

Där kompetenta medarbetare trivs

En kvalitativ studie om vad organisationer bör tänka på i
strävan mot att bli en externt och internt attraktiv arbetsgivare

Handelshögskolan i Stockholm

Retail Management

Kandidatuppsats

Författare

Nils Johansson

Klas Andersson

Inlämningsdatum

19 maj 2020

Handledare

Sara Rosengren

Examinator

Johan Graaf

Abstract

All employers possess an employer brand and the importance of strengthening it is increasing. There is a lack of competence in many sectors and more organisations compete for the same employees. Research shows that a strong employer brand increases the chances to attract the best talents and most competent people. Studies also show significant benefits on individual performance among its employees and meaningful business-related outcomes. Despite the importance for employers to strengthen the internal and external attractiveness, there is an absence of empirical work that comprehensively examines how employer branding is perceived by employees and how organisations based on that can reinforce their internal and external attractiveness. There is also a lack of research on how the two perspectives - internal and external attractiveness - affect each other. Further research on the subject is therefore necessary in order to provide a better understanding of the relations between employer branding activities and their effects on internal and external attractiveness.

The purpose of this thesis is therefore to deepen the understanding of these relations. With a qualitative approach, using interviews with both the HR-department and employees, we analyse how aspects of employer branding affect internal and external perceptions of the employer brand. The study identifies several relations that should be considered by employers to strengthen the employer brand and the employees' perception of it. In terms of external attractiveness the thesis shows the importance of positive attitudes among the employees, how brand advocacy can be encouraged and of turning traditional weaknesses associated with the size of the organisation to reasons for employees to choose the employer. In terms of internal attractiveness the study illustrates the positive effects of strengthening the collaboration within the organisation and the value of offering opportunities for employees to develop within the role and organisation after individual preferences. Relating the two perspectives it shows that employees expectations are influenced by various causes and are not only very important to meet but to exceed, in order to obtain a high internal attractiveness. Finally it also uncovers the negative consequences of a purpose-oriented external employer branding on the internal attractiveness and how it could be avoided.

Keywords: employer branding, employer attractiveness, organizational attractiveness, attractive employer.

Tack till

Våra deltagare som tagit sin tid att bli intervjuade

WSP för ett mycket gott samarbete

Sara Rosengren för handledning

Peter, Tom, Simon, Tomas, Albin, Rasmus, Marie och Simon som hjälpt till med
korrekturläsning.

Stockholm 19 maj 2020

Nils Johansson

Klas Andersson

Innehållsförteckning

1. Introduktion	5
2. Syfte	8
3. Studiens teoretiska relevans	9
3.1 Presentation av teoretisk referensram	9
3.2 Employer branding	9
3.3 Extern attraktivitet	10
3.4 Intern attraktivitet	11
3.5 Det psykologiska kontraktet	12
3.6 Kunskapsgap	13
4. Metod	15
4.1 Val av undersökningsmetod	15
4.2 Val av organisation för fallstudie	16
4.3 Undersökningens utformning	16
4.4 Förstudie	16
4.4.1 Externa experter	16
4.4.2 Pilotintervjuer	16
4.5 Huvudstudie	17
4.5.1 HR-medarbetare	17
4.5.2 Nyanställda (arbetat 3 mån-1 år)	18
4.5.3 Seniora medarbetare (arbetat 4-6 år)	18
4.6 Analysmetod	18
4.7 Studiens tillförlitlighet	19
5. Analys	20
5.1 Extern attraktivitet	20
5.1.1 Betona det unika och vända svagheter till styrkor	20
5.1.2 Hur har dessa positiva uppfattningar skapats?	20
Extern kommunikation	20
Rykte	22
5.2 Extern employer branding:s effekt på intern attraktivitet	23
5.2.1 Stolthet	23
5.2.2 Förväntningar på arbetsplatsen	24
5.2.3 Förväntningarnas uppfyllelse	24
5.2.4 Syfte	26
5.3 Intern attraktivitet	28
5.3.1 Utvecklingsmöjligheter	28
5.3.2 Kultur & Samarbete	30
5.3.3 Ledarskap	32
5.3.4 Att se till hela organisationen	33
6. Diskussion	34

6.1 Generell diskussion	34
6.1.1 Extern attraktivitet	34
Vända svagheter till styrkor	34
Extern kommunikation utifrån den interna upplevelsen	34
6.1.4 Extern employer branding:s effekt på intern attraktivitet	35
Förväntningar	35
Syfte	36
6.1.5 Intern attraktivitet	36
Utvecklingsmöjligheter	36
Kultur & Samarbete	37
Ledarskap och förtroende	37
Att se till hela organisationen	37
6.2 Implikationer för Akademin	38
6.3 Implikationer för praktiker	39
6.3.1 Extern attraktivitet	39
6.3.2. Intern attraktivitet	40
6.4 Kritik och begränsningar	41
6.5 Rekommendation för framtida forskning	41
7. Referenser	43
8. Appendix	49

1. Introduktion

Vilka fenomen ligger bakom hög medarbetartrivsel och attraktivitet som arbetsgivare och vad är viktigt för att hitta en balans mellan de två, där bilden av en attraktiv arbetsgivare matchar upplevelsen som medarbetare? Denna uppsats syftar till att bredda förståelsen för vad stora organisationer bör tänka på i sitt employer branding-arbete för att stärka sitt arbetsgivarvarumärke som helhet.

Samtliga organisationer med anställda besitter ett employer brand (EB), ett arbetsgivarvarumärke. EB är differentieringen av ett företags karaktärsdrag från dess konkurrenters, vilket innefattar skapandet av en tydlig bild av vad som gör företaget önskvärd som arbetsgivare (Backhaus & Tikoo, 2004; Lievens et al., 2007). Begreppet employer branding delas ofta upp i intern och extern attraktivitet. De handlingar som ämnar skapa gemenskap och engagemang bland de nuvarande medarbetarna kännetecknar intern attraktivitet (Backhaus & Tikoo, 2004; Biswas & Suar, 2016). Extern attraktivitet å andra sidan syftar främst till att skapa en association om organisationen som en attraktiv arbetsplats utåt sett, samt att skapa kännedom och intresse för arbetsgivaren. Detta för att attrahera kompetens i linje med organisationens behov (Biswas & Suar, 2016; Leekha Chhabra & Sharma, 2014).

Extern och intern attraktivitet går hand i hand. Ett exempel är att arbetsgivare är begränsade kring vad de kan kommunicera externt av de interna förhållandena på arbetsplatsen. Ett annat exempel är att hur väl medarbetare trivs internt påverkar företagets rykte som arbetsgivare externt (Tanwar & Prasad, 2016a). Forskning har visat att arbetsgivare tenderar att inte ta full hänsyn till hur de två perspektiven påverkar varandra. Organisationer har visat sig fokusera mer på att attrahera potentiella medarbetare än att behålla dem de redan har. Detta får konsekvensen att medarbetare kommer med mycket höga förväntningar på arbetsplatsen, som riskerar att inte uppfyllas. Det leder till att medarbetare inte är fullt motiverade, inte presterar i linje med deras fulla potential och att anställningen riskerar att bli kortvarig (Cable et al, 2000). Detta innebär dels högre rekryteringskostnader, dels lägre ackumulerad kompetens i företaget som erhålls via medarbetare som genom många års erfarenhet av arbetet utvecklat unika kunskaper som är värdefulla för företaget.

Att vidga förståelsen för det externa och interna perspektivet av employer branding är mycket värdefullt av flera anledningar. För det första lägger det grunden för en attraktiv och välmående arbetsplats. Att medarbetare känner en positiv attityd till sin arbetsplats ökar deras individuella prestationer, vilket i sin tur ligger till grund för hela verksamhetens kvalitet och utfall (Iaffaldano & Muchinsky, 1985). Denna attityd tar form redan innan individen börjar på företaget, genom de förväntningar som skapas ur arbetsgivarens kommunikation och andra sekundära källor. Attityden ändras eller stärks sedan genom upplevelser på arbetsplatsen. Upplevelsen av arbetsplatsen avgör också hur väl medarbetaren trivs på jobbet, vilket också

korrelerar signifikant med individens prestation i arbetsrollen (Judge et al, 2001). Sammanfattningsvis är forskningen överens om att medarbetartrivsel och engagemang är relaterade till meningsfulla affärsrelaterade resultat. Detta till den grad att arbetet för att stärka dessa är mycket viktigt för de allra flesta organisationer, oavsett affärsområde (Harter et al, 2002).

För det andra är det allt viktigare med ett starkt arbetsgivarvarumärke, för att hålla en hög kvantitet (Edwards, 2010) och kvalitet (Biswas & Suar, 2016) på de sökande. Talangfulla medarbetare är en av de mest värdefulla tillgångarna en organisation har, då de innebär en möjlighet att skapa en långsiktig konkurrensfördel (Tanwar & Prasad, 2016). Kompetensbristen på svenska arbetsmarknaden är den mest omfattande på tolv år och har mer än dubblats sedan 2011 (ManpowerGroup, 2018), vilket betyder att arbetsgivare har dubbelt så svårt att hitta den kompetens som efterfrågas. Trenden att fler företag tävlar om samma individer ökar även i andra länder (Franca & Pahor, 2012). Det är därför mycket viktigt för företagen att sticka ut från konkurrenter och bygga incitament som attraherar dessa individer. Ett starkt arbetsgivarvarumärke medför dessutom lägre lönenivåer, lägre personalomsättning och lägre rekryteringskostnader gentemot svagare arbetsgivarvarumärken (Biswas & Suar, 2016; Kashyap & Verma, 2018; Leekha Chhabra & Sharma, 2014).

Så hur stärker en arbetsgivare sitt arbetsgivarvarumärke och vad är viktigt att tänka på? Otaliga studier har undersökt vilka faktorer en organisation bör fokusera på för att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke och toppa rankingar av medarbetarundersökningar (Saini et al, 2015). Det primära fokuset har riktats på faktorer för att bäst attrahera talanger externt och skapa intresse hos potentiella medarbetare. Lite fokus har lagts på interna faktorer för att befintliga medarbetare ska trivas och vilja stanna på arbetsplatsen. Än mindre har undersökts kring hur det externa och interna arbetet påverkar varandra och hur medarbetarna uppfattar arbetsgivarens employer branding-aktiviteter. Eftersom vetenskapen kring hur det externa arbetet hänger ihop med den interna attraktiviteten och vice versa, är relativt outforskad, kommer detta att undersökas vidare i den här uppsatsen.

För att få en djupare förståelse för hur stora organisationer kan arbeta med employer branding för att stärka medarbetares och potentiella medarbetares uppfattningar om arbetsgivarvarumärket och hur de två behöver förhålla sig till varandra är det globala teknikonsultföretaget WSP mycket intressant att undersöka. Som ett unikt företag tillsammans med H&M har de både lyckats skapa en extern och intern attraktivitet och en balans dem emellan. I KarriärBarometern (Universum Karriärbarometern, 2019), en undersökning där yrkesverksamma rankar sina drömarbetsgivare, har WSP klättrat flera år i rad och ligger nu på åttonde plats för civilingenjörer. Denna attraktivitet återfinns även internt. När medarbetare fått betygsätta sina befintliga arbetsgivare (Universums "Sveriges Bästa Arbetsgivare", 2019), hamnar WSP på plats 17, alla branscher

inräknade. Genom djupintervjuer hos WSP:s medarbetare söks en förståelse för hur stora organisationer lyckas med detta för att på så vis knyta till sig de bästa medarbetarna, och även vinna deras lojalitet och arbetsmotivation. Att lyckas med det skapar en hållbar konkurrensfördel, svår att kopiera, vilket banar väg för lönsamhet och långsiktig framgång på marknaden.

2. Syfte

Syftet med studien är att bredda forskningsområdets och företagsledares förståelse för vad som är viktigt att ta hänsyn till i en organisations employer branding-arbete för att bli en både externt och internt attraktiv arbetsgivare samt hur de två perspektiven påverkar varandra.

Denna förståelse söks genom djupintervjuer med HR-avdelningen och medarbetare på WSP för att utforska de fenomen som ligger bakom hur de har blivit en externt och internt attraktiv arbetsgivare samt hur de har hittat en balans mellan de två. Genom att inkludera både HR och medarbetare eftersträvas en korrektare förståelse för extern och intern employer branding än vid analys av enbart ett av perspektiven.

Frågeställningen som studien syftar att besvara är således “vilka fenomen ligger bakom en hög intern och extern attraktivitet som arbetsgivare och vad är viktigt för att hitta en balans mellan de två, där bilden av en attraktiv arbetsgivare matchar upplevelsen som medarbetare?”

3. Studiens teoretiska relevans

Detta avsnitt syftar till att presentera tidigare forskning och teorier gällande uppsatsens ämne samt nära relaterade områden.

3.1 Presentation av teoretisk referensram

Den inledande delen av teorin kommer att täcka EB och dess struktur baserad på områdets två mest vedertagna studier: Ambler & Barrow (1996) and Backhaus & Tikoo (2004). De talar dels om det externa perspektivet, som innebär att marknadsföra arbetsgivarvarumärket för att attrahera potentiella medarbetare. Dels beskrivs det interna perspektivet, där arbetsgivarvarumärket marknadsförs, arbetas med och stärks hos de befintliga medarbetarna för att behålla och motivera medarbetarna. Teoribeskrivningen kommer efter en kort utläggning om EB generellt att delas upp i intern och extern EB. Det externa perspektivet är väl uppmärksammat inom forskning, medan det interna perspektivet är förhållandevis outforskat. De två perspektiven har inte heller i någon större utsträckning ställts i relation till varandra på användbara sätt, fram tills idag. Som komplement till de två perspektiven kommer teorin om det psykologiska kontraktet att beskrivas eftersom det ger betydelsefulla insikter kring EB-arbetets oavsiktliga effekter på organisationens medarbetare. Slutligen summeras de kunskapsgap som identifierats inom området employer branding, vilka sedan ligger till grund för studiens utformning och syfte.

3.2 Employer branding

Begreppet “employer brand” (EB) myntades 1996 som “the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company” av Tim Ambler och Simon Barrow (Ambler & Barrow, 1996, s. 187). Begreppet har citerats otaliga gånger och kan därför anses accepterat inom forskningen i områdena Human Resources samt marknadsföring (Dabirian, Kietzmann, & Diba, 2017; Foster, Punjaisri, & Cheng, 2010; Kashyap & Verma, 2018; Kryger Aggerholm, Esmann Andersen, & Thomsen, 2011; Ronda, Valor, & Abril, 2018).

En organisations förmåga att uppnå och behålla en konkurrensfördel baseras på dess förmåga att knyta till sig värdefullt och unikt humankapital som är svåra för konkurrenter att kopiera eller efterlikna (Baum & Kabst, 2013). En sådan resurs är, enligt många dessutom den absolut mest värdefulla, den mänskliga resursen (Backhaus & Tikoo, 2004). EB är en, av både av branschexperter och forskare, etablerad långsiktig strategi för att attrahera, rekrytera, motivera och behålla talanger och kompetenta medarbetare (Backhaus & Tikoo, 2004).

Att identifiera, förstå och kommunicera företagets kärnvärden inåt och utåt är grunden i EB. Men viktigt är också att differentiera sig som arbetsgivare (Sparrow & Cooper, 2003). EB definieras till och med ibland

som differentieringen av en arbetsgivares egenskaper jämfört med konkurrenter (Backhaus & Tikoo, 2004). Det involverar både intern och extern marknadsföring av vad som gör företaget annorlunda och arbetsgivaren önskvärd.

Employer branding får en allt större betydelse för organisationer och är en grundförutsättning för att attrahera rätt personer, som passar in i företagskulturen och därmed stannar längre inom organisationen (Markelz, 2016). Men EB är inte längre en fråga begränsad till rekryteringsavdelningen utan en central fråga för hela organisationen (Mosley, 2016).

3.3 Extern attraktivitet

Det externa perspektivet på Employer Branding refererar till extern marknadsföring av arbetsgivarvarumärket för att attrahera och rekrytera bästa möjliga mänskliga kompetens i företaget (Backhaus & Tikoo, 2004). Många studier har utforskat vilka faktorer som påverkar attraktivitet och intention att söka jobb hos arbetsgivaren (Lievens et al, 2003; Berthon et al, 2005). Backhaus & Tikoo (2004) förklarar hur arbetsgivarvarumärkets attraktivitet skapas genom att först bygga associationer till varumärket genom olika kontaktytor, såsom extern marknadsföring av arbetsgivarvarumärket, word-of-mouth och PR. Den ackumulerade samlingen associationer skapar en image för arbetsgivaren, vilket i sin tur leder till en viss grad av attraktivitet och incitament att söka jobb hos arbetsgivaren. Antalet studier är stort inom området om vad som påverkar arbetsgivarvarumärkets attraktivitet mest, och de täcker det stora flertalet branscher och kulturer. Men majoriteten av studierna är gjorda på ett urval av studenter, som antagits representera framtidens medarbetare. Dessa har dock mycket begränsad arbetslivserfarenhet, vilket begränsar slutsatsernas tillförlitlighet (Lievens & Highhouse, 2003; Berthon et al., 2005; Srivastava, 2010; Alniacik & Alniacik, 2012; Saini et al., 2013; Archechige & Robertson, 2013; Van Hoya et al., 2013; Zhu et al., 2014).

De flesta studier har fokuserat på att undersöka vilka dimensioner av arbetsgivarvarumärket som hjälper företag att utveckla en optimal arbetsgivarattraktivitet eller toppa "bästa arbetsplats"-rankingar (Cable & Turban, 2003). Senare studier har fokuserat på mer långsiktigt hållbara sätt att utveckla ett genuint varumärke som attraherar de rätta medarbetarna snarare än de bästa och flesta (Backhaus, 2016). Dessa studier belyser i samband med detta också vikten av att arbetsgivarvarumärket används för att differentiera organisationen från konkurrenter.

Att bygga imagen att ett företag är en fantastisk arbetsplats har länge ansetts vara huvudmålet med EB (Ambler & Barrow, 1996). Följaktligen är det interna perspektivet av EB mycket mindre utforskat i termer av empiriska studier.

3.4 Intern attraktivitet

Det interna perspektivet på Employer Branding refererar till marknadsföringen av arbetsgivarvarumärket som sker inom organisationen, mot dess befintliga medarbetare. Att stärka det interna arbetsgivarvarumärket sker främst genom att öka medarbetarnas trivsel och vilja att stanna kvar på företaget (Tanwar & Prasad, 2016). Den svårimiterade konkurrensfördel som skapas av förmågan att attrahera och rekrytera den bäst lämpade arbetskraften (extern attraktivitet) stärks ytterligare av intern EB och organisations förmåga att bygga en engagerad, lojal arbetsstyrka (Sartain, 2005; Rosethorn, 2009). Det slutliga målet med intern EB är därmed att utveckla den mänskliga resursens engagemang för organisationens värderingar och mål (Backhaus & Tikoo, 2004).

Många organisationer är okunniga kring vad som gör deras nuvarande employer brand attraktivt eller inte för sina befintliga medarbetare. Många ser EB enbart som en metod för att locka till sig kompetenta medarbetare, men genom att fokusera på intern attraktivitet kan behovet av att locka till sig talanger minska, då medarbetarnas lojalitet till företaget ökar (Wilden, Gudergan & Lings, 2010).

För att utveckla medarbetarnas organisatoriska engagemang används intern EB för att skapa en företagskultur med mål, värderingar och beteenden som främjar företagets prestation och arbetslivskvalitet (Backhaus & Tikoo, 2004). Samtidigt utvärderar medarbetare intern EB utifrån upplevd företagskultur och företagsidentitet, såsom arbetsmiljö och attityder hos kollegor. EB-budskap som inte är konsekventa med företagskulturen och företagsidentiteten tenderar därför att ha negativ effekt på medarbetarnas prestation och tillfredsställelse (Backhaus, 2016). Ett från arbetsgivaren enhetligt och klart budskap som integreras i allt organisationen gör, sprider engagemang hos personalen (Mosley et al, 2007). Slutligen yrkar även forskning på att intern EB används för att stärka samt möta medarbetares förväntningar och uppfattningar om arbetsgivaren genom att förstärka positiva och unika egenskaper hos företaget (Frook, 2001; Maxwell & Knox, 2009).

Det råder inget tvivel om att intern EB ger positiv effekt på medarbetare. Viktiga egenskaper hos medarbetare som påverkas positivt är bland annat organisatoriskt engagemang (Tanwar & Prasad, 2016a; 2016b; 2017), vilket inkluderar en acceptans av organisationens mål och värderingar, en lust att vilja prestera samt en önskan att stanna på företaget (Crewson, 1997). För att öka engagemanget ska företag arbeta med kulturen, så att den stärker kvaliteten på arbetslivet, samt att få medarbetarna att identifiera sig med företaget (Gifford et al., 2002). Förtroende är en annan drivande faktor för ett högt engagemang hos medarbetarna som skapas när det som utlovats av arbetsgivarvarumärket infrias och det finns en överensstämmelse mellan varumärkets budskap utåt, och organisationens identitet och kultur inifrån (Backhaus & Tikoo, 2004, Mosley, 2007). Ett högre engagemang är nära sammanlänkat med ökad

medarbetares produktivitet, prestation och organisationens lönsamhet (Backhaus & Tikoo, 2004; Gaddam, 2008).

Utöver att skapa en engagerad arbetsstyrka bidrar intern EB till en lägre personalomsättning (Tanwar & Prasad, 2016a). Detta är ett väldigt viktigt bidrag då personalomsättning är en av de största kostnaderna i en organisation och då en lägre personalomsättning ökar företagets produktivitet (Tanwar & Prasad, 2016a). Viljan att stanna inom organisationen ökar tillsammans med det organisatoriska engagemanget, när kulturen stärker kvaliteten på arbetets utförande och när medarbetarna identifierar sig med företaget och dess värderingar (Backhaus, 2016).

Ett sista utfall relaterat till EB är "brand advocacy", alltså i vilken utsträckning medarbetarna talar gott om företaget. En hög trivsel hos medarbetarna ökar tendensen att de pratar positivt om företaget och dess produkter på och utanför arbetsplatsen (Tanwar & Prasad, 2016a). Spridningen av positiv word-of-mouth profilerar medarbetarna som informella ambassadörer (Maxwell & Knox, 2009). Då word-of-mouth är känt som ett av de mest effektiva marknadsföringsverktygen (Bughin et al, 2010; Trusov et al, 2009), är ökad brand advocacy ett kraftfullt sätt att attrahera nya kompetenta medarbetare. Genom att övertyga medarbetare att organisationen är en bra arbetsplats och att genom EB skapa en ökad intern attraktivitet stärks brand advocacy-tendensen hos medarbetarna (Tanwar & Prasad, 2016a).

För att brygga det interna EB-perspektivet med det externa, följer nedan en beskrivning av teorin som kallas det psykologiska kontraktet. Teorin ger vissa värdefulla insikter kring samband mellan perspektiven, vilka kommer att ligga till grund för de delar av analysarbetet som berör hur den mottagna kommunikationen innan anställningens början påverkar den anställdes upplevelse under anställningen.

3.5 Det psykologiska kontraktet

Teorin om det psykologiska kontraktet är ett klassiskt managementkoncept som används för att förklara personalomsättningshastighet genom att utforska relationen mellan arbetsgivare och medarbetare utifrån de förväntningar de har på varandra (Rousseau, 1989; Eshoj, 2012).

Teorin menar att medarbetare har en uppfattning om vilka ömsesidiga skyldigheter som finns mellan individen och arbetsgivaren. Uppfattningen baseras på de intryck och löftet som givits av arbetsgivaren innan anställningen, både i offentliga kanaler och under personliga kontakter (Rochling, 1996; Rousseau & Tijoriwala, 1998). När arbetsgivarens uppfattade skyldigheter inte uppfylls påverkas medarbetares vilja att stanna på arbetsplatsen, jobbtrivsel, engagemang och prestation negativt (Robinson et al., 1994; Robinson & Rousseau, 1994; Coyle-Shapiro & Kessler, 2002). Fullföljer däremot arbetsgivaren sina, ur medarbetarens

synpunkts upplevda, skyldigheter känner även medarbetaren en motivation att fullfölja sina, vilket resulterar i högre prestationer (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002).

Studier argumenterar för att EB är en viktig del av skapandet av det psykologiska kontraktet (Tanwar & Prasad, 2016a). All information som kommuniceras i den externa marknadsföringen av arbetsgivarvarumärket och som syftar till att skapa en attraktiv bild av arbetsplatsen, signalerar också vad arbetsgivaren har att erbjuda medarbetare som tar anställning. Detta är alltså början på det psykologiska kontraktet, som utvecklas ju mer explicita och implicita löften som arbetsgivaren ger i EB-kommunikationen (Rousseau, 2001; Backhaus & Tikoo, 2004; Eshoj, 2012). Extern employer branding ökar förväntningarna på jobbet och organisationen som arbetsgivare och gör löfterna mer explicita (Backhaus & Tikoo, 2004). För medarbetarnas upplevelse är det därför mycket viktigt att vid EB-arbetet noga överväga vilka löften som ges till potentiella medarbetare (Tanwar & Prasad, 2016a; 2017).

3.6 Kunskapsgap

För att summera forskningen inom employer branding:s externa och interna perspektiv finns tre huvudsakliga kunskapsgap. För det första finns en avsaknad av studier som kopplar samman det externa och det interna employer branding-arbetet och hur de påverkar varandra. Särskilt saknas studier på hur förväntningarna som skapas hos medarbetarna genom den externa EB:n påverkar hur arbetsplatsen och jobbet sedan upplevs inifrån. Givet att extern EB upplevs som ett effektivt sätt att attrahera nya kompetenta medarbetare (Backhaus & Tikoo, 2004) är det mycket viktigt att också undersöka dess effekter på medarbetare efter att de påbörjat anställningen, vilket i stor grad påverkar den interna attraktiviteten som arbetsgivare. Hur perspektiven förhåller sig till varandra är fortfarande relativt outforskat.

För det andra har få studier inkluderat hur interna EB-aktiviteter uppfattas av befintliga medarbetare genom empiriska studier. Ofta finns en signifikant skillnad mellan vad arbetsgivare har för intention att göra och åstadkomma och hur medarbetare uppfattar, tolkar och reagerar på åtgärderna (Wright & Nishii, 2007). Nya studier behöver ta hänsyn till båda dessa perspektiv - HR avdelningens intentionella EB-aktiviteter och hur dessa uppfattas av medarbetarna - för att skapa en nyanserad förståelse för intern employer branding.

För det tredje finns gedigen forskning om hur organisationer ska ta tillvara på EB, vilka förväntade resultat ett lyckat EB-arbete kommer att ge och vilka faktorer som huvudsakligen ligger bakom dessa förväntade utfall (Backhaus & Tikoo, 2004; Gaddam, 2008; Tanwar & Prasad, 2016a). Men det saknas omfattande forskning som undersöker hur en framgångsrik EB mer konkret kan ta sig uttryck i en organisation och som djupare undersöker medarbetarnas upplevelse av denna EB.

4. Metod

Nedan beskrivs motiveringen till den forskningsmetod som har använts. Avsnittet presenterar hur datainsamlingen har utförts samt analyserats via semistrukturerade djupintervjuer. Avslutningsvis beskrivs de åtgärder som säkerställt studiens tillförlitlighet.

4.1 Val av undersökningsmetod

Utifrån de forskningsfrågor som ställdes ansågs ett kvalitativt tillvägagångssätt bäst lämpat för att besvara dem. Metoden bidrar med fördel till en mer djupgående förståelse för WSP:s EB-arbete och hur medarbetarna upplevt arbetsgivarens EB-aktiviteter. Kvalitativ data kännetecknas främst av sin förmåga att beskriva olika fenomen på ett djupare plan (Miles & Huberman, 1994; Bryman & Bell 2013). De gavs därmed goda förutsättningar att begripa de underliggande mekanismerna till WSP:s interna och externa attraktivitet, balansen däremellan samt medarbetarnas uppfattningar av arbetsplatsen. (Alvehus, 2013).

Den kvalitativa studien utfördes via semistrukturerade djupintervjuer. För att hålla samtalsämnet kring syftets centrala frågeställningar under hela samtaltiden och för att kunna sammanfoga de tre respondentgruppernas svar, sammanställdes intervjumallar inför intervjuerna (se bilaga 1-3). Genom öppna frågor och anpassade följdfrågor ansågs samtalen bli mer flexibla och kunna gå mer på djupet i de frågor där respondenten hade mest insikter att bidra med. Det semistrukturerade upplägget öppnar även upp för respondenterna att utveckla sina svar detaljerat i större utsträckning, vilket genererar mer djupgående svar i slutändan (Alvesson & Deetz, 2000). tillvägagångssättet gav upphov till denna flexibilitet och att kunna ställa följdfrågor samt fördjupa förståelsen för respondenternas svar. Detta var en viktig anledning till att semistrukturerade intervjuer föredrogs över en kvantitativ enkätundersökning utan möjlighet att gå på djupet.

Tidigare undersökningar om organisationers interna och externa attraktivitet har främst gjorts med hjälp av kvantitativa ansatser. Det saknas en djupare förståelse för hur dessa påverkas och hur de påverkar varandra. Därför kommer denna uppsats med en kvalitativ metod att kunna ge ett viktigt kunskapsbidrag till forskningen som helhet inom employer branding.

Ansatsen i denna uppsats är av abduktiv karaktär, en sammansättning av en deduktiv och induktiv ansats. Studien utgår från tidigare befintlig teori som ligger till grund för en ny undersökning som studerar den stundande verkligheten. Den nya undersökningen analyseras sedan med återkoppling till den befintliga teorin (Alvesson & Skoldberg, 1994) vilket motiverar studiens abduktiva karaktär.

4.2 Val av studieobjekt

För att uppfylla studiens syfte är det globala teknikkonsultföretaget WSP mycket intressant att undersöka. Som nämnts placerar sig WSP på en åttonde plats som drömarbetsgivare för yrkesverksamma civilingenjörer (Universum Karriärbarometern, 2019) och på sjuttonde plats i topplistan för Sveriges bästa arbetsgivare, alla branscher inräknat, baserat på medarbetarnas upplevelse (Universum, "Sveriges Bästa Arbetsgivare", 2019). WSP är en av få arbetsgivare som både lyckats skapa en hög extern och intern attraktivitet och en balans dem emellan. WSP valdes utöver den erkänt höga interna och externa attraktiviteten då företagets egenskaper inte avsevärt skiljer sig från andra stora arbetsgivare. WSP är en stor aktör i Sverige som även verkar globalt. Som konsultföretag berör medarbetarnas uppgifter många olika typer av projekt och är inte begränsade till en specifik bransch. Arbetet utförs huvudsakligen på kontoret och saknar tydliga företagsspecifika karaktärsdrag.

Genom att använda WSP som studieobjekt kunde studien identifiera bakomliggande fenomen till den höga attraktiviteten som arbetsgivare. Fokus i undersökningen har legat på generella mekanismer för att bredda den praktiska relevansen och ge ett teoretiskt bidrag till forskningen i stort. Att enbart undersöka ett studieobjekt medför en uppenbar risk att fenomen som identifieras är företagsspecifika eller branschspecifika. Företagsspecifika mekanismer tar sig olika uttryck mellan olika organisationer och återfinns hos alla arbetsgivare. Risken finns således hos alla företag och hanteras i utförandet av undersökningen, inte i valet av studieobjekt. Åtgärder har därför vidtagits i syfte att styra intervjuerna i riktning mot generella fenomen som respondenterna upplevt påverka den externa samt intern attraktiviteten. Även i analysarbetet har tonvikten legat på de allmänna mekanismerna som framträtt, för att undvika företagsspecifika och branschspecifika fenomen. Fokus har istället legat på hur medarbetare som människor upplever diverse employer branding aktiviteter och hur dessa påverkar deras inställning till arbetsgivaren. Medarbetarstyrkan på WSP är mångfaldig, diversifierad och har många olika kompetensbakgrunder vilket motiverar tillämpbarheten av resultaten för arbetsgivare generellt, då studien inte enbart studerat en specifik typ av människor.

Genom att avgränsa undersökningen till ett studieobjekt kan de fenomen som uppenbaras studeras mer ingående och brytas ned i större utsträckning, än om flera studieobjekt skulle undersökas och kontrasteras. För att få en djupare förståelse för fenomenen bakom hög extern och intern attraktivitet och i synnerhet för att förstå de drivkrafter som får medarbetare att känna en positiv inställning gentemot en arbetsgivare, krävs en djupgående analys av dessa fenomen. I detta avseende ses avgränsningen till endast ett studieobjekt adekvat.

4.3 Undersökningens utformning

Undersökningen inleddes med att intervjua tre externa experter inom området employer branding för att ge författarna en ökad förståelse för ämnet innan studien genomfördes. Därefter gjordes tre pilotintervjuer för att undersöka längden på intervjun samt att frågorna tolkades på rätt sätt. Slutligen genomfördes huvudstudien genom fjorton semistrukturerade djupintervjuer av HR-medarbetare och medarbetare på affärsområdet Samhällsbyggnad på WSP Sverige.

4.4 Förstudie

4.4.1 Externa experter

Innan huvudstudiens genomförande intervjuades tre externa experter inom employer branding. Dessa intervjuer syftade till att öka kunskapen hos författarna inom området inför huvudstudien, för att bättre kunna utforma frågeställningar och genomföra intervjuerna. En ökad kunskap inom området ansågs också möjliggöra ett mer nyanserat sätt att analysera resultaten i den senare huvudstudien. Baserat på intervjuerna kunde sju viktiga faktorer för intern attraktivitet identifieras för att undersökas närmare i huvudstudien, som komplement till de övriga, mer öppna frågorna.

Den externa kompetensen representerades av medarbetare från tre konsultföretag specialiserade på olika delar av Employer Branding. Den första intervjun gjordes med en medarbetare på Kantar Sifo, ett företag som erbjuder insikter, analyser och konsulttjänster för att stärka arbetsgivarens varumärken. Den andra intervjun genomfördes med en medarbetare på konsultföretaget &Frankly, som hjälper organisationer att mäta och driva engagemang hos medarbetarna. Den tredje intervjun gjordes med en medarbetare från Universum, som genom marknadsundersökningar levererar kunskap inom employer branding, bland annat vilka faktorer som bygger ett attraktivt arbetsgivarvarumärke utåt.

4.4.2 Pilotintervjuer

För att testa att frågorna var enkla att tolka och gav relevanta svar genomfördes tre pilotintervjuer. De utfördes även för att skapa en uppfattning om intervjuformulärets längd. En av intervjuerna var avsedd för HR-medarbetare/chefer, en av intervjuerna var avsedd att motsvara intervjuerna med nyanställda medarbetare och en av intervjuerna var avsedd för seniora medarbetare. Pilotintervjuerna gjordes med tre oberoende medarbetare på ett rekryteringsföretag. Urvalet av deltagare till pilotintervjuerna gjordes med krav på arbetslivserfarenhet för att anses ha en förståelse för de frågor som ställdes och därmed tolka frågorna likt medarbetarna på WSP. De tre pilotintervjuerna genomfördes enligt formen för semistrukturerade djupintervjuer för att se huruvida de olika intervjumallarna var korrekt utformade och i händelse av att revideringar skulle behövas innan huvudstudien kunde utföras. Utifrån resultatet av

pilotintervjuerna reviderades några av frågorna och 50 minuter sattes som tidsomfång för huvudstudiens intervjuer.

4.5 Huvudstudie

Huvudstudien syftade till att undersöka WSP:s employer branding-arbete utifrån perspektivet från tre olika respondentgrupper. Dels intervjuades både HR-avdelningen och medarbetare ute i organisationen för att få en korrektare bild av vad som gjorts i termer av extern och intern employer branding, vilka intentioner som funnits och hur dessa aktiviteter upplevts av medarbetarna. Medarbetarna delades i sin tur in i två grupper utifrån anställningstid. En grupp skapades med nyanställda (3 mån-1 år) för att med större tillförlitlighet kunna utvärdera hur den externa EB:n upplevts och påverkat förväntningar på arbetsgivaren samt hur dessa motsvarats av upplevelsen av arbetsgivaren hittills. Den andra gruppen medarbetare skapades med personer med minst fyra års erfarenhet på WSP, för att gå djupare in på det interna employer branding-perspektivet, vad som driver den höga interna attraktiviteten och vilka förändringar som upplevts på arbetsplatsen.

Eftersom respondentgrupperna antogs ha insikter i olika typer av frågor och syftet med intervjuerna varierade mellan grupperna utformades ett unikt intervjuformulär för varje enskild grupp. För att nyansera undersökningen selekterades urvalet för att hitta heterogena medarbetare med olika bakgrund, kompetenser och arbetsområden. För att ändå kunna göra relevanta analyser av svaren selekterades samtliga medarbetare från samma avdelning och från samma kontor. För att inte göra undersökningen för smal valdes WSP:s största kontor (Stockholm) och största avdelning (Samhällsbyggnad) med flera hundra anställda.

Antalet personer att intervjua i respektive respondentgrupp definierades inte på förhand, utan bestämdes när det insamlade materialet visade på mättnad och där varje ny intervju gav ytterst marginell ny information av värde. Urvalet mättes till totalt 14 intervjuer: fyra HR-medarbetare, sex nyanställda medarbetare (anställda 3 mån-1 år) samt fyra seniora medarbetare (anställda 4-6 år). Denna intervjumängd anses vara ett rimligt antal inom ramen för urval vid kvalitativa metoder (Ahrne & Svensson, 2015). Tidsspannet för intervjuerna varierade mellan 33-58 minuter där genomsnittet låg 47 minuter.

4.5.1 HR-medarbetare

Den första gruppen bestod av HR-medarbetare som arbetade med employer branding. Respondenterna selekterades utifrån sin kompetens för att sammantaget kunna ge en heltäckande bild av verksamheten utifrån uppsatsens syfte. Det innefattar dels hur WSP arbetar med extern kommunikation för att anses attraktiva och sätta rätt förväntningar för potentiella medarbetare. Dels hur organisationen arbetar med intern kommunikation för att skapa engagemang och trivsel. Respondenternas kompetens innefattar intern utbildning, rekrytering, intern och extern employer branding samt övergripande ledarskap.

4.5.2 Nyanställda (arbetat 3 mån-1 år)

Den andra gruppen bestod av nyanställda medarbetare som arbetat 3 mån-1 år på WSP. Syftet med dessa medarbetare var att undersöka hur WSP uppfattas externt samt vilka förväntningar som fanns på arbetsplatsen inför anställningen samt hur de uppkommit. För att kunna jämföra personernas förväntningarna med upplevelser och erfarenheter inifrån arbetsplatsen valdes dessa medarbetare att intervjuas istället för externa respondenter utan erfarenhet av WSP inifrån. Den maximala anställningstiden sattes till ett år för att säkerställa tillförlitlighet i beskrivningarna om uppfattningar inför anställningen. Ju längre tid som går, desto mer riskerar minnet av de förväntningar och associationer som fanns på förhand gradvis att tyna bort. Därtill påverkas minnet alltmer av de intryck och upplevelser som erfarits efter anställningens början.

4.5.3 Seniora medarbetare (arbetat 4-6 år)

Den tredje gruppen bestod av medarbetare som arbetat minst fyra år inom organisationen och kommer i uppsatsen att benämnas seniora medarbetare. Efter fyra år ansågs medarbetare ha en tillräckligt god bild över WSP som arbetsgivare, av interna employer branding-aktiviteter som gjorts av arbetsgivaren och vilka förändringar som upplevts över tid. Att ha arbetat för arbetsgivaren en tid gör också uppfattningarna mindre förskönade av den uppskruvade positivitet som finns hos många anställda den första tiden på en ny arbetsplats. För att inte svaren skulle påverkas av erfarenheter på arbetsplatsen alltför långt bak i tiden valdes medarbetare som inte tagit anställning för mer än 6 år sedan.

4.6 Analysmetod

Empirin som samlades in från huvudstudien analyserades i tre steg i enlighet med vedertagna metoder (Arhne & Svensson, 2015). Bearbetningen började med att sortera materialet, bryta ned det i relevanta teman och avslutningsvis argumentera för insikterna i kombination med den befintliga teorin. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades omedelbart efteråt. Materialet från intervjuerna sorterades sedan upp och komprimerades för att ge en sammantagen och väl presenterad bild över svaren från respektive respondentgrupp. Slutligen analyserades resultatet genom att identifiera intressanta fenomen och samband och jämföra dessa med den befintliga litteraturen.

4.7 Studiens tillförlitlighet

Genom pilotintervjuer innan huvudstudien säkerställdes att deltagarna tolkade de frågor som ställdes på ett korrekt sätt och att huvudstudiens svar erhöles på det sätt som önskades. Trovärdigheten i empirin kunde

stärkas genom att deltagarna informerades om sin anonymitet i studien och därmed inte skulle behöva stå till svars för de tankar och åsikter som framställdes.

Eftersom den grundläggande delen av metoden innefattar forskarens tolkning kritiserar generellt kvalitativ metod för bristfällig objektivitet (Ahrne & Svensson, 2015). Att subjektiva tolkningar färgar resultatet blir därmed oundvikligt även om diverse åtgärder har vidtagits för att driva fram ett så korrekt återställande som möjligt. Inga anteckningar fördes under intervjuerna för att kunna rikta fullt fokus på respondenten och att utforska djup och bredd i svaren. Därmed eliminerades risken att missa något värdefullt eller att inte hinna ställa lämpliga följdfrågor.

En annan åtgärd som tillämpades var forskartriangulering, vilket innebär att båda författarna närvarade vid samtliga intervjutillfällen. Samtliga transkriberingar lästes även igenom och godkändes av båda författarna så fort de färdigställts för att minska risken för feltolkningar och att den enskilde författarens subjektiva tolkning skulle färga transkriberingen. Resultatet speglar därmed inte strikt en enskild författares subjektiva tolkning.

Vid tidpunkten för studien förelåg en stark rekommendation från regeringen att minimera mötena med andra människor. Därför genomfördes samtliga intervjuer via videosamtal. Även om fysiska intervjuer är att föredra visar studier att det inte finns någon signifikant skillnad i svarens kvantitet eller djup vid en jämförelse mellan telefonintervjuer och fysiska intervjuer (Sturges & Hanrahan, 2004). Studien bör därmed inte ses som mindre trovärdig än om intervjuerna hade genomförts i fysisk form.

5. Analys

Analysdelen syftar till att presentera de relevanta delarna av det empiriska materialet som framkommit av den kvalitativa undersökningen och att analysera dessa löpande. Analysen ligger till grund för de slutsatser som kommer att presenteras i efterföljande avsnitt.

5.1 Extern attraktivitet

5.1.1 Betona det unika och vända svagheter till styrkor

De starkaste associationerna hos medarbetarna kopplat till WSP som arbetsgivare är en plats med stor kompetens och stor potential för personlig och professionell utveckling. WSP upplevs vara en aktör med stort inflytande i byggandet av samhället samt en arbetsplats med globala möjligheter. Respondenterna beskriver att WSP:s unika fördelar som arbetsgivare återfinns i dess storlek, förknippad med globala närvaro och diversifierad kompetens inom många arbetsområden. Det är också denna bild som de nyanställda fick innan anställningen, utifrån WSP:s externa employer branding.

Några av nackdelarna som generellt kan förknippas med stora organisationer är sämre gemenskap, mindre nära kontakt med chefen, inte lika varierande arbetsuppgifter, större fokus på ekonomiska resultat, mindre frihet och flexibilitet samt långsamma beslutsprocesser. När de nyanställda beskriver de uppfattningar de hade av WSP som arbetsplats inför anställningen talar de om stora spännande projekt, en hjälpsam, avslappnad och familjär kultur (delas inte av alla, men av flera), starkt syftesdriven, stort medarbetarfokus och möjlighet att ta del och lära av en bredd av kompetenser som en stor organisation kan erbjuda. De enda direkt negativa förväntningarna som medarbetarna nämnde var trögrörlighet och långsamma processer.

WSP har alltså lyckats att belysa vad som gör dem unika och gjort det tydligt för omgivningen varför dessa egenskaper gör arbetsplatsen attraktiv. Samtidigt har de lyckats bemöta flera av de negativa förväntningar som förknippas med stora organisationer generellt och istället vänt dessa eventuella farhågor till styrkor och anledningar att välja WSP som arbetsgivare. Ett exempel är att skapa ett rykte av att besitta en familjär kultur och att arbetsplatsens storlek därmed inte alls innebär viss anonymitet och brist på gemenskap.

5.1.2 Hur har dessa positiva uppfattningar skapats?

Ur resultatet går att utröna två faktorer som varit särskilt viktiga för att skapa den externa attraktiviteten.

a. Extern kommunikation

HR-medarbetarna beskriver att WSP i den externa employer branding framförallt trycker på det syftesdrivna arbetet de gör, att vara en del i att framtidssäkra världen och göra samhället till en bättre plats.

Detta syfte uppger HR-avdelningen att WSP kommunicerar mycket starkare än andra företag och de är tydliga med hur WSP bidrar till lösningarna för en god samhällsutveckling. Kommunikationen är kopplat till företagets övergripande strategi och för att öka synlighet och igenkänning har WSP valt fyra branschspecifika områden att lägga alla kommunikationsresurser på. Dessa områden är urbanisering, mobilisering, social hållbarhet och vatten.

Den absolut viktigaste kommunikationen utåt beskrivs vara att konkret visa vad WSP gör. De marknadsför specifika, intressanta projekt som WSP är involverade i men även de olika avdelningar och kompetenser som WSP besitter, som många inte tänker på. De vill i EB-arbetet visa att WSP ligger i framkant när det gäller kunskap, med över 50 000 medarbetare världen över vars kunskap kommer till användning. De försöker lyfta fram sin ödmjuka företagskultur så fort tillfälle ges. Ett exempel är att VD:n under intervjuer i media och i annan extern information förklarar framgångar med WSP:s företagskultur.

Medarbetarna själva lyfter fram två nyckelområden som de anser viktigast att kommunicera för att stärka den externa attraktiviteten, utifrån deras upplevelser på arbetsplatsen. Medarbetargrupperna är eniga kring att WSP bör kommunicera de stora intressanta projekt som WSP arbetar med, och gärna koppla dessa med de framtida utmaningar projekten ämnar att lösa. Detta är något WSP till viss del upplevs göra idag och påverkade de nyanställda medarbetarna mycket positivt innan anställningen. Projekten bör även kopplas samman med WSP:s globala närvaro, diversifierade kompetens och erfarenhet för att påvisa WSP:s centrala roll i projekten och därigenom bekräfta dess attraktivitet som arbetsgivare. Stora spännande projekt upplevs bland annat signalera intressanta, omväxlande arbetsuppgifter, positiv påverkan på samhället och bred kompetens. För att förtydliga dessa kopplingar föreslår en av respondenterna att den riktade kommunikationen skall än mer konkret beskriva hur de olika avdelningarna bidrar i projekten, beroende på vilken avdelning mottagaren är mest intresserad av.

Det andra nyckelområdet som respondenterna anser med fördel bör kommuniceras är möjligheterna som finns för medarbetare att växa inom företaget, utveckla projekterfarenhet och åtnjuta professionell utveckling genom mycket kompetenta medarbetare. Att WSP besitter bred kunskap inom flertalet kompetensområden, samlade under samma tak, upplevs som mycket attraktivt. Både utvecklingsmöjligheterna och den omfattande samlade kunskapen hos WSP bör enligt respondenterna kopplas tydligt till WSP:s internationella närvaro, med möjlighet att jobba utomlands och med människor från andra delar av världen för att öka den externa aktiviteten ytterligare.

Utöver de två nyckelområdena nämns även att lyfta fram den friheten och förtroendet medarbetarna får på WSP, samt att visa upp hur nöjda medarbetarna är som bevis på arbetsplatsens välmående. En hög trivsel

gör också personalomsättningen lägre vilket enligt respondenterna skapar en trygghet i anställningen och i den sociala miljön på arbetsplatsen.

b. Rykte

Den externa kommunikationen har utan tvekan varit viktig, men flera av de nyanställda respondenterna berättar också att de kände en eller flera som arbetade på WSP och i dessa fall beskrivs att dessa personer varit den absolut viktigaste källan till information och skapandet av den positiva synen på WSP som arbetsgivare. Även för de som inte personligen kände någon anställd på WSP hade medarbetarna på något sätt, någon gång varit i kontakt med en WSP-anställd och därigenom fått ett gott intryck. Detta belyser vikten av att alltid göra ett gott intryck hos de medarbetare på andra organisationer som ett företag kommer i kontakt med. Många potentiella medarbetare finns i företagsnätverket runt omkring verksamheten och vad dessa i sin tur säger om WSP till sin omgivning påverkar den externa attraktiviteten än mer.

Även HR-medarbetarna betonar medarbetarnas avgörande betydelse för WSP:s externa attraktivitet. De beskrivs ge den öppna, ödmjuka och vänliga kulturen ett ansikte och sprider det goda ryktet om hur det är att arbeta på WSP. Det är dem som gör den övriga kommunikationen från WSP trovärdig och framgångsrik. Medarbetarna är stolta och berättar om arbetsplatsen och sprider således positiv Word-Of-Mouth till omgivningen vilket, är ett av de mest framgångsrika marknadsföringsverktygen (Bughin et al, 2010; Trusov et al, 2009). Denna employer branding gör också WSP unik som arbetsgivare, eftersom medarbetare har personliga upplevelser som andra företag inte kan kopiera i sin employer branding. Med hjälp av de nöjda medarbetarna kan WSP skapa både synlighet, genom att information delas och sprids, och trovärdighet eftersom det är medarbetarna som frivilligt delar informationen istället för en betald marknadskonsult. Kommunikationsavdelningen ser det som sin roll att stötta medarbetarna i denna word-of-mouth marknadsföring genom att sprida kännedom om WSP och de positiva förtecken WSP vill förknippas med. Det beskrivs bli både lättare och roligare för medarbetare att prata om WSP när omvärlden känner till företaget.

Att öka synlighet och kännedom är däremot inget som sker över en dag, utan byggs upp över tid med kontinuerligt och målinriktat arbete. Även om WSP aktivt arbetar med att öka den allmänna kännedomen beskrivs de inte vara i nivå med konkurrenterna och flera respondenter nämner att många i deras omgivning inte hört talas om WSP sedan tidigare.

Eftersom medarbetarna har en så viktig roll i det externa EB-arbetet arbetar WSP löpande med att öka aktiviteten hos medarbetarna att prata om företaget. Genom den interna EB-kommunikationen sprider de kännedom bland medarbetarna om vad som händer på WSP och vad de har gjort i samhället. De arbetar

även aktivt med att ta fram intressant material att dela med de anställda. WSP:s inlägg på sociala medier riktar inte enbart till omgivningen utan regelbundet också mot befintliga medarbetare, i syfte att underlätta för dem att dela inlägg med sin bekantskapskrets eller ha saker om WSP att prata om med sin omgivning. Medarbetarna beskriver sin inställning som positiv till dessa interna employer branding-aktiviteter och att användas för att stärka den externa attraktiviteten.

Som exempel på interna initiativ som fått positiv påverkan på WSP:s externa attraktivitet nämns av HR-medarbetarna det hållbarhetsnätverk som finns, där över 1000 anställda ses på sin fritid, av rent altruistiskt intresse, för att prata om hållbarhet och klimatfrågor. Nätverket förstärker den bild av WSP som eftersträvas, ett enat företag med genuint intresse för hållbarhet och samhällsnytta.

Den slutsats som kan dras om WSP:s externa attraktivitet är att den byggts upp från många olika håll. De har framgångsrikt integrerat HR med kommunikationsavdelningen vid EB-arbetet och tydligt kopplat både den interna och externa kommunikationen med den övergripande affärsstrategin. De betalda kanaler som använts för EB har främst varit digitala kanaler och sociala medier. Intressant att notera är de kostnadsfria kanalernas stora betydelse för EB-arbetet på WSP. Ett gott rykte om WSP som arbetsplats har spridit sig genom medarbetares positiva word-of-mouth, PR (som beskrivs arbetats aktivt med), initiativ som finns på kontoret och genom den interaktion eller samarbete som sker i arbetet med andra organisationer. Dessa kostnadsfria kanaler har varit mycket viktiga för att trovärdigt kommunicera arbetsplatsens styrkor och fördelar för potentiella medarbetare.

HR-respondenterna beskriver att WSP historiskt har varit relativt återhållsamma med den bild som målats upp av organisationen och hur de arbetar med en relativt liten budget för extern kommunikation. WSP har inte spenderat resurser på större annonskampanjer, sponsrat stora idrottsevenemang eller använt sig av välkända profiler i sin externa kommunikation. Några av WSP:s konkurrenter har valt en annan strategi och syns mer och genererat ett stort antal externa attraktivitet, men har inte lyckats följa upp den med en lika bra intern attraktivitet. I WSP:s fall har en balans mellan den externa och interna attraktiviteten skapats genom att både vara noga med att inte sätta för höga förväntningar men också genom att vara i nära dialog med cheferna och säkerställa att kunna möta de förväntningar som skapas inför anställningen.

5.2 Extern employer branding:s effekt på intern attraktivitet

5.2.1 Stolthet

Många medarbetare känner sig stolta över att arbeta på WSP. Stoltheten bygger på flertalet faktorer, som dess arbete mot att försöka framtidssäkra världen, dess verksamhet i stora delar av världen, dess breda kompetens samt det humana men samtidigt affärsmässiga sätt verksamheten bedrivs på. För att främja

medarbetares känsla av stolthet över att representera WSP, används intern EB för att sprida kännedom om hur WSP bidrar till samhällsnytta, vilka framgångsrika projekt som genomförts samt vilka anställda som medverkade.

Däremot upplever många i WSP:s organisation att WSP:s varumärke inte är allmänt känt, vilket begränsar stoltheten som anställd i WSP för den enskilde medarbetaren. Av den orsaken har WSP styrt om kommunikationen från att rikta sig till kunder och branschinsatta till ”den intresserade allmänheten”. Medarbetare känner då inte enbart stolthet över att vara en del av en, i deras ögon, bra verksamhet, utan även stolthet att representera denna verksamhet i bredare samhällsgrupper och på marknaden.. I takt med att varumärkeskännedomen ökar externt, ökar också stoltheten och attraktiviteten internt.

5.2.2 Förväntningar på arbetsplatsen

Generellt säger sig de nyanställda ha haft höga förväntningar på arbetsplatsen inför anställningen, vilket är naturligt vid hög extern attraktivitet hos arbetsgivaren. Höga förväntningar är per definition inget problem, det kan snarare vara en styrka att medarbetarna går in i rollen med en positiv syn på sin nya arbetsgivaren. De nyanställda respondenterna förväntade sig en tydlig roll i bidragandet till företagets framtidsvisioner men med frihet gällande arbetsuppgifternas genomförande. De förväntade sig utvecklande arbetsuppgifter, nya ansvarsområden, goda utvecklingsmöjligheter inom företaget samt att företaget har en ambition att satsa på dem och deras kompetensutveckling. Dessa förväntningar kan tydligt ses som en följd av WSP:s kommunikation inför anställningen. En förväntning sticker däremot ut. De nyanställda förväntade sig en öppenhet mellan avdelningarna med ett välfungerande samarbete, trots att detta inte kommunicerats. Det tyder på att etablerade och stabila organisationer förutsättningslöst förväntas samverka effektivt.

5.2.3 Förväntningarnas uppfyllelse

De nyanställda medarbetarna upplever att förväntningarna stämt väl med den faktiska upplevelsen av att arbeta på WSP och att WSP till stor del lever upp till vad de på förhand förespeglat, vilket enligt den tidigare presenterade teorin om det psykologiska kontraktet är en viktig orsak till hög motivation och trivsel hos medarbetarna (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002).

De nyanställda medarbetarna är nöjda med de arbetsuppgifter och det förtroende som de har fått samt med sin chef som har upplevts stöttande. Projekten har hittills upplevts intressanta och stimulerande och av flertalet också som meningsfulla. WSP har känts ärliga med sin hållbarhetsorientering, som går som en röd tråd genom verksamheten. Stämningen bland kollegor är god och WSP upplevs ta väl hand om sina anställda. Samarbetet upplevs fungera bra inom organisationen. Projekten har blivit mer stimulerande än väntat tack vare känslan av lagarbete och samarbetet mellan flera avdelningar. Det är tydligt att bred

kompetens finns att tillgå i organisationen och att även människor inom samma avdelning har blandade bakgrunder och kompetenser vilket stärker känslan av personlig utveckling. En tydlig uppfattning är att många har känslan av att det finns goda möjligheter till kompetensutveckling i WSPs organisation. Kommunikationen till arbetet fungerar lika bra som förväntat och arbetsmiljön är bra med fina lokaler, gott om utrymme och lugn atmosfär med arbetsro, utan för mycket stress. WSP som arbetsgivare upplevs flexibel och arbetet får skötas fritt utan mallar och allt för standardiserade tillvägagångssätt. Ovan beskrivna faktorer har i stora drag infriat förväntningarna hos de nyanställda och de flesta trivs hittills väldigt bra.

Några saker som överträffat förväntningarna hos några är att arbetsplatsen är mer kollegial och mycket familjär, vilket flera också säger är den viktigaste anledningen till att de trivs. Öppenhet mellan och inom avdelningar är större än förväntat och medarbetarna på företaget upplevs vilja dela med sig av sin kunskap, hjälpa varandra och jobba tillsammans, även mellan avdelningar. WSP som organisation upplevs bättre än väntat på att samverka. Medarbetare som har kontakt med outsource team i andra länder var positivt överraskade över hur lik företagskulturen var trots geografiska avstånd. Många nämner att arbetet är ännu friare än förväntat och att de fått forma arbetet relativt fritt. De är inte detaljstyrda att göra specifika saker vid bestämda tidpunkter. De känner ett stort förtroende från ledningen att göra ett bra arbete och fatta bra beslut.

Alla dessa faktorer upplevs ha påverkat medarbetarnas trivsel positivt, vilket innebär en positiva påverkan på WSP:s interna attraktivitet. Det som kännetecknar de förväntningar som blivit överträffade är att stora organisationer normalt inte förväntas prestera på topp inom dessa områden. WSP har lyckats överkomma utmaningar såsom att skapa gemenskap mellan kollegor, låta medarbetarna arbeta fritt utan strikta instruktioner och få hela organisationen att samverka och jobba solidariskt tillsammans mot gemensamma mål. Det framgår av intervjuerna att de individer som är mest nöjda med arbetsplatsen och WSP som arbetsgivare är de som fått alla förväntningar infriade eller överträffade. Resultatet ligger i linje med tidigare forskning som visar att förtroende driver engagemang, vilket skapas när det som utlovats av arbetsgivaren infrias (Backhaus & Tikoo, 2004, Mosley, 2007). Vissa avdelningar har fastare roller, mindre koppling till specifika projekt och där de närmaste kollegorna sitter på andra nationella kontor. På dessa avdelningar upplevs stämningen inte lika familjär, interaktionen med chefen begränsad och samarbetet inte lika välfungerande. När förväntningarna inte infrias helt påverkas även trivseln hos respondenterna negativt.

Att WSP är ett stort företag med långa beslutsprocesser och långsam implementering har även detta motsvarat ungefär vad respondenterna hade orsak att förvänta sig. Detta är något som respondenterna beskriver som negativt men inget som signifikant påverkar deras trivsel eftersom de heller inte hade förväntat sig snabba beslutsprocesser.

Ett område där respondenternas åsikter går isär är arbetsplatsens on-boarding/introduktion. Några upplevde den betydligt mer omfattande än på tidigare arbetsplatser, med fokus på företagets visioner, vilket var positivt. Andra ser den som bättre än tidigare arbetsgivare, men fortfarande med en del ytterligare att önska. Den motsvarade inte de förväntningar som sätts på en "stor, erfaren och välkänd organisation som WSP". Detta tyder på att medarbetarnas förväntningar också i hög grad påverkas av både erfarenheter hos tidigare arbetsgivare och av de generella förväntningar som finns på stora etablerade arbetsgivare som organisation.

Som tidigare beskrivits upplever respondenterna arbetet som mycket fritt. Friheten uppskattas, men med fler instruktioner och rutiner upplever vissa medarbetare att arbetet hade kunnat effektiviseras ytterligare. Vissa delar av arbetsuppgifterna uppfattas som otydliga och där den enskilde medarbetaren själv behöver lösa en tidsineffektiv arbetsuppgift, trots att kunskapen finns inom organisationen. Ett exempel är hur WSP:s olika system fungerar. Respondenterna hade förväntat sig mer stöttning i vissa delar av de ålagda arbetsuppgifterna. Flera medarbetare upplever att friheten är för stor, vilket upplevs negativt. Det är alltså viktigt att som arbetsgivare möta förväntningar och gärna överträffa dem, men inte låta gapet mellan förväntning och faktiskt upplevelse bli för stort.

Sammanfattningsvis kan sägas att det är mycket viktigt för en arbetsgivare, i employer branding-arbetet, att noga överväga vilka löften som uppfattas av en potentiella medarbetare. Som arbetsgivare har WSP väl motsvarat respondenternas förväntningar på arbetsplatsen, vilket är en viktig orsak till dess höga interna attraktivitet.

5.2.4 Syfte

WSP kommunicerar det syftesdrivna arbetet hårt i den externa employer branding: att vara en del i att framtidssäkra världen och göra samhället till en bättre plats. Detta syfte kommuniceras enligt HR-avdelningen mycket starkare än hos andra företag och görs med en tydlighet hur WSP bidrar till lösningarna. Genom kommunikationen vill WSP även skapa en bild av att besitta en stark och naturlig hållbarhetsprofil med ett stort hållbarhetsengagemang. Kommunikationen kretsar kring viktiga framtidsfrågor, såsom vattenförsörjning. Den interna kommunikationen berör ofta vad WSP varit med och bidragit med i samhället.

Denna employer branding sätter tydliga förväntningar på en arbetsplats samt ett stort fokus på samhällsnytta och hållbarhet. Några av respondenterna såg innan anställningen det särskilt stora fokuset på framtiden och hållbarhet som unikt för WSP jämfört med andra arbetsgivare, precis som HR-avdelningen

ansåg. Det får stor betydelse för WSP att kunna leva upp till dessa förväntningar för att hålla en hög intern attraktivitet.

De nyanställda upplever efter en tid på företaget att WSP känns ärliga med den hållbarhetsorientering som beskrivs genom syra verksamheten, även i andra länder. De upplever ett tydligt syfte hos WSP i form av att bygga ett framtidssäkert samhälle. Detta görs genom att leverera hög kvalitet i varje projekt samt att ta hänsyn till att säkra framtiden, även om det inte explicit efterfrågas av kunden. Alla upplever förvisso inte att syftet inte är helt tydligt och att det verkar skilja sig mellan olika avdelningar.

De seniora medarbetarnas uppfattningar är delade. Hälften uppfattar att syftet är att bidra till ett välfungerande samhälle anpassat för framtiden och hälften uppfattar det som att leverera till kunder och producera ekonomiskt resultat. Det stora finansiella fokuset som kommuniceras till de anställda beskrivs av några som det mest negativa med WSP som arbetsplats. Dessa respondenter har upplevt ett fokusskifte från kunder och medarbetare till ekonomiska nyckeltal och resultat. Kommunikationen uppifrån började i större utsträckning behandla ekonomiska rapporter än framgångsrika projekt och kunskapsdelning. Parallellt minskade fokuset på utbildningar och forskningsuppdrag med kompetens i fokus. WSP har i detta samband upplevts minska såväl den familjära känslan som det organisatoriska engagemanget.

Av resultatet framgår att den interna attraktiviteten påverkas mycket negativt när WSP:s externa employer branding inte efterlevs. Ett stort ekonomiskt fokus är inget ovanligt hos stora företag och inte något som automatiskt påverkar trivselen negativt. Många medarbetare på WSP:s motivation grundas i företagets samhällsnytta. Hållbarhetsnätverket med över 1000 WSP-anställda illustrerar denna motivation. Att bidra till samhället beskrivs viktigt för medarbetarna för att generellt trivas på en arbetsplats, vilket också är en av anledningarna till anställningen hos WSP. Vidare har WSP genom extern employer branding byggt upp förväntningar på att primärt verka för att bidra positivt till samhället, vilket delvis inte har upplevts stämma internt på arbetsplatsen. När arbetsgivarens uppfattade utfästelser inte uppfylls påverkas trivselen negativt (Robinson et al., 1994; Robinson & Rousseau, 1994; Coyle-Shapiro & Kessler, 2002). Dessa faktorer antas därmed orsaka den negativa reaktionen på det ekonomiska fokuset hos flera medarbetare.

För att öka den interna attraktiviteten önskar flera av medarbetarna ett ökat fokus på att bidra till samhället före det ekonomiska resultatet. WSP tar redan idag relativt stort socialt ansvar i projekten och levererar ofta mer än kravet i termer av hållbarhet och hänsyn till miljön. Det är istället cheferna, ledningen och den interna kommunikationen som medarbetarna upplever vara de främsta källorna till det uppfattade syftet. WSP bör därför flytta fokus i den interna kommunikationen från kostnader och finansiella resultat, till att uppmuntra, främja och följa upp arbetet mot WSP:s högre syfte: att framtidssäkra världen och göra

samhället till en bättre plats. Då stärks det upplevda syftet internt och en bättre balans mellan den externa och interna attraktiviteten skapas.

5.3 Intern attraktivitet

Två av de faktorer som medarbetarna, oavsett respondentgrupp, uppger är viktigast för att de generellt ska trivas på en arbetsplats är trevliga och kompetenta medarbetare och möjligheter till utveckling. Trevliga kollegor innebär mer specifikt att de hälsar och är öppna mot varandra, att företagskulturen är vänlig och prestigelös och att samarbetet mellan de anställda fungerar. Att utvecklas innebär dels att arbetsuppgifterna är varierade och att det finns möjlighet att prova nya arbetsuppgifter och typer av projekt. Det innebär även att kunna få utökat ansvar och klättra hierarkiskt i företaget eller att kunna välja att kompetensutvecklas horisontellt och bli expert inom ett specifikt område.

Det är också dessa faktorer som upplevs vara det bästa med att arbeta på WSP. Utvecklingsmöjligheter och verksamhet över hela landet och internationellt, men som samtidigt familjärt och lätt att prata med medarbetare oavsett avdelningar och kontor. Det är därför rimligt att tro att dessa faktorer varit signifikant bidragande till att WSP upplevs som en bra arbetsplats av sina medarbetare och att de uppnått en hög intern attraktivitet. Därför kommer dessa två faktorer nu att analyseras djupare.

5.3.1 Utvecklingsmöjligheter

HR-medarbetarna beskriver att en viktig del i deras interna employer branding för öka motivation och lojalitet hos de anställda är arbetet med att skapa karriärvägar. Dessa anpassas efter vad individen efterfrågar och kan vara både vertikala med möjlighet att avancera uppåt, men också horisontellt med möjlighet att bli expert inom särskilda områden. WSP är tydliga med att de förväntar sig ett aktivt ansvarstagande för att vilja utvecklas hos den enskilde och att medarbetarna själva efterfrågar att få ta nästa steg i karriären.

Samtidigt tar WSP i ganska stor utsträckning sitt ansvar för att fånga upp medarbetarnas önskemål. Lokala chefer uppmanas att lyssna noga efter vad medarbetarna behöver och vill ha för att kunna fortsätta utvecklas. Utveckling innefattar inte enbart nya möjliga roller för medarbetarna. Minst lika viktigt är att medarbetarna känner att de utvecklas i de projekt som finns tillgängliga och att de får vara med och påverka vilka projekt de önskar att delta i.

De intervjuade medarbetarna med chefsroller stämmer in i att det ges tydliga riktlinjer att arbeta nära och kommunikativt med alla medarbetare. Chefen ska se till individens bästa samt att ge möjligheter att växa inom ramen för de behov och önskemål som tillkännages. Samtidigt ges instruktioner parallellt att också ta

hänsyn till den ekonomiska aspekten i arbetet. Cheferna upplever att WSP arbetar mycket med ledarskapet för att det ska utvecklas att bli mer flexibelt för individen.

Medarbetarnas utveckling stöts även genom erbjudandet av relevanta utbildningar. Det kan både handla om utbildningar för att bygga spetskompetens eller utbildningar i syfte att förbättra mer allmänna färdigheter, såsom presentationsteknik eller kommunikation. WSP arbetar även med program för medarbetare som syftar till att ge personliga insikter om hur de vill utvecklas.

Utöver dialogen med den närmaste chefen följs medarbetares trivsel och önskemål endast upp genom ett årligt medarbetarsamtal i kombination med en medarbetarundersökning, som drivs och följs upp på en mer central nivå. Därför blir den dagliga kontakten med chefen central för att fånga upp önskemål om personlig utveckling. WSP har delat upp ansvar så att det ekonomiska resultatet främst läggs på avdelningschefer medan det främsta intresset för gruppchefer är att få medarbetare att växa och utvecklas. Detta har noterats hos medarbetarna som upplever att de högre nivåerna i organisationen är mer hierarkiska, där chefer är mindre tillgängliga, i förhållande till de lägre nivåerna som upplevs vara relativt decentraliserade. Även om den interna attraktiviteten överlag är hög, har den mer hierarkiska uppfattningen av organisationen på högre nivå influerat den interna attraktiviteten negativt.

Den nära dialog som cheferna har med medarbetare, där arbetsuppgifterna hela tiden anpassas efter individens och avdelningens behov, beskrivs av HR-medarbetarna som en av de absolut viktigaste framgångsfaktorerna för den interna attraktiviteten. Samtidigt beskrivs WSP behöva fortsätta utveckla chefers förmåga att lyssna in medarbetares behov och önskemål. Det görs bland annat genom chefsutbildningar och workshops om ansvarsfördelning och feedback, varefter cheferna får applicera teorin och övningarna på sitt team och sätta utbildningarna i handling.

De nyanställda medarbetarna har ej hunnit utvärdera hur WSP levererar i termer av utvecklingsmöjligheter, men känslan är än så länge positiv och de har uppmuntrats att söka utveckling. En stor del av medarbetarna upplever att arbetet är utvecklande till följd av friheten att ta eget ansvar över arbetsuppgifter. Även utvecklingsprogrammet som erbjuds tillsammans med medarbetare från andra avdelningar bidrar till nya tankesätt.

Bland de seniora medarbetarna upplever majoriteten att det finns goda möjligheter att utvecklas inom företaget. Känslan av att kontinuerligt förkovra sig inom ramen för det dagliga arbetet är en viktig anledning till att respondenterna är kvar på företaget. De har under åren ständigt fått arbeta med nya typer av projekt, delvis tack vare att företaget växt, vilket har varit utvecklande. Det beskrivs även utvecklande att arbeta med

kollegorna och kunderna. Skulle en möjlighet på ett annat företag dyka upp där medarbetarna känner att de kan utvecklas ännu mer, exempelvis genom utökat personalansvar, är det möjligt att de ser det som ett alternativt steg i sin personliga utveckling. För de som inte trivs finns inget särskilt som håller dem kvar, det är endast en tidsfråga innan de lämnar verksamheten.

För de flesta fungerar dialogen med chefen bra. Kulturen på arbetsplatsen upplevs snäll, öppen och avslappnad kultur vilket har givit upphov till en trygghet för medarbetarna att uttrycka personliga tankar och åsikter på arbetsplatsen. Kulturen kan därmed rimligtvis tolkas bidra till en öppen dialog kring den personliga utvecklingen med chefen. När dialogen inte fungerar i samma utsträckning påverkas trivselen avsevärt. En av respondenterna upplever att chefer och ledning inte visar tillräcklig förståelse för problem som lyfts. Det upplevs bidra till att både avdelningens och medarbetarnas utveckling stannar av. Den interna attraktiviteten sjunker följaktligen.

För att öka lojaliteten hos medarbetarna behöver WSP fortsätta att utveckla möjligheten för medarbetare att kompetensutvecklas. Medarbetarna efterfrågar möjligheter att lära sig ännu mer av nya saker och att ges möjligheter till olika karriärvägar, vertikala såväl som horisontella. De betonar även att WSP bör utnyttja sin globala närvaro mer genom att erbjuda medarbetarna större möjligheter att arbeta utomlands. Denna process behöver förenklas för att minska barriären för medarbetare. Individen ska inte på egen hand behöva sköta allt ifrån att kontakta utländska kontor, söka lämpliga uppdrag, anskaffa arbetsvisum och övrigt som krävs för att kunna arbeta utomlands.

5.3.2 Kultur & Samarbete

Enligt HR-avdelningen såväl som medarbetarna är den hjälpsamma och prestigelösa kulturen en av de viktigaste framgångsfaktorerna för WSP:s interna attraktivitet och höga medarbetartrivsel. Som tidigare beskrivits blev flera av de nyanställda medarbetarna positivt överraskade av den öppna, familjära och hjälpsamma kulturen som de mötte på arbetsplatsen där medarbetarna på företaget upplevs vilja dela kunskap, hjälpa varandra och jobba tillsammans, även mellan avdelningar. Kulturen och öppenheten mellan kollegor och avdelningar är också enligt de seniora medarbetarna en viktigt anledning till att de valt att stanna på företaget.

Forskning menar att engagemang hos medarbetarna skapas genom att arbeta med kulturen så att den stärker kvaliteten på arbetslivet (Gifford et al., 2002). HR-avdelningen har aktivt arbetat med kulturen genom en konsekvent intern kommunikation via intranätet. Exempel på åtgärder som vidtagits för att stärka sammanhållningen är att ofta lyfta fram hur vänlighet, ödmjukhet och hjälpsamhet kommit till uttryck i organisationen och genom att ge beröm till kulturen i samband med framgångar.

Kommunikationsavdelningen stöttar även VD och ledning för att de ska synas i den bredare organisationen och ses som goda exempel på hur medarbetare skall uppföra sig och agera på WSP. HR-avdelningen ser också till att tydligt lyfta företagskulturen i rekryteringsprocessen och under introduktionsdagarna för nyanställda. Eftersom värderingarna är globala skapas en tydligare bild av en samstämmig kultur som kommuniceras konsekvent från alla delar av organisationen.

Hur väl kulturen satt sig i organisationen skiljer sig dock mellan avdelningar. På en av respondenternas avdelningar beskrivs att kollegor inte alltid hälsa på varandra, vara i sin egna "bubbla" och enbart umgås med medarbetare som redan känner varandra. Det gör det svårt för nya medarbetare att komma in i gruppen. Beteendet upplevs inte skapas av arbetsmiljön, utan snarare vara en konsekvens av de typiska, något introverta karaktärsdragen hos ingenjörer som är en betydande del av de anställda på WSP.

Resultaten tyder på att samarbetsförmågan inom och mellan avdelningar har en starkt bidragande del av den uppskattade kulturen. Trevliga kollegor beskrivs som "något som de flesta arbetsplatser brukar ha" och en konsekvent intern employer branding skapar per definition inte ensamt en familjär företagskultur. Något som respondenter från båda medarbetargrupperna anser vara anmärkningsvärt med WSP är den samverkande atmosfären, som beskrivs ha positiva effekter för stämningen på kontoret.

WSP tillhandahåller en knowledge management plattform där medarbetare kan söka upp den kompetens som denne önskar komma i kontakt med. När medarbetare behöver hjälp förväntas kollegor försöka hjälpa till. Medarbetare känner att de fritt kan bjuda in den kompetens som efterfrågas i ett projekt utan att behöva lämna interna prisofferter och avtal mellan avdelningar, vilket annars är branschpraxis för stora konsultbolag. Detta upplevs möjliggöra en bättre samverkan inom företaget där samarbetet sker mer friktionslöst.

Många medarbetare upplever att WSP värderar samarbete högt för att kunna leverera hög kvalitet, och prioriterar det högre än de exakta kostnaderna för att blanda in fler medarbetare i ett projekt. De nyanställda upplever att projekten varit roligare än förväntat tack vare känslan av lagarbete och samarbete mellan flera avdelningar. Tack vare en större interaktion med andra avdelningar skapas en bättre överblick av projektets helhet för medarbetarna än på vissa av deras tidigare arbetsplatser.

Därtill skapas projektgrupper inom avdelningarna delvis efter grad av beläggning. Det skapar förutsättningar för rörlighet och nya gruppkonstellationer. Systemet har enligt respondenterna påverkat stämningen på kontoret positivt då alla samspråkar med varandra och arbetsbelastningen blir jämnare fördelad. Vidare

upplevs den regelbundna kontakten och möjlighet till utbyten med andra avdelningar bidra till bra samarbete och den goda gemenskapen.

Samarbetet upplevs av i princip alla respondenter som något som uppmuntras och fungerar, särskilt inom varje avdelning. Uppdragsformen att arbeta i projekt skapar naturligt samarbete och nätverkande med olika medarbetare inom organisationen. De nyanställda upplever organisationen som decentraliserad och de seniora medarbetarna håller delvis med, vilket beskrivs förenkla kommunikationen med andra medarbetare, oberoende av ställning i hierarkin.

De gemensamma arbetsuppgifterna, skiftande projektgrupperna och ständiga interaktionen inom och mellan avdelningarna för oundvikligen medarbetare samman, vilket stärker den familjära känslan. WSP och dess chefer uppmuntrar genom diverse åtgärder till samarbete såväl strukturellt som kommunikativt, och betonar vikten av samarbete för kvalitet i projekten. Det interna employer branding-arbetet har genomsyrat verksamheten och influerat medarbetarna som ser positivt på samarbete. Det omfattande samarbetet mellan kollegor har stärkt den familjära, hjälpsamma företagskulturen. Den kultur WSP aktivt bygger kan ses som ett verktyg för att nå det enligt forskning, slutgiltiga målet med intern EB - att utveckla mänskliga resurser engagemang för organisationens värderingar och mål (Backhaus & Tikoo, 2004)

5.3.3 Ledarskap

WSP beskriver sin ledarskapsfilosofi i termer av en entreprenöriell ledning där makt och beslutsfattning sker långt ut i organisationen. Ansvaret fördelas ut på de olika avdelningscheferna för att relativt fritt driva avdelningen i linje med WSP:s övergripande syfte och värderingar. Friheten genomsyrar hela verksamheten och medarbetarna beskriver sig få ett stort ansvar och förtroende. Det uppfattas bidra till en högre trivsel och en behagligare arbetsplats.

Helt fria tyglar är dock inte alltid den bästa lösningen. En negativ effekt av självständigheten upplevs ibland vara ineffektivitet och oreda till följd av att medarbetare jobbar efter egna mallar och utan gemensam struktur. Olika arbetsgrupper kan därmed dra åt olika håll, vilket hämmar avdelningens utveckling. Det upplevs viktigt att ha en grundläggande struktur för att förenkla samarbetet, även om arbetsuppgifternas utförande önskas kunna anpassas efter individen. Som förslag från medarbetarna behövs tydligare riktlinjer för åt vilket håll WSP centralt vill att avdelningarnas arbete ska gå, i komplement till de övergripande syftet. Riktlinjerna bör baseras på marknadsinsikter och diskussioner med medarbetare, inte endast botten i enskilda mellancheferns olika viljor.

5.3.4 Att se till hela organisationen

I en stor organisation med olika avdelningar är vissa avdelningar av naturliga skäl strategiskt viktigare för organisationen än andra. En konsekvens kan då bli att organisationen lägger större fokus och resurser på de mer strategiskt viktiga avdelningarna. Men att uppenbart värdesätta och stötta vissa avdelningar medan andra ges mindre uppmärksamhet kan få negativa konsekvenser på den interna attraktiviteten hos den nedprioriterade avdelningen, där medarbetare beskriver att de varken känner förtroende för ledningen eller att avdelningen och arbetsuppgifter värdesätts. Det beskrivs även resultera i kompetensbrist, vilket försämrar kvaliteten i det som görs på avdelningen. När det endast finns en person med en viss kompetens minskar möjligheten till lagarbete och att bolla tankar och ideer. Därtill får de mest kompetenta medarbetarna oundvikligen en mycket hög arbetsbelastning för att täcka upp för kompetensbristen. Detta upplevs av respondenterna mycket negativt. Att de mest kompetenta medarbetarnas trivsel sjunker är särskilt känsligt för WSP eftersom de är viktigast för organisationen att behålla. Strategiskt mindre viktiga delar av verksamheten behöver tilldelas mer uppmärksamhet, resurser och få känna sig behövda, viktiga och värdefulla.

6. Diskussion

Detta avsnitt inleds med att diskutera de slutsatser som uppsatsen har resulterat i. Därefter presenteras relevanta implikationer för akademien samt för praktiker i näringslivet. Slutligen kommer studiens begränsningar att presenteras, efterföljt av en rekommendation för framtida studier.

6.1 Generell diskussion

6.1.1 Extern attraktivitet

a. Vända svagheter till styrkor

Att som arbetsgivare differentiera sina egenskaper jämfört med konkurrenter och betona varför dessa egenskaper gör arbetsplatsen attraktiv är sedan tidigare känt som en mycket viktig del av employer branding (Sparrow & Cooper, 2003; Backhaus & Tikoo, 2004). För stora organisationer innebär det att det är viktigt utnyttja de fördelar som de generellt kan erbjuda medarbetare jämfört med mindre organisationer, såsom möjligheter att utvecklas inom företaget, ta del av bred kompetens och att genom organisationen ha en stor samhällspåverkan. Denna studie visar att det är lika viktigt är att bemöta de nackdelar som generellt kan förknippas med organisationens storlek och vända dessa till incitament för att välja arbetsgivaren. För stora organisationer innebär det exempelvis att etablera en stark gemenskap samt att erbjuda medarbetarna varierade arbetsuppgifter, stor individuell frihet och möjlighet att påverka verksamhetens riktning.

Dessa två typer av faktorer behöver kommuniceras externt, men också utvecklas maximalt internt. När medarbetare känner att de har dessa möjligheter sprids ryktet och masskommunikationen blir mer trovärdig. Arbetsgivaren blir attraktiv och konkurrenskraftig när medarbetaren kan ta del av de klara fördelarna med att jobba på ett stort, välfungerande företag utan att behöva kompromissa med andra faktorer som är viktiga för individen.

b. Extern kommunikation utifrån den interna upplevelsen

Resultatet visar att stora spännande projekt och utvecklingsmöjligheter är det som medarbetarna anser vara allra viktigast att kommunicera utåt för att bygga WSP:s externa attraktivitet. Dessa egenskaper är inte unika för WSP utan är aktuella för andra organisationer, främst stora arbetsgivare. Att kommunicera större, spännande projekt som verksamheten arbetar med ger konkret uttryck för spännande arbetsuppgifter, möjligheter att påverka samhället samt personlig utveckling inom organisationen. Även goda utvecklingsmöjligheter inom arbetsuppgifterna och genom karriärvägar återfinns hos flera arbetsgivare och bör kommuniceras i den externa EB:n. För organisationer som verkar globalt bör utvecklingsmöjligheterna tydligt kopplas samman med möjligheten att jobba utomlands och med människor från hela världen. De

övriga faktorerna som respondenterna nämner: stor individuell frihet, högt förtroende och nöjda medarbetare är också egenskaper som fler arbetsplatser än WSP besitter och som rekommenderas att kommunicera. Att arbetstagare delvis utvärderar potentiella arbetsgivare utifrån att medarbetarna är nöjda indikerar att intern trivsel och attraktivitet per definition är en viktig faktor för öka den externa attraktiviteten.

Majoriteten av tidigare studier på vad som påverkar arbetsgivarvarumärkets attraktivitet är gjorda på ett urval studenter (Lievens & Highhouse, 2003; Berthon et al., 2005; Srivastava, 2010; Alniacik & Alniacik, 2012; Saini et al., 2013; Archechige & Robertson, 2013; Van Hoyer et al., 2013; Zhu et al., 2014). Resultatet breddar förståelsen för hur en arbetsgivare kan arbeta med den externa attraktiviteten genom att utgå från medarbetares (med arbetserfarenhet) perspektiv i frågan.

För att en extern attraktivitet skall ha en god effekt har medarbetarna en central roll, särskilt för stora arbetsgivare med ett stort antal potentiella ambassadörer. Alla de nyanställda hade någon gång kommit i kontakt med medarbetare från WSP innan rekryteringsprocessen, genom tidigare arbeten, studier eller på fritiden. För flera hade det dessutom varit den viktigaste kontaktytan till information om arbetsgivaren. Intrycket dessa medarbetare ger är avgörande för arbetsgivarens externa attraktivitet. Grunden för att medarbetare ska tala positivt om företaget ligger i att intern attraktivitet föreligger (Tanwar & Prasad, 2016a). Att stärka denna är följaktligen värdefullt för organisationer för att stärka sin externa attraktiviteten.

Studien belyser därutöver vikten av att aktivt stötta, uppmuntra och underlätta för medarbetare att prata om företaget och studien illustrerar hur detta kan göras. Studien visar att arbetsgivaren kan stötta medarbetarna genom det externa EB-arbetet. I takt med att kännedomen om varumärket och de positiva aspekterna med organisationen växer hos allmänheten, växer även stoltheten hos medarbetarna av att vara med och representera den. Detta stärker den interna attraktiviteten och medarbetarnas "brand advocacy", vilket tidigare är känt som effektivt för att attrahera nya kompetenta medarbetare (Bughin et al, 2010; Trusov et al, 2009).

Sartain (2005) och Rosethorn (2009) har tidigare konstaterat att två svårimiterade konkurrensfördelar kopplat till EB är förmågan att attrahera och rekrytera den bäst lämpade arbetskraften (extern attraktivitet) och organisations förmåga att bygga en engagerad, lojal arbetsstyrka (intern attraktivitet). Denna studie adderar ytterligare en dimension och visar på den konkurrensfördel som uppstår i *hur* arbetsgivarvarumärket sprids externt, som följd av en hög intern attraktivitet. Att använda medarbetarna i det externa EB-arbetet är resurseffektivt, trovärdigt, personligt och unikt, eftersom det inte kan kopieras av konkurrenter. Dessutom tenderar de att autentiskt beskriva arbetsplatsen, vilket ger korrekta förväntningar hos framtida medarbetare,

som därmed blir lättare att möta. På så sätt skapas en bättre balans mellan den externa och interna attraktiviteten.

6.1.4 Extern employer branding:s effekt på intern attraktivitet

a. Förväntningar

Studien visar att för att driva framgångsrik employer branding bör företaget sätta höga, men inte för höga, förväntningar på arbetsplatsen inför anställningen. Centralt är sedan att möta dem och helst överträffa några av dem. Detta görs genom ett gedigen arbete för att stärka den interna attraktiviteten. Kan en arbetsgivare leverera på de faktorer som inte fullt ut förväntas finns särskilt goda möjligheter att överträffa medarbetarnas förväntningar. Ett exempel som framkom av studien var förväntningen om en familjär kultur på en stor organisation som kunde överträffas trots att de nyanställda visste om den sedan tidigare. När förväntningar överträffas stärks medarbetarnas positiva inställning till arbetsgivaren och således ökar den interna attraktiviteten. Samtidigt bör inte gapet mellan förväntning och faktisk upplevelse blir alltför stort, med risk för att inte längre matcha medarbetarens preferenser. Exemplet som framkom i undersökningen var när graden av frihet blev mycket större än förväntat.

Resultatet tyder på att arbetsgivare i hög grad kan styra medarbetares förväntningar på arbetsplatsen. Men resultatet indikerar även att medarbetare bär med sig vissa förväntningar på arbetsgivaren oberoende av dess externa EB-aktiviteter. Medarbetare beskrivs ha vissa förväntningar på arbetsgivaren baserat på erfarenheter på tidigare arbetsplatser, vilket betonar vikten av att kartlägga och leva upp till dessa. Därtill verkar större, etablerade organisationer ha vissa generella förväntningar på sig. En sådan förväntning som framkom var hög samarbetsförmåga mellan arbetsgrupper och avdelningar. Det är inte otänkbart att även mindre organisationer har andra generella förväntningar på sig.

Insikterna om hur förväntningar inte endast bör infrias men också överträffas bygger vidare på Coyle-Shapiro & Kesslers (2002) studier på hur arbetsgivares fullföljande av sina, ur medarbetarens synpunkts upplevda, skyldigheter medför positiva effekter på medarbetarnas prestation. Insikterna kring varifrån förväntningarna kommer till bidrar till forskningen på vad som påverkar det psykologiska kontraktet mellan medarbetare och arbetsgivare (Rousseau, 2001; Backhaus & Tikoo, 2004; Eshoj, 2012). Resultaten bidrar också till det kunskapsgap som finns kring hur extern och intern EB förhåller sig till varandra.

b. Syfte

För de arbetsgivare som tydligt kommunicerar verksamhetens högre syfte i den externa EB:n är det mycket viktigt att efterleva detta internt. Medarbetare börjar på arbetsplatsen med ett engagemang i linje med det beskrivna syftet, eller åtminstone en förväntning på att detta står i centrum. Med dessa ingångsvärden påverkas den interna attraktiviteten mycket negativt om arbetsgivaren inifrån upplevs prioritera ekonomiska nyckeltal över de syften som kommuniceras externt. Analysen visar att hur mycket verksamheten faktiskt bidrar till syftet inte ensamt avgör hur väl internt upplevs efterlevas. Det upplevda syftet hos medarbetarna som arbetat längre på företaget skiljer sig mer från det WSP vill kommunicera än det de nyanställda upplever. Dessa medarbetare beskriver den interna kommunikationen som den största källan till verksamhetens upplevda syfte. Det innebär att det är här stora organisationer bör lägga fokus för att stärka det interna upplevda syftet, så att den externa attraktiviteten balanseras med motsvarande upplevelse internt.

Det är sedan tidigare känt att EB-budskap som inte är konsekventa med företagskulturen och företagsidentiteten tenderar att ha negativ effekt på medarbetarnas prestation och tillfredsställelse (Backhaus, 2016). Resultatet i denna studie illustrerar detta ytterligare och bidrar därtill med insikter i hur det interna perspektivet påverkas av extern employer branding av ett högre syfte. Studien exemplifierar vikten av att som arbetsgivare balansera dessa för att uppnå både en hög intern och extern attraktivitet.

6.1.5 Intern attraktivitet

a. Utvecklingsmöjligheter

Resultatet visar att möjligheten att erbjuda olika former av kompetensutveckling för medarbetarna är mycket viktigt för att ständigt utveckla och för att öka lojaliteten och trivseln. En medarbetares benägenhet att byta arbetsgivare ökar väsentligt när de känner att de inte längre utvecklas tillräckligt mycket i det befintliga arbetet. Utveckling innefattar både arbetsuppgifternas utformning, utbildningar och nya karriärvägar, vertikala såväl som horisontella. Internationella organisationer bör dra mer fördel av att kunna erbjuda medarbetare internationella utvecklingsmöjligheter och göra dessa så enkla som möjligt att ta del av för medarbetare som så önskar. Studien identifierar därtill ett samband mellan känslan av utveckling och avdelningens utveckling i stort. Det är därför viktigt att som arbetsgivare arbeta för utvecklingen på alla avdelningar, inte bara de strategiskt viktigaste.

I flertalet organisationer följs inte medarbetares trivsel, behov och önskemål upp på central nivå mer än genom en årlig medarbetarundersökning och medarbetarsamtal. Därför blir ledarskapet i många organisationer centralt för att kunna anpassa arbetsuppgifter och arbetsplatsen i övrigt efter individuella behov. För att öka den interna attraktiviteten behöver organisationer därför säkerställa en nära dialog mellan

chefer och medarbetare. Prioriteras chefernas resultatansvar uppfattas de som mindre tillgängliga. Om cheferna istället instrueras att fokusera på medarbetarna och deras utveckling får det positiva effekter på dialogen mellan chefer och deras anställda. Det är viktigt att ständigt vidareutbilda cheferna i förmåga att lyssna in medarbetarens önskemål och samtidigt uppmuntra medarbetare att reflektera kring och uttrycka viljan att utvecklas. Lämna organisationen helt ifrån sig ansvaret på medarbetarna riskerar den att förlora de medarbetare som är sämre på att visa vad de vill och som i brist på utveckling söker sig vidare. Slutligen visar studien på att en vänlig och öppen företagskultur bidrar till ett öppnare klimat samt bättre dialog mellan chef och medarbetare.

b. Kultur & Samarbete

Resultatet indikerar att organisationens förmåga att samverka är mycket viktig att utveckla för att skapa den företagskultur som är central för den interna attraktiviteten. Att uppmuntra och underlätta samarbete gör medarbetarna mer positivt inställda till att arbeta tillsammans. Genom gemensamma projekt och genom att hjälpa och interagera med varandra i det dagliga arbetet ökar gemenskap och den familjära känslan på arbetsplatsen. Att stimulera samarbete är särskilt viktigt på de avdelningar där samarbete och projektgrupper inte är en lika tydlig del av arbetet. Här riskerar annars kulturen bli reserverad och grupperad.

c. Ledarskap och förtroende

Undersökningen visar att den interna attraktiviteten kan stärkas genom att anpassa ledarskapet efter organisationens medarbetare och samtidigt i så hög grad som möjligt ge medarbetare förtroende och frihet att utforma arbetet efter individuella preferenser. Samtidigt bör en viss gemensam struktur säkerställas och det behövs tydliga riktlinjer för i vilken riktning avdelningen ska utvecklas. I annat fall riskerar personliga agendor att styra avdelningen i en oönskad riktning där olika medarbetare drar verksamheten åt olika håll.

d. Att se till hela organisationen

Resultatet visar att om mindre strategiskt viktiga avdelningar känner sig bortprioriterade eller att ledningen inte beaktar deras behov och önskemål i lika stor grad påverkas den interna attraktiviteten negativt. Detta beror både på att avdelningen och medarbetarna stannar av i utvecklingen och för att förtroendet för ledningen sjunker. När avdelning inte prioriteras tillräckligt högt finns en risk att den kompetensen som behövs inte möts med tillräckliga resurser. I synnerhet utsatta för hög arbetsbelastning blir då de medarbetare som besitter störst kompetens eftersom de då måste täcka upp för den bristande kompetensen och resurser. Detta är särskilt negativt för en arbetsgivare eftersom de mest kompetenta medarbetarna är viktigast att behålla.

Studien illustrerar med dessa fyra punkter hur en framgångsrik intern EB mer konkret kan ta sig i uttryck i en organisation med hänsyn till medarbetarnas upplevelse. Det ges därmed bidrag till tidigare forskning,

som främst fokuserat på resultaten av ett lyckat EB-arbete och hur organisationer ska ta tillvara på EB (Backhaus & Tikoo, 2004; Gaddam, 2008, Tanwar & Prasad, 2016a). Resultaten ger även bidrag till hur arbetsgivares intentioner skiljer sig från hur medarbetare uppfattar, tolkar och reagerar på åtgärderna (Wright & Nishii, 2007). Detta tack vare slutsatserna grund i medarbetarnas upplevelser.

6.2 Implikationer för Akademien

Studien har i linje med teorin om det psykologiska kontraktet illustrerat värdet av att som arbetsgivare leva upp till de förväntningar som den externa employer branding är med och skapar hos nya medarbetare. Studien har därtill visat det mycket fördelaktigt för den interna attraktiviteten att stundom överträffa medarbetarnas förväntningar (utan att gapet mellan förväntning och upplevelse blir alltför stort). Uppsatsen har tillfört indikationer på att förväntningarna på en arbetsgivare även baseras på erfarenheter från tidigare arbetsgivare och att det finns generella förväntningar på etablerade organisationer. Uppsatsen har uppenbarat vissa negativa konsekvenser på den interna attraktiviteten av att tydligt kommunicera ett högre syfte i den externa EB:n utan att fullt ut leva upp till dem internt. Men också hur dessa konsekvenser kan undvikas.

Gällande hur en framgångsrik EB konkret kan ta sig uttryck i en organisation har uppsatsen bidragit med fler insikter. Uppsatsen belyser hur arbetsgivare kan uppnå en hög extern attraktivitet genom att i kommunikationen utåt kombinera sina unika styrkor och varför de gör arbetsplatsen attraktiv med att vända traditionella nackdelar med organisationens storlek till styrkor. Studien har belyst hur vital medarbetarnas positiva uppfattningar om arbetsgivaren är för att stärka den externa attraktiviteten. Medarbetarna verkar som ambassadörer som sprider varumärkeskännedom, påverkar den externa uppfattningen om arbetsgivaren och är en viktig kanal för att attrahera ny kompetens. Studien har även visat hur arbetsgivare kan stötta medarbetarna i denna roll och att extern employer branding kan stärka medarbetarnas stolthet.

I bidraget till förståelsen för den interna attraktiviteten har studien visat att goda möjligheter att utvecklas såväl vertikalt som horisontellt är mycket viktigt för att behålla nöjda medarbetare. Uppsatsen belyser värdet av att anpassa både arbetsuppgifter och karriärvägar efter individuella behov. Därtill identifieras ett samband mellan känslan av utveckling och avdelningens utveckling i stort. Studien har påvisat det interna arbetet med att stärka samarbetets positiva effekter på företagskulturen och gemenskapen bland medarbetarna. Detta bidrar till kunskapen om byggandet av företagskultur och dess positiva effekter på intern attraktivitet. Insikter ges även kring ledarskap med frihet i fokus och dess positiva effekter på den upplevelsen av arbetsplatsen samt de risker som följer av att ge ett stort förtroende till lokala chefer och medarbetare.

Eftersom uppsatsen valde ett tillvägagångssätt med utforskande prägel kan inte slutsatserna bevisas vara generella. Insikterna från studien har ämnat att bredda forskningsområdets förståelse i ämnet. Uppsatsen har gett upphov för teoretiker att undersöka dessa insikter i mer generella termer genom kvantitativa ansatser för att säkerställa de generella fenomenen.

6.3 Implikationer för praktiker

6.3.1 Extern attraktivitet

Inom den externa employer branding kommer studien med tre huvudsakliga budskap till företagsledare som vill stärka den externa attraktiviteten. Den sannolikt viktigaste är att inse betydelsen medarbetarna har för den externa attraktiviteten. Det är mycket vanligt att medarbetare på något sätt varit i kontakt med andra medarbetare från innan anställningen och rekryteringsprocessens start. De intryck som ges i dessa interaktioner är av stor betydelse för den externa attraktiviteten. Att aktivt arbeta med intern trivsel och personalvård är därför mycket värdefullt för att stärka extern attraktivitet och förmågan att rekrytera nya kompetenta medarbetare till organisationen.

Utifrån denna insikt rekommenderas företagsledare att aktivt stötta, uppmuntra och underlätta för medarbetare att prata om företaget externt. Detta kan göras genom att öka kännedomen om organisationen, vilket stärker medarbetarnas känsla av stolthet över sin arbetsgivare. Det kan också göras genom att skapa incitament för de anställda att prata med potentiella kollegor och dela information om arbetsgivaren. Men också incitament för att alltid göra ett mycket gott intryck i mötet med medarbetare från andra organisationer under det dagliga arbetet. Detta för att skapa ett gott rykte och positiva associationer till arbetsgivaren.

Utöver att fokusera på medarbetarnas word-of-mouth bör specifikt stora organisationer kommunicera vad som särskiljer dem från mindre organisationer och hur de arbetar med värden som traditionellt i större grad återfinns hos mindre organisationer. Ett exempel på ett sådant värde är en familjär företagskultur. Kan ett sådant värde förankras internt och framgångsrikt kommuniceras utåt stärks den externa attraktiviteten. Sannolikheten är också högre att medarbetarna blir positivt överraskade när de börjar på arbetsplatsen eftersom dessa värden generellt inte förväntas av stora organisationer. Detta ökar den interna attraktiviteten.

Kommunikationen av stora spännande projekt associeras av mottagaren med spännande arbetsuppgifter, möjligheten att påverka samhället och en organisation med diversifierad kunskap där det finns mycket att lära sig. Stora intressanta projekt är därför väldigt effektivt att kommunicera för att stärka den externa attraktiviteten. Kommunikation av utvecklingsmöjligheter och tydliga karriärvägar upplevs också mycket

positivt. Därtill har uppsatsen identifierat ett stort värde för internationella organisationer att betona möjligheterna att arbeta utomlands.

6.3.2. Intern attraktivitet

Studiens slutsatser får flera innebörder även för företagsledare som vill stärka den interna attraktiviteten. För det första kan studien öka praktikers förståelse för de förväntningar som medarbetare har inför anställningen. För att maximera den interna attraktiviteten behöver den interna upplevelsen åtminstone motsvara men allra helst överträffa de förväntningar som skapats på arbetsgivaren inför anställningen.

Det är känt sedan tidigare att arbetsgivarens EB är med och skapar dessa förväntningar och att skapa rätt förväntningar, som varken är för höga eller låga, är mycket viktigt för den interna attraktiviteten. Studien visar däremot också att stora organisationer har vissa förväntningar på sig oavsett EB och att medarbetare jämför arbetsgivaren med tidigare arbetsgivare. Detta gör det mycket viktigt för företag att kartlägga vilka förväntningar medarbetare bär med sig och reflektera över hur dessa förväntningar kan levas upp till för att kunna bygga en hög intern attraktivitet.

För det andra behöver företagsledare som vill att medarbetarna ska uppleva ett högre syfte med verksamheten kommunicera detta intensivt internt inom organisationen. Extra viktigt är det interna arbetet om syftet kommuniceras i den externa EB:n och därmed påverkar medarbetares förväntningar inför anställningen. Den interna attraktiviteten påverkas mycket negativt om denna förväntning inte upplevs som infriat. Att endast kommunicera organisationens faktiska bidrag i termer av finansiella nyckeltal är inte tillräckligt. För att stärka den interna attraktivitet krävs att ledning och chefer visar medarbetarna att arbetet mot detta syfte har större betydelse för organisationen än finansiella resultat.

Slutligen har två nyckelfaktorer identifierats vara speciellt viktiga att arbeta med för praktiker för att stärka den interna attraktiviteten. Den första är att alltid se till att medarbetarna känner att de utvecklas och har möjlighet att göra det i önskvärd riktning. Praktiker behöver arbeta med utveckling i arbetsuppgifternas utformning, genom utbildningar, genom vertikala och horisontella karriärvägar samt genom underlättandet av internationella möjligheter när det är genomförbart. Därtill är det viktigt för känslan av utveckling hos medarbetarna att säkerställa att alla avdelningar utvecklas som en enda stor enhet, för att undvika att medarbetare känner att deras avdelning bortprioriteras på grund av att den inte anses vara den strategiskt viktigaste avdelningen. I arbetet med dessa frågor är dialogen mellan chef och medarbetare central. Dialogen stärks genom ledarutbildningar och att låta det ansvar som läggs på chefer betona medarbetares trivsel och utveckling mer än på ekonomiskt resultat. Slutligen tyder studien på att dialogen blir bättre av en vänlig och öppen företagskultur då klimatet på arbetsplatsen har väsentlig påverkan detta.

Den andra nyckelfaktorn är just företagskulturen. För att stärka en företagskultur rekommenderas praktiker att arbeta med organisationens samarbetsförmåga. Ett ökat samarbete inom och mellan avdelningar gör att medarbetarna hjälper varandra i större utsträckning vilket stärker den familjära känslan inom organisationen. Hos WSP skapar uppdragsformen med projekt och ständigt nya projektgrupper naturligt samarbete och nätverkande med olika medarbetare inom organisationen. Stora organisationer som inte verkar inom konsultverksamhet bör tillämpa mer av denna arbetsform i den grad det är genomförbart samt att anpassa det till sin verksamhet för att öka interaktionen mellan medarbetarna och olika avdelningar.

6.4 Kritik och begränsningar

Att studien inte har kvantifierats påverkar generaliserbarheten negativt, vilket är en av de mest framträdande begränsningarna hos uppsatsen. Tillförligheten begränsas således på grund av det relativt smala urvalet. Då urvalet utöver HR-medarbetare/chefer på WSP endast bestod av medarbetare från en avdelning kan kritik riktas gentemot urvalets spridning. Eftersom stora och små organisationer skiljer sig avsevärt från varandra kan inte de fenomen och samband som identifierats i uppsatsen antas vara desamma som för mindre organisationer. Flera av slutsatserna är dessutom explicit riktade mot stora organisationer

Eftersom enbart medarbetare på WSP intervjuats är bilden av hur arbetsgivarvarumärket uppfattas inte heller komplett. Intervjuerna utfördes via videolänk istället för i fysisk form på grund av rådande omständigheter som förelåg under tiden för studien. Detta kan ha påverkat respondenternas svar exempelvis i form av att en fysisk faktor som kroppsspråk inte är lika framträdande via videosamtal som vid ett fysiskt möte och därmed inte kan analyseras. Studien innefattar subjektiva tolkningar av intervju svaren vilket kan argumenteras vara en begränsning trots att flertalet försiktighetsåtgärder har vidtagits för att minimera feltolkningar.

6.5 Rekommendation för framtida forskning

Denna studie har bidragit till en djupare förståelse för framgångsrik EB och hur det interna och externa EB-perspektiven påverkar varandra. Framtida forskning bör fortsätta fylla de kunskapsgap som identifierades i teoriavsnittet och som denna studie har bidragit med insikter till.

De insikter som kommit fram av denna undersökning bör primärt studeras vidare på två sätt. Dels genom att undersöka de presenterade slutsatserna hos andra arbetsgivare för att ta reda på vilka av dem som är specifika för WSP, konsultbranschen, ingenjörsintensiva bolag eller stora organisationer och vilka av dem som är generella och applicerbara på arbetsgivare överlag. Dels bör slutsatserna undersökas kvantitativt med

ett urval av ett högre antal respondenter för att säkerställa statistisk signifikans. Nedan följer två exempel på slutsatser och potentiella samband som rekommenderas att kvantitativt undersöka vidare:

Resultatet antyder att medarbetares förväntningar på arbetsgivaren också påverkas av tidigare arbetslivserfarenheter och av generella förväntningar på stora organisationer. Framtida forskning bör undersöka dessa förväntningar närmare för att kartlägga dessa vilka de mest vanligt förekommande förväntningarna är samt förväntningarnas natur. Uppsatsen indikerar att stora, etablerade organisationer förväntas samverka effektivt. Att med kvantitativ metod och med kvalitativ metod studera både denna och andra förväntningar på andra organisationer vore av intresse eftersom det skulle innebära en högre betydelse för stora organisationer att arbeta med just de frågorna än vad som tidigare antagits. Den interna attraktiviteten påverkas mer negativt om verksamheten brister i den aspekt där det finns en positiv förväntning.

Ett annat samband som identifierades var kopplingen mellan en vänlig, hjälpsam kultur och samarbetet i organisationen, såväl inom som mellan avdelningar. Att bekräfta och djupare analysera samarbetsförmågans påverkan på företagskulturen är intressant eftersom det skulle innebära att interna EB-aktiviteter som syftar att påverka en dimension av den interna attraktiviteten oavsiktligt påverkar fler dimensioner. Om detta kan bekräftas öppnar det även upp för vidare forskning kring vilka fler samband som finns mellan interna EB-aktiviteter och dess indirekta effekter på hur medarbetare upplever organisationen.

Forskning bör fortsätta på de spår som denna studie lämnar, men givetvis också undersöka andra företag med en öppen inställning till vilka employer branding fenomen som kan ligga bakom specifika utfall. Precis som denna studie undersökt WSP behöver andra studier med liknande frågeställningar undersöka organisationer med olika egenskaper. Exempelvis andra externt och internt attraktiva företag, organisationer som inte är externt önskvärda eller internt uppskattade arbetsgivare, organisationer i andra branscher, mindre bolag eller arbetsgivare som inte har en balans mellan en hög extern och intern attraktivitet. Möjligheterna är stora att finna fler intressanta insikter kring employer branding och hur det externa och interna perspektivet förhåller sig till varandra.

Denna studie har inkluderat både arbetsgivarens och medarbetarnas syn på den studerade organisationens EB-aktiviteter för att få en rättvis bild, eftersom arbetsgivarens intention med en EB-aktivitet inte allting ligger i linje med medarbetarens uppfattning och reaktion av den (Wright & Nishii, 2007). Studien har tagit med båda perspektiven men inte analyserat djupare hur de skiljer sig från varandra. Detta har forskare framöver likväl orsak att studera vidare.

7. Referenser

- Ahrne, G. & Svensson, P. 2015, Handbok i Kvalitativa metoder, 2nd edn, Liber, Stockholm.
- Almıaçık, E. & Almıaçık, Ü. 2012, Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 58 no. 8, pp. 1336-1343.
- Alvhus, J. 2013, Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok, 1st edn, Liber, Stockholm.
- Alvesson, M & Sköldberg, K. 2017, Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod, 3rd edn, Studentlitteratur AB.
- Alvesson, M., & Deetz, S. 2000. *Doing critical management research*, 1st edn, Sage.
- Ambler, T. & Barrow, S. 1996. The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- Arachchige, B. & Robertson, A. 2011, Business student perceptions of a preferred employer: a study identifying determinants of employer branding, *The IUP Journal of Brand Management*, vol. 8, no. 3, pp. 25-46.
- Arsel, Z. 2017, Asking questions with reflexive focus: A tutorial on designing and conducting interviews, *Journal of Consumer Research*, 44(4), 939-948.
- Backhaus, K. 2016, Employer Branding Revisited, *Organization Management Journal* 13(4).
- Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004, Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501- 517.
- Baum, M. & Kabst, R. 2013. “How to attract applicants in the Atlantic versus the Asia-Pacific region? A cross-national analysis on China, India, Germany, and Hungary”, *Journal of World Business*, vol. 48, pp. 175–185.
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. 2005, Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal of Advertising*, vol. 24 no. 2, pp. 151-172.
- Biswas, M. & Suar, D. 2016, Antecedents and Consequences of Employer Branding, *Journal of Business Ethics*.
- Bryman, A. & Bell, E. 2013, *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*, 2nd edn, Liber, Stockholm.
- Bryman, A. 2011. *Samhällsvetenskapliga metoder*. 1st edn, Liber, Malmö.

- Bughin, J., Doogan, J. & Vetvik, O. 2010, A new way to measure word-of-mouth marketing, *McKinsey Quarterly*, vol. 2, pp. 113-116.
- Cable, D. & Turban, D. 2003, The value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective, *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 33. no. 11, pp. 2244-2266.
- Cable, D., Aiman-Smith, L., Mulvey, P., & Edwards, J. 2000, The sources and accuracy of job applicants' beliefs about organizational culture. *Academy of Management Journal*, 43, 1076–1084.
- Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I. 2002, Reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and Employer perspectives, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 11, pp. 1-18.
- Crewson, P. 1997: Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 7, no. 4, pp. 499-518.
- Dabirian, A., Kietzmann, J. & Diba, H. 2017, A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding, *Business Horizons*, (2017)60, 197-205.
- Davenport, T. & Prusak, L. 1998, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press.
- Edwards, M. 2010, An integrative review of employer branding and OB theory, *Personnel Review* 39(1):5-23.
- Eshoj, P. 2012, The Impact of Employer Branding on The Formation of The Psychological Contract, Unpublished master's thesis, Aarhus School of Business and Social Sciences, Aarhus University, (Hämtad 2020-03-15) <http://pure.au.dk/portal/files/48764246/Thesis.pdf>
- Foster, C., Punjaisri, K. & Cheng, R. 2010, Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding, *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401–409.
- Franca, V. & Pahor, P. 2012, Influence of management attitudes on the implementation of employee participation, *Economic and Industrial Democracy* 35(1):115-142.
- Frook, J. 2001, Burnish your brand from the inside, *B to B, Chicago*, vol. 86. No. 8, pp. 1-2
- Gaddam, S. 2008, Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management, *The Icfai Journal of Soft Skills*, vol. 2, no. 1, pp. 45-55.

- Gifford, E., Kohlenberg, B., Hayes, S., Antonuccio, D., Piasecki, M., & Palm, K. 2002, Combining Bupropion SR with acceptance based behavioral therapy for smoking cessation. Paper presented at the meeting of the Association for Advancement of Behavior Therapy, Reno, NV.
- Harter, J., Schmidt, T. & Hayes, T. 2012, Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis, *Journal of applied psychology*, 87(2):268-79.
- Iaffaldano, M. & Muchinsky, P. 1985, Job Satisfaction and Job Performance. A Meta-Analysis, *Psychological Bulletin* 97(2):251-273.
- Judge, T., Thoresen, C. Bono, J. & Patton, G. 2001, The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review, *Psychological Bulletin* 127(3):376-407.
- Kashyap, V. & Verma, N. 2018, Linking dimensions of employer branding and turnover intentions, *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 282–295.
- Kryger Aggerholm, H., Esmann Andersen, S. & Thomsen, C. 2011, Conceptualising employer branding in sustainable organisations, *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 105–123.
- Leekha Chhabra, N. & Sharma, S. 2014, *International Journal of Organizational Analysis*.
- Lievens, F. & Highhouse, S. 2003, The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer, *Personnel Psychology*, vol. 56, no. 1, pp. 75-102.
- Lievens, S., Van Hove, G., Anseel, F 2007, Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework, *British Journal of Management* 18:S45 - S59.
- Lincoln, Y. & Guba, E. 1985, *Naturalistic inquiry*, 1st edn, Sage, New York.
- Maister, D. 1982, Balancing the professional Service Firm. *Sloan Management Review* , 15-2.
- Manpowergroup, 2018. Talent Shortage, (Hämtad 2020-02-21).<https://www.manpower.se/swe/om-manpower/research-and-insights/talent-shortage/>.
- Markelz, M. 2016. Why Your “Employer Brand” Matters. *Marketing News*, vol.50, no. 5, p.13 mån-11.
- Maxwell, R. & Knox, S. 2009, Motivating employees to "live the brand": A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm, *Journal of Marketing Management*, vol. 25, no. 9, pp. 893-907.

- Miles, M & Huberman, M. 1994, *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*, 2nd edn, Sage.
- Mosley, R. 2007, Customer Experience, Organizational Culture and the Employer Brand, *Journal of Brand Management*, vol. 15, no. 2, pp. 123-134
- Mosley, R. 2016, How the Best Global Employers Convince Workers to Join and Stay, *Harvard Business Review*.
- Reichheld, F. 2003, The One Number You Need to Grow. [online] *Harvard Business Review*, (Hämtad 2020-03-15), <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>.
- Robinson, S. 1996, Trust and breach of the psychological contract, *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, no. 4, pp. 574-599.
- Robinson, S. & Kraatz, M. & Rousseau, D. 1994, Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study, *The Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 1.
- Robinson, S. & Rousseau, D. 1994, Violating the psychological contract: Not the exception but the norm, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, no. 3, pp. 245-259.
- Roehling, M. 1996, Critical issues in the conceptualization of the psychological contract construct. Paper presented at the meeting of Academy of Management, Cincinnati.
- Ronda, L., Valor, C. & Abril, C. 2018, Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *Journal of Product & Brand Management*, 27(5), 573–596.
- Rosethorn, Helen. 2009, *The employer brand: Keeping faith with the deal*. Gower Publishing: Surrey, England.
- Rousseau, D. 1989, Psychological and implied contracts in organizations, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 2, no. 2, pp. 121-139
- Rousseau, D. 2001, Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contracts, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 74, pp. 511- 541
- Rousseau, D., & Tijoriwala, S.A. 1998, Assessing psychological contract: Issues, alternatives and measures, *Journal of Organizational Behavior*, vol 19, pp. 679–695.
- Saini, G., Gopal, A. & Kumari, N. 2015, "Employer Brand and Job Application Decisions: Insights from the Best Employers", *Management and Labour Studies*, vol. 40, no. 1-2, pp. 34- 51.

Saini, G., Rai, P. & Chaudhary M. K. 2013, What do best employer surveys reveal about employer branding and intention to apply?, *Journal of Brand Management*, vol. 21, no. 2, pp. 95-11.

Sartain, L. 2005, Branding from the inside out at Yahoo!: HR's role as brand builder, *Human Resource Management*, vol. 44, no. 1, pp. 89-93

Sparrow, P. & Cooper, C. 2003 *The employment relationship: Key challenges for HR*, 1st edn, Butterworth-Heinemann

Srivastava, P. 2010, An employer brand framework for prospective employees: scale development & model testing, unpublished PhD thesis, Management Development Institute, Gurgaon.

Tanwar, K. & Prasad, A. 2016a, Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention, *Global Business Review*, vol. 17, pp. 186S-206S.

Tanwar, K. & Prasad, A. 2016b, The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator, *Management Decision*, vol. 54, no. 4, pp. 854-886.

Tanwar, K. & Prasad, A. 2017, Employer brand scale development and validation: a second order factor approach, *Personnel Review*, vol. 46, no. 2, pp. 89-409

Trusov, M., Bucklin, R. & Pauwels, K. 2009, Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: Findings from an internet social networking site, *Journal of Marketing*, vol. 73, no. 5, pp. 93 mån-102.

Universum. 2019, *Karriärbarometern, professionals, WSP Ideal Employer Brand Rapport* (Ej tillgänglig för allmänheten)

Universum. 2019, *Sveriges Bästa Arbetsgivare*”, tillgänglig:
<https://universumglobal.com/se/sveriges-basta-arbetsgivare-2019/>

Van Hove, G., Bas, T., Cromheecke, S. & Lievens, F. 2013, The Instrumental and Symbolic Dimensions of Organisations' Image as an Employer: A Large-Scale Field Study on Employer Branding in Turkey, *Applied Psychology*, vol. 62, no. 4, pp. 543-557.

Wilden, R., Gudergan, S & Lings, I. 2010, Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73

Wright, P. & Nishii, L. 2007, Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper Series*, 468.

Zhu, F., Zhen, W., Yu, Q., Hu, T., Wen, Y. & Liu, Y. 2014, Reconsidering the dimensionality and measurement of employer brand in the Chinese context, *Social Behavior and Personality*, vol. 42 no. 6, pp. 944-948.

8. Appendix

Bilaga 1 - Intervjumall HR-medarbetare/chefer

1. Hur arbetar ni med att attrahera de bästa talangerna inom er bransch vilka faktorer trycker ni på?
 - a. Vilken av dessa faktorer är viktigast för er?
 - b. Vad lägger ni mest betoning av dessa faktorer i er kommunikation
2. Hur arbetar ni för att behålla era medarbetare?
 - a. Vilken av dessa faktorer anser ni är viktigast för er?
 - b. Hur ser ni till att era medarbetare trivs?
 - c. Hur mycket resurser allokerar ni till att stärka medarbetartrivseln?
 - d. Jobbar ni nånting med att identifiera och påverka informella ledare i gruppen för att bättre nå ut?
3. I vilka kanaler kommunicerar ni?
 - a. Vilken av dessa kanaler är viktigast?
 - b. Varför i just denna kanal?
4. Hur ser ni till att inte förväntningarna på er som arbetsplats blir för stora?
5. Vad tror ni har varit viktigast för att WSP lyckats bli en attraktiv arbetsgivare externt
 - a. Varför tror ni att detta har varit viktigast?
6. Vad tror ni har varit viktigast för att WSP lyckats bli en attraktiv arbetsgivare internt?
 - a. Varför tror ni detta varit viktigast?
7. Hur jobbar ni för att stärka företagskulturen?
 - a. Hur mäter ni den?
 - b. Hur hanterar ni de personer som inte bidrar till företagskulturen, eller motverkar den?
8. Hur hanterar ni medarbetare ni inte är nöjda med, eller som själva inte är nöjda?
 - a. Jobbar ni med att stärka attraktiviteten genom att göra er av med de anställda ni som inte trivs bra och är svåra att ändra inställningen på?
 - b. I så fall hur?
 - c. Hur hanterar ni hur detta påverkar detta resterande medarbetare?

9. Hur arbetar ni för att få feedback från medarbetare om vad de trivs med och vad som kan bli bättre på arbetsplatsen och i arbetsrollen? employer satisfaction surveys,
- Hur utformas detta?
 - Hur har ni tagit fram dom? Varför ställer ni just de frågor ni gör?
 - Hur implementerar ni förändringsarbetet utifrån insikterna från medarbetarundersökningen?

Avslutningsfrågor - 8 faktorer som bygger engagemang:

- Hur bidrar ni till era medarbetares fysiska hälsa?
 - Har ni detta i åtanke? Varför/varför inte?
- Hur bidrar ni till era medarbetares psykiska hälsa?
 - har ni detta i åtanke? Varför/varför inte?
- Hur bidrar ni till medarbetares samarbete mellan varandra och att detta funkar så bra som möjligt?
 - har ni detta i åtanke? Varför/varför inte?
- Hur jobbar ni med bekräftelse för att både för den du är men även för de du gör?
 - har ni detta i åtanke? Varför/varför inte?
- Hur bidrar ni till att få medarbetarna att känna sig stolta över företaget och hur verksamheten bedrivs?
 - Hur ser ni till att medarbetare känner en stolthet över de arbete de gör?
 - Har ni detta i åtanke? Varför/varför inte?
- Hur bidrar ni för att få medarbetare att känna att företaget har ett syfte, vet vart ni är påväg och hur de kan vara med och bidra till detta syfte?

Bilaga 2 - Intervjumall nyanställda medarbetare (3 mån-1 år)

- Berätta kort om din roll här och hur du hamnade på WSP?
 - Hur hörde du talas om WSP?
 - Vad var ditt första intryck?
 - Hur kom du i kontakt med det specifika jobbet
 - Hur fick du mer information om WSP?
- Av alla företag du potentiellt kan jobba på i världen, varför valde du just WSP?

- a. Vad gjorde WSP till en attraktiv arbetsgivare, vad var viktigast?
 - b. Vad är unikt med WSP som arbetsgivare?
3. Vilka förväntningar hade du på WSP som arbetsplats innan du började här?
- a. Varför hade du dessa förväntningar?
4. Berätta om din upplevelse hittills kopplat till dina förväntningar.
- a. Vad har stämt överens med förväntningarna på själva rollen?
 - b. Vad har varit annorlunda jämfört med förväntningarna på rollen?
 - c. Vad har stämt överens med förväntningarna på WSP som arbetsgivare?
 - d. Vad har varit annorlunda jämfört med förväntningarna på WSP som arbetsgivare?
 - e. Vad i jobbet, på arbetsplatsen och med företaget i stort har överträffat förväntningarna?
 - f. Vad har inte riktigt levt upp till förväntningarna
 - g. Vad av det som WSP kommunicerar utåt tycker du stämmer bäst överens med din upplevelse inifrån?
5. Vad är viktigt för dig generellt för att du ska trivas på en arbetsplats?
- a. Varför är detta så viktigt?
 - b. Hur definierar du de faktorer du nämner (t.ex. trevlig arbetsmiljö, work-life balance)
 - c. Hur presterar WSP på dessa faktorer? På vilket sätt?
6. Hur trivs du på WSP?
- a. Förklara mer, varför trivs du?
 - b. Vad är positivt och negativt med att arbeta på WSP?
 - c. Vad är det sämsta med WSP?
7. Av allt WSP kan kommunicera om hur det är att jobba här: Vad tror du är viktigast för bäst locka nya duktiga medarbetare (tänk 0-5 års sikt)?
- a. Varför?
8. I vilka kanaler bör WSP synas för att attrahera nya medarbetare?
- a. Varför just dessa?

Avslutningsfrågor - 8 faktorer som bygger engagemang:

1. Upplever du att WSP bidrar till din fysiska hälsa?
 - a) varför/varför inte? På vilket sätt?
2. Upplever du att WSP bidrar till din psykiska hälsa?
 - b) varför/varför inte? På vilket sätt?
3. Upplever du att WSP bidrar till att du och dina kollegor skall kunna arbeta så bra och effektivt tillsammans?
 - c) Varför, varför inte? På vilket sätt?

4. Upplever du att WSP ger dig bekräftelse både för den du är men även för de arbete du gör?
d) varför/varför inte? På vilket sätt?

5. Utvecklas som person av att arbeta på WSP?

6. Känner du dig stolt över att jobba på WSP?

a) varför/varför inte? På vilket sätt?

b) Känner du dig stolt över hur verksamheten generellt bedrivs på WSP?

7. Känner du att WSP har ett tydligt syfte med sin verksamhet?

a) På vilket sätt är det tydligt?

b) känner du att du är med och kan bidra till detta syfte?

8. Hur skulle du beskriva WSP:s sätt att bedriva ledarskap?

Bilaga 3 - Intervjumall seniora medarbetare (4-6 år)

1. Vad är viktigt för dig generellt för att du ska trivas och stanna på en arbetsplats?

a) Varför är detta så viktigt?

b) Vad mer är viktigt än detta du nämner?

c) Hur presterar WSP på dessa faktorer?

d) på vilket sätt

2. Hur trivs du på WSP?

a) Förklara mer, varför trivs du?

b) Trivs du bättre nu än för 1 år sedan? Varför, varför inte?

c) Vad är det bästa med att arbeta på WSP?

d) Vad är det sämsta med att arbeta på WSP?

3. Av alla företag du potentiellt kan jobba på i världen, varför är du på just WSP?

a) Har du funderat på att byta jobb? Varför?

b) Vad mer specifikt gör att du valt att stanna på WSP?

c) Vad är unikt med WSP?

4. WSP har generellt en hög trivsel hos medarbetarna, vad tror du det beror på?

5. Vilka förändringar har du upplevt på arbetsplatsen de senaste 4 åren?

a) Du nämner X-typen av förändring. Har du även upplevt andra typer av förändringar (strukturella, materiella, annan typ av kommunikation från WSP, kulturella, personer har ändrat sig)?

b) Vad har WSP gjort för att öka medarbetartrivseln som du har märkt av?

- c) Vad har de inte gjort för att öka medarbetartrivseln?
6. Vad är/kommer att bli viktigast framöver (0-5 år) för att WSP ska vara en omtyckt arbetsplats där medarbetarna stannar länge?
- a) Varför?
7. Av allt WSP kan kommunicera om hur det är att jobba här: Vad tror du är viktigast för bäst locka nya duktiga medarbetare (att vara en attraktiv arbetsgivare utåt)?
- b) Varför?

Avslutningsfrågor - 8 faktorer som bygger engagemang:

1. Upplever du att WSP bidrar till din fysiska hälsa?
a) varför/varför inte? På vilket sätt?
2. Upplever du att WSP bidrar till din psykiska hälsa?
b) varför/varför inte? På vilket sätt?
3. Upplever du att WSP bidrar till att du och dina kollegor skall kunna arbeta så bra och effektivt tillsammans som möjligt?
c) Varför, varför inte? På vilket sätt?
4. Upplever du att WSP ger dig bekräftelse både för den du är men även för de arbete du gör?
d) varför/varför inte? På vilket sätt?
5. Upplever du att du utvecklas på ett personligt plan av att jobba på WSP?
6. Känner du dig stolt över att jobba på WSP?
a) varför/varför inte? På vilket sätt?
b) Känner du dig stolt över hur verksamheten generellt bedrivs på WSP?
c) Känner du en stolthet över ditt arbete du gör på WSP? Varför/varför inte?
7. Känner du att WSP har ett tydligt syfte med sin verksamhet?
a) På vilket sätt är det tydligt?
b) känner du att du är med och kan bidra till detta syfte?
c) På vilket sätt?
8. Hur skulle du beskriva WSP:s sätt att bedriva ledarskap?

Bilaga 4 - Resultat från intervjuerna

Resultat - HR-medarbetare

Hur arbetar WSP med extern employer branding?

En viktig del i arbetet att attrahera talanger och kompetenta medarbetare utifrån är naturligtvis företagets kommunikation. Kommunikationsavdelningen på WSP har haft en ganska liten budget och få resurser, men lyckats väldigt bra. I den externa EB:n påverkar både kommunikationen riktad mot potentiella medarbetare och den generella kommunikationen, som syns av kunder och allmänheten. WSP beskriver sig hittills varit betydligt bättre på att kommunicera WSP som uppdragsgivare än som arbetsgivare.

WSP har grundat kommunikationen i sina övergripande företagsstrategier och har för att öka synlighet och igenkänning valt ut fyra områden att "lägga allt krut på", istället för att kommunicera många områden halvdant. Dessa områden är urbanisering, mobilisering, social hållbarhet och vatten. Istället för att göra många små kampanjer gör det färre, men högkvalitativa, kampanjer som sedan används i stor skala. När WSP har särskilt behov av kompetens inom ett av områdena arbetar de intensivt med det området i kommunikationen, för att visa att det är ett område WSP är mycket engagerade i.

Många medarbetare beskriver sig stolta över att jobba på WSP men många upplevde att få runt omkring kände till företaget och därför begränsades stoltheten till en själv. Därför övergick WSP från att främst rikta sin kommunikation mot kunder och branschinsatta till att fokusera på "den intresserade allmänheten". På så sätt ökar kännedomen till WSP, vilket ökar både den externa attraktiviteten och interna attraktiviteten som arbetsgivare, genom en högre upplevd extern prestige. WSP:s varumärkeskännedom är fortfarande inte i nivå med konkurrenterna.

Även kanalerna som kommunikationen valt att göras genom har begränsats till tre fokusområden: digitala kanaler, sociala medier och PR. Dessa har valts eftersom olika marknadsföringskanaler mätts och dessa har visat sig ge bäst effekt. Hemsidan är navet dit WSP vill styra mottagarna och de utvalda kanalerna presterar bäst i detta avseende, men även för att öka prenumaranter av deras nyhetsbrev och connecta med rekryteringsavdelningen. Genom de kanalerna kan WSP sedan fortsätta kommunicera med mottagarna på en mer personlig nivå. Av de digitala kanalerna är LinkedIn allra viktigast. Även intranätet är en viktig kommunikationskanal, både för den interna och externa attraktiviteten. Utöver de digitala kanalerna har WSP även sett till att synas i branschtidningar och i tunnelbanan.

Genom kommunikationen vill WSP skapa en bild av att ha en stark och naturlig hållbarhetsprofil med ett hållbarhetsengagemang. Det är en plats att trivas på och ligger i framkant när det gäller kunskap, med över 50 000 medarbetare världen över vars kunskap kommer till användning. WSP är medvetna om att deras storlek med ett heltäckande tjänsteutbud och globala närvaro är vad som skiljer dem från konkurrenterna. Lika viktigt är att dessa fördelar kompletteras med en hjälpsam och vänlig kultur. Där skiljer sig WSP från flera konkurrenter som är mer toppstyrda och business-drivna. De försöker ofta lyfta fram deras ödmjuka företagskultur när tillfälle ges. Till exempel kan VD:n under intervjuer förklara olika framgångar med WSP:s företagskultur.

För att lyckas med sin employer branding beskrivs det viktigt att arbetsgivarens olika funktioner samarbetar och arbetar utifrån gemensamma strategier. Medarbetarna har tillsammans med den nya kommunikationsstrategin skapat en synlighet av WSP:s varumärke som kombinerats med påverkansarbete som spridit ett positivt rykte av arbetsplatsen och dess människor.

WSP trycker framförallt på det syftesdrivna de arbetar med: att vara en del i att framtidssäkra världen och göra samhället till en bättre plats. Detta syfte kommuniceras mycket starkare än hos andra företag och de är tydliga med hur WSP bidrar till lösningarna. Den absolut viktigaste kommunikationen beskrivs vara att konkret visa vad WSP gör. De marknadsför de specifika, mest intressanta projekten WSP är involverade i och de olika avdelningarna och kompetensen som WSP besitter, som många kanske inte tänker på.

Ytterligare ett, om än mer småskaligt, sätt att dra uppmärksamhet till sig är genom webinarer och andra former av kunskapsdelning i relevanta områden. Det gör att personer som är intresserade av de frågorna kommer i kontakt med WSP. I den mer personliga externa kommunikationen som sker mot individer som WSP är intresserade av att rekrytera, betonas särskilt tre saker. Möjligheten att påverka och göra skillnad som medarbetare, de olika karriärvägarna som kan erbjudas samt arbetets flexibilitet och företagets humana syn på work-life balance. Flexibilitet beskrivs extra viktigt då många av de potentiella medarbetarna är mellan 29 och 39 år gamla. Karriärmöjligheter illustreras bland annat genom att visa hur en genom korta arbetsutbildningar kan bygga på sin kunskap, skola om sig och nå nya affärsområden och roller.

WSP ser även till att erbjuda rätt tjänst med rätt typ av arbetsuppgifter, som ligger i linje med den utmaning och intellektuella stimulans som medarbetaren söker. Tjänsterna kan anpassas efter medarbetaren.

Ytterligare en faktor som tros ha påverkat WSP:s externa attraktivitet positivt är det hållbarhetsnätverk som finns, där över 1000 anställda ses på sin fritid för att prata om hållbarhet och klimatfrågor. Detta är ganska känt i branschen och förstärker bilden av företaget och medarbetarnas genuina intresse för hållbarhet.

Även om det inte är en del av den strategiskt externa kommunikationen betonas medarbetarnas avgörande betydelse för WSP:s externa attraktivitet. Den öppna, ödmjuka och snälla kulturen som finns och det goda ryktet om hur det är att arbeta på WSP är det som gör den övriga kommunikationen trovärdig och framgångsrik. Medarbetarna är stolta och berättar om arbetsplatsen för sin omgivning. Genom att sprida kännedom om företaget ser kommunikationsavdelningen det som sin roll att stötta medarbetarna i denna word-of-mouth marknadsföring. Denna kommunikation gör också WSP unika som arbetsgivare, eftersom medarbetare har personliga upplevelser som andra företag inte kan kopiera i sin kommunikation. Med hjälp av de nöjda medarbetarna kan WSP skapa både synlighet, genom att information delas och sprids, och trovärdighet eftersom det är medarbetarna som frivilligt delar informationen, inte en betald byrå. Liknande effekt har fått genom det framgångsrika PR-arbetet att synas i tidningar och press.

Ingenjörskonsulter beskrivs inte alltid vara de bästa på att sälja in och kommunicera sitt arbete på ett tydligt och inspirerande sätt. Ingenjörssyrket har alltid varit viktigt men har tidigare mycket jobbat i det tysta. Genom kommunikationen har WSP förtydligat sina ingenjörers arbetes koppling till samhället och en bättre värld. Kommunikationen ger en rättvisare, häftigare bild av vad WSP gör hos både allmänheten och hos potentiella kunder, vilket ökat attraktiviteten.

För att öka aktiviteten att prata om företaget hos medarbetarna har WSP arbetat med den interna kommunikationen. De har berättat mycket om vad som händer på WSP och vad de gjort i samhället. Även här har de kopplat kommunikationen till de övergripande strategierna och de fyra valda huvudområdena. De utnyttjar sina 200 anställda analytiker för att ta fram intressant material för de anställda att ta del av och dela till sin omgivning. Inläggen på sociala medier riktar sig inte enbart utåt utan regelbundet också mot medarbetare i syfte att göra det lätt för dem att dela inlägg eller ha saker om WSP att prata om med bekanta.

Hur jobbar WSP med framtida medarbetares förväntningar på arbetsplatsen?

Historiskt har WSP varit ganska försiktiga med den bild man målar upp av sig själva. De har inte köpt stora annonskampanjer, sponsrat stora tävlingar eller använt sig av sportstjärnor eller andra kända ansikten i sin kommunikation. De har med andra ord inte hajpat varumärket och som följd inte syntts lika mycket som flera konkurrenter. Några av konkurrenterna presterar bättre i den externa attraktiviteten, men har inte lyckats följa upp det med en lika bra intern attraktivitet. Det finns en stor sannolikhet att den externa kommunikationen givit upphov till för höga förväntningar på arbetsplatsen, som inte kunnat infrias. WSP bygger upp höga förväntningar genom kommunikationen av arbetsplatsen, men inte för höga. Rekryteringsavdelningen är i nära dialog med cheferna och lägger stor vikt vid att chefer ska möta de förväntningar som ges inför anställningen.

Respondenterna betonar vikten av att vara tydliga med hur stora projekten som de potentiella medarbetarna kommer vara inblandad i. Vissa av kontoren i landet har mest mindre projekt, och då är det viktigt att vara tydliga med det så att medarbetaren har rätt förväntningar. De globala möjligheterna för WSP:s anställda är något som förekommer oftare i företagets kommunikation utåt men där de fortfarande känner att det finns en del kvar att arbeta med internt för att leva upp till. WSP vill även att de medarbetare som anställs ska förvänta sig att kunna utvecklas, både i rollen och genom att klättra i höjd eller bredd inom företaget.

Några av de förväntningar WSP är tydliga med att sätta upp är vad rollen som konsult innebär och vad WSP förväntar sig av sina konsulter. Exempel på dessa förväntningar kan vara uppsökande, nätverkande, säljande, inlyssnande, kunna presentera och vikten av att prioritera rätt. De betonar kulturen och hur medarbetaren förväntar bete sig för att passa in och vikten av kommunikation och samarbete. Medarbetarna förväntas även dela med sig av sin kunskap till övriga medarbetare. De förklarar även hur dessa förväntningar och medarbetarens ansvar påverkas desto mer erfarenhet medarbetaren samlar på sig under anställningen. WSP vill att individen ska känna att det finns en flexibilitet och att hen själv kan styra sitt arbete mot det hen vill och tycker är viktigast.

Intern attraktivitet

För att stärka den interna attraktiviteten används intern kommunikation för att lyfta positiva saker som WSP gör, som ökar medarbetarnas känsla av stolthet, och för att förstärka den kultur som finns. Detta görs genom att kommunicera exempel på hur snällhet, ödmjukhet, hjälpsamhet kommit till uttryck i organisationen, genom att visa att det inte finns några tydliga hierarkier och genom att ge beröm till kulturen i samband med framgångar. Kommunikationsavdelningen stöttar även VD och ledning för att de ska synas och ses som goda exempel hur medarbetare är och agerar på WSP.

För att få medarbetare att trivas arbetar WSP på flera fronter. En viktig del är arbetet med att skapa karriärvägar. Dessa anpassas efter vad individen efterfrågar och kan vara både vertikalt med möjlighet att avancera som chef och få mer ansvar, men också horisontellt med möjlighet att bli expert inom särskilda områden. WSP är tydliga med att de förväntar sig ett aktivt ansvarstagande för att vilja utvecklas och att medarbetarna själva efterfrågar att få ta vidare steg i karriären. Lokala chefer uppmuntras lyssna noga efter vad medarbetarna behöver och vill ha för att kunna fortsätta utvecklas. Det handlar långt ifrån enbart om befordringar om nya roller för medarbetarna, utan minst lika mycket om att medarbetarna får känna att de utvecklas i de projekt som finns tillgängliga och att de själva får vara med och påverka vilka projekt de vill arbeta med.

Medarbetarnas utveckling stöts även genom erbjudandet av relevanta utbildningar. Det kan både handla om utbildningar för att vässa spetskunskaper eller utbildningar för bli bättre på mer allmänna färdigheter, såsom presentationsteknik eller kommunikation.

Precis som många andra organisationer har WSP en årlig medarbetarundersökning som de håller högt. Svarsfrekvensen är hög och enkäten kompletteras med en uppföljningsenkät för att säkerställa att förbättringsplanen efterlevs.

Viktigaste framgångsfaktorer internt

En av de enligt respondenterna viktigaste framgångsfaktorerna för att ha skapat en intern attraktivitet och hög medarbetartrivsel på WSP är den hjälpsamma och prestigelösa kulturen. Denna har skapats genom konsekvent kommunikation uppifrån och genom intranätet och genom att göra det till en viktig del redan i rekryteringsprocessen och under introduktionsdagarna för nya medarbetare. Värderingarna och är globala och på så sätt skapas en tydligare bild av en samstämmig kulturen som kommuniceras konsekvent från alla håll.

En annan av de viktigaste faktorerna är sättet medarbetarna arbetar med sin chef, med en nära dialog där arbetsuppgifterna hela tiden anpassas efter individens och avdelningens behov. Dialogen är också en viktig förutsättning för att medarbetare ska ha en lagom arbetsbelastning och få stöd när den blir hög. För att behålla sina medarbetare beskrivs WSP behöva fortsätta jobba med att låta cheferna bli ännu bättre på att lyssna in medarbetare och deras behov och idéer. Det görs bland annat genom chefsutbildningar och workshops om ansvarsfördelning och feedback varefter de praktiserar att applicera teorin och övningarna på sitt team och sätta utbildningarna i handling.

Förutom denna dialog med sin chef följs medarbetarnas trivsel och önskemål endast upp genom ett årligt medarbetarsamtal och medarbetarundersökningen, på en mer central nivå. Därför blir den dagliga kontakten med chefen oerhört viktigt och det är även cheferna som ansvarar för att implementera åtgärder utifrån resultatet i den stora medarbetarundersökningen. WSP arbetar även med program för medarbetare som syftar till att ge insikter kring vad de själva vill, hur de vill utvecklas och vad de behöver av arbetsplatsen för att trivas optimalt. Programmen och utbildningarna som finns för de anställda är inte i sig det som får dem att stanna, men genom dem får de känna att de utvecklas och får träffa nya kollegor som ger upphov till kunskapsutbyte och nya idéer.

WSP arbetar även aktivt med att skapa en optimal arbetsmiljö genom att regelbundet renovera och ändra om på arbetsplatsen och genom att utbilda högre chefer i arbetsmiljö vilka sedan fördelar ansvaret nedåt i leden hela vägen till cheferna längst ut i organisationen. WSP uppmuntrar till samarbete mellan kollegor och avdelningar. De blandar medarbetare i de olika projektgrupperna, har ett omvänt mentorsprogram om hållbarhet och skapar informella möten där medarbetare kan dela med sig och sprida kunskap.

7 faktorer som är viktiga för intern attraktivitet

Hälsa

WSP beskrivs uppmuntra medarbetarna till fysisk aktivitet och information om förmånerna på intranätet. Det erkänns dock villigt att kommunikationen kring dem inte är särskilt tydlig och att inte alla medarbetare är medvetna om alla de förmåner som finns. De förmåner som respondenterna förklarar erbjuds är friskvårdsbidrag, möjlighet att vara med i idrottsföreningar med WSP-medarbetare, tillgång till eriksdalsbadet, gym och yogapass.

Gällande den mentala hälsan arbetar WSP aktivt med arbetsmiljön som ska säkerställa platser för lugn och ro men också platser för social interaktion. På individnivå ligger fullt ansvar på cheferna, där medarbetarnas psykiska hälsa ingår i deras arbetsmiljöansvar.

Samarbete

Att samarbetet fungerar beskrivs även det vara huvudsakligen chefernas ansvar. WSP tillhandahåller en knowledge management plattform där medarbetare kan söka upp den kompetens de önskar komma i kontakt med och när andra ber om hjälp förväntas medarbetarna ställa upp. De använder även ett system som möjliggör samarbete utan att ekonomiska praktikaliteter begränsar det. Som konsulter debiteras arbetet per timme men vid samarbete behöver inte avdelningarna/medarbetarna lämna prisoffert till varandra. Ekonomin löser WSP i efterhand.

Bekräftelse

WSP arbetar med att ge medarbetarna bekräftelse genom grundläggande ledarskapsutbildning, ett coachande förhållningssätt och uppmuntrande av feedback. WSP har feedback-workshops och försöker att uppmärksamma medarbetare i deras sociala kanaler eller via intranätet. Ansvaret att ge bekräftelse ligger i övrigt hos cheferna.

Stolthet

WSP har en tydlig strategi för att medarbetarna ska känna en stolthet över att arbeta på WSP. Dels jobbar de med att öka kännedomen hos allmänheten och förklara vilka WSP är och den samhällsnytta de bidrar med. Dels arbetar både internt och externt med att berätta om stora projekt som genomförts och vilka medarbetare som var med i projektet. Den externa kommunikationen anses mycket viktig för att bygga den interna stoltheten.

Syfte

HR-respondenterna slår fast att WSP har ett tydligt syfte att bidra till samhällsutvecklingen och att ta stort ansvar i de projekt man är involverade. WSP levererar ofta mer än specifikationerna i termer av hållbarhet och hänsyn till miljön. Detta kommuniceras också utåt genom att lägga fokus på frågor som är viktiga för framtiden, såsom vattenförsörjning.

Ledarskap

WSP beskriver sig arbeta med många chefer per medarbetare och satsa mycket på chefsutbildningar. De tror på ett entreprenöriellt ledarskap med handlingsutrymme att utforma sitt uppdrag fritt. Hos avdelningschefer läggs större resultatansvar medan det för gruppchefer är viktigare att få sina medarbetare att växa.

Resultat - Nyanställda medarbetare (3mån-1 års anställning)

Uppfattningar av WSP innan anställning

Resultatet visar att alla de intervjuade personerna hamnat på organisationen genom att ha blivit headhuntade eller övertygade av bekanta som redan jobbade på WSP. De som pratat med vänner och visat intresse blev uppringda av sin potentiella chef eller en HR-medarbetare för att diskutera vidare och titta på vilken typ av tjänst som skulle passa eller när en lämplig jobbmöjlighet dök upp. I flera fall berättar respondenterna att de kunnat påverka tjänsten och dess upplägg och att de inte enbart erbjudits en icke-flexibel, färdigkonstruerad tjänst. För de som blivit headhuntade på annat sätt hade även dem redan vissa band till WSP, men tidigare arbeten/studier. Banden hade skapats genom att WSP exempelvis varit kunder till en tidigare arbetsgivares servicetjänster eller samarbetspartners under en tidigare masteruppsats. Utöver det visar sig även personlig kontakt på universitet genom olika events, branschtidningar och hemsidan varit viktiga informationskällor för respondenterna innan anställningens början. I de fall personerna kände en eller flera personer på företaget var dennes beskrivningar de absolut viktigaste källorna till information om WSP som arbetsgivare och de uppfattning de fick av arbetsplatsen var mycket positiva. Att få arbeta med sina vänner var även det ett bidragande orsak till att valet av just WSP.

De nuvarande medarbetarnas första intresse för WSP skapades av flera anledningar. Många tyckte att bolagets storlek och stabilitet var tilltalande, tillsammans med en intressant och meningsfull produkt och spännande projekt. Den hjälpsamma, avslappnade kulturen och intrycket från de människor de dittills träffat från WSP var, tillsammans med organisationens värderingar, goda ambitioner framåt och det tydliga syftet att framtidssäkra världen, av avgörande betydelse för många. De uppfattades att WSP en bra syn på hur fokusera på affärer, kunden och medarbetarna. Det geografiska läget spelar även det in för många, och WSP:s kontor vid gullmarsplan upplevdes attraktivt av alla på södra sidan av stan, bland annat tack vare det smidiga tunnelbanekommunikationerna och att bilförarna slipper innerstadstrafiken och tullavgifterna. Läget och kontorets storlek gjorde även att de påmindes om WSP varje gång de passerade Gullmarsplan i andra ärenden.

Arbetsplatsen kändes tilltalande med mycket på gång, spännande teknik och med stor kunskap inom många fält. Flera nämner företagets breda kompetens som attraktiv, eftersom mycket då kan göras internt och det öppnar upp för möjligheten att diskutera med och lära av kollegor med andra yrkesbakgrunder och kompetenser. Respondenterna tycker att samarbete med olika typer av människor på olika avdelningar gör jobbet mer effektivt och roligare, eftersom de kan fokusera på sina favoritområden. Andra avdelningar inkluderar även outsourcade team i andra länder.

När en mer ingående kontakt med WSP:s rekryteringsavdelning inleddes upplevdes tjänsten i sig som attraktiv och utvecklande och rätt steg att ta i sin karriär. Flera fick en ny typ av ansvar, vilket kändes utvecklande. WSP gjorde det även tydligt för respondenterna hur de genom rollen kunde bidra till företagets framtidsvisioner. Företagets beskrivning av utvecklingsmöjligheter inom företaget påverkade också positivt, vars trovärdighet stärktes av organisationens storlek och bredd. Flera respondenter upplevde även att företaget ville satsa på dem och deras kompetensutveckling.

Unikhet

Det som upplevdes unikt med WSP var främst att de är globala och finns över hela världen samt dess breda kompetens inom många olika arbetsområden. Men också deras särskilt stora fokus på framtiden och hållbarhet.

Förväntningar

Förväntningarna som medarbetarna hade inför anställningens start hade framförallt skapats av den allmänna och personliga kommunikation som förts från WSPs kommunikations- och HR avdelning samt, i de fall då personliga

kontakter fanns, från de anställda medarbetarna. Under intervjuerna hade ett stort förtroende skapats för den blivande chefen för flera av respondenterna och magkänslan samtalen skapade var att WSP kändes rätt. Förväntningarna på arbetsplatsen var höga. Bilden som skapades var en trygg men stimulerande arbetsplats med goda möjligheter att utvecklas inom företaget. Om en på något sätt vill ändra sina arbetsuppgifter kändes det enkelt att göra det på WSP tack vare dess bredd. De förväntade sig också en öppenhet mellan avdelningarna med fungerande samarbete. Storleken på företaget skapade samtidigt förväntningar på WSP som ett "trögfotat", "lite stelt" och "mindre familjärt" företag. Personerna förväntade sig en tydlig roll men med frihet gällande arbetstider och arbetsuppgifternas genomförande. Något flera inte riktigt visste vad de kunde förvänta sig vad hur mycket som skulle krävas av dem för att leva upp till WSP:s krav och förväntningar

Viktigast att kommunicera för att stärka employer branding:

Respondenterna lyfter fram flera faktorer som de tror är allra viktigast för WSP att kommunicera, utifrån upplevelsen hur det är att jobba där. Dels stora intressanta projekt som WSP arbetar med, och gärna koppla dessa med de framtida utmaningar projekten ämnar att lösa. Detta är något WSP gör idag och som skapat wow-upplevelser hos medarbetarna innan de tog anställning. Det bör även kopplas samman med WSP globala omfattning, breda kompetens och erfarenhet, vilket gör att dem kan spela en viktig roll i dessa projekt.

Dels ser även många positivt på att lyfta fram friheten och förtroendet medarbetarna får på WSP. Och ännu viktigare: möjligheterna som finns att växa inom företaget, förbättra sin projekteringserfarenhet och att lära av mycket kompetenta medarbetare. I den mer personliga kontakten bör även, i de fall det är möjligt, arbetsgivarens personliga plan för medarbetaren beskrivas och de investeringar som kommer att göras i den framtida medarbetaren.

Flera betonar även vikten av att anpassa kommunikationen efter mottagarna, att prata om de faktorer som är viktiga för just dem på en arbetsplats och de ämnen som ligger dem varmt om hjärtat, men även anpassa budskap efter trender och behov i samhället. WSP uppmuntras också att fortsätta vårda relationen med sina medarbetare och använda de många nöjda och lojala medarbetarna i marknadsföringssyfte, för att genuint berätta om hur de upplever att det är att jobba på WSP.

Viktigt för att trivas generellt på en arbetsplats

Generellt för respondenterna är det viktigt med bra, trevliga kollegor, att samarbetet fungerar och att företagskulturen är bra. Trevliga kollegor är dock "något som de flesta arbetsplatser brukar ha". Mer specifikt är det viktigt att man hälsar och är öppna för varandra, att kulturen är prestigelös och att det känns som att kollegorna trivs på arbetsplatsen. När omgivningen mår bra skapar det en positiv stämning på kontoret. En av respondenterna säger att det "är roligt att arbeta i en miljö där folk tycker om att vara, som inte bara är där för att tjäna pengar". En hög trivsel gör också personalomsättning lägre vilket enligt respondenterna skapar en trygghet i anställningen och i den sociala miljön. Frihet är något som är viktigt både för individerna själva, men också för att det upplevs skapa en högre trivsel generellt på kontoret och därmed en roligare arbetsklimat.

Att kunna utvecklas professionellt är viktigt för de flesta. Det är viktigt att arbetsuppgifterna är varierade och det finns möjlighet att testa på nya uppgifter och typer av projekt. För vissa var detta absolut viktigast. Bra arbetsuppgifter innefattar även möjligheten att kunna påverka, förändra och förbättra. Det är viktigt att kunna få mer ansvar och klättra uppåt i företaget, men också att kompetensutvecklas horisontellt och få bli expert inom ett område.

Det är också viktigt att det finns någon form av grundläggande struktur för arbetet, men samtidigt en viss grad av frihet i hur arbetsuppgifterna utförs. Det är också en fördel om det är lätt att få en bild av vad personer runt omkring en jobbar med och vem som är bra på vad.

Det är även viktigt att dels system och processer fungerar och att det finns bra verktyg att jobba med, så att arbetet kan utföras utan krångel. Dels att arbetsuppgifterna känns relevanta och bidrar till verksamhetens syfte. Att företaget har en tydlig vision, framtidsfokus och ett syfte nämns också vara av signifikant betydelse, att inte allt fokus ligger på pengar utan också på att bidra till något.

Hur upplevs WSP som arbetsplats?

De nya medarbetarna trivs alla bra och känner att arbetsplatsen och WSP erbjudit vad den på förhand lovat. Det är tydligt även inifrån att bred kompetens finns och att även människor inom samma avdelning har mångfaldiga bakgrunder och kompetenser.

Samarbetet upplevs fungera bra. Projektgrupper skapas efter vilka som just då har minst beläggning skapas stor rörlighet och det blir inte särskilt grupperat. Bland vissa på kontoret finns viss kritik mot systemet, eftersom det minskar kontrollen över vilka som kommer in i projektet. Men samarbetet är bra och det är tydligt att systemet påverkat stämningen på kontoret positivt då alla pratar med alla och arbetsbelastningen blir mer jämnt fördelad. Medarbetarna har tydligt märkt av frånvaron av tydliga ekonomiska skiljelinjer mellan avdelningar, vilket möjliggör en bättre och friktionsfriare samverkan inom företaget. Många medarbetare upplever följaktligen att WSP bryr sig mer om kvaliteten i projekten än budget och ekonomi. Det löser dem i efterhand.

Något annat som upplevts bidra till den goda gemenskapen och samarbetet är den regelbundna kontakten och möjligheten till utbyten med andra avdelningar. Dock upplevs samtidigt olika funktioner, såsom redovisning och finansiering, inte vara tillräckligt väl synkade och transparenta med vad man vill ha av varandra, vilket medför svårigheter i utförandet av arbetet.

Möjligheten att få provjobba två veckor på andra avdelningar associeras också med kompetensutveckling. Huruvida förhoppningarna om utvecklingsmöjligheter besvarats är för tidigt att säga för många av respondenterna. Men överlag är känslan god. Några av respondenterna har uppmuntrats att tala om när de upplever sig behöva utbildas inom ett nytt område för att bli bättre på sitt yrke eller för att underlätta arbetet. Skulle dessa önskemål finnas upplevs WSP väldigt tillmötesgående.

Projekten har hittills upplevts varit roliga och av flera upplevts meningsfulla. Många känner sig väldigt nöjda med arbetsuppgifterna. Projekten har blivit roligare än väntat tack vare känslan av lagarbete och samarbetet mellan flera avdelningar. WSP har känts ärliga med sin hållbarhetsorientering, som går som en röd tråd genom verksamheten, även i andra länder.

Överlag upplevs stämningen mellan kollegorna vara bra och det finns en ömsesidig respekt mellan varandra. Det är ett öppet, positivt och familjärt klimat, vilket för vissa varit den absolut viktigaste anledningen till att de trivs. Klimatet får medarbetarna att känna sig trygga med att ta upp personliga åsikter och tankar kring arbetsplatsen, jobbet eller problem om de skulle dyka upp.

Stämningen skiljer sig dock mellan avdelningar. På avdelningar med roller med mindre koppling till specifika projekt och där ett nära samarbete med kollegor på samma kontor inte är en lika naturlig del av arbetet är stämningen mer reserverad. WSP är en nationell organisation och därför sitter ibland de närmaste kollegorna på andra kontor runtom i landet. Stämningen på det lokala kontoret påverkas när kollegorna inte arbetar så mycket med varandra. Kollegor hälsar inte alltid på varandra, är i sina egen bubbla och umgås enbart med dem de redan känner, vilket gör det svårt att komma in i gruppen som ny. Detta upplevs inte vara ett beteende som skapas av arbetsmiljön, utan snarare som konsekvens av de typiska, något introverta karaktärsdragen hos ingenjörer.

Kommunikationerna till arbetet fungerar lika bra som väntat och arbetsmiljön är klanderfri med fina lokaler, gott om utrymme och lugn atmosfär med arbetsro, utan för mycket stress. WSP som arbetsgivare upplevs flexibla och arbetet får skötas fritt utan mallar och standardiserade tillvägagångssätt. Det har upplevts positivt att få forma arbetet fritt. Medarbetarna upplever sig få ett stort ansvar och förtroende från WSP, vilket uppskattas och betonas av många. Samtidigt är det ibland frustrerande när en medarbetare inte vet hur hen ska jobba och sedan följa upp sitt arbete. För lite interaktion med upptagna chefer stärker denna effekt. En annan konsekvens av friheten är att medarbetarna jobbar efter egna mallar och drar åt olika håll, vilket leder till ineffektivitet och oreda.

Förväntningarnas uppfyllelse

Medarbetarna upplever att förväntningarna stämt väldigt bra med den faktiska upplevelsen av att arbeta på WSP, även jämfört med tidigare arbetsgivare. Många förväntade sig inte en perfekt arbetsplats i alla avseenden och har därför inget emot att vissa saker är lite annorlunda än förväntat. Precis som väntat verkar många av respondenternas kollegor trivas bra och WSP tar väl hand om de anställda. Kollegorna är villiga att hjälpa varandra, vilket gör en tryggare vid mötet av utmanande arbetsuppgifter. Respondenterna är nöjda med de arbetsuppgifter de fått och med sin chef som upplevts stöttande. Många nämner att arbetet är ännu friare än förväntat och att de fått forma arbetet ganska fritt. De är inte styrda att göra specifika saker vid bestämda tider. De känner ett stort tillit från WSP att medarbetarna gör bra val och ett bra arbete och de får ta stort ansvar. Strukturen för arbetet är något annorlunda än vad de väntat sig, på både positiva och negativa sätt. Friheten uppskattas mycket, men det skulle kunna sättas fler rutiner för hur saker och ting ska göras. Vissa saker kopplade till arbetsuppgifterna är otydliga och behöver listas ut själv. Ett exempel kan vara hur WSP:s olika system fungerar. Respondenterna hade förväntat sig lite mer stöttning i vissa delar av arbetsuppgifterna.

Några saker som överträffat förväntningarna hos några av respondenterna är att arbetsplatsen är mer kollegial än väntat, med en öppenhet mellan och inom avdelningar samt att arbetet är mindre stressigt. Öppenheten innebär att medarbetarna på företaget upplevs vilja dela med sig av sin kunskap, hjälpa varandra och jobba tillsammans, även mellan avdelningar. WSP som organisation är bättre än väntat på att samverka. För de med kontakt med outsourcade team i andra länder var positivt överraskade över hur lik företagskulturen var och att det verkligen känns som att de jobbar på samma företag.

Att WSP är ett stort företag med långa beslutsprocesser och långsam implementering har även detta motsvarat ungefär vad respondenterna hade kunnat förvänta sig. Däremot är företaget betydligt mer familjärt än vad de väntat sig av ett så stort företag. Ett område där respondenternas åsikter går isär är arbetsplatsens on-boarding/introduktion. Några upplevde den på ett positivt sätt betydligt mer omfattande än på tidigare arbetsplatser, med fokus på företagets visioner. Andra ser den som bättre än tidigare arbetsgivare, men fortfarande med en del kvar att önska. Den motsvarade inte de förväntningar som sätts på en stor, erfaren och välkänd organisation som WSP.

7 faktorer som är viktiga för intern attraktivitet

Hälsa

Medarbetarna upplever att WSP stöttar och tydligt uppmuntrar till fysisk aktivitet. De uppfattar att WSP erbjuder flertalet förmåner men betonar att kommunikationen kring exakt vilka förmånerna är väldigt otydlig. Det råder en relativt hög kännedom om friskvårdsbidraget på 3000 kr. I övrigt varierar de uppfattade förmånerna. De som nämns är gratis möte med läkare, träningsmöjligheter på gym, massage och möjligheten att hyra stuga i fjällen. I övrigt upplevs på vissa avdelningar att många medarbetare idrottar tillsammans. Medarbetarna önskar fler initiativ där medarbetare erbjuds träna på arbetstid och samtidigt få möjlighet att lära känna varandra.

Den psykiska hälsan upplevs inte WSP arbeta lika mycket med. Vissa uppfattar att det är klimatet har högt i tak och bjuder in att prata om hur man mår, medan andra inte märkt något särskilt eller till och med hört om anställda som slutat på grund av mobbning. Mycket hänger på chefen, men inte alla chefer har kompetens inom området och få ledarskapsutbildningar handlar om mental hälsa hos medarbetare.. Ett initiativ som nämns existera för att stärka den mentala hälsan är yoga. Uppfattas görs också att de anställda uppmuntras att inte arbeta kvällar och helger och att WSP är tillmötesgående vid ansökan om ledighet eller flexibilitet. Ur chefsperspektivet uppfattas att det är mycket upp till en själv men att stöd från HR finns om fall av psykisk ohälsa skulle uppstå bland medarbetarna.

Samarbete

Samarbetet har beskrivits tidigare, och fungerar sammanfattningsvis mycket bra. Organisationen upplevs decentraliserad vilket gör det lätt att prata med andra medarbetare, oavsett position i företagshierarkin. Den hjälpsamma kulturen stöttar också samarbetet. Att hjälpa till går före att praktiskt reda ut debitering för timmarna som läggs på någon annans projekt. Medarbetarna kan bjuda in vem som helst i deras projekt vid behov, utan att behöva lämna prisofferter till varandra. Organisationen har en uppmuntrande attityd till samverkan och en vilja att utveckla

den ytterligare och ständigt bli bättre. Det upplevs finnas initiativ, såsom regelbundna möten och after works, för att öka gemenskapen och därmed samarbetet, men mestadels läggs ansvaret på gruppcheferna att samarbetet ska fungera. Alla arbetsgrupper har inte lyckats bli lika starka. Ibland vid presentationer saknar kollegor tillräcklig insikt och kunskap för att komma med åsikter eller föra diskussionen vidare, vilket minskar känsla av ett välfungerande samarbete.

Personlig utveckling

WSP uppmuntrar (redan från introdagarna) sina medarbetare att vilja vidareutvecklas, men lägger samtidigt mycket av ansvaret på individerna själva att visa vad man vill och ta egna initiativ. Som tidigare nämnts får många av medarbetarna stor frihet och ansvar i sina arbetsuppgifter, vilket upplevs personligt utvecklande. WSP är ett stort företag där personalen rör sig och tjänster utvecklas, vilket gör att möjligheter upplevs finnas att byta roller vid intresse. Det utvecklingsprogram som erbjuds medarbetarna, tillsammans med folk från andra avdelningar, har också bidragit till nya sätt att se på saker hos medarbetarna. Flera nämner att de utvecklas på ett personligt plan av det sociala utbytet med kollegor.

Bekräftelse

WSP upplevs ha en ryggdunkade och snäll kultur där kollegor kommer med uppmuntrande kommentarer. Bekräftelse från chefer varierar beroende på chef, men vissa chefer är väldigt tydliga med hur de vill investera i medarbetaren och använda dennes kunskaper. En del medarbetare uppfattar även bonussystemet som en slags bekräftelse för bra arbete. VD:n upplevs vara aktiv och berömmar regelbundet medarbetarnas arbete.

Stolthet

Alla respondenter känner en stolthet över att jobba på WSP. Många för att vara en del av att framtidssäkra världen och bidra till ett bättre samhälle. WSP:s tillvägagångssätt går mycket i linje med EU:s mål och direktiv. Dessutom upplevs WSP våga satsa på nytänkande och ligga flera decennier framåt i sitt tänk. Flera nämner också en stolthet över att vara en del av ett av världens ledande konsultföretag, närvarande över hela världen, och över det affärsmässiga men samtidigt humana sättet verksamheten bedrivs på.

Syfte

De flesta respondenter upplever ett tydligt syfte hos WSP i form av att bygga ett bättre och mer hållbart samhälle. Detta görs genom att leverera hög kvalitet i de projekt de tar sin an och genom att ta hänsyn till att det ska hålla för framtiden, även om det inte explicit efterfrågas av kunden. Vissa respondenter antyder att syfte inte är helt solklart och att det verkar skilja sig mellan olika avdelningar. Några nämner även syftet att tjäna pengar och sälja en bra produkt som också närvarande i arbetet. Medarbetarna känner att deras egna roll i arbetet mot syftet är tydligt.

Ledarskap

Ledarskapet upplevs för det mesta positivt, med betoning på att det ges stort förtroende, ansvar och självständighet till medarbetarna. Samtidigt fungerar kommunikationen bra och cheferna är tillgängliga. En av respondenterna upplever ledarskapet som obefintligt och att kommunikationen med chefen sker sällan och enbart berör praktikaliteter. I övrigt upplevs ledarskapet i ledningsgruppen transparent och öppet för dialog, med en känsla av att alla är lika värda.

Resultat - Medarbetare 4-6 års anställning

Vad är viktigt för dig generellt för att du ska trivas och stanna på en arbetsplats?

Hos denna grupp av medarbetare återfinns liknande nyckelfaktorer för trivsel på en arbetsplats som hos de nyanställda medarbetarna. Några gemensamma punkter som de allra flesta nämner är trevliga och kompetenta kollegor, intressanta och utvecklande projekt och arbetsuppgifter, grundläggande förutsättningar för att kunna göra sitt jobb (såsom utrustning och arbetsmiljö), utvecklings- och karriärmöjligheter, frihet i att lägga upp sitt arbete samt attraktivt geografiskt läge.

Därutöver är en bra chef mycket viktigt, som är förstående och stöttande i ditt arbete och utveckling men samtidigt bra på att leda och öppen för kritik. Det bör finnas sociala interaktioner med arbetskollegorna. Det är även viktigt att samarbetet fungerar: att kollegor hjälper varandra och att det går att delegera arbete mellan sig för att fördela arbetsbördan jämnt. Projekten får gärna vara både stora och små och med olika typer av kunder för att arbetet ska bli mer varierande och därmed stimulerande. Att utvecklas inom organisationen ska gå att göra uppåt såväl som horisontellt, med nya typer av uppgifter. En av respondenterna nämner även möjligheter att resa (inrikes eller utrikes) och löneutvecklingen som viktig.

Upplevelse av WSP?

Trivsel hos respondenterna varierar. Arbetsuppgifterna upplevs bra och varierande och det är kul med stora projekt där WSP:s diversifierade och breda kompetens kommer till användning. Antal projekt som WSP kan utföra enbart med kompetensen inom företaget upplevs många. Medan en på andra företag uteslutande får grota ned sig i sitt expertområde får en på WSP mer interaktion med andra avdelningar, en bättre överblick av projektens helhet. Några upplever även att slutresultatet ofta blir tydligt och följs upp, vilket skapar en känsla av att göra skillnad.

Det geografiska läget och arbetsmiljön upplevs bra. För de som vill ges möjlighet att resa, framförallt inrikes. Oftast finns en bra, förstående chef och flera betonar att de för det mesta har bra kollegor som höjer trivseln. Kulturen är även den bra och beskrivs vara hjälpsam, avslappnad, öppen för att dela kunskap och ganska positiv.

Personalomsättningen upplevs låg vilket skapar en trygghet och gemenskap på arbetsplatsen. Det upplevs arbetas aktivt från WSP:s sida för att medarbetarna ska trivas och ha kul på jobbet och de beskrivs duktiga på att följa upp medarbetarundersökningar. Samtidigt upplevs chefer och ledning visa för lite förståelse för problem när de lyfts, särskilt då arbetsområden/gruppen inte är en av de strategiskt viktigaste för WSP som organisation. WSP beskrivs familjärt men också som top-down styrt med en liten lyhördhet och ett alltför stort fokus på ekonomin.

Inom vissa kompetensområden inom avdelningarna råder det brist, vilket leder till hög arbetsbelastning hos de som besitter den efterfrågade kompetensen. Beroende på avdelning trivs de olika medarbetarna bättre respektive sämre än vid anställningens början och av de som varit på flera avdelningar beskrivs de variera mycket sett till hur stor kompetens som besitts. Vissa känner att sin avdelning utvecklas och går framåt. Andra upplever viss konkurrens mellan avdelningar, bristfällig resursfördelning och att rätt kompetens inte alltid sätts på rätt projekt. Utvecklingen av kompetens på avdelningen beskrivs påverka trivseln signifikant.

Det bästa med WSP upplevs vara dess storlek, med bra utvecklingsmöjligheter och verksamhet över hela landet och internationellt. Lika viktigt är att det samtidigt upplevs familjärt och att det är lätt att prata med medarbetare från olika avdelningar och kontor. Även friheten och flexibiliteten nämns bland de bästa egenskaperna hos arbetsplatsen. Det sämsta beskrivs vara att dess storlek ibland gör arbetsplatsen opersonlig, det för stora ekonomiska fokuset som kommuniceras till de anställda samt den långsamma löneutvecklingen.

Vilka förändringar har upplevts sedan anställningens början?

WSP upplevs ha satsat mycket på att förbättra arbetsmiljön ytterligare genom renoveringar av kontorslokaler. För vissa har det dock inneburit några platsbyten för mycket och till en sämre arbetsplats än tidigare.

Företaget har växt mycket under de senaste åren vilket fått både positiva och negativa följder för de anställda. Den har inneburit nya typer av projekt som varit utvecklande. Men organiseringen har försvårats och det administrativa arbetet har ökat, vilket delvis bemötts genom att öka antalet anställda i administrativa roller. Även fler chefer har tillsatts för att strukturera och förbättra planeringen. WSP upplevs vara på god väg med arbetet med och lyckats få till en bra struktur och planering och stressnivån är lägre nu än tidigare. Samarbetet har upplevts blivit bättre genom ny bra teknik och en utökning av interaktion mellan avdelningar. I det ingår det nya initiativet där medarbetare erbjuds att "testjobba" på en annan avdelning under två arbetsveckor. En funktion som försvunnit in-house är IT-avdelningen som nu är outsourcad. De nya systemen har upplevts krånglat och det har varit besvärligare att få hjälp med IT-relaterade frågor.

Många nyanställda har varit yngre än den tidigare medelåldern, vilket gjort att det skett ett litet generationsskifte. Eftersom yngre förmågor ofta är mindre självständiga och i större behov av samarbete har det utvecklats och medarbetare hjälper nu varandra mer och arbetar mer tillsammans än tidigare. Det upplevs även ha minskat stressen på arbetsplatsen.

En annan förändring som upplevts handlar om ett skifte i fokus från ett stort fokus på kunder och medarbetare till ekonomiska nyckeltal och pengar. Fokuset tros delvis bero på en ny ledning med tyngre ekonomibakgrund. Kommunikationen uppifrån är en del som gått mot att handla mer om ekonomiska rapporter än om projekt som gått bra och delning av kunskap. Fokuset på utbildningar, forskningsuppdrag med mera, där kompetens står i fokus, upplevs ha minskat. WSP har i samband med det upplevts bli mindre familjärt och mindre motiverande att arbeta för. Däremot beskrivs att fokuset på sistone börjat vända tillbaka igen på medarbetare, kvalitet och kundnöjdhet, vilket känns positivt. En ny VD har kommunicerat att de har tagit åt sig feedbacken att minska det ekonomiska fokuset och öka kundfokuset.

Varför valdes just WSP och vad har gjort att de fortfarande är kvar på arbetsplatsen?

Att respondenterna valde just WSP och inte en annan arbetsgivare berodde på olika anledningar från person till person men inkluderar WSP:s internationella profil, utvecklingsmöjligheter för vidare steg i karriären, goda intryck av den blivande chefen, den breda kunskapen som finns in-house, hög lön samt det familjära intrycket.

Många av dessa faktorer upplevdes stämma inifrån och bidrar till att de fortfarande jobbar kvar, bland annat kompetensen och gemenskapen. Några nämner de intressanta arbetsuppgifterna, de trevliga och kompetenta kollegorna och den trevliga arbetsmiljön. Ytterligare en viktig parameter för att stanna är känslan av att fortsätta utvecklas. Skulle en möjlighet på ett annat företag dyka upp där medarbetarna får utvecklas på nya plan, exempelvis genom personalansvar är det mycket möjligt att de tar den. För de som inte trivs finns inget särskilt som håller dem kvar, utan det är mest en tidsfråga innan de lämnar.

Vad kan WSP göra för att behålla medarbetarna?

För att öka sannolikheten att medarbetarna stannar inom företaget uppger respondenterna att WSP behöver öka fokuset ytterligare på medarbetarna. Utan dem blir det inga lyckade affärer. De vill se mer sociala aktiviteter och resor tillsammans och fler typer av belöningar och bekräftelse för goda arbetsinsatser. Att uppmärksammas och att skapa en familjär lagkänsla på arbetsplatsen uppges komma att bli ännu viktigare framöver, då samhället går mot en allt flexiblare arbetsplats med färre fysiska interaktioner.

WSP behöver fortsätta att utvecklas i att erbjuda olika former av kompetensutveckling genom utbildningar och karriärvägar (även horisontella), så att de blir ännu bättre än konkurrenterna. Som komplement till WSP övergripande syfte behövs tydligare riktlinjer för åt vilket håll WSP vill att avdelningarnas arbete går, baserat på marknadsinsikter och diskussioner med medarbetare, inte uteslutande beroende på enskilda mellancheferns olika viljor.

WSP behöver bli ännu bättre på att ta vara på kompetensen i företaget och få med alla avdelningar i arbetet så att det inte skapas konkurrens och orättvisor mellan avdelningar i termer av hur mycket resurser och uppmärksamhet de får av ledningen. På de mindre avdelningarna behövs det satsas mer på en bredare, diversifierad kompetens för att minska arbetsbelastningen på personerna med unik, viktig kompetens (vilka dessutom är viktigast för WSP att behålla) och öka kvaliteten i arbetet mot kund genom möjligheten att bolla ideer mellan medarbetare. Att attrahera kompetens inom områden där en arbetsgivare inte är så starka, och inte vet exakt vad man behöver är svårare än att fortsätta rekrytera inom områden där man redan är starka. Därför behövs denna typ av rekryteringsarbete kanske göras utanför de vanliga rutinerna, genom nya former av metoder och incitament till medarbetarna för att bidra till att WSP får in rätt kompetens.

Lönen behöver hållas marknadsmässig men med tydligare utveckling av löner eller andra förmåner i takt med att medarbetarnas kompetens och värde för WSP ökar. Det finns enligt respondenterna "många kompetenta medarbetare som känner sig låsta lönemässigt och därför tittar på att röra sig någon annanstans". Det är även viktigt att belöna de

med särskilt hög arbetsbelastning med en rättvis kompensation för det extra arbetet. Slutligen behöver WSP fortsätta vinna stora spännande projekt som är viktiga för samhället.

Övriga förbättringsförslag

Utöver ovanstående ger respondenterna ytterligare förslag på hur arbetsplatsen kan utvecklas. WSP har konkurrensfördelen att vara globala och detta bör utnyttjas bättre genom större möjligheter att arbeta utomlands. Processen behöver göras lättare för medarbetare så att barriären blir så liten som möjligt. Medarbetarna ska inte behöva ta initiativ själva, göra allt jobb med att ta kontak med massa andra kontor, hitta lämpliga arbetsuppgifter, fixa arbetsvisum och så vidare.

Den internationella profilen gör även att WSP besitter stor mängd kunskap, som idag inte kommer till användning till fullo. Kompetensen som finns bör delas bättre, både för att höja kvaliteten i WSP:s arbete men också för att medarbetarna beskriver det spännande och stimulerande att få del av ny kunskap och lära sig av andra. De befintliga IT-systemen bidrar till att kunskapsdelning, beslut och förändringar går väldigt långsamt. Att förbättra systemen är ett viktigt steg i processen mot en mer samspelt organisation, där de många medarbetarna blir en styrka istället för en källa till tröghet och frustration.

En annan punkt som tas upp är uppföljningen av den årliga medarbetarundersökningen. Här upplevs ledningen ta till sig för lite av feedbacken. De upplevs istället delegera allt ansvaret till cheferna att öka engagemanget hos medarbetarna, trots att det finns saker de också skulle kunna göra annorlunda för att engagemanget ska öka. De kommunicerar inget kring hur de själva arbetar för att förbättra sig och arbetsplatsen för de anställda.

Ytterligare en faktor för en arbetsgivare att ta noga hänsyn till är rättvisa. Medarbetarna på WSP arbetar utifrån ett belöningssystem. Som exempel nämns ett tillfälle då överblivna outsourcing timmar fördelades ut jämnt mellan alla avdelningar, oavsett behov, vilket gjorde att avdelningarnas tillskrivna kostnader ökade. Detta försämrade avdelningens ekonomiska resultat och ledde till att de anställda inte fick den belöning de hade gjort sig förtjänta av, vilket var en stor källa till missnöje. Det nämns även tillfällen då medarbetarna blivit lovade en viss belöning (i detta fall en studieresa) vid ett visst uppnått resultat men som sedan dragits in, trots att medarbetarna levererade det som var målet. Besvikelsen blev större av de uppbyggda förväntningarna och medarbetarna kände sig orättvist behandlade.

Viktigast att kommunicera

Utifrån respondenternas upplevelse av arbetsplatser nämner de två faktorer som extra viktiga att lyfta fram i den externa employer branding för att attrahera kompetenta medarbetare. Att företaget är stort och växer är i sig inte det som attraherar nya medarbetare, men medför flera tydliga fördelar med WSP som arbetsplats.

För det första handlar det om att berätta om de stora, spännande uppdrag/projekt som genomförts, både för att signalera intressanta, blandade arbetsuppgifter, påverkan på samhället och den kompetens som besitts för att kunna genomföra ett sådant projekt. För att förtydliga kan kommunikationen beskriva vad de olika avdelningarna gör, beroende på vem den riktar sig mot.

För det andra handlar det om trycka på de utvecklingsmöjligheter som finns inom WSP och de möjligheter som finns att lära av alla de duktiga kollegorna, inom alla möjliga kompetensområden, som finns samlad under samma tak. Både utvecklingsmöjligheterna och den omfattande kunskapen bör kopplas till WSP:s internationella närvaro, med möjlighet att jobba utomlands och med människor från hela världen.

Utöver dessa två nämns även dels vikten av attraktiva förmåner, som gärna får sticka ut från det den stora majoriteten arbetsgivare erbjuder. Dels nämns också att visa hur nöjda medarbetarna är, som bevis på arbetsplatsens välmående.

7 faktorer som är viktiga för intern attraktivitet

Hälsa

De mer erfarna medarbetarna är medvetna om att det finns flertalet förmåner för att uppmuntra till fysisk aktivitet, men är ganska överens om att de kommuniceras ut dåligt och att de är svårt att hitta den informationen och hur en tar del av förmånerna. De erbjudande om fysisk aktivitet som nämns är friskvårdsbidraget, pingisbord, simning, klättring, badminton, löpning, längdskidåkning, yoga och gym.

Vad gäller den mentala hälsan känner vissa att det stödet finns och andra inte. Ansvaret upplevs ligga långt ned i organisationen och några exempel som nämns från de som uppfattar att information och stöttning finns i frågan är chefens stöd i frågan, möjlighet att gå till samtalsterapeut samt en lokal checkin för att se så att ingen är för stressad eller inte mår bra.

Respondenterna med chefsbefattning uppfattar att WSP trycker mycket på att cheferna ska fänga upp medarbetarnas välmående och känner stöd från HR om någon av medarbetarna inte skulle må bra. Samtidigt är det mycket upp till cheferna själva och arbetet mot mental hälsa skulle kunna utvecklas.

Samarbete

Samarbetet upplevs uppmuntras och fungera väldigt bra, särskilt lokalt inom affärsområdet. Uppdragsformen att arbeta i projekt skapar naturligt samarbete och nätverkande med olika medarbetare inom organisationen. En del av ansvaret ligger på en individuell nivå, men några strukturella initiativ för att stärka samarbetet som uppfattats är organiserade fika med andra avdelningar, öppet kontorslandskap och månadsvisa gruppmöten. Samarbetet med centrala funktioner, andra affärsområden och med globala kontor fungerar sämre och kan utvecklas, exempelvis genom gemensamma arbetsuppgifter som kräver samarbete.

Bekräftelse

Även bland de anställda som varit på företaget en längre tid upplevs bekräftelse komma från kollegor, ofta i samma projekt, men enligt de flesta inte alls av andra. Medarbetarna får höra betydligt mer om vad som behöver göras bättre än vad de gör bra från WSP:s ledning, och de upplevs inte vara insatta i arbetet som görs lägre ned. Bland kollegorna upplevs det finnas en ryggdunkande feedbackkultur som framförallt har sitt ursprung i kollegornas personligheter snarare än i arbetsmiljön. Några upplever att projektarbetets resultat följs upp väl medan andra upplever de svårt att få bekräftelse från kunder, som oftast snabbt går vidare efter projektets slut. Överlag önskar respondenterna att WSP arbetar ytterligare med att stärka feedbackkulturen.

Personlig utveckling

Medarbetarna tycker sig utvecklas på ett personligt plan av arbetet med andra människor och i kundmötena. WSP upplevs ge möjlighet för medarbetare att växa, men det är upp till var och en om den tas.

Stolthet

Av de respondenter som tycker att stolthet över sitt arbete är en rimlig känsla känner sig alla sig någorlunda stolta över att arbeta på WSP. Några över organisationens stora, breda kompetens och kunskap samt dess goda rykte. Andra över att vara med och bidra till hållbara högkvalitativa lösningar som bidrar till Stockholms framväxt.

Syfte

WSP:s syfte upplevs olika mellan respondenterna. Hälften uppfattar främst ett fokus att leverera till kunder och på så tjäna mer pengar. Övriga uppfattar syftet att bidra till att bygga ett bra samhälle, anpassat för framtiden. Att hjälpa kunder att värna om miljön nämns också. Det önskas ett större fokus på att bidra till samhället, även mot de medarbetare vars roll inte är direkt relaterade till samhällsnytta, än det ekonomiska resultatet. Chefer och den interna kommunikationen upplevs vara de främsta källorna till det uppfattade syftet.

Ledarskap:

Ledarskapet upplevs vara väldigt individuellt och beroende på personen. Upplevda förändringar är dels att cheferna fått lite mer instruktioner under utbildningar och liknande. De högre delarna av organisationen är ganska hierarkisk, de

vertikala leden blivit fler och cheferna mindre tillgängliga. Lägre ned är organisationen fortfarande någorlunda decentraliserad.

Ur chefsperspektivet förklaras att det ges tydliga riktlinjer att arbeta nära och kommunikativt med alla medarbetare, att cheferna ska se mycket till individen och få varje individ att växa inom ramen för hans eller hennes önskemål. Samtidigt ges instruktioner att också ta hänsyn till den ekonomiska aspekten i arbetet. Det ges inga tydliga ramar för hur cheferna ska jobba med bekräftelse. Cheferna upplever att WSP arbetar mycket med ledarskapet för att det ska utvecklas: bli tydligare, mer närvarande och mer flexibelt för individen.