

Alumninätverks fördelar och förutsättningar

– en fallstudie om företags möjligheter att förvalta sina alumnirelationer

Abstract

From a time where employees often remained at one company until retirement, globalization and changed employment patterns have created a more mobile labor market in the last years. In an effort to expand the connection between organization and employee a rising interest in corporate alumni networks has emerged. Previous research has shown that conditions for such networks are formed through employees social identification, perceived organizational support and organizational citizenship and can be shaped by company's HR practices.

This paper aims to examine two case companies' perceived benefits through alumni relations as well as their HR practices, in order to increase understanding surrounding the relationship between the two areas. Further the study intends to draw conclusions about the role of corporate alumni networks in the creation of the received benefits.

The study indicates that HR practices, through the creation of an organizational citizenship behavior, can influence the conditions for beneficial alumni relations. Results show that some expected benefits of alumni relations can be received through strong citizenship. Although, in order to draw full benefits of beneficial conditions, corporate alumni networks can act as important facilitators and should therefore receive increased recognition as significant HR practices.

Keywords: Corporate alumni networks, HR practices, social identification, perceived organizational support, organizational citizenship

Max Sihvonen, 22069
Rasmus Westholm, 21876
Handledare: Peter Norberg
Examinator: Dag Björkegren
Antal ord:15259

Förord

Vi vill inledningsvis tacka alla de personer som hjälpt oss med och medverkat i vår studie.

Först och främst vill vi tacka Peter Norberg vid Handelshögskolan i Stockholms Management- och Organisationsinstitution för gott stöd och handledning. Vi vill även tacka Ida Pettersson och Karin Möllborg för diskussion och input som bidragit till vår uppsats framväxt, samt medverkande medarbetare och alumner på de två fallföretag vi undersökt.

Max Sihvonen och Rasmus Westholm

Handelshögskolan i Stockholm
Maj 2013

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Alumni och företag, en historisk bakgrund	5
1.3 Tidigare forskning.....	6
1.4 Problemformulering	7
1.5 Syfte och frågeställning	8
1.6 Definitioner.....	9
1.6.1 Alumni.....	9
1.6.2 Alumnirelation.....	9
1.6.3 Alumninätverk.....	9
1.6.4 Organisatoriskt medborgarskap.....	9
2. Teoretisk referensram.....	10
2.1 HR och Talent Management.....	10
2.2 Fördelar med goda alumni relationer.....	11
2.3. Social identifikationsteori (SIT) och alumnens benägenhet att bidra.....	12
2.4 Uppfattat organisationsstöd (UOS) och organisatoriskt medborgarskap.....	14
2.5 Ett sammanslaget ramverk	15
3. Metod.....	16
3.1 Forskningssyfte.....	16
3.2 Forskningsansats	17
3.3 Studiens design	17
3.3.1 Primärkällor	18
3.3.2 Sekundärkällor.....	20
3.4 Analysmetod	20
3.5 Avgränsning, validitet och reliabilitet.....	20
4. Empiri	21
4.1 Byggprojekt.....	21
4.1.1 Rekrytering.....	22
4.1.2 Introduktion.....	22
4.1.3 Träning och vidareutveckling.....	23
4.1.4 Arbetsklimat och kultur	24
4.1.5 Exitprocessen	25
4.1.6 Alumnirelation.....	25
4.2 IT-Konsulten.....	27
4.2.1 Rekrytering.....	27
4.2.2 Introduktion.....	28
4.2.3 Träning och vidareutveckling.....	28
4.2.4 Arbetsklimat och kultur	29
4.2.5 Exitprocessen	30

4.2.6 Alumnirelation.....	31
5. Analys.....	32
5.1 Byggprojekt.....	32
5.1.1 Analys av observerade fördelar: Byggprojekt.....	32
5.1.2 Analys av Byggprojekts HR-metoder.....	34
5.2 IT-Konsulten.....	38
5.2.1 Analys av observerade fördelar: IT-Konsulten.....	38
5.2.2 Analys av HR-metoder: IT-Konsulten.....	39
6. Slutsatser och diskussion.....	43
6.1 Svar på forskningsfrågorna.....	43
6.1.1 Vilka observerade fördelar relaterat till alumnirelationer uppvisar fallföretagen?	43
6.1.2 Vilka HR- metoder använder fallstudiens företag som bygger upp ett medborgarskapsbeteende?	45
6.1.3 Vilken roll har strukturerade alumninätverk i skapandet av fördelaktiga alumnirelationer?	48
6.2 Empiriskt och teoretiskt bidrag.....	48
6.2.1 Empiriskt bidrag	48
6.2.2 Teoretiskt bidrag.....	49
6.3 Praktisk innebörd för företags alumniverksamhet.....	49
6.4 Förslag till fortsatt forskning.....	50
7. Reflektion	51
8. Referenser.....	52

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Från att anställda i hög grad stannade hos samma företag fram till pensionering har globalisering ändrat anställningsmönstret och skapat en rörligare arbetsmarknad (Andersson och Thulin, 2008; Noe et al. 1997). I ett klimat där anställda stannar en kortare tid hos en och samma arbetsgivare står företag inför större kompetensförluster då de kunskapsinvesteringar som gjorts i den anställda försvinner då anställda lämnar företaget (McNamara och McLoughlin, 2007). Förhandlingsstyrkan har i dagens informationssamhälle förflyttats från företagen till talangfulla individer och ett företags förmåga att attrahera, utbilda och behålla anställda inom företaget har blivit en konkurrensfördel (Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2001). Vikten av att skapa starka band till sina anställda blir större i en rörligare arbetsmarknad, vilket även ändrar synen på anställning och hur detta skall hanteras i stort (Barney, 1991). I ett försök att utöka bandet och lojaliteten till organisationen och för att fortsätta dra fördelar av dessa band efter anställningskontraktets avslutande har ett utökat intresse att starta företagsorganiserade strukturerade alumninätverk vuxit fram (Laufer, 2009).

1.2 Alumni och företag, en historisk bakgrund

Sammanslutningar och grupperingar av tidigare anställda till företag har funnits i olika former, i princip sedan det funnits företag och anställda som kunnat lämna (Laufer, 2009). Ursprungligen utgjordes nätverken av pensionerade anställda som ville ha social kontakt med andra tidigare anställda men nätverken har på senare tid uppstått i flertalet olika konstellationer och former. Framväxten av alumninätverk med medlemmar i arbetsför ålder initierades till stor del som gräsrotsnätverk under stora nedskärningar på 80-talet där avlagda anställda organiserade sig för att hålla informell kontakt och dela arbetsmöjligheter och information med varandra. (Laufer, 2009). Ett tydligt exempel på detta var Microsofts alumninätverk MSA (Microsoft Alumni Network) som startades 1994 på eget initiativ av en före detta anställd. Nätverket växte till över 200 medlemmar under första månaden och fortsatte den utvecklingen framöver. Först i ett senare skede insåg Microsoft värdet med nätverket och börja stödja det finansiellt och administrativt (Audino, 2013).

I takt med att tekniska lösningar i högre grad möjliggjorde kostnadseffektiv medlemshantering och företags ökande erkännande av de möjliga fördelar som goda relationer med alumni kan ge, växte företagsägda och strukturerade nätverk snart fram. Några av de första bolagen att införa företagsägda officiella och strukturerade nätverk var stora bolag som McKinsey & Company och andra stora konsultbolag (Sullivan, 2009). Genom att aktivt hjälpa anställda att placeras på nyck-

elpositioner hos andra företag ("Outplacement") kunde företag med goda alumnirelationer skapa fördelar till företaget bland annat genom att alumner återkom som kunder (Maister, 1986). Trots ytterligare fördelar som möjligheten för en kostnadseffektiv återrekrytering (Britt 2002), bevara intellektuellt kapital (Agrawal et al. 2006) och använda alumner som ambassadörer (De Long, 2004) har inte strukturerade alumninätverk växt till ett utbrett fenomen. Endast 33 av de 222 av USA:s största, mest populära och mest innovativa företag har ett strukturerat och företagsägda nätverk som är kopplat till medvetna företagsstrategier (Laufer, 2009).

Även i Sverige är strukturerade alumninätverk föga utbrett och begränsas till internationella aktörers stora globala nätverk eller ett fåtal gräsrotsnätverk i form av LinkedIn eller Facebookgrupper kopplade till stora svenska företag som t.ex. Volvo eller Atlas Copco. Till de fåtal som startat egna strukturerade nätverk hör Vinge som genom sitt 400 medlemmar stora nätverk erbjuder träffar för alumni för och öppnar därmed dörrar för ökad försäljning (Bergstedt, 2011) och IT-företaget Epsilon som återanställer sina alumni som korttidskonsulter (Dahllöv 2012).

Alumni som konkurrensfördel i samband med Talent Management

Talent Management är en allt mer efterfrågad HR-strategi som handlar om hur företag på ett bra sätt kan attrahera, utveckla, behålla men även avveckla medarbetare på ett systematiskt och strukturerat sätt (Martin och Wikström, 2012). Begreppet ökade i popularitet i samband med McKinsey & Companys bok *The War for Talent* (Michaels, Handfield-Jones och Axelrod, 2001) som visade att efterfrågan på talangfulla människor i arbetsam ålder kommer öka med cirka 25 % de närmaste åren. Samtidigt kommer tillgången, på grund av demografins utveckling, minska med 15 %. Detta kommer skapa en kamp för att attrahera de återstående talangerna. Idag har Talent Management blivit en allt mer etablerad strategi hos många företag och i samband med ett helhetstänk kring anställdas tid på företaget börjar många företag (främst amerikanska) inkludera alumniverksamhet som sista steget i den processen. En aktiv alumnikontakt genom exempelvis strukturerade alumninätverk, har på så sätt blivit ett sätt att skapa sig en konkurrensfördel i kriget om talanger (Martin och Wikström, 2012).

1.3 Tidigare forskning

Inom den akademiska kontexten är forskning kring alumninätverk mycket begränsat förekommande, däremot finns ett stort antal "best practice" litteratur kring fördelar, tillvägagångssätt och strukturer att tillgå (t.ex. Xing, 2006; O'Sullivan, 2005; Kirsner, 1998; Sertoglu och Berkovic, 2009).

De fåtal akademiska studier som finns kopplar starkt till social organisationsteori och tar avstamp i Ashforth & Maels (1992) studie som påvisade en stark koppling mellan en alumns identifikation

till sitt hemuniversitet och dennes benägenhet att bidra med donationer. Samma samband återfanns även hos alumner till sex stora revisionsfirmor där en positiv bild av företagets socialisationsprocess och mentorskap under anställning påverkade identifikation till företaget och därigenom alumnernas benägenhet och vilja att bidra till företaget efter anställningens slut. Även deltagande i alumni-aktiviteter visade sig påverka benägenheten att bidra positivt men författaren kom inte till en slutsats om vilka aktiviteter som påverkade benägenheten mer eller mindre (Iyer, Bamber och Barefield, 1997).

Kopplingen mellan arbetsförhållanden och alumnens benägenhet att bidra kan även förklaras genom det sociala utbytesförhållande ("social exchange") som skapas då anställda upplever stöd från företaget under anställningen (Herda och Lavelle, 2011). En rättvis behandling bidrar till upplevt organisationsstöd ("perceived organizational support") och skapar engagemang som kan beskrivas som ett medborgarskap i vilket den anställda utför tjänster till organisationen utan att förvänta sig någon formell kompensation (Lee och Allan, 2002). Den sociala utbytesrelation som formas under anställningen som resultat av en rättvis behandling kan ge företaget fördelar som sträcker sig långt efter att den anställda lämnat organisationen i form av ett utökat organisatoriskt medborgarskap (Herda och Lavelle, 2011).

Företag tycks kunna hantera och skapa förutsättningar för att alumner skall känna benägenheten att bidra genom att, under anställningstiden, hantera de faktorer som bygger upp social identifikation till företaget (Iyer, Bamber och Barefield, 1997). Genom att hantera symboler och historier kan ledningen i företag skapa en framträdande och attraktiv bild av vad företaget står för och som de anställda vill identifiera sig med (Ashforth & Mael, 1989). Organ (1988) och Arthur (1994) beskrev även hur företag genom HR-metoder kan forma önskade beteenden och attityder genom att forma en psykologisk länk mellan den anställdes och organisationens mål.

Sammanfattning

Tidigare forskning visar tydlig koppling mellan upplevelsen under anställningstiden och alumnens benägenhet att bidra. Vidare har forskning uppvisat möjligheten för företag, att genom HR-metoder, forma beteenden och attityder hos sina anställda.

1.4 Problemformulering

Företag och organisationer står idag inför utmaningar med ökande personalomsättning och en rörligare arbetsmarknad. För att behålla banden med tidigare anställda och dra fördelar av dessa band har intresset att starta alumninätverk med olika syften och inriktningar ökat bland företag. Tidigare forskning visar att alumninätverk till företag är relaterade till flertalet fördelar. I tillägg

har forskning visat att förhållanden och upplevelser under anställningstiden kan skapa medborgarskap och identifikation med företaget, som i sin tur påverkar hur benägna alumner är att bidra till sin tidigare arbetsgivare. Det saknas dock akademiska studier som förklarar kopplingen mellan de faktiska HR-metoder som genomförs under anställningen och i vilken mån dessa bidrar till skapandet av fördelarna som förknippas med alumninätverk. Inte heller alumninätverks betydelse i sambandet mellan alumni och organisation, samt nätverkens möjlighet att generera fördelar är kartlagt. Det råder således både akademisk och praktiskt ovisshet kring vilka förutsättningar som krävs samt vilka metoder som skapar en framgångsrik alumniverksamhet för företag.

1.5 Syfte och frågeställning

Denna uppsats syftar till att studera företags upplevda fördelar genom alumnirelationer och de använda HR-metoder under anställningstiden, för att utöka förståelsen för sambandet mellan HR-metoder och fördelarna alumnikontakt kan generera. Genom detta önskar studien kunna dra slutsatser kring alumninätverks betydelse för att kunna erhålla dessa fördelar. Då forskningen kring alumninätverk är begränsad kommer studien att genomföra en explorativ fallstudie på två medelstora svenska företag som uppvisat alumniverksamhet som genererat fördelar, med syfte att svara på nedanstående forskningsfrågor:

- Vilka observerade fördelar relaterat till alumnirelationer uppvisar fallföretagen?
- Vilka HR- metoder använder fallstudiens företag som bygger upp ett medborgarskapsbeteende?
- Vilken roll har strukturerade alumninätverk i skapandet av de observerade fördelarna?

Studien avser att ge ett bidrag till existerande forskning dels genom att studera observerade HR-metoder och dess påverkan på förutsättningarna för fördelaktig alumniverksamhet, dels genom att studera strukturerade alumninätverks betydelse i skapandet av fördelaktiga alumnirelationer. Studien kommer även utöka empirin kring företags alumniverksamhet till att omfatta två svenska medelstora företag. Sammanfattningsvis hoppas studien kunna öka förståelsen för hur företag kan agera för att skapa förutsättningar för fördelaktig alumniverksamhet, samt strukturerade alumninätverks betydelse för utnyttjandet av dessa förutsättningar.

1.6 Definitioner

1.6.1 Alumni

Alumni kommer från det latinska ordet *alumnus* som betyder "fosterson, elev" och är deriverat från verbet *alere* "ge näring" (Merriam-Webster, 2012). Ursprungligt har alumni i sammanhanget definieras som en person som har lämnat sitt "alma mater" (lärosäte) men fortfarande har behållit en känsla av samhörighet till institutionen. Studien använder ordet *alumn* (plural: *alumni/alumner*) för personer som avslutat sin anställning hos företaget oavsett om personen har aktiv kontakt med företaget eller inte.

1.6.2 Alumnirelation

Alumnirelation definieras i denna studie som all sorts kontakt som ett företag har med sina före detta anställda oberoende om kontakten sker medvetet eller genom andra omständigheter.

1.6.3 Alumninätverk

Alumninätverk definieras i denna studie som ett formaliserat, existerande nätverk för alumner från ett företag. Har ett sådant alumninätverk i tillägg skapats och bedrivits av företaget refererar studien till ett "strukturerat nätverk".

1.6.4 Organisatoriskt medborgarskap

Organisatoriskt medborgarskap definieras som diskretionära frivilliga beteenden med syfte i att stödja företagets framgång som inte är en del av de krav som ställs från en anställds arbetsroll och inte heller belönas med en formell belöning (Organ, 1989). Studien kommer bruka begreppet medborgarskap eller medborgarskapsbeteende för detta beteende både under anställning och efter anställning. Med en alumn som uppvisar medborgarskap avses samma sak som en alumn som är benägen att bidra.

1.6.5 HR metod

HR-metoder definieras i denna studie som ett observerat tillvägagångssätt som medvetet syftar till att påverka anställdas arbetssituation eller bild av företaget. Således inkluderas inte endast initiativ från HR-ansvarig eller ledning utan även ett bredare förhållningsätt, där ledning och anställda ses som en del av HR-metoderna. Även alumninätverk och de aktiviteter som utförs inom dessa betraktas i denna studie som HR-metoder.

2. Teoretisk referensram

I detta avsnitt beskrivs de teorier som ligger till grund för strukturen av studiens empiri och analys. Till en början beskrivs de delar som utgör HR ("Human Resources") utifrån ett utökat Talent Management perspektiv. Vidare beskrivs de fördelar som tidigare studier identifierat som ett resultat av företags alumniverksamhet. Därefter redogörs för de faktorer som bidrar till formandet av ett organisatoriskt medborgarskap med benägenhet att bidra till en organisation utifrån social identifikationsteori (SIT) och teorin om socialt utbyte och upplevt organisationsstöd (UOS). För att kunna analysera HR-metodernas bidrag till formandet av ett medborgarskap och därigenom erhållandet av fördelar från alumni, sammanfogas slutligen ovannämnda teorier till ett gemensamt ramverk som används till studiens analys.

2.1 HR och Talent Management

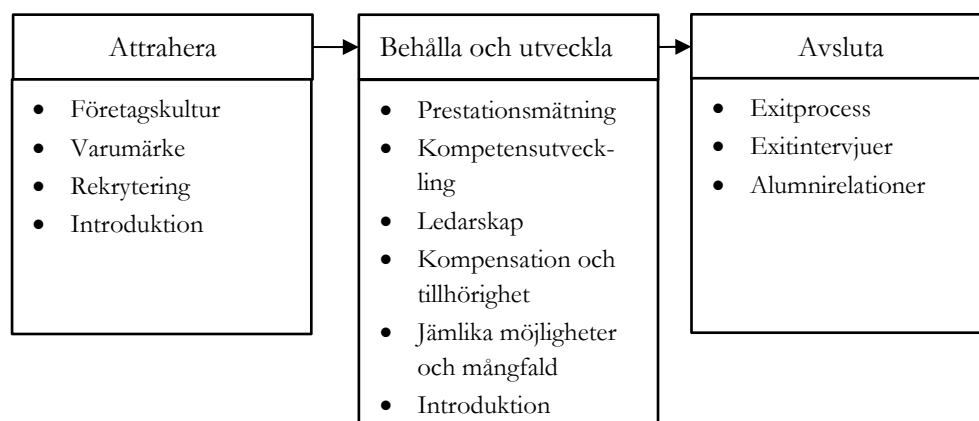
Tidigare forskning indikerat att förutsättningar för fördelaktiga alumnirelationer skapas under anställningstiden. I samband med studiens forskningssyfte att undersöka vilken bidragande effekt HR-metoder har för skapandet av dessa fördelar ansågs det lämpligt att strukturera empirin utifrån anställdas "anställningscykel", dvs. vilka av företagets HR-metoder de anställda upplever under sin anställningstid och efter.

HR kan definieras som de aktiviteter som kretsar kring hanteringen av arbete och människor inom en organisation. Barrett et al. 2008 identifierar HR aktiviteter som:

- Selektion och rekrytering
- Formell träning och prestationsutvärdering
- Formell belöning och kompensation

Från ett Talent Management perspektiv, ofta återkommande i "best- practice" litteratur kring personalhantering, kan HR och dess aktiviteter dock beskrivas ur en bredare kontext. Wikström och Martin (2012) kategoriserar Talent Management och HR-områden i nedanstående delar:

Figur 1: Talent Management områden (Wikström och Martin, 2012)



Studien sammanställer ovan beskrivna definitioner till kategorier och efterföljande uppdelning av fördelade på individens tid på företaget kommer ligga till grund för beskrivningen av studiens empiri och analys:

- **Rekrytering**
- **Introduktion**
- **Träning och vidareutveckling**
- **Arbetsklimat och kultur**
- **Exitprocess**
- **Alumnirelation**

2.2 Fördelar med goda alumni relationer

Fördelarna med att organisera och behålla relationsband till sina alumni har tidigare primärt kopplats till personaladministration, främst till rekrytering genom att tidigare anställda återanställs i organisationen. På detta sätt lyckas företag bevara investeringar som gjorts i samband med utvecklingen av en anställd, vilket besparar företagen investeringen i att utveckla grundkunskaper (Cappelli, 2008). Enligt Britt (2002) kostar rekryteringen av tidigare anställda hälften så mycket som en nyanställning, samtidigt som återrekryterade personer tenderar att stanna hos företaget dubbelt så lång tid som nyanställda.

Forskning inom nätverk och kunskapsöverföring har visat att alumninätverk skapar förutsättningar som uppmuntrar både intern och extern kunskapsöverföring i en organisation. Företag som har goda relationer med sina alumni kan använda dessa för att få tillgång till kunskap hos tidigare anställda, men även kunskap från andra nätverk som alumnen tillhör. (McNamara och McLoughlin, 2007).

I en stor övergripande studie av alumninätverk utökar Xing (2006) bilden av alumninätverks fördelar för företag och deltagande alumner. Xing bidrar med en kategorisering av fördelarna av företags alumninätverk. Fördelarna kunde enligt Xing ordnas i de fem kategorierna: rekrytering, affärsutveckling, kunskap och innovation, marknadsföring/PR och företagskultur. Bland specifika fördelar för företag fann Xings studie bland annat: ett utökat rekryteringsnätverk, affärsutveckling, lägre rekryteringskostnader, tillgång till kvalitativa rekommendationer, tillgång till marknadsinformation, utökat nätverk till andra industrier, öka anställdas mentala ägarskap, bygga lojalitet och tillit, hantera rekryteringsbehov och en förbättrad varumärkesimage.

Då listan på möjliga fördelar av alumnirelationer måste anses som obegränsad har vi för studien, med hänsyn till tidigare forsknings påvisade fördelar, valt ut två representativa fördelar ur varje av Xing formulerad kategori. Nedanstående tabell visar sammanfattningen av denna sammanslagning och inkluderar flertalet upplevda fördelar av alumnirelationer samtidigt som den inte utesluter existensen av flera.

Rekrytering	• Utökat rekryteringsnätverk/alumni rekommenderar kandidater • Lägre rekryteringskostnad vid återanställning/återkommande alumni
Affärsutveckling	• Alumni som kunder, leverantörer eller samarbetspartner • Alumni som potentiella långsiktiga investerare
Kunskap och innovation	• Källa till marknadsinformation • Alumni som kunskapsbevarare
Marknadsföring och PR	• Alumni som länk till nya branscher och nätverk • Utökat varumärke, alumni som ambassadörer
Företagskultur	• Utökad delaktighet och ägarkänsla bland anställda • Utökad lojalitet och tillit bland anställda

Tabell 1: Företags fördelar av alumnirelationer

2.3. Social identifikationsteori (SIT) och alumners benägenhet att bidra

Benägenheten för en alumn att bidra till sin tidigare arbetsgivare påverkas i hög grad av att individen socialt identifierar sig med organisationen (Iyer, Bamber och Barefield, 1997). Social identifikation definieras som: En uppfattad samhörighet ("oneness") med en organisation och uppfattningen att organisationens framgångar och misslyckanden är ens egna (Ashforth & Mael, 1989).

Forskning inom social identifikationsteori ("social identity theory") presenterar tre faktorer som tenderar att bidra till att individer identifierar sig med en grupp. Den första är möjligheten att

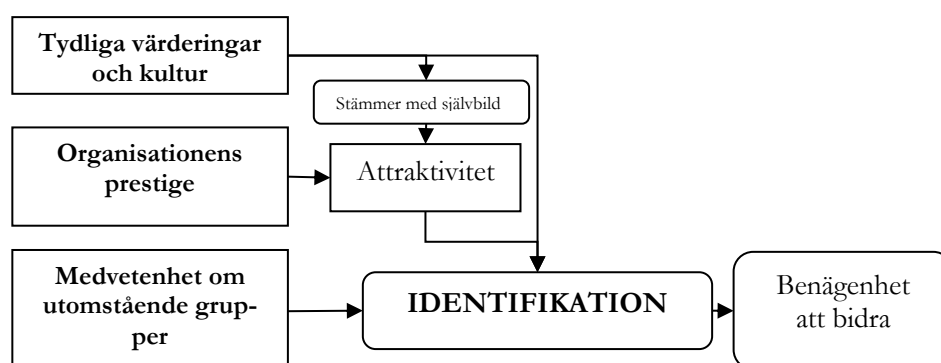
urskilja gruppen eller organisationens värderingar och metoder i relation till motsvarande grupper (Oakes och Turner, 1986). Möjligheten att urskilja en grupps värderingar från omvärlden ger den en unik identitet. Dutton, Dukerich och Harquail (1994) visade även att ju större en individs egna värderingar överensstämmer med de värderingar som används för att definiera organisationen, desto starkare är individens identifikation. Således kan faktorer som skapar gruppformation så som social interaktion, likheter, delade mål och hot påverka till vilken grad individer identifierar sig med en organisation då dessa kan påverka individers psykologiska gruppering och kategorisering av gruppens värderingar (Turner, 1984).

Den andra faktorn som bidrar till identifikation är gruppens upplevda prestige. Ashforth & Mael (1989) argumenterar att jämförelse mellan grupper påverkar individers självförtroende. En organisation som uppfattas som prestigefull ökar attraktiviteten för individer att förknippa sig med organisationen då medlemskapet stärker individens självförtroende (Dutton, Dukerich och Harquail, 1994).

Den tredje faktorn som bidrar till att öka identifikationen är medvetenheten om utomstående grupper (Allen, Wilder och Atkinson 1983). Om den inestående gruppen och utomstående gruppen sätts i ett konkurrensförhållande ökar gruppens gränsdragning. Värderingar och normer accentueras då till ett ”vi och de”- förhållande (Brown & Ross, 1982).

De tre faktorerna som bygger upp identifikation samt Iyer, Bamber och Barefields (1997) resultat som påvisade att identifikation påverkade benägenheten för alumner att bidra, visas nedan i Figur 1 som den första delen i studiens analysramverk.

Figur 2: Faktorer som bygger identifikation och benägenhet att bidra



2.4 Uppfattat organisationsstöd (UOS) och organisatoriskt medborgarskap

Uppfattat organisationsstöd (UOS) är definierat som anställdas övergripande uppfattning om hur mycket organisationen bryr sig om deras välmående och hur mycket deras bidrag till organisationen värdesätts (Eisenberger et. al 1986).

Teorin tar sin grund i en vidareutveckling av social utbytesteori ("social exchange theory") och normen av reciprocitet ("norm of reciprocity"). Social utbytesteori beskriver att individers handlingar är relaterade till den belöning hennes handlande kommer att resultera i (Homans, 1958; Blau, 1964). Normen om reciprocitet framhäver att gynnsam behandling av en person kommer leda till dennes återgäldande av liknande behandling (Gouldner, 1960). Liknande förhållanden av utbyte och reciprocitet kunde även fastställas i förhållandet mellan anställda och organisationer (Levinson, 1965; Gould, 1979). Av detta förhållande följer att en anställd som känner starkt organisatoriskt stöd ifrån sin organisation inte bara känner engagemang för sina medarbetare utan även formar en underliggande känsla av förpliktelse till organisationens mål och framgång (Eisenberger et. al 2001).

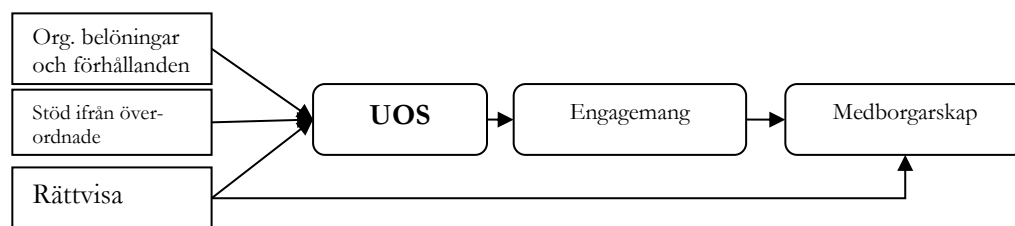
Bred forskning har visat på att ökat UOS leder till ökat engagemang ("commitment") för organisationen (Eisenberger, Fasolo och Davis-LaMastro 1990; Settoon, Bennett och Liden, 1996; Eisenberger et al. 2001; Shore och Tetrick, 1991), som lägger grunden för ett organisatoriskt medborgarskap i vilket den anställda bidrar till organisationen utanför sin arbetsroll utan att förvänta sig formell ersättning (Shore och Wayne 1993). Även en rättvis behandling av anställda leder till ett organisatoriskt medborgarskap (Organ, 1988). Då ett medborgarskapsbeteende kan liknas med samma beteende som bidragande alumner utför, kan även ett medborgarskapsbeteende efter anställningens slut vara direkt relaterat till organisatorisk rättvisa och UOS då detta leder till engagemang för organisationen (Herda och Lavelle, 2011). Enligt Eisenberger et. Al (2001) kan de faktorer som bidrar till att forma ett uppfattat organisationsstöd kategoriseras i tre områden: organisatoriska belöningar och arbetsförhållanden, stöd från överordnade och rättvisa (Tabell 1).

Kategori	Exempel
Organisatoriska belöningar och Arbetsförhållanden	Formell compensation, Utveckling och utbildning
Stöd från överordnade	Mentorskap, Ledarskapsteknik
Rättvisa	Rättvis behandling genom: transparens i beslutsprocess, medinflytande

Tabell 1: Tre områden som stärker UOS (Eisenberger et al. 2001)

Studien sammanfogar nu de tre områdena som bidrar till UOS för att få andra delen av studiens ramverk (Figur 2). UOS formar ett organisatoriskt medborgarskap via engagemang där rättvisa ensamt kan bidra till formationen av ett organisatoriskt medborgarskap (Herda och Lavelle 2011). I detta ramverk bidrar rättvisa ensamt till medborgarskap samtidigt som det tillsammans med de andra två faktorerna (stöd ifrån överordnade och org. belöningar och arbetsförhållanden) bygger upp UOS som via engagemang bidrar till medborgarskap.

Figur 3: Faktorer som bidrar till UOS och medborgarskap



2.5 Ett sammanslaget ramverk

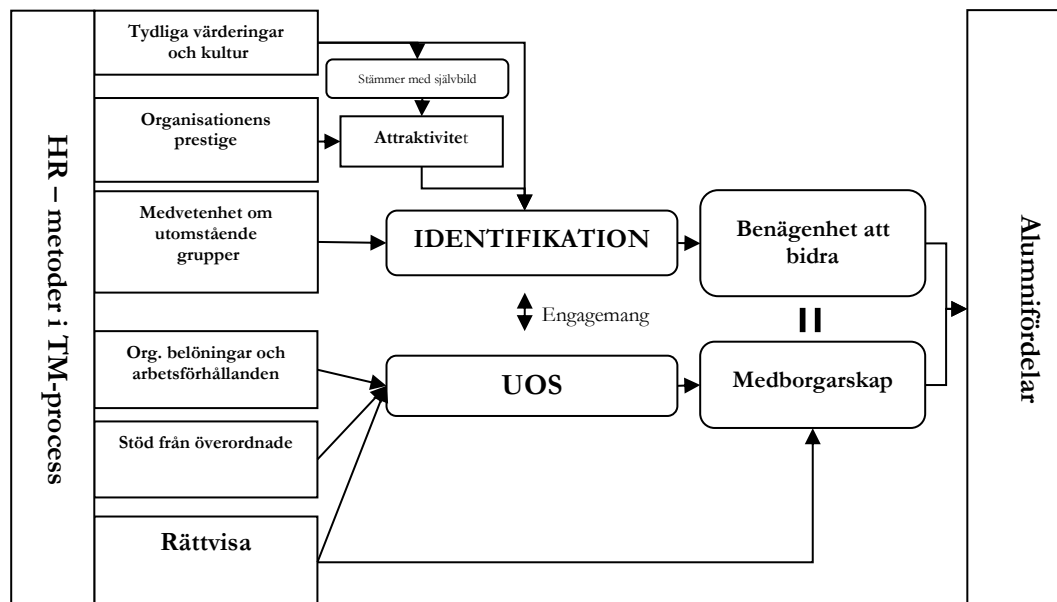
Studien sammanfogar nu de fyra delarna, HR-metoder, fördelar med alumniverksamhet, identifikation och UOS, till ett gemensamt ramverk som kommer agera som ett underlag och ramverk för vår analys. Eftersom företag genom HR-metoder har möjligheten att påverka sina anställdas uppfattning om organisationen (Organ, 1988) kan HR-metoder även påverka de underliggande faktorer som bidrar till att skapandet av identifikation och UOS. Dessa kan även tillsammans bygga upp organisatoriskt engagemang då engagemanget här kan definieras som den relativa styrkan av en individs identifikation med och dess medverkande i en organisation (Mowday, Steers och Porter, 1979). För att belysa detta inkluderas engagemang i studiens ramverk som ett resultat av samverkan mellan identifikation och UOS.

Vidare använder studien Iyer, Bamber och Barefields (1997) resultat att stark identifikation bidrar till alumners "benägenhet att bidra" (Figur 1) samt Herda och Lavelles (2011) resultat att stark UOS bidrar till formandet av ett medborgarskapsbeteende efter anställningen, (Figur 2) för att slutföra studiens ramverk och kopplingen till alumnifördelar. Då "benägenhet att bidra" och "medborgarskapsbeteende" i kontexten alumni beskriver samma sak, dvs. alumner som utan inställningen att få formell ersättning bidrar till företaget efter anställning, kommer dessa likställas i studien.

Ramverket presenteras i Figur 3 nedan, i vilket de observerade HR-metoderna underbygger någon av de sex faktorerna som bidrar till UOS och identifikation. UOS och identifikation bidrar sedan till "benägenheten att bidra" och medborgarskapsbeteende samtidigt som de gemensamt

bygger upp engagemang till företaget under anställningen. ”Benägenhet att bidra” och medborgarskapsbeteende bidrar sedan till att erhålla fördelar ifrån alumner.

Figur 4: Analysramverk för koppling mellan HR-metod och alumnfördelar



3. Metod

Detta avsnitt ämnar förklara studiens utförande samt motivera de ansatser, undersökningsmetoder och urvalskriterier som valts. Även alternativa metoder och potentiella konsekvenser av valda metoder diskuteras kortfattat.

3.1 Forskningssyfte

Eftersom tidigare forskning inom området för alumninätverk är ett relativt outforskat område är det enligt Bell (2006) av fördel att använda sig av ett explorativt forskningssyfte för att kartlägga möjligheten till utökad forskning i detta område. Det saknas idag forskning som förklarar kopplingen mellan de faktiska HR-metoder som genomförs under anställningen och dess bidrag till förutsättningar som krävs för att alumni ska kunna utnyttjas ur ett affärsmässigt perspektiv. Även vilken bidragande effekt strukturerade alumninätverket har för detta utnyttjande är inte kartlagt. För att kunna undersöka dessa områden bedömdes det lämpligt att utföra en studie av explorativ natur.

3.2 Forskningsansats

En deduktiv ansats avser anta en hypotes ur tidigare existerande teori och granska dess validitet med hjälp av en empirisk undersökning. En induktiv ansats däremot utgår från empiri för att sedan generera nya teorier (Bell, 2006). I denna studie har vi valt att utgå från en abduktiv forskningsansats. I en sådan utgår studien från existerande teori, testas mot empiriska studier och anpassar följaktligen teorin för att bättre motsvara verkligheten (Alvesson och Skoldberg, 1994).

En abduktiv ansats är passande då studien utgått från existerande teorier om fördelar och tillvägagångssätt främst baserade på multinationella företag, för att sedan undersöka om dessa teorier även överensstämmer med verkligheten inom svenska företag. En abduktiv ansats möjliggör en justering av teoretiskt och empiriskt material under studiens gång och kan således uppnå bättre resultat. Vidare är det övergripande målet med en abduktiv ansats att förstå underliggande mönster för olika fenomen genom att under forskningens gång anpassa teori och empiri utifrån iakttagelser (Alvesson och Skoldberg, 1994).

Studien har utformats i enlighet med en kvalitativ metod då den anses lämplig i samband med en abduktiv ansats (Alvesson och Skoldberg, 1994). En kvalitativ metod används vid utvecklingen av teorier snarare än vid test av befintlig teori (Patton, 2001) och kan därmed genom kvalitativa intervjuer ge djupgående förståelse för verkligheten (Andersen, 1998). Samtidigt lyfter Merriam (1988) fram vikten av fysisk närvaro för att samla in tillräckligt detaljrik kvalitativ data. För att uppfylla detta krav utförs kvalitativa djupintervjuer i studien.

3.3 Studiens design

Studien utfördes som kvalitativ fallstudie på två svenskgrundade och ägda företag inom konsultbranschen. Primärdata utgörs av djupintervjuer med personer från de två företagen, med utgångspunkt att ge en överskådlig bild av företagets HR-metoder genom hela anställningstiden samt ökad förståelse om de anställdas uppfattning av dessa, av företaget samt av sin roll som alumni. En fallstudie är enligt Yin (1994) särskilt lämplig när hur och varför-frågor ställs om ett fenomen som forskaren har lite eller ingen kontroll över. Yin framhäver även vikten att använda sig av multipla källor för att kunna verifiera iakttagna fenomen. Bromley (1986) menar också att en fallstudie är särskilt relevant om man vill ”komma nära motivet av intresse”.

Då tidigare studier på alumnirelationer och alumninätverk har varit begränsade i antal samt främst har handlat om kvantitativa studier, föll det både relevant och lämpligt att genom djupintervjuer öka förståelsen i relationen företags HR-metoder och de anställda, samt företagets och de anställdas syn på alumni och alumnirelationer. Vidare har alumninätverk främst varit förknip-

pat med stora multinationella bolag och därför, i samband med författarnas bosättning i Sverige, tedde det sig naturligt att utföra studien på två bolag med majoriteten av sin verksamhet i Sverige.

Då tidigare forskning visat att förutsättningar för fördelar genom alumnirelationer och alumninätverk skapas under anställningstiden var en annan viktig förutsättning för vår selektion av fallföretag att företagen upplevdes som trivsamma och med stark organisationskultur. Valet av medelstora företag gjordes för att limitera studiens omfattning. Då studien vill belysa HR-metoder genom hela anställningstiden, hade stora företags metoder varit för omfattande för en övergripande analys, samtidigt som den empiriska datans omfattning hade varit för begränsad hos ett mindre företag. En vidare förutsättning var att fallföretagen skulle uppvisat att de åtnjuter någon fördelar av goda alumnirelationer. För att även öka förståelsen kring alumninätverks specifika betydelse för företags möjlighet att utnyttja fördelar av sina alumnirelationer, valdes ett fallföretag med ett strukturerat alumninätverk samt ett fallföretag som inte har ett strukturerat tillvägagångssätt för alumnikontakt. Detta för att kunna undersöka skillnader i observerade fördelar av alumnirelationer i förhållande till förutsättningarna för att skapa dessa.

Utifrån dessa förutsättningar valdes följande två fallföretag, som tillsammans med intervjuobjekten, blivit anonymiserade för att värna om både organisationens och individernas integritet och beskrivs med fingerade namn.

Byggprojektledningsbolaget (Byggprojekt)

Byggprojekt grundades i slutet på 1990-talet och har runt 100 anställda fördelade på fyra kontor. Företaget är specialiserat på kvalificerad projekt-, projekterings- och byggleddning samt på genomförande av delad entreprenad – Construction Management. Företaget har ett strukturerat alumninätverk.

IT-Konsultbolaget(IT-Konsulten)

IT-Konsulten är en oberoende, värderingsstyrd konsultfirma inom management och IT. Verksamheten bedrivs i Europa med kontor i Stockholm, Oslo, London och München. Företaget grundades i slutet på 1990-talet och sysselsätter idag runt 300 personer varav 230 i Stockholm. IT-Konsulten har inget strukturerat alumninätverk.

3.3.1 Primärkällor

Respondenter

För att få en utökad förståelse bakom fallföretagens fördelar av alumnikontakt, HR-metodernas påverkan på de anställdas medborgarskapskänsla samt fallföretagens nuvarande alumnirelation, utfördes fem intervjuer på respektive företag. Antalet intervjuobjekt kan anses begränsat och fåtaligt men huvudsyfte har varit att få en detaljrik inblick i fallföretagens verksamhet utifrån

ovanstående bakgrund, snarare än att få ett flertal ytliga perspektiv. För att kunna besvara forskningsfrågorna bedömdes det rimligt att utföra intervjuer med olika personer inom fallföretagens verksamhet vilket resulterade i nedanstående tabell där efterfrågad position samt förväntat empiriskt bidrag listas. Tabellen ger även översikt om de förväntade empiriska bidragen från intervjuerna, detta begränsade dock inte möjligheten att erhålla annan, för studien relevant information, av intervjuobjekten.

Intervjuobjekt	Förväntat empiriskt bidrag
HR-chef	Ledningens syn på alumni/HR-strategi
Etablerad anställd	Relation till fallföretaget (långtgående perspektiv)
Nyanställd	Relation till fallföretaget (tidigt perspektiv)
Återanställd (s.k. boomerang)	Orsaker kring återkomst/relation till fallföretaget
Alumniansvarig/HR-avdelning*	Fallföretagens alumniverksamhet

Tabell 3 - Intervjuobjekt och dess förväntade bidrag

**Då IT-Konsulten inte har ett strukturerat alumninätverk, intervjuades anställd på företagets HR-avdelning med samma förväntade empiriska bidrag.*

I enlighet med ovanstående tabell och de efterfrågade intervjuobjekten utfördes intervjuer med följande personer på de två fallföretagen:

Intervjuobjekt	Företag	Position	Datum
Paula	Byggprojekt	HR-chef	2013-03-13
Emma	Byggprojekt	Konsult och alumniansvarig	2013-04-20
Vera	Byggprojekt	Konsult (anställd sedan 10 år)	2013-04-12
Andreas	Byggprojekt	Konsult (anställd sedan 6 månader)	2013-04-30
Walter	ABC* (f.d. Byggprojekt)	Alumn (tidigare återanställd)	2013-04-10
Regina	IT-Konsulten	Partner och HR-ansvarig	2013-02-22
Wilma	IT-Konsulten	HR-avdelningen	2013-04-09
Olivia	IT-Konsulten	Manager (återanställd)	2013-04-09
Fredrik	IT-Konsulten	Konsult (anställd sedan 1 år)	2013-04-03
Wilhelm	CBA* (f.d. IT-Konsulten)	Alumn	2013-05-10

Tabell 4 - Intervjuer

**Företagets namn är fingerat, alumnens tidigare företag anges i parentes*

Intervjumetod

Efter genomgång av den tidigare forskningen och en tydligare förståelse för undersökningsområdet förbereddes djupintervjuer med samtliga intervjuobjekt. Direkta intervjuer utfördes med syfte att tillåta intervjuobjektet besvara frågorna ur personens egna perspektiv (Silverman, 2010). Vidare följde intervjuerna en intervjumall med öppna frågeställningar. Öppna frågor rekommenderas bland annat av Quader (2007) då metoden ger intervjuobjektet större frihet att besvara frågor utan ledning av svar och därmed blir en mer tillförlitlig informationskälla. Samtliga intervjuer tog mellan 40-90 minuter och i enstaka fall kompletterades information via e-post med respondenten.

3.3.2 Sekundärkällor

Tidigare forskning har hittats i forskningsarbeten, litteratur och artiklar om alumninätverk. Vidare har information om företagen hämtats från respektive hemsida för att erhålla information kring företagets bakgrund och verksamhet. I den mån som detta varit möjligt har även interna dokument gällande HR metoder använts.

3.4 Analysmetod

För att på ett strukturerat sätt svara på forskningsfrågorna kommer analysens första del bestå av en analys av de observerade fördelarna av alumnirelationer (Tabell 1). Analysen fortsätter med en analys av observerade HR-metoder för respektive fallföretag. Analysen tar sedan en teoretisk ståndpunkt för att utveckla och diskutera den teoretiska kopplingen mellan fördelarna och HR-metoderna. Slutligen sammanfogas resultaten för en jämförelse mellan företagen där även vilka slutsatser studien kan dra diskuteras.

3.5 Avgränsning, validitet och reliabilitet

Avgränsning

Med tanke på denna studies omfattning blir det nödvändigt att göra vissa avgränsningar. Studien är därför begränsad till två medelstora (EU Kommissionen, 2003) svenskgrundade företag, verksamma inom olika områden av konsultbranschen. Vidare är studien geografiskt avgränsad till Sverige, däremot har inga närmare betraktelser gjorts vilken påverkan den geografiska placeringen av ett företag har för forskningsområdet. Studien kommer heller inte värdera upplevda fördelar av alumnirelationer och inte ta ståndpunkt i vilken observerad fördel som är mest fördelaktig ur ett affärsperspektiv för företaget.

Validitet

Validitet inom forskningen syftar till att kontrollera giltighet och relevans (Andersen, 1998) för studieresultatet. Enligt Bryman (2002) kan det vara svårt att avgöra en kvalitativ studies validitet då den sociala kontexten är i ständig förändring.

Med ambitionen att uppnå högsta möjliga validitet på studien har intervjufrågorna utvecklats med hänsyn till utveckling av det teoretiska ramverket under studiens gång. Kompletterande information har i enskilda fall även inhämtats från respondenterna. Respondenterna har fått information om studiens syfte, dock ingen närmare information om studiens teoretiska bakgrund. Detta för att respondenterna skulle kunna besvara frågorna med så stor öppenhet som möjligt.

Reliabilitet

Reliabilitet anger i hur hög grad resultaten från mätmetoden faktiskt är mätbara och i hur stor grad dessa resultat kan påverkas av tillfälligheter (Andersen, 1998). Vidare undersöker reliabiliteten huruvida studiens resultat skulle kunna återskapas under identiska förhållanden (Enerstvedt, 1989) samt i vilken utsträckning generella resultat kan dras av slutsatserna (Bryman, 2002).

Då studien endast omfattar två fallföretag, samt fem intervjuobjekt per företag, är det svårt att dra generella slutsatser ur resultatet. Fallföretagen och intervjuobjekten är av olika anledningar kanske inte representativa för branschen/fallföretaget som helhet. Däremot kan slutsatserna ge goda indikationer som sedan kan prövas genom ytterligare kvantitativ och kvalitativ forskning.

4. Empiri

I följande avsnitt beskrivs fallföretagen utifrån stegen rekrytering, introduktion, träning och vidareutveckling, arbetsklimat och kultur, exitprocessen och alumnirelationer utifrån tidigare presenterad referensram. Den empiriska beskrivningen syftar till att ge en överblick över de två fallföretagens verksamhet ur ett HR-perspektiv.

4.1 Byggprojekt

Byggprojekt grundades i slutet av 90-talet. Efter två år hade företaget 15 heltidsanställda och idag har företaget cirka 130 anställda. Företaget har som ambition att fortsätta växa organiskt och möjligen öppna fler kontor framöver. Företaget har under det senaste året genomgått en stor genomarbetning av sin HR strategi, även genom att ta in extern konsult hjälp (Paula).

4.1.1 Rekrytering

Vid anställning tittar IT-Konsulten på personens kompetens gentemot den roll man söker inom företaget. Kandidater måste kunna möta människor och kunna uttrycka sig väl, samt ha god kompetens inom det området personen söker sig till. Som helhet letar man efter varierad personal och Paula förtydligar att egenskapen *social* inte nödvändigtvis betyder att man måste vara den som hörs mest utan att personer kan vara sociala på många olika sätt. Ser man till de anställda så lockades de flesta av de spännande arbetsuppgifterna, Byggprojekts goda rykte samt möjlighet till personlig utbildning och vidareutveckling (Vera, Emma, Andreas).

Företaget anställer både nyligen utexaminerade akademiker men även personer med mångårig erfarenhet. För att hitta duktiga utexaminerade akademiker har Byggprojekt en Employer Branding-strategi och deltar vid arbetsmarknadsmässor och liknande evenemang hos högskolor (Paula). Ett flertal anställda har även blivit rekommenderade och rekryterade av anställda på Byggprojekt. Både Emma, Vera och Andreas sökte sig till Byggprojekt efter rekommendation av en vän eller bekant.

Den anställde går allt som oftast igenom två rekryteringsintervjuer, en med närmaste chef och en med en person från HR-avdelningen (Andreas). Intervjuprocessen är viktig för att säkerställa att rätt person anställs utifrån kompetens och personlighet (Paula).

4.1.2 Introduktion

Snabb integration i företaget är ett ledbegrepp när det kommer till personalpolitik inom Byggprojekt (Paula). Direkt efter att en nyanställd skrivit på anställningskontraktet skickar företaget ut ett välkomstmail till personen och till samtliga anställda på Byggprojekt. Den nyanställda introduceras både professionellt samt privat och övriga anställda uppmuntras att ta kontakt. Nyanställda bjuds även innan de hunnit börja med på samtliga företagsevenemang så som resor och tränings- och kompetensevenemang (Vera). De intervjuade anställda såg alla väldigt positivt på detta koncept då man kände sig välkommen från första stund (Vera, Andreas, Emma).

Vid anställningsstarten ser Byggprojekt till att den nyanställda får tillgång till sin arbetsplats, användarfärdig mobil och dator samt en bukett välkomstblommor. Detta för att personen ska känna sig välkommen och starten inte ska störas av tekniskt strul eller liknande (Paula, Vera).

I samband med anställningsstart tilldelas en nyanställd även till en grupp och får en så kallad fadder. Fadderens syfte är att agera som en mentor under hela anställningstiden men fyller speciellt i början en viktig funktion då det är faddern som ska säkerställa att den nyanställda genomför upplagt schema för att introducera både de sociala- och administrativa (tidrapportering, IT etc.)

aspekterna med att jobba på Byggprojekt. Faddern har även ett ansvar att ta med den nyanställda på fika och luncher med syfte att utöka personens nätverk. Nyanställda åker även ut på studiebesök i början av sin anställning för att få en uppfattning om de projekt Byggprojekt utför samt för att lära känna de andra anställda på företaget (Paula). Detta ansåg Andreas var väldigt givande för att snabbt komma in i företaget och lära känna sina kollegor. I tillägg har man ett basutbildningspaket som ska avklaras under ett halvår. Detta innehåller möten med ledning, ekonomiavdelning, sin fadder och närmaste chef (Paula).

För de yngre anställda finns en egen social grupp som kallas ”Brookies”. Denna grupp har för närvarande tre ambassadörer som regelbundet ordnar olika arrangemang (exempelvis bowling eller brännboll) riktat till yngre medarbetare på Byggprojekt (Vera). Samtidigt uppmuntras samtliga anställda att delta, så att ingen utesluts (Paula). Andreas menar att detta är ett bra sätt att lära känna sina medarbetare närmare och ha kul tillsammans. Det underlättar kontakt i samband med arbetet vid senare tillfällen.

4.1.3 Träning och vidareutveckling

Byggprojekt försöker konstant bidra till de anställdas välmående och vidareutveckling (Paula). Företaget håller regelbundna mål- och utvecklingssamtal där den anställdes prestation bedöms samtidigt som den anställde får möjlighet att ställa frågor samt ge feedback till överordnade och företaget. Mål- och utvecklingssamtalen hålls två gånger per år och utförs av den anställdes närmaste chef och vid behov involveras även HR-avdelningen (Paula). Under utvecklingssamtalen läggs även en plan för vidareutbildning och utveckling genom nya arbetsuppgifter samt kurser och seminarier som hålls antingen internt genom det så kallade Byggprojekt Academy eller externt (Andreas).

Byggprojekt har även ett lönesystem och en karriärstrappa som är tydligt reglerat och är transparent i sitt utformande. Den anställde vet vilka mål som ska uppfyllas för att kunna få en löneökning samt vilka förväntningar som finns för att kunna beföras (Andreas, Vera).

Under året anordnas det även minst två konferensdagar där samtliga anställda åker iväg för att uppdateras om nuvarande läge för företaget, framtida visioner och målbild. Här involveras de anställda ofta i workshops och diskussioner med syfte att ta del av alla åsikter för att förbättra verksamheten (Paula). De anställda uppskattar konferenser, då det ger möjlighet att påminna sig själv om företagets mål och strategier samt påverka. Även den sociala aspekten och tillfället att umgås tillsammans lyfts fram (Vera, Walter).

4.1.4 Arbetsklimat och kultur

På frågan vad som karakteriserar en Byggprojektare är många eniga i sina uttalanden. En Byggprojektare är ödmjuk, social, duktig och intelligent (Walter, Emma). Flera intervjuobjekt uttryckte att Byggprojekt har en stark företagskultur.

Vera och Walter som var anställda under bolagets starttid beskriver en positiv stämning och något som kan kallas Byggprojektare-anda. Nästan samtliga anställda var i 20-års ålder: ambitiösa och sociala, vilket skapade en öppen stämning med högt till tak (Walter). De anställda umgicks intensivt och det anordnades regelbundna event, så som middagar och resor, vilket bidrog till det positiva arbetsklimatet. (Walter) Anställda kunde på eget initiativ hitta på roliga händelser och överraskningar som personer inom företaget gjorde på eget initiativ för att lyfta upp stämningen på arbetsplatsen (Vera). Detta bekräftas även av Paula vars första intryck av Byggprojekt var ett företag där de anställda gör roliga saker ihop samt att företaget inte var så styrt av regler utan satsade mer på flexibilitet.

De flesta respondenter berättar om att företagets tillväxt de senaste åren har bidragit till ökade utmaningar att bibehålla den ursprungliga företagskulturen. Samtidigt visar man förståelse för utvecklingen då man anser att det är orimligt att behålla en relativt intim företagskultur med över 100 anställda (Walter, Vera, Emma). Som nyanställd anser Andreas dock fortfarande att Byggprojekt är en bra arbetsplats med ”högt till tak” och trevliga kompetenta kollegor. Han kan dock inte relatera sig till ordet ”Byggprojektare-andan”, vilket han tror kan beror på att han fortfarande är relativt ny på företaget. Även Vera och Emma framhåller att de fortfarande trivs väldigt bra på Byggprojekt och är stolta att arbeta på företaget.

I och med att företaget växte och fler som var med från början avslutat sin anställning, förändrades kulturen relativt okontrollerat, något som har lyfts inom HR-strategin på senare tid (Paula). Paula själv vet inte vad ”Byggprojekt-andan” ska vara men idag ska företagskulturen genomsyras av värdeorden EKO = Engagemang, Kvalitet och Omtanke. Även Andreas tror att ”Byggprojekt-andan” och en Byggprojektare kan definiera sig väldigt olika genom de femton åren företaget har existerat.

Byggprojekt distribuerar VD-brev för att informera om den nuvarande situationen, både ekonomiskt och verksamhetsmässigt men brevet innehåller också information om nästkommande sociala aktiviteter. Vidare hålls informationsmöten var tredje månad, där samtliga anställda förväntas delta (Andreas). Överlag tycker anställda att informationsfördelningen fungerar bra på Byggprojekt (Vera, Andreas).

Som tidigare nämnts anordnar Byggprojekt konferenser och företagsresor, dessa har även till syfte att bidra till sociala evenemang och skapandet av gruppkänsla. Med samma syfte anordnas även sommar- och julfester, middagar och fredagsfikor för att ge de anställda möjlighet att ha kul tillsammans (Paula, Emma).

I tillägg till utbildningsmöjligheterna stödjer Byggprojekt även egna initiativ till intressegrupper och idrottslag för de anställda, detta för att stimulera och öka de anställdas välmående (Paula).

4.1.5 Exitprocessen

När en person väljer att sluta på Byggprojekt ska kontakt först ske med närmaste chef för att ärendet sedan kopplas vidare till personalavdelningen (Paula). Avslutningssamtal hålls med alla anställda som slutar för att kunna fånga upp orsaker bakom beslutet. Man använder sedan den informationen till att förbättra verksamheten och personalpolitiken. Orsakerna som ofta nämns vid anställningsavslutning är att den anställda vill komma bort från konsultbranschen och till köparsidan för att kunna utvecklas. Detta innebär att många hamnar hos Byggprojekts leverantörer eller kunder (Paula). För Walter som slutat hos Byggprojekt två gånger handlade första gången just om en ny möjlighet inom ett byggbolag. Andra gången berodde hans uppsägning dock på problem i en personlig relation med sin dåvarande chef. När anställda slutar upplevs det ofta som tråkigt bland övriga anställda men det visas förståelse för beslutet (Vera, Emma).

Avslutningssamtalen har tillkommit på senare år och Walter upplevde det som ett bra sätt att avsluta anställningen, där han fick möjlighet att diskutera orsakerna bakom beslutet samt kunde känna av företagets syn på hans val att sluta.

Under avslutningsprocessen informeras alltid personer om Byggprojekts alumniverksamhet och bjuds in att delta i evenemang längre fram. Personen tillfrågas även om nya kontaktuppgifter för att kunna bibehålla kontakten (Emma). Slutligen så avtackas alla anställda genom en ceremoni, där de tilldelas ett diplom samt får en officiell inbjudan till nätverket. Avtackningen ger också möjlighet för övriga medarbetare att tacka av en kollega på ett bra sätt (Vera).

4.1.6 Alumnirelation

Byggprojekt har en tydlig strategi kring sina alumni och har på grund av detta även skapat ett strukturerat alumninätverk med en ansvarig person samt ytterligare två som understödjer. Paula ser det som en självklarhet att integrera alumniverksamheten i helhetsstrategin för HR och att alumninätverket är en del av ett helhetskoncept som sträcker sig från Employer Branding över Talent Management till alumninätverket. Alumninätverket ska ses som en del av Byggprojekts verksamhet och ett sätt att få nuvarande anställda att förstå att Byggprojekt satsar på sina medar-

betare (Emma). Andreas anmärker även att han tror att alumnikontakt är särskilt viktigt inom konsultbranschen då man på många sätt kan ha nytta av goda kontakter längre fram (kunder, leverantörer). Han känner även att alumninätverket visar att Byggprojekt satsar långsiktigt på sina anställda.

Alumniverksamheten har under våren även fått en egen programförklaring (Paula). Ur denna utgår att alumniverksamheten har som primärt syfte att ”skapa en arena för nätverkande mellan tidigare och nuvarande anställda på Byggprojekt”(från Byggprojekts hemsida). I sammanhanget fick alumniverksamheten även en budget för året. Tidigare har verksamheten erhållit finansiella medel vid behov. Företaget valde dock inte, som en extern konsult i Talent Management hade föreslagit, att utvidga alumniverksamhetens strategi och satsa på så kallade nyckelalumni. Detta kändes enligt Paula inte rätt med tanke på alumninätverkets tidigare syfte att främst vara en social mötesplats och fokusen riskerade att hamna fel. Däremot ser Byggprojekt fördelar med att kunna utvidga relationer och kontakter med sina alumni.

Samtliga anställda är välkomna på alumniaktiviteter och inga åtskillnader görs med hänsyn till nuvarande arbetsgivare, eventuella beställarförhållanden eller form av anställningens avslutning. Ambitionen är att ordna fyra träffar per år, och i samband med dessa ordnas aktiviteter så som studiebesök på byggarbetsplatser (ofta bjuder alumni in till sina nya projekt) eller föreläsningar. Under middagarna har man emellanåt spelat spel så som frågesporter om Byggprojekt och liknande (Emma).

Främsta kommunikationsvägarna för kontakt med alumni är via mailutskick och alumnigruppens Facebooksida, i framtiden finns det även planer på att skapa en Linkedingrupp med syfte till att bättre kunna hantera alumnernas kontaktuppgifter. Vidare anstränger sig den ansvariga gruppen att ständigt uppdatera kontaktinformationen, vilket enligt Emma, som är alumniansvarig, inte alltid är det lättaste i och med en ständig rörlighet bland arbetsplatser hos alumni. Idag deltar cirka 60-80 personer i alumninätverket (Emma).

Nuvarande anställda informeras också om alumniträffar och kan på så sätt delta under träffarna, något som ledningen uppmuntrar (Emma). Som nyanställd deltog även Andreas på sin första alumniträff och trivdes bra i sammanhanget, då det gav möjlighet att lära känna förre detta anställda samt ta del av historier från förr. En positiv effekt av alumninätverket är att det kan leda till återanställning av alumner (Emma) Sju personer har återkommit till företaget under Paulas tid på Byggprojekt, varav en person, Walter, har återkommit till företaget två gånger.

4.2 IT-Konsulten

4.2.1 Rekrytering

På studiens andra fallföretag IT-Konsulten är Talent Management är en central process som styrs av affärsenheten Kompetenscentrum (KC) då man anser att de anställda är den största tillgången man har och det blir extra viktigt att rekrytera rätt personer. Speciellt när man är ett tillväxtbolag har man inte råd att göra avkall på kvalitén när man rekryterar. (Wilma) En till orsak att sköta rekryteringen in-house är att man anser sig själv ha störst kunskap om sina behov, genom att ha en djup inblick i företaget och konstant träffa konsulterna (Wilma). Även Regina bekräftar denna bild och menar att IT-Konsulten har ett tydligt behov av att veta vem man behöver och hur man hittar rätt person.

En viktig strategi i rekryteringen är det så kallade ”Who do you like on Board” (WDYLOB) där nuvarande anställda får föreslå lämpliga kandidater ur deras personliga nätverk. Fredrik blev exempelvis rekryterad genom en rekommendation (Wilma). Även Olivia och Wilhelm blev rekommenderade av en vän som redan arbetade på IT-Konsulten.

En annan viktig strategi är tydlig Employer Branding främst mot KTH, Chalmers, Linköping och Uppsala (Regina). Detta har byggt upp en igenkänning bland studenter och IT-Konsulten behöver numera aldrig annonsera lediga positioner, då rekryteringen sker via personalens nätverk. IT-Konsulten har som ambition att rekrytera ”topp tio”-procent av de presterande studenterna för att kunna signalera kvalitet gentemot IT-Konsultens kunder (Wilma). Det som lockade de anställda att söka var företagets goda rykte, utvecklingsmöjligheterna inom ett tillväxtföretag samt de förmedlade värderingarna (Fredrik, Wilhelm).

När man rekryterar personer ser man främst till tre ledord: kompetens, kreativitet och affärs-mässighet och utifrån dessa kärnvärden görs en bedömning över personens lämplighet som anställd (Wilma). Vidare behöver man den rätta akademiska utbildningen, relevanta erfarenhet samt engagemang och driv. Kan man uppvisa ett tydligt driv genom tidigare erfarenheter kan det kompensera för mindre erfarenhet inom IT-området (Regina).

Rekryteringen går till genom tre steg. Först träffar personen en person på KC, för att sedan gå vidare till intervju med en seniorkonsult och i ett sista steg träffar man en partner. Detta för att säkerställa att personen passar in hos IT-Konsulten (Regina).

4.2.2 Introduktion

Direkt efter påskriften av arbetskontraktet jobbar IT-Konsulten med att integrera den nyanställda i företaget. Den nyanställda får ett välkomstbrev som samtliga på företaget tar del av. Personen introduceras och det berättas vilka arbetsuppgifter personen kommer att ha (Olivia). Fredrik minns brevvets positiva inflytande under starttiden då personer kunde påbörja konversationer med honom beträffande hans bakgrund.

Redan innan anställningsstart ges även möjlighet för den nyanställda att besöka kontoret, få tillgång till arbetsmobil och dator. Detta har enligt Wilma två syften, å ena sidan är personen redo att kunna börja jobba från första dagen, samtidigt ges möjlighet att lära känna kontoret och medarbetare redan innan den första dagen. Under den första dagen har man så kallade introduktionsblock som inkluderar träffar med övrig personal men även introduktioner till administrativa funktioner inom företaget (Regina). Under första dagen är det kutym att den nyanställda äter lunch med sina närmaste medarbetare (Wilma). IT-Konsulten anordnar även så kallade introduktionskvällar för nyanställda där nyanställda får information kring administrativa funktioner samt får lära sig mer om IT-Konsulten som företag samt vad man kan erbjuda sina kunder.

Varje nyanställd tilldelas en mentor, eller ”Buddy”, som ska agera som stöd för personen under anställningstiden hos IT-Konsulten. Samtidigt inkluderas personen i samtliga mailutskick, får delta på konferenser samt får tillgång till all teknisk utrustning man kan tänkas behöva redan innan anställningstiden påbörjats (Regina).

För nyexaminerade nyanställda finns det så kallade introduktionsprogrammet ”IT-huset”. Detta program har till syfte att introducera de nyanställda till IT-Konsulten och rollen som IT-konsult (Fredrik) och inkluderar ”on the job training” men även sociala initiativ och tillställningar med syfte att ge personerna en bra start i företaget. De nyanställda får olika uppdrag att genomföra, detta kan sträcka sig från luncher med personer i partnergruppen till gruppaktiviteter med resten av personerna som är i Greenhouseprogrammet. Fokus ligger från på att snabbt förmedla de interna processerna i företaget samt låta nyanställda diskutera, reflektera och arbeta kring IT-Konsultens värdeord (Wilma, Olivia).

4.2.3 Träning och vidareutveckling

Den mentor som varje anställd tilldelas vid anställningsstarten har ett ansvar för att vara personen som den anställda kan vända sig till vid frågor och funderingar kring personens roll på IT-Konsulten (karriärsutveckling etc.). Varje anställda har två årliga samtal med sin mentor för att stämma av läget samt fundera över möjliga utvecklingssteg. I tillägg utför affärsenheten KC på IT-Konsulten två målsamtal per år med varje anställd. I dessa går man igenom den anställdes

prestation, avklarade mål sedan senaste samtalet, samt för en diskussion kring nya målsättningar. Utifrån prestationen görs även en bedömning för eventuell löneökning eller kliv upp för karriärstrappan (Wilma). Mål- och utvecklingssamtalen upplevs som ett bra sett att stämma av sin egen prestation av de intervjuade anställda (Fredrik, Olivia).

IT-Konsulten har också etablerade Kompetensceller, grupper med olika intresseområden där de anställda på frivillig basis kan delta. Dessa Kompetensceller sträcker sig från programmering till web-design (sammanlagt 15 stycken). Cellerna är uppstartade på de anställdas egna initiativ och nya idéer till celler mottas gärna av ledningen. Syftet med dessa grupper är främst kunskapsdelning men även att skapa sociala mötesplatser för de anställda (Wilma). Många anställda utnyttjar möjligheten att delta i kompetenscellerna, Fredrik är bland annat med i två stycken. Walter tycker att konceptet kompetensceller är något som gör att IT-Konsulten sticker ut bland andra företag.

Varje anställd har i sin helhet även cirka åtta personer som en anställd kan rikta sig till med frågor rörande sitt arbete. IT-Konsulten är en nätverksorganisation och enligt Regina kan det ibland vara svårt att veta vem som är ansvarig för vad inom företaget. Det som krävs av individerna är att fråga. Detta har varit en tilltagande utmaning i samband med den snabba tillväxten hos IT-Konsulten och skiljer sig från hur det var vid företagets uppstart (Regina).

Under företagsresorna som hålls cirka två gånger per år utförs workshops och kompetensutvecklingar främst av anställda på företaget som berättar om specifika arbeten de genomfört och hur de lärdomarna kan överföras på andra projekt i organisationen (Olivia). Under resorna brukar företagsledningen även ta tillfälle i akt att diskutera mål och strategier för framtiden där de anställda får möjlighet att ställa frågor och påverka riktningen (Regina).

4.2.4 Arbetsklimat och kultur

Det som lockar de anställda till företaget är en prestigelös kultur; de anställda är öppna, trevliga och team-känslan (Fredrik, Wilma). Olivia beskriver stämningen som en bra blandning av god stämning och press att leverera kvalitetsarbete till kund.

En annan viktig del i organisationskulturen är företagsresorna (Wilma), dessa sker två gånger per år och alltid till hemlig ort. Partnerna på företaget delar ut priser och resan är påkostad. Vid prisutdelningen knäar sig, av tradition, samtliga personer på företaget ner och gratulerar mottagarna med sången "You're the inspiration" med Chicago (Olivia).

Olivia lyfter även fram kontinuiteten i det arbete IT-Konsulten lägger ner i att implementera värdeorden: kompetens, kreativitet och affärsmässighet. Dessa har legat till grund för IT-Konsulten sen starten och repeteras vid samtliga företagsresor och andra evenemang. Olivia tror

även att det har varit en bidragande orsak till varför IT-Konsulten lyckats behålla sin företagskultur trots den snabba personaltillväxten. Både Fredrik, Wilma och Wilhelm nämnde dessa värdeord under sina intervjuer.

IT-Konsulten varvar samtliga workshops, konferenser och resor med sociala evenemang och fritidsaktiviteter. I tillägg anordnas även jul-och sommarfest för alla anställda. Detta för att ge utrymme för nätverkande mellan de anställda för att bygga upp lagkänsla under roliga former samt öka alla anställdas trivsel på företaget (Wilma, Wilhelm). Inom ramen av programmet IT-huset utförs många aktiviteter med syfte att skapa bra relationer bland de unga anställda. Exempelvis har Greenhouse-grupper skapat tidningen "IT-Konsulten Vouge", startat jämställdhetsprojekt och deltagit i olika tävlingar.

Inom IT-Konsulten finns det även många idrottslag i bland annat fotboll, innebandy och löpning. Vissa av lagen tävlar i olika serier medan andra enbart träffas på motioneringsbasis. Regina menar att det är viktigt att stödja välmående bland IT-Konsultens anställda och tycker även att lagen fyller ett representationssystem utåt.

En återkommande symbol för företaget är en stor hästfigur som huserar i Stockholmskontorets trappuppgång. Wilma berättar att den även finns på övriga IT-Konsulten kontor och agerar som symbol för IT-Konsulten med värdeorden: stark och trygg. Hästen uppstod som en "kul grej" (Wilma) och har blivit något många kopplar starkt till IT-Konsulten (Fredrik, Olivia). Hästen får exempelvis följa med på arbetsmarknadsmässor vilket är ett sätt att skapa kultur inom företaget men även studenter och kunder kopplar hästen till IT-Konsulten (Wilma).

4.2.5 Exitprocessen

IT-Konsulten har som ambition och strategi att anställa topppresterare, vilket är positivt för företaget och symboliserar kvalitet gentemot kund. Samtidigt som det gör IT-Konsultens anställda eftertraktade bland företagens kunder samt konkurrenter. Det kan därför uppstå känsliga situationer när kunder rekryterar IT-Konsultens konsulter eftersom företaget investerat väldigt mycket i sina konsulter (Regina).

Enligt Regina finns det tre huvudorsaker till varför man slutar. Den ena är att personen inte känner att man passar in i konsultyrket, den andra är att många känner ett behov att starta eget medan en sista orsak kan vara att personen har sett konsultyrket som en bra start i karriären men vill leta sig vidare till andra branscher (Regina). Olivia nämner också att en orsak kan vara att man inte känner sig passa in i den starka företagskulturen som existerar.

Om en anställd vill avsluta sin anställning på IT-Konsulten har denne två primära kontaktpersoner: HR-funktionen eller den anställdes mentor. Enligt Wilma är det smidigast att gå via HR och lämna in sin avskedsansökan. Efter det tilldelas en partner uppdraget att hantera avslutningsprocessen, som bland annat innehåller avslutningssamtal (exitsamtal) med syfte att få veta varför personen valt att sluta samt om det är något man kan göra för att ändra på beslutet (Wilma). Vidare innehåller avslutningssamtal diskussion om hur den anställda ser på IT-Konsulten som företag och hur denne kommer prata om IT-Konsulten framöver.

Anställningsavslutningar kan även vara väldigt känsloladdat, både Olivia och Wilma upplevde starka känslor både bland medarbetare och anställda. Regina och Olivia upplever båda att anställningsavslutningar tas personligt av inblandade personer och medarbetare. En tid efter att Olivia valt att sluta kände hon obehag för att möta vissa från IT-Konsulten eftersom hennes val hade skapat så stora känslor. Olivia anmärker att just exitprocessen är något IT-Konsulten kan bli bättre på, så att anställda som väljer att avsluta ska kunna lämna med en bra känsla gentemot företaget. Wilhelm i sin tur beskriver sin avslutning som förhållandevis odramatiskt, vilket enligt honom kan bero på den korta tiden han var på IT-Konsulten. Han uppskattar dock processen av avslutningssamtal och övertalningsförsök för att få honom att stanna kvar.

4.2.6 Alumnirelation

IT-Konsulten har, som tidigare nämnts, inget strukturerat alumninätverk. Företaget har visserligen information om sina alumni men arbetar inte aktivt med en sådan lista eller begreppet alumni. Snarare inkluderas dessa personer i ett större nätverk med personer som är relevanta för IT-Konsultens verksamhet (Regina). Däremot finns det ett tydligt helhetstänk kring Talent Management genom affärsenheten KC och ett mer strukturerat alumninätverk är i planerna framöver. Främsta kontaktplanen planeras då vara kontaktsidan LinkedIn (Wilma). Ett problem ställer gränsdragningen med vem som ska kunna få vara med i alumninätverket då vissa personer lämnat företaget under känsligare omständigheter än andra (Regina).

Wilma ser behovet av ett mer strukturerat nätverk då man idag har regelbunden kontakt med många alumner men saknar strukturer att uppehålla den kontakten. Wilma har startat en grupp inom företaget med namn IT-Konsulten Reloaders för personer som återkommit till IT-Konsulten. Denna grupp samlar tillsammans även namn på och tar kontakt med personer som skulle vara intressanta att återanställa i framtiden. Detta har blivit särskilt intressant med tanke på IT-Konsultens tillväxt och att man nu kan erbjuda arbetsuppgifter och roller som man inte kunde tidigare (Wilma). Regina menar också att vissa av alumnerna kan bli intressanta för möjliga återanställningar längre fram samt som potentiella kunder. Vidare kan man genom alumnikontakt få information om vilka utvecklingar som sker i branschen.

En gång i månaden bjuds anställda, personer i rekryteringsprocessen samt andra för företaget intressanta personer till en så kallad månadsöl. Till denna kan även alumni bjudas in, då genom personlig kontakt med någon i företaget (Wilma). I tillägg följer KC i vissa fall upp relationen med anställda som slutar genom så kallade uppföljningssamtal där man diskuterar vad IT-Konsulten kan förbättra för att bibehålla sina anställda (Wilma). Till Wilhelm och Olivia förmedlades också att det fanns möjlighet att komma tillbaka till IT-Konsulten.

Wilma blev under 2009 uppsagd från sin position, då ledningen, med hänsyn till finanskrisen, inte trodde man skulle rekrytera under året och KC därför blev överbemannat. Wilma upplevde uppsägningen och lämnandet som oerhört tråkigt, främst för att hon trivdes så bra inom IT-Konsulten. Samtidigt förstod hon orsaken bakom beslutet. Under tiden hon var borta från företaget hade hon regelbunden kontakt med sin tidigare kollega som var kvar på IT-Konsulten. Orsaken till att hon valde att återkomma till företaget berodde på att IT-Konsulten valde en aktivare satsning på KC-funktionen. Även Olivia, som slutat på IT-Konsulten på grund av ett VD-jobb, valde att komma tillbaka efter att man kunnat anpassa en ny roll till henne.

Olivia menar att hon tror att en stark företagskultur, ur ett alumniperspektiv, skapar ökade incitament att bibehålla kontakt med företaget. Om personen känner att man lagt ner sin själ i jobbet för ett företag så blir det inte bra om man känner att man ignoreras så fort man lämnar företaget. Regina går i samma tankegång och menar att ett strukturerat alumninätverk ökar företagets rykte som arbetsgivare som tar hand om sina anställda.

5. Analys

För att på ett strukturerat sätt svara på forskningsfrågorna kommer analysens första del bestå av en analys av de observerade fördelarna av alumnirelationer (Tabell 1), i en andra del av en analys av observerade HR-metoder för respektive fallföretag utifrån ramverket presenterat i Figur 3 (teoretisk referensram).

5.1 Byggprojekt

5.1.1 Analys av observerade fördelar: Byggprojekt

Ur empirin framgår att Byggprojekt uppvisar de flesta definierade fördelar som är förknippade med företags alumniverksamhet. Byggprojekts alumner verkar tydligt benägna att bidra till organisationen; allt ifrån att beställa tjänster som kunder till att erbjuda anställda hjälp med kontakter och information. Nedan sammanställs de fördelar som observerats under studien med tillhörande exempel.

Tabell 5: Observerade fördelar byggprojekt

Kategori	Upplevd fördel	Finns fördel?	Exempel
Rekrytering	Utökat rekryteringsnätverk/Alumni rekommenderar	Ja	Träffar andra företag genom alumninätverket
Rekrytering	Återkommande alumni/lägre rekryteringskostnad vid återanställning	Ja	Flertalet alumni har återrekryterats, behöver inte uppstartsträning
Affärsutveckling	Alumni som kunder, leverantörer eller samarbetspartner	Ja	Alumner som nu sitter i beställarposition hos kunder har beställt tjänster
Affärsutveckling	Alumni som potentiella långsiktiga investerare	Nej	
Kunskap och innovation	Källa till marknadsinformation	Ja	Studiebesök på alumners nya byggprojekt, diskussioner under alumniträffar
Kunskap och innovation	Alumni som kunskapsbevarare	Ja	Möjlighet att fråga alumni om tidigare projekt.
Marknadsföring/PR	Alumni som länk till nya branscher och nätverk	Ja	Flertalet alumni arbetar hos konkurrenter, beställare eller leverantörer
Marknadsföring/PR	Utökat varumärke/Ambassadörsskap	Ja	Alumner talar gott om Byggprojekt, till konkurrenter. Uppmärksammas för sitt alumninätverk
Företagskultur	Utökad delaktighet och ägarkänsla bland anställda för företagets framgång	Ja	Alumninätverket har tidigare drivits av engagerad personal på eget initiativ.
Företagskultur	Utökad lojalitet och tillit bland anställda	Ja	“Alumninätverket visar att Byggprojekt satsar långsiktigt på sina anställda” (Andreas)

Tabell 5 – Observerade fördelar Byggprojekt

Som tabellen ovan visar finner studien nio av de tio förväntade fördelarna hos Byggprojekt. Företaget har fördelar ur samtliga kategorier vilket tydligt kan beskrivas som en fördelaktig alumniverksamhet. Frågan är nu vilka förutsättningar som legat till grund för denna fördelaktiga

alumniverksamhet. Efterföljande analys kommer därför försöka dra slutsatser kring huruvida Byggprojekt genom sina HR-metoder skapat förutsättningar för ett medborgarskapsbeteende under anställningstiden, som i enlighet med tidigare presenterat teoretiskt ramverk skapar möjlighet till fördelaktiga alumnirelationer.

5.1.2 Analys av Byggprojekts HR-metoder

Detta avsnitt kommer analysera Byggprojekts enskilda HR-metoder under de anställdas tid på företaget utifrån hur dessa underbygger identifikation och UOS och därmed har påverkande effekt på de anställdas medborgarskapsbeteende.

Rekrytera via rekommendation och från renommerade utbildningar

Byggprojekt anställer nyutexaminerade från de bästa svenska utbildningarna vilket signalerar *prestige*. Anställda uppmanas även att rekommendera bra personer att söka till företaget, vilket varit fallet för tre av de som vi intervjuat. Genom att anställda får rekommendera nya anställda bidrar detta att medbestämmande (*rättvisa*) och ökar ansvarskänslan för Byggprojekts framgång bland de anställda.

Testa kandidater genom flertalet intervjuer

Vid anställning går personer igenom två intervjuer 1) med närmsta chef och 2) med en person från HR-avdelningen. Under intervjuerna utvärderas kandidaterna utifrån efterfrågad kompetens samt om man socialt och passar in i företaget (Paula). I nuvarande processer utvärderas även intervjuerna mot värdeorden (engagemang, kvalitet och omtanke) vilket genomsyrar kulturen på Byggprojekt. Genom att nya utvärderas från värdeord tydliggörs *organisationens värderingar* redan i intervjustadiet. Byggprojekteringsbolaget kan även välja kandidater som de anser passar med den nuvarande kulturen och de *värderingar* som företaget har vilket ökar chanserna för att de nyanställda skall identifiera sig med och internalisera värderingarna.

Introduktion och välkomnande

Vid signering av kontrakt skickas ett välkomstmail ut till samtliga anställda som introducerar den nyanställda för de anställda och bjuds även med på alla arrangemang som Byggprojekt genomför. Från kontraktet signerats ses individen som en del av Byggprojekt vilket initierar en medvetenhet om en identitet som en del av Byggprojekt, vilket även bidrar till en *medvetenhet om utomstående grupper*. Välkomstbrevet, som skickas till alla medarbetare, uppvisar även *transparens* i informationen och bör således även stärka UOS genom *rättvisaspekten*. Att dator och telefon är framställt, samt att en bukett blommor står på bordet under första dagen uppvisar UOS då det signalerar att

företaget ser ett värde i det bidrag som den nyanställde som individ tillför företaget (*Org. belöning och arbetsförhållanden*).

Fadderskap under introduktion/Mentor under karriär

Under första dagen tilldelas den nyanställde en fadder som syftar till att agera mentor under individens hela anställningstid, men speciellt under första tiden. Mentorerna ger en ökad känsla av organisatoriskt stöd genom *stöd från överordnade* samt även som en tydlig signal kring Byggprojekts värderingar om omsorg om sina kollegor.

Träningsprogram under sex månader

De nyanställda får under sex månader genomgå ett baspaket med utbildningar och möten för att lära känna olika medarbetare och projekt. Denna start är en introduktion till Byggprojekts värderingar och kultur och förmedlar en tydlig satsning från företagets sida på den nyanställde som bidrar till dennes identifikation och upplevt stöd av företaget.

Utvecklingssamtal och tydlig karriärstegen

Byggprojekt satsar tydligt på att utveckla sina anställda. Under utvecklingssamtalen som hålls två gånger per år får personalen möjligheten att ge specifik feedback kring sin situation på företaget. Detta ökar uppfattningen om *medbestämmande* och därmed uppfattningen om en *rättvis* behandling. Under samtalet läggs även en plan för vidareutbildningar vilket i sig signalerar stöd och satsning från företaget. Utvärderingen av de anställda utifrån de mål som ställts upp på den *transparenta* karriärstegen och belöning och avancemang är kopplade till detta ger de anställda en tydlig bild av vad som värderas samt vad som krävs för att avancera. Transparenta mål signalerar en *rättvis* behandling men även organisationens *värderingar* genom att medarbetare vet vad som krävs för att avancera.

Konferenser och workshops

Under de konferenser Byggprojekt anordnar under minst två dagar varje år får deltagarna aktivt delta och diskutera organisationens mål och vision samt hur verksamheten kan förbättras. Uppmuntrandet av alla anställda till att ta del i diskussioner kring företagets utveckling ökar identifikation genom att de anställda får tydligare bild av företagets verksamhet (*värderingar*). Samtidigt som medbestämmande signalerar en *rättvis* relation till de anställda. Konferenser och utbildningar signalerar även att företaget *satsar på de anställdas* utveckling vilket bör stärka de anställdas UOS.

Kultur och värderingar: Engagemang, Kvalitet och Omtanke och Byggprojektare

Byggprojekt har tydliga kulturella värderingar som är synliga för alla. Dessa är EKO (Engagemang, Kvalitet och Omtanke) vilka verkar ha internaliserats hos de flesta som arbetar på företaget. Dessa värderingar förmedlas konsekvent till de anställda under företagsresor och konferenser samt i informationsutskick, vilket bidrar till ökad identifikation med företaget.

Anställda hos Byggprojekt beskriver ofta sig själv och sina kollegor som Byggprojektare och använder även liknande värdeord, som drivna, ödmjuka och intelligenta för att karakterisera en Byggprojektare. Att de anställda använder sig av liknande värdeord för att beskriva varandra tyder på en tydlig uppfattning av *värderingar* och att dessa har internaliserats till en identitet.

Transparent information och högt i tak

Samtliga intervjuade hos Byggprojekt beskriver organisationen som en öppen och transparent organisation där man kan prata med alla. Medarbetare uppmanas att ställa frågor till alla medarbetare om de behöver hjälp med något vilket både visar en tydlig värdering att hjälpa varandra. Samtidigt tyder det på tydlig transparens inom företaget, vilket kan öka känslan av *rättvisa* och därmed UOS.

För formell information använder sig Byggprojekt av brev från VD och regelbundna informationsmöten för att distribuera information, vilket också ökar känslan av *transparens (rättvisa)* bland de anställda och därigenom UOS.

Stödja sociala grupper, projekt och evenemang

Byggprojekt anordnar flera resor samt företagsfester som agerar som en slags *belöning* för gott arbete men ger även möjlighet till ökad socialisering mellan de anställda. Detta bidrar till både identifikation och UOS. De anställda uppmanas även att ta egna initiativ som att starta korplag och sociala grupper. Efter en sådan uppmaning startades ”Brookies”-nätverket som syftar till att anordna evenemang och kul aktiviteter för de yngre anställda. Uppmaningar att ta egna initiativ och stödet som dessa får visar ett *organisatoriskt stöd* från Byggprojekt vilket torde öka UOS hos de anställda. När Byggprojekts korplag tävlar mot andra bidrar detta tävlande till att förstärka identifikationen då ett vi (Byggprojekt) och de (motståndarlag) skapas under tävlingen vilket *ökar medvetenheten om utomstående grupper*

Exitprocess genom avslutningssamtal och ceremoni

Hos Byggprojekt upplevdes avslutningsprocessen som positiv, även om det självklart uppfattats som tråkigt när någon slutar. Via ett avslutningssamtal med HR får den anställde möjlighet att ge input på varför denne slutar och vad IT-Konsulten kan förbättra. Exempelvis upplevde Walter detta som ett *rättvist* och bra sätt att avsluta sin anställning vilket tyder på att avslutningssamtalet

leder till ökat UOS. Under den anställdes sista dag genomförs även en ceremoni under vilken personen bjuds in till alumninätverket och får ett diplom. Detta signalerar tydligt uppskattning av det individen gjort för företaget samt att anställningens slut inte betyder ett brott av kontakten till Byggprojekt. Ceremonin torde bidra till UOS både för den nyblivna alumnen och också för övriga anställda då det signalerar ”en gång Byggprojektare, alltid Byggprojektare”.

Alumninätverket och träffar

Byggprojekt har genom sitt strukturerade alumninätverk tydliga strategier i företagets relation till sina alumni. Detta symboliserar också starkt ansvarstagande gentemot de anställda, då det signalerar att ens tid i den sociala gemenskapen inte är begränsad till den tid man är anställd och man är välkomna tillbaka till Byggprojekt om man så skulle vilja. Detta *stöd från överordnad* bekräftas av Andreas som menar att ”alumninätverket visar Byggprojekts långsiktiga satsning på sina anställda”. Vidare utökar nätverket även *organisationens prestige* då det utåt visar att Byggprojekt bryr sig om sina anställda. Regelbundna möten med alumni i kombination med att bjuda in nuvarande anställda möjliggör kontakt mellan de anställda och bidrar till känslan av tillhörighet och ett medborgarskapsbeteende i organisationen. En relativt nyanställd på Byggprojekt kan finna glädje och intresse i att delta genom att få lyssna på gamla historier samt få tips och råd för framtiden (Andreas). Mer seniora anställda och alumni får möjligheten att bibehålla sina vänskapsband samt kunna ta även ta del av nyheter i branschen.

Sammanfattande teoretisk analys

Hos fallföretaget Byggprojekt har studien observerat ett flertal HR-metoder. Byggprojekts HR-metoder sträcker sig över hela anställningstiden och studien har visat hur dessa metoder uppfattas av de anställda. Studien har genom flertalet exempel visat på kopplingar till bidragandet av anställdas känsla av identifikation och UOS till företaget. Tydliga tecken för detta är att anställda kallar sig själva för ”Byggprojektare” (identifikation) och att alumninätverket signalerar en långsiktig satsning på de anställda (UOS). Att dessa känslor även resulterar i ett medborgarskapsbeteende visas tydligt när nuvarande anställda, utan löneersättning, deltar på alumniträffar, ordnar ”Brookie”-arrangemang eller andra små event. Även ett medborgarskapsbeteende bland alumner går att identifiera då de bidrar till alumniträffar genom arrangemang av studiebesök etc.

Studien kan utifrån förutsättningarna och begränsningarna inte dra klara slutsatser kring HR-metodernas effekt men bedömer utifrån ovanstående analys samt den observerade attityden hos de anställda under intervjuerna - att identifikation och UOS hos Byggprojekts anställda är starkt. Enligt Iyer Bamber och Barefield (1997) ger stark identifikation en ökad benägenhet för alumner att bidra och enligt Herda och Lavelle (2011) bidrar stark UOS till ett medborgarskapsbeteende. Genom att dessa känslor är förekommande hos de anställda och alumni på Byggprojekt, bör

således, goda möjligheter för fördelaktiga alumnirelationer vara givna. Att nio av tio av de förväntade fördelarna är observerade hos Byggprojekt stödjer, teorin att stark identifikation och UOS ger upphov till medborgarskapsbeteende hos alumnerna och därigenom fördelar för Byggprojekt. Många av de observerade fördelarna verkar även direkt relatera till alumninätverkets existens och dess anordnade träffar.

Detta resultat ger dock ingen möjlighet att slå fast medborgarskapsbeteendets direkta effekt att skapa möjlighet för fördelaktiga alumnirelationer samt av alumninätverks betydelse för att dra nytta av dessa fördelar. För att få utökad förståelse för sambandet kring detta och för att kunna göra en jämförelse mellan de två fallföretagen, kommer studien nu göra en likadan analys för IT-Konsulten.

5.2 IT-Konsulten

5.2.1 Analys av observerade fördelar: IT-Konsulten

Nedanstående tabell visar studiens observerade fördelar av alumnirelationer, samt exempel för IT-Konsulten.

Kategori	Upplevd fördel	Finns fördel?	Exempel
Rekrytering	Utökad rekryteringsnätverk/Alumni rekommenderar	Nej	
Rekrytering	Återkommande alumni/lägre rekryteringskostnad vid återanställning	Ja	Återanställning av flertalet alumni
Affärsutveckling	Alumni som kunder, leverantörer eller samarbetspartner	Ja	Före detta anställda har återkommit som kunder, enligt Wilma och Regina
Affärsutveckling	Alumni som potentiella långsiktiga investerare	Nej	
Kunskap och innovation	Källa till marknadsinformation	Nej	
Kunskap och innovation	Alumni som kunskapsbevarare	Nej	
Marknadsföring/PR	Alumni som länk till nya branscher och nätverk	Nej	
Marknadsföring/PR	Utökad varumärke/Ambassadörsskap	Nej	
Företagskultur	Utökad delaktighet och ägarkänsla bland anställda för företagets framgång	Nej	
Företagskultur	Utökad lojalitet och tillit bland anställda	Nej	

Tabell 6 – Observerade fördelar IT-Konsulten

Som tabellen visar finner studien två av de förväntade fördelarna hos IT-Konsulten, även utan att företaget har ett strukturerat nätverk. Företaget har haft före detta anställda återkomma som alumni (Wilma, Olivia) och enligt Wilma och Regina även sett alumni bli kunder. Inga övriga av de representerade fördelarna har observerats av studien, vilket inte utesluter att fler fördelar genom alumnikontakt uppstått. Däremot verkar det inte som IT-Konsultens alumnirelationer genererar flertalet affärsmässiga fördelar för företaget. Efterföljande analys kommer nu försöka dra slutsatser huruvida IT-Konsulten genom sina HR-metoder skapat förutsättningar för ett medborgarskapsbeteende under anställningstiden som i enlighet med tidigare presenterat teoretiskt ramverk skapar möjlighet till fördelaktiga alumnirelationer.

5.2.2 Analys av HR-metoder: IT-Konsulten

Följande avsnitt kommer analysera IT-Konsultens enskilda HR-metoder under de anställdas tid på företaget utifrån hur dessa underbygger faktorerna för identifikation och UOS och därmed en påverkande effekt på de anställdas medborgarskapsbeteende.

Rekryterar topp 10 %

IT-Konsulten har en tydlig och uttalad strategi att de söker personer som är bland ”topp 10 %” presterande. Detta uttalande signalerar tydligt *prestige*, att företaget utgörs av de bästa inom branschen men förmedlar även *tydliga värderingar* till de anställda om att prestation är viktigt.

WDYLOB (Who do you like on board) – Rekrytera via rekommendationer

Metoden att de anställda förväntas rekommendera personer att bjuda in till intervju skapar en stark känsla av UOS genom att de anställda både känner *stöd ifrån överordnade* att kunna göra egna bedömningar gällande rekryteringen. Uppmuntrandet att rekommendera bidrar även till en hög grad av *rättvisa* i och med att de anställda får utöva ett medbestämmande över vilka de vill ha som nya kollegor. Rekrytering via rekommendationer kan även förstärka de anställdas identifikation av företaget genom att det 1) tydligt signalerar företagets *värderingar* samt 2) signalerar att den anställdes *värderingar överensstämmer med företagets*. Detta kan öka attraktiviteten att identifiera sig. Samma signaler förmedlas även till den som rekommenderas och kan förstärka dennes identifikation med IT-Konsultens redan innan intervjuprocessen inletts.

Strukturerade intervjuer utifrån värdeord

Genom att låta kandidater genomgå en rigorös trestegs-rekryteringsprocess med personer från flera nivåer inom företaget förmedlas 1) en känsla av *prestige* då det signalerar att det är svårt att bli anställd och 2) *tydliggör* IT-Konsultens *värderingar*. Värderingarna accentueras ytterligare då de tre kompetensorden tillämpas för att mäta kandidatens lämplighet som organisationsmedlem.

Strukturerad introduktion med välkomstbrev

Välkomstmailen som skickas till samtliga anställda och introducerar den nya medarbetaren agerar som startpunkt av integrationsprocessen och signalerar tydligt att den anställda nu tillhör organisationen. Detta inleder en ökad *uppfattning om utomstående grupper*, hos den nyanställda i form av ett ”vi och de”-förhållande. Välkomstbrevet som skickas till alla medarbetare, uppvisar även transparens i informationen och bör således även stärka UOS genom *rättvisaspekten*. Att den nyanställda är en del av den interna gruppen från och med kontraktets påskrift, förtydligas genom tillgången till telefon och dator samt att den nyanställda får ta del av alla aktiviteter och evenemang som IT-Konsulten anordnar redan innan första dagen uppvisar UOS då det signalerar att företaget ser ett värde i det bidrag som den nyanställda som individ tillför företaget. (*Org. belöning och arbetsförhållanden*)

Introduktionsprogrammet IT-huset

IT-Konsulten försöker hålla en gemensam start för anställda som kommer direkt från studierna. Dessa nyanställda får under en period både gemensam samt individuell träning. Genom att instruera de nyanställda att söka kontakt med olika personer inom företaget, samt delta i olika utbildningar hoppas företaget snabbt kunna internalisera IT-konsultens värdeord och ge den nyanställda en snabb förståelse för företagets processer. Programmet ”IT-huset” bidrar således till rättvisa genom att öka transparensen kring företagets beslutsprocesser samtidigt som det uppmuntrar de nyanställda att fundera över värderingarna. Därmed ökar möjligheten att de anställda internaliserar värderingarna och ökar därmed sin *identifikation* med företaget.

Mentorskap genom karriären

De anställda har, från första dagen, en mentor som befinner sig något eller några karriärsteg. Mentorerna syftar till att ge stöd både professionellt men även socialt vilket tydligt stärker bilden av ett *stöd ifrån överordnande* och därigenom UOS. Mentorskapet bidrar även till att skapa sociala band mellan den anställda och mentorn genom vilket företagets värderingar kan internaliseras till individens självbild vilket stärker *identifikationen* med företaget.

Tydlig karriärstege

IT-Konsulten har en mycket tydlig karriärs-och lönetrappa i form av en stege där vissa mål skall vara uppnådda vid utvärderingssamtal för att avancera till nästa steg. Denna mycket transparenta karriärsutveckling kan sammankopplas kan bidra till en känsla av *rättvisa* och därmed UOS. Den tydliga karriärstegen och möjligheten att utvecklas inom företaget bidrar också till individens uppfattning om rättvisa *organisatoriska belöningar och arbetsförhållanden* och bekräftas av flera anställda som nämner möjligheten till utveckling som en positiv del i sitt arbetsförhållande.

Företagsanordnade konferenser och workshops

De återkommande konferenser och workshopens bidrar till ökad UOS genom två delar. De anställda får möjlighet att aktivt bidra till organisationens utveckling och därigenom tilldelas en medbestämmanderätt och känner en ökad transparens i beslutsprocesser. I tillägg förmedlar delning av ”best-practice” metoder samt olika kompetensseminarier ett *stöd från överordnad* som också bidrar till UOS.

Utveckling av intressen genom Kompetensceller

IT-Konsultens vidareutveckling sker till viss del på frivillig basis genom de så kallade kompetenscellerna. Genom dessa celler har IT-Konsulten lyckats skapa mötesplatser för de anställda, som vidare främjar den sociala kontakten, samtidigt som konceptet även är ett kostnadseffektivt sätt att skapa vidareutveckling. Kompetenscellerna bidrar till skapandet av UOS då de anställda upplever att IT-Konsulten satsar på deras vidareutveckling (*org. belöning och arbetsförhållanden*) och samtidigt tar till vara på deras intressen (*stöd ifrån överordnade*). Kompetenscellerna kopplar även an till företagets värdeord kompetens och kreativitet, genom detta och i samband med de sociala kontakterna som fostras inom cellerna, kan kompetenscellerna även ha en bidragande effekt på de anställdas *identifikation*.

KKA som genomsyrar hela organisationen

IT-Konsultens ledning fokuserar på att implementera värdeorden kompetens, kreativitet och affärsmässighet. Genom att dessa värderingar förmedlas konsekvent till de anställda och omgivningen, under intervjuprocess, konferenser, informationsutskick, utbildningar och under företagsresor skapas en *tydlig urskiljning av organisationens kärnvärderingar* vilket stärker *identifikationen*. Tydligt är även en kultur av öppenhet, prestigelöshet och ”högt till tak” där alla medarbetare är enkla att bemöta. Detta tyder på en tydlig transparens inom företaget, då anställda har tillgång till information, vilket kan öka känslan av *rättvisa* och därmed UOS.

Belöningar och sociala aktiviteter utanför arbetstid

IT-Konsulten anordnar varje år resor för sina anställda till hemlig destination. Dessa påkostade resor och evenemang bidrar till organisationens attraktivitet genom att organisationens *prestige* ökar då resor av denna typ och evenemang inte erbjuds hos andra företag i branschen (*Medvetenhet om utomstående grupper*). Samtidigt visar resorna att IT-Konsulten bryr sig om medarbetarna och gärna belönar dem för att deras arbete leder till företagets framgång (*Org. belöningar och arbetsförhållanden*). Genom att aktivt stödja och belöna prestationer som bidrar något extra till företaget som idrottsprestation i ett av IT-Konsultens lag, bra mentorskap eller ett nytt initiativ (exempelvis uppstarten av en ny kompetenscell), ökar IT-Konsulten de anställdas UOS genom *stöd ifrån överordnade* och belöningen i sig (*org. belöningar och arbetsförhållanden*). Prisutdelningens utformning, där deltagarna ställer sig på knä och sjunger ”You’re my inspiration”, förstärker även belöningen och uppskattningen samtidigt som det ger en tydlig signal om att det lilla extra belönas av företaget.

Exitprocess med avslutningssamtal

När en anställd slutar hos IT-konsulten, givet att IT-Konsulten gärna vill behålla den anställda, inleds övertalningsprocessen att stanna vid samma stund som den anställda lämnar in sin avskedsansökan. Detta tyder tydligt på en uppskattning av individens arbete och *stöd ifrån överordnade*. Den anställdes mentor och en partner tas med i processen och avslutningssamtal hålls, dels för att förstå orsaker kring beslutet (ifall den anställda valt att sluta på eget behov), dels för att kunna avsluta anställning med positiva känslor (Olivia). Avslutningssamtalet i sig stärker UOS genom att visa att företaget bryr sig om individens åsikt (*rättvisa*). Avslutningssamtal tycks vara bra sätt att säkra möjligheten för en fortsatt relation då den anställda som sagts upp framhöll att hon kände sig *rättvist* behandlat och bibehöll positiva känslor för IT-Konsulten efter anställningens avslut. Detta möjliggjorde en återkomst till företaget.

Alumnirelation - Uppföljningslunch efter några månader

IT-Konsulten har inget strukturerat alumninätverk men studien tyder på aktiv kontakt med utvalda alumni genom en uppföljningslunch med ledning eller HR-avdelningen. Syftet med luncherna är att stämma av läget och försöka få personen att komma tillbaka. Gruppen Reloaders har även skapats för att urskilja och kontakta alumni som skulle vara intressanta att återanställa. Genom kontakt med utvalda alumni har IT-Konsulten lyckats återanställa personer och fått ingångar till flera potentiella kunder. Att hålla kontakt med önskvärda alumni och bjuda dem på en lunch eller fråga om en återkomst signalerar ett förlängt organisationsstöd och *stöd ifrån överordnade* samt stor uppskattning av det arbete alumnen utfört under sin tid som anställd. Det kan även påminna alumnen om sin identifikation till och medlemskap i organisationen genom att denne blir påmind om de värderingar som organisationen står för.

Sammanfattande teoretisk analys

Givet IT-Konsultens observerade HR-metoder i samband med de anställdas uppfattning och agerande av dessa, har studien tytt på ett flertal tecken av medborgarskapsbeteende både under anställning och efter. Detta tar sig bland annat uttryck i att anställda utan att få betalt utvecklar sin och andras kompetens genom Kompetensceller men även genom att alumner refererar kunder till IT-konsulten. Detta kan till viss del förklara av att IT-konsultens HR-metoder signalerar tydlig *prestige, distinkta värderingar* som enligt Ashforth och Mael 1989 leder till identifikation. En hög grad *rättvisa* och flertalet metoder som tydligt visar att ”vi satsar på våra anställda” bör även bidra till en känsla av starkt UOS enligt Eisenberger et al. 2001. Empirin stödjer att de anställda både starkt identifierar sig med och känner ett starkt UOS ifrån IT-konsulten och således finns enligt beskrivet ramverk goda förutsättningar för formationen av ett medborgarskapsbeteende, både hos anställda och hos alumner. Dock uppvisar IT-konsulten endast två av tio fördelar som förknippas med alumnirelationen, vilket till viss del skulle kunna förklaras av dess begränsade och selektiva kontakt med alumni och avsaknaden av ett alumninätverk.

6. Slutsatser och diskussion

Detta avsnitt avser att tydliggöra skillnader och likheter mellan fallföretagen för att på så sätt besvara studiens forskningsfrågor utifrån de tidigare presenterade teorierna, fallföretagens HR-strategier och metoder under anställningstiden samt övriga empiriska observationerna. Även de empiriska och teoretiska bidragen denna studie givit kommer att beskrivas. Vidare kommer resultatet och dess innebörd för företagsledningarna med ambitioner att starta upp en alumniverksamhet beskrivas. Avslutningsvis ges även förslag på vidare forskning inom området företags alumniverksamhet.

6.1 Svar på forskningsfrågorna

6.1.1 Vilka observerade fördelar relaterat till alumnirelationer uppvisar fallföretagen?

Efter den analytiska genomgången av observerade fördelar samt HR-metodernas inflytande på känslan av medborgarskap bland de anställda på respektive fördelar, följer nu en sammanfattande jämförelse och analys av resultaten med syftet att besvara tidigare ställda forskningsfrågor.

Nedanstående Tabell 7 sammanfattar de observerade fördelarna hos fallföretagen.

Kategori	Observerad fördel	Byggprojekt	IT-Konsulten
Rekrytering	Utökat rekryteringsnätverk/Alumni rekommenderar	Ja	Nej
Rekrytering	Återkommande alumni/ lägre rekryteringskostnad vid återanställning	Ja	Ja
Affärsutveckling	Alumni som kunder, leverantörer eller samarbetspartner	Ja	Ja
Affärsutveckling	Alumni som potentiella långsiktiga investerare	Nej	Nej
Kunskap och innovation	Källa till marknadsinformation	Ja	Nej
Kunskap och innovation	Alumni som kunskapsbevarare	Ja	Nej
Marknadsföring/PR	Alumni som länk till nya branscher och nätverk	Ja	Nej
Marknadsföring/PR	Utökat varumärke/Ambassadörsskap	Ja	Nej
Företagskultur	Utökad delaktighet och ägarkänsla bland anställda för företagets framgång	Ja	Nej
Företagskultur	Utökad lojalitet och tillit bland anställda	Ja	Nej

Tabell 7 – Sammanfattning observerade fördelar fallföretagen

Ur ovanstående tabell framgår att båda fallföretagen sett före detta anställda återkomma som kunder till företaget, men också som leverantörer och samarbetspartners. Även återanställningar har förekommit hos både Byggprojekt och IT-Konsulten.

Hos inget av fallföretagen kunde alumni pekas ut som potentiella investerare, inga intervjuade personer nämnde heller en sådan fördel. Detta kan också bero på företagets storlek och bådass målsättning att växa organiskt, det vill säga utan behov av främmande kapital samt att de är organiserade som partnerskap i vilka personer som slutat på företaget inte ses som partnerkandidater.

Annorlunda kan det se ut för företag med en verksamhet som är starkt beroende av kapital utifrån.

Till skillnad från IT-Konsulten kunde ytterligare ett flertal fördelar observeras hos Byggprojekt. Här har alumni även bidragit som länk till nya branscher, genom exempelvis besök hos alumners nya företag i samband med alumniträffar. Byggprojekts har även fått uppmärksamhet kring sitt nätverk i tidningen Personal & Ledarskap vilket bidrar till att befästa Byggprojekt som en arbetsgivare som främjar relationen med sina alumni och därigenom har potential att ge ett förbättrat rykte och främja varumärket. I tillägg så har alumniträffar även gett möjlighet till informationsutbyte och utökad marknadsinformation för Byggprojekts anställda då man under träffen kunnat samtala om dessa ämnen med alumnerna. Vissa alumner har även använts i kunskapsbevarande syfte då nuvarande anställda kontaktat dem i samband med projekt och liknande.

Byggprojekt, som har ett strukturerat alumninätverk, erhåller nio av tio förväntade fördelar vilket ger stöd för Xings (2006) studie som listade fördelar relaterade till alumninätverk. Xing tillsammans med tidigare forskning om alumninätverk (bl.a. McNamara och McLoughlin, 2007; Britt 2002) visade att alumninätverk skapar fördelar för företag och detta verkar även bekräftas av studiens empiri. IT-Konsulten, utan strukturerat alumninätverk, tar del av två av tio förväntade fördelar vilket samtidigt tyder på att företag utan sådana också kan dra fördelar ur sin alumnirelation, dock inte i samma utsträckning. För att kunna verifiera dessa slutsatser krävs dock en jämförelse av förutsättningarna för fördelaktiga alumnirelationer mellan de två fallföretagen. Om förutsättningarna mellan fallföretagen skiljer sig markant, kan grunderna i förekomsten av fördelar inte längre enbart förklaras av alumninätverkets existerande. En jämförelse av fallföretagens HR-metoder samt hur dessa kan ha format liknande medborgarskapsbeteenden bland fallföretagens anställda, bör således kunna ge indikationer på betydelsen av strukturerade alumninätverk för att kunna utnyttja givna förutsättningar bland de anställda.

6.1.2 Vilka HR- metoder använder fallstudiens företag som bygger upp ett medborgarskapsbeteende?

Studien har i tidigare analys beskrivit de observerade HR-metoderna hos respektive företag samt analysera deras möjliga bidrag till skapandet av ett medborgarskapsbeteende bland fallföretagens anställda och alumner. Nedanstående tabell sammanfattar nu denna analys för att ge en överskådlig bild av resultaten.

Del	HR-metod	Företag		SI			UOS		
		BP	IT-K	GV	GP	UG	R	SFÖ	OB
Rekrytering	Rekryterar enbart topp- presterande	✗	✓	x	x				
	Rekryterar via rekommendation	✓	✓	x	x		x	x	
	Noggrann rekryteringsprocess	✓	✓	x	x				
Introduktion	Introduktion och välkomnande	✓	✓			x	x		x
	Mentorskap	✓	✓	x				x	
	Strukturerat introduktionsprogram	✓	✓	x			x	x	
Träning och utveckling	Utvecklingssamtal och tydlig karriärstege	✓	✓	x			x		x
	Konferenser och workshops	✓	✓	x			x	x	
Arbetsklimat och kultur	Påkostade resor	✓	✓		x	x			x
	Stödja och skapa kultur och värderingar	✓	✓	x			x		
	Transparent information och högt i tak	✓	✓	x		x	x		
	Stödja sociala grupper, projekt och evenemang	✓	✓	x		x		x	x
Exitprocessen	Exitprocess genom avslutningssamtal	✓	✓				x	x	
Alumnirelationer	Alumninätverket och träffar	✓	✗		x			x	
	Uppföljningslunch	✗	✓	x				x	
	IT-Konsulten Reloaders	✗	✓	x				x	
Förklaring:	BP= Byggprojekt, IT-K= IT-Konsulten, SI= Social identifikation, UOS= Upplevt organisationsstöd, GV= Gruppens värderingar, GP= Gruppens prestige, UG= Medvetenhet om utomstående grupper, R= Rättvisa, SFÖ=Stöd från överordnad, OB=Organisatoriska belöningar och Arbetsförhållanden.								

Tabell 8 – Sammanfattning HR-metoders triggande av SI och UOS för båda fallföretagen

Tabell 8 tydliggör att väldigt liknande HR-metoder kunde observeras hos båda fallföretagen genom hela anställningscykeln. Tydliga skillnader återfinns enbart i rekryteringsprocessen, där IT-Konsulten på ett tydligt och uttalat sätt efterfrågar högpresterande kandidater ur kategorien ”topp 10 %”, samt inom ramen för alumnirelationer där Byggprojekt har ett alumninätverk och IT-Konsulten håller kontakt genom Reloaders och uppföljningssamtal med utvalda alumner.

Den stora andelen av HR-metoder som kopplar till rättvisa och tydliga värderingar tyder på att anställda både borde uppvisa stark identifikation med företaget enligt Ashforth och Mael (1989) och stark UOS enligt Eisenberger et al. (2001) samt att goda förutsättningar bör finnas för ett medborgarskapsbeteende enligt Organ (1988). Flertalet observationer i empirin stödjer detta då de tyder på att individerna både starkt identifierar sig med (exempelvis Byggprojektare) och känner starkt UOS ifrån företagen genom att de uppmanas utvecklas ses som värdefulla för företagets framgång (träning, ”högt i tak”, rekommendationsrekrytering, kompetensceller). Även ett medborgarskapsbeteende kan urskiljas hos de anställda exempelvis genom att de frivilligt rekommenderar nya anställda och utvecklar varandras kompetens (Kompetenscellerna). Medborgarskapsbeteendet som återfinns hos de anställda tycks även fortsätta efter anställningen genom att alumnerna fortsätter utföra tjänster (fördelar) till företagen.

Våra resultat kan utifrån detta ge ett visst belägg för att UOS under anställning (Herda & Lavelle, 2011) och identifikation med företaget (Iyer, Bamber och Barefield, 1997) kan bidra till ett medborgarskapsbeteende hos alumni. Av detta följer även att företag via HR-metoder som förmedlar UOS och bidrar till identifikation tycks ha möjlighet att skapa förutsättningar för medborgarskapsbeteende hos anställda som lämnat företaget och därigenom få alumnifördelar.

Intressant nog skiljer det sig hur mycket fördelar som företagen åtnjuter mycket åt, trots att HR-metoder, verksamhetstyp och identifierat medborgarskap under anställning till stor del är lika. Detta indikerar att vilken metod som företag använder för att hålla kontakt med alumni, (alumninätverk, uppföljningslunch) spelar roll för hur mycket fördelar företagen får från sina alumni. Från vår studie tycks en strukturerad kontakt via alumninätverk vara bättre på att generera fördelar från alumni än personliga uppföljningsluncher även om urvalet är för litet för att dra några generella slutsatser kring olika metoders effektivitet. Dock tyder vår studie på att alumninätverk som metod spelar en viktig roll för alumners medborgarskapsbeteende vilket vi ämnar belysa nedan.

6.1.3 Vilken roll har strukturerade alumninätverk i skapandet av fördelaktiga alumnirelationer?

Då båda fallföretagen har liknande grundförutsättningar i form av medborgarskapsbeteende bland dem anställda och i samband med att tidigare forskning tyder på att förutsättningar för framgångsrik alumnikontakt skapas under anställningstiden, kan vi genom studien indikera att ett strukturerat alumninätverk kan bidra till att skapa många fördelar för företaget. Alumninätverk spelar stor betydelse då det skapar kontaktyta för kontakt mellan företag och alumni men även mellan anställda och alumni. Genom regelbundna alumniträffar ökar exponeringen till företaget, vilket konstant påminner alumner om sin identifikation med företaget och kan därmed förlänga medborgarskapsbeteendet. Alumninätverk har alltså en förmåga att bygga medborgarskapsbeteende både under men framförallt efter anställning när övriga HR-metoder inte har ett inflytande längre. Genom att bjuda in alumner till evenemang, utan ett tydligt syfte annat än av social karaktär, bidrar man till att alumnerna känner stöd och är mer benägna att bidra tillbaka. Alumninätverk har således en stor betydelse som facilitator av givna förutsättningar.

Däremot kan ett företag, som fallet IT-Konsulten visar, även åstadkomma fördelar utan att ha ett strukturerat nätverk för sina alumnirelationer. Genom mindre metoder som uppföljningsluncher och grupper som Reloaders alumni kan alumni påminnas om deras fortsatta medborgarskap till en organisation. Dock signalerar dessa metoder inte ett tydligt engagemang i och värdesättande av anställda under anställningstiden och lyckas därmed inte heller tillvarata de existerande förutsättningarna på samma sätt som ett alumninätverk med regelbundna träffar kan.

Analysen visar alltså i sin slutledning att ett strukturerat alumninätverk kan bidra till fler fördelar från alumnirelationer för ett företag, genom att både signalera engagemang för sina anställda under anställningstiden, samt verka som en facilitator av de givna förutsättningarna efter anställningen slut. Däremot skapas de flesta förutsättningarna redan under anställningstiden vilket gör det möjligt att även genom mindre strukturerade metoder kunna dra former av affärsmässig nytta. Detta förutsätter dock också en starkt medborgarskapsbeteende bland alumnerna.

6.2 Empiriskt och teoretiskt bidrag

6.2.1 Empiriskt bidrag

Studien har bidragit med empiriska observationer på hur förutsättningar för framgångsrika alumnirelationer kan skapas av företag under alumners arbetstid på företagen. Vidare har studien, genom djupintervjuer med både HR-ledning, anställda och alumni, kunna beskriva hur HR-strategier och metoder skapas respektive mottas för två fallföretag inom konsultbranschen. Slut-

ligen bidrar studien med en observation av att strukturerat alumninätverks genererat fördelar för ett företag.

6.2.2 Teoretiskt bidrag

Studien har presenterat ett sammankopplat ramverk som beskriver HR-metoders indirekta påverkan på fördelar av alumnirelationer. Genom att visa på HR-metodernas effekt på social identifikation med företaget och anställdas upplevda organisationsstöd (UOS) som i sin tur influerar alumners medborgarskapsbeteende och benägenhet att bidra. Ramverket har även bidragit till ett nytt perspektiv för analysen inom alumnirelation genom att utgå från ett företagsperspektiv istället för ett alumniperspektiv. Förhoppningen är att ramverket kan hjälpa att utvidga förståelsen mellan HR-metoder och dess påverkan på möjligheten att skapa fördelar i alumnikontakt och användas som ett ramverk för analysen av vissa metoders påverkan.

Genom jämförelsen av två likartade bolag till storlek, bransch och uppfattad organisationskultur, där ett fallföretag hade ett strukturerat alumninätverk och det andra inte, kan studien bidra till en ökad förståelse för strukturerade alumninätverks betydelse för utnyttjandet av alumnirelationer. Studien stödjer därmed ett flertal HR-experters (O'Sullivan, 2005; Martin och Wikström, 2002) intryck av att alumninätverk bör vara en del i varje företags HR-filosofi och den sista delen i en komplett Talent Management-strategi. Således bidrar studien med insikten att alumninätverk i framtida forskning bör ses i en större kontext som en del av en helhetlig personalstrategi.

6.3 Praktisk innebörd för företags alumniverksamhet

Resultaten i studien belyser att företag som funderar på att starta ett Alumninätverk bör undersöka om ett medborgarskap existerar i organisationen. Genom att HR-metoder under anställningen påverkar alumners medborgarskapsbeteende bör även alumninätverk ses som en integrerad del av en helhetlig personalstrategi. Alumninätverk bidrar som en kontaktyta till alumner för att företag skall erhålla affärsmässiga fördelar men fungerar även som en signal till nuvarande anställda om ett långsiktigt engagemang i de individer som arbetar i företaget. Företag bör därför satsa på ett helhetstänk i sin HR-strategi, från rekrytering till alumni, inte bara för att dra nytta av alumnirelationer, utan även för att locka nya och behålla gamla anställda.

Vidare belyser studien att en rättvis behandling av anställda tydliga värderingar ger goda förutsättningar för en vilja att bidra till företaget som alumni. Möjligheten att bibehålla kontakten med sina alumner samt dra fördelar ur den relationen, förutsätter alumners känsla av tillhörighet till företaget. Om företaget inte lyckats skapa en sådan känsla och beteende under anställningstiden är sannolikheten stor att försök att dra nytta av alumnirelationer genom exempelvis strukturerade alumninätverk inte kommer vara framgångsrika. Företagsledning som funderar på att starta en

alumniverksamhet bör därför först undersöka vilken benägenhet att bidra till företaget som finns hos de anställda samt om nuvarande HR-metoder lyckas skapa medborgarskapsbeteende hos de anställda.

6.4 Förslag till fortsatt forskning

Under studiens gång samt givet de beskrivna slutsatserna, har det uppenbarats sig ett flertal forskningsområden som efterfrågar vidare forskning. Överlag finns det väldigt lite forskning kring förhållandet företag och alumni. Vidare studier krävs som behandlar alumninätverk till företag utanför konsultbranschen som både tidigare forskning och denna studie primärt undersökt. Att alumninätverk i större utsträckning har återfunnits inom konsult-och revisionsbranschen har av tidigare forskning förklarats med en ökad benägenhet till förflyttningar inom dessa branscher. Ingen för författarna känd forskning har dock bekräftat denna slutsats eller studerat alumninätverk i branscher med lägre personalomsättning.

En utökad forskning kring vad som skapar förutsättningar för framgångsrik alumnikontakt skulle vara lämpligt. Denna studie gav indikationer på HR-metoders betydelse inom detta område men vidare kvantitativa studier kan vara passande för att kunna bekräfta detta, samt undersöka vilka typer av HR-metoder eller filosofier som är bättre eller sämre på att skapa medborgarskap och alumnifördelar. Även studier kring vilka metoder och aktiviteter inom företags alumniverksamhet som ger mest benägenhet att bidra eller flest fördelar saknas.

Vidare bör denna studies slutsats om alumninätverks betydelse som facilitator för ett förlängt medborgarskapsbeteende hos alumni testas ytterligare. En kvantitativ studie som testar medborgarskapsbeteende, UOS och identifikation hos alumni till ett företag med och utan ett alumninätverk ses därför som lämpligt. Även att undersöka hur stor andel fördelar som kan uppnås med ett aktivt och strukturerat alumninätverk men utan goda förutsättningar i form av medborgarskapsbeteende bland alumni skulle vara intressant.

I samband med ökad rörlighet, är människor idag alumni till fler organisationer. En intressant aspekt kan således vara att undersöka individers medborgarskapsbeteende i förhållande till fler ”alma mater” organisationer. Vidare studier behövs för att förstå vad som är utslagsgivande för att människor ska uppvisa ett större eller mindre medborgarskapsbeteende gentemot respektive organisation.

7. Reflektion

Då denna studie har varit av explorativt syfte, samt begränsad av tid och omfångsmöjligheter är generaliserbarheten av de hittade slutsatserna limiterad. Eftersom social identifikation och upplevt organisationsstöd är svåråtkämpliga och varierar per individ, blir det vanskligt att dra klara slutsatser av den observerade empirin. Då intervjuerna var begränsade till fem per fallföretag går det inte att utesluta att skillnader i de anställdas medborgarskapsbeteende. Rimligtvis finns det variationer i detta givet individernas personlighet och bakgrund men författarna anser att en representativ uppfattning om fallföretagen lyckats beskrivas och analyseras. Det utformade ramverket förtydligar dock sammankopplingen mellan HR-metoder och dess inflytande på möjligheten att dra fördelar ur alumnikontakten. Samtidigt måste det tydliggöras att företags HR-metoder inte enbart syftar till skapandet av förutsättningar för alumniverksamhet utan snarare till att skapa engagemang till organisationen under anställningen. Viktigt att poängtera är att studien inte har analyserat hur utformningen av alumninätverket ser ut, utan endast existensen av det. Således har inte tagit hänsyn till hur vissa metoder i alumnikontakten som kan ha påverkat utfallet. Inte heller har möjliga nackdelar med företags alumninätverk behandlats i studien.

8. Referenser

- Agrawal, A., Cockburn, I. & McHale, J. 2006, "Gone but not forgotten: knowledge flows, labor mobility, and enduring social relationships", *Journal of Economic Geography*, vol. 6, pp. 571.
- Allen, V.L., Wilder, D.A. & Atkinson, M.L. 1983, "Multiple group membership and social identity" in *Studies in social identity*, eds. T.R. Sarbin & K.E. Scheibe, 1st edn, Praeger Publishers Inc., pp. 92--115.
- Alvesson, M. & Sköldböck, K. 1994, *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund.
- Andersen, I. 1998, *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur, Lund.
- Andersson, M. & Thulin, P. 2008, *Globalisering, arbetskraftens rörlighet och produktivitet*, Globaliseringsrådet, Stockholm.
- Ashforth, B.E. & Mael, F. 1989, "Social Identity Theory and the Organization", *Academy of Management Review*, vol. 14, pp. 20.
- Audino, T. 2013, *The History of MSA* [Homepage of Microsoft Alumni Network], [Online]. Available: <https://www.microsoftalumni.com/web/guest/about> [2013, 05/10].
- Barney, J. 1991, "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.
- Barrett, R. & Mayson, S. 2008, *The formality and informality of HRM practices in small firms*, Edward Elgar, Cheltenham, England.
- Bell, J. 2006, *Introduktion till forskningsmetodik*, 4th edn, Gylling: Studentlitteratur.
- Bergstedt, J. 2011, *Goda Ambassadörer och presumtiva medarbetare*, Chefstidningen, Stockholm.
- Blau, P.M. 1964, *Exchange & Power in Social Life*, Wiley, New York.
- Britt, J. 2002, "Alumni networks can cut recruiting costs, boost employer's image", *HR Magazine*, vol. 47, no. 2.
- Brown, R.J. & Ross, G.F. 1982, "The battle for acceptance: An investigation into the dynamics of intergroup behavior" in *Social identity and intergroup relations*, ed. H. Tajfel, Cambridge University Press, Cambridge, England, pp. 155--178.
- Bryman, A. 2002, *Samhällsvetenskapliga metoder. Liber ekonomi*, Malmö.
- Cappelli, P. 2002 "Talent management for the twenty-first century", *Harvard Business Review Press*, vol. 47, no. 2, pp. 25.
- Dahllov, A. 2012, *Ett nätverk värt sin vikt i guld*, Nr.6, Personal & Ledarskap, Stockholm.
- DeLong, D.W. 2004, *Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce*, Oxford University Press, New York.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. & Harquail, C.V. 1994, "Organizational Images and Member Identification", *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, no. 2, pp. 239-263.
- Eisenberger R., Hutchison, S. & Sowa, D. 1986, "Perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, pp. 500--507.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D. & Rhoades, L. 2001, "Reciprocation of perceived organizational support ", *Applied Psychology*, vol. 86, pp. 43-51.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. 1990, "Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation", *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, pp. 51-99.

- Enerstvedt, R. 1989, "The problem of validity in social science" in *Issues of validity in qualitative research*, ed. S. Kvale, Studentlitteratur, Lund, pp. 135-173.
- EU Kommissionen 2003, "Kommissionens rekommendation av den 6 maj 2003 om definitionen av mikroföretag, små och medelstora företag", Europeiska gemenskapernas officiella tidning, vol. L 124.
- Gould, S. 1979, "An Equity - Exchange Model of Organizational Involvement", *The Academy of Management*, vol. 4, no. 1, pp. 53-62.
- Gouldner, A.W. 1960, "The norm of reciprocity", *American Sociological Review*, vol. 25, pp.165-167.
- Herda, D.N. & Lavelle, J.J. 2011, "The effects of organizational fairness and commitment on the extent of benefits big four alumni provide their former firm", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 36, no. 3, pp. 156.
- Homans, G.C. 1958, "Social behavior as exchange", *American journal of sociology*, vol. 63, no. 6, pp. 597-606.
- Iyer, V.M., Bamber, M.E. & Barefield, R.M. 1997, "Identification of accounting firm alumni with their former firm: antecedents and outcomes", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 22, pp. 315.
- Kirsner, S. 1998, *Hire today, gone tomorrow*, August edn, Fast Company Magazine.
- Laufer, J. 2009, *Viewing corporate alumni programmes as communities of practice*, University of Twente, Enschede. Faculty: School of Management and Governance.
- Lee, K. & Allen, N.J. 2002, "Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions", *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 1, pp. 131-142.
- Levinson, H. 1965, "Reciprocation: The relationship between man and organization", *Administrative Science Quarterly*, vol. 9, no. 4, pp. 370-390.
- Mael, F. & Ashforth, B.E. 1992, "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification", *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, vol. 13, pp. 103.
- Maister, D. 1985, "The One-Firm Firm: What Makes It Successful", *Sloan Management Review*, vol. 27, no. 1, pp. 3.
- Martin, H. & Wikström, C. 2012, *Talent Management i praktiken*, Ekerlids Förlag, Stockholm.
- McNamara, Y. & McLoughlin, D. 2007, "Corporate Alumni Networks and Knowledge Flows", 22nd IMP Conference.
- Merriam Webster Dictionary, 2013, Definition "Alumnus" [Homepage of Merriam Webster], [Online]. Available: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/alumni> [2013, 05/10].
- Merriam, S.B. 1988, *Case Study Research in Education: A Qualitative Approach*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. 2001, *"The War for Talent"*, Harvard Business Review Press.
- Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. 1979, "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behaviour*, vol.14, pp.224-7
- Noe, R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart, B. & Wright, P.M. 2006, *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, 5th edn, McGraw-Hill, New York.
- Oakes, P.J. & Turner, J.C. 1980, "Social categorization and intergroup behaviour: Does minimal intergroup discrimination make social identity more positive?", *European Journal of Social Psychology*, vol. 10, no. 3, pp. 295-301.

- Organ, D.W. 1988, *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington Books.
- O'Sullivan, K. 2005, *Keeping in touch*, December issue, CFO Magazine.
- Patton, M.Q. 2002, *Qualitative Research & Evaluation Methods*, SAGE.
- Quader, M.S. 2007, "Human resource management issues as growth barriers in professional service firms", *Journal of Services Research*, vol. 7, no. 2, pp. 115-161.
- Sertoglu, C. & Berkowitch, A. 2002, "Cultivating Ex-Employees", *Harvard Business Review Press*, vol. June, pp. 20.
- Settoon, R.P., Bennett, N. & Liden, R.C. 1996, "Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity", *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, pp. 219-227.
- Shore, L. & Tetrick, L.E. 1991, "A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, pp. 637-643.
- Shore, L. & Wayne, S.J. 1993, "Commitment and employee behavior. comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, pp. 774-780.
- Silverman, D. 2009, *Doing qualitative research*, 3rd edn, SAGE.
- Sullivan, J. 2009/3/2-last update, *Corporate Alumni and Boomerang Recruiting Programs Are Hot Due To Layoffs* [Homepage of ERE Media], [Online]. Available: <http://www.ere.net/2009/03/02/corporate-alumni-and-boomerang-recruiting-programs-are-hot-due-to-layoffs/> [2013, 05/10].
- Turner, J.C. 1984, "Social identification and psychological group formation" in *The social dimension: European developments in social psychology*, ed. H. Tajfel, 2nd edn, Cambridge University Press, Cambridge, England, pp. 518-538.
- Xing 2006, *Corporate Alumni Networks: Leveraging Intangible Assets*, Xing, Zurich.
- Yin, R.K. 1984, *Case study research: Design and methods*, Newbury Park, CA: Sage.