



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Psykosocial arbetsmiljö och employer branding

i en public service-organisation

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp

Cecilia Englund
Caroline Jörnland

Handledare: Elena Bogdanova
VT 2014

Abstract

Examensarbete kandidatnivå: 15 hp
År: 2014
Handledare: Elena Bogdanova
Examinator: Ylva Ulfsdotter Eriksson

På en konkurrensutsatt arbetsmarknad måste både arbetsgivare och arbetstagare gynnas för att kunna skapa en hållbar arbetsplats. Detta tror vi kan formas med hjälp av ett strategiskt HR-arbete som jobbar internt med employer branding i samspel med de anställdas psykosociala arbetsmiljö men även externt mot andra aktörer för att kunna vara attraktiva som arbetsgivare. Arbetskraften inom teknikbranschen utgörs idag till stor del av generation X och Y, som lockas och engageras av helt andra faktorer i arbetet så som frihet, kreativitet och meningsfullhet till skillnad från tidigare generationer (Parment & Dyhre 2009). Dessa förväntningar ställer andra krav på arbetsgivare för att skapa en god arbetsmiljö men även för att bygga ett attraktivt employer branding-arbete.

Syftet med vår uppsats är att förstå sambandet mellan psykosocial arbetsmiljö och employer branding i en public service-organisation. Vår studie genomförs på en av organisationens divisioner. Genom att kartlägga divisionens psykosociala arbetsmiljö samt sammanställa kännetecknen för den psykosociala arbetsmiljön och employer branding-arbetet undersöker vi hur dessa två områden kan kopplas samman med varandra.

Tidigare forskning där dessa två områden förs samman är begränsad. Vi hanterar det teoretiska ramverket utifrån teorier från det psykosociala arbetsmiljöområdet som berör god psykosocial arbetsmiljö, arbetstillfredsställelse, arbetsengagemang, attraktiv arbetsmiljö och helhetsperspektivet och sammanlänkar dessa med employer branding-teorier som berör emotional benefits.

Denna uppsats har en kvalitativ ansats där vi genomfört semistrukturerade och strukturerade intervjuer med åtta anställda med olika yrkestitlar på divisionen. Empirin har tematiserats och analyserats utifrån organisationens kännetecken för psykosocial arbetsmiljö samt organisationens strategiska employer branding-mål.

Sambandet mellan divisionens psykosociala arbetsmiljö och employer branding-arbete förstår vi som emotional benefits. I resultatet ser vi att emotional benefits har betydelse för de anställdas välbefinnande på divisionen. I diskussionen presenterar vi divisionens emotional benefits vilka utgörs av ett gott arbetsklimat baserat på öppen kommunikation, upplyftande kultur med betydelsefull värdegrund, medarbetarorienterat inflytande i arbetsorganisationen samt trevliga kollegor och social gemenskap.

Nyckelord: Emotional benefits, employer branding, psykosocial arbetsmiljö, arbetstillfredsställelse, arbetsengagemang.

Förord

Tack till våra intervjupersoner för medverkan, divisionen på SVT och Helène Sahlin för all hjälp! Tack även till Linda Corin och Anna Dyhré för att vi fick dela våra tankar med er i den inledande fasen. Stort tack Elena Bogdanova för värdefulla kommentarer och god handledning under uppsatsens gång!

Tack!

Caroline & Cecilia
Göteborg juni 2014

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Organisationen	2
1.3 Divisionen	2
1.4 Syfte	3
1.5 Frågeställningar	3
2. Tidigare forskning	4
2.1 Arbetstillfredsställelse i teknikbranschen	4
2.2 Arbetsrelaterad stress och välmående	4
2.3 Employer Value Proposition (EVP)	4
2.4 Hållbart employer branding-arbete	5
2.5 Arbetsengagemang genom employer branding	6
3. Teori	8
3.1 Psykosocial arbetsmiljö	8
3.1.1 God psykosocial arbetsmiljö	8
3.1.2 Arbetstillfredsställelse	8
3.1.3 Arbetsengagemang	9
3.1.4 Attraktiv arbetsmiljö	9
3.1.5 Helhetsperspektivet	10
3.2 Employer Branding	11
3.2.1 Begreppet employer branding	11
3.2.2 Emotional Benefits	12
4. Metod	14
4.1 Metodval	14
4.2 Tillvägagångssätt	14
4.3 Urval	15
4.4 Analysmetod	15
4.5 Reliabilitet och validitet	16
4.6 Etiska överväganden	16
4.7 Metoddiskussion	17
5. Resultat och analys	19
5.1 Sammanställning empiri och analys av psykosocial arbetsmiljö	19
5.1.1 De anställdas arbetsuppgifter	19
5.1.2 Social och rolig arbetsplats	19
5.1.3 Verksamhetens mål	20
5.1.4 Mentala krav och utvecklande möjligheter	21
5.1.5 Stort eget inflytande	22
5.1.6 Möjliga hinder	23
5.1.7 Hög social interaktion	25
5.1.8 Förändringar på divisionen	26
5.2 Sammanställning av empiri och analys av employer branding	28
5.2.1 Respektfullt bemötande och stolthet över arbetet	28
5.2.2 Öppet och socialt arbetsklimat	29
5.2.3 Positiv upplevelse av kollegorna	30
5.2.4 Otydlig ledarstruktur	30
5.2.5 Teampräglad organisationskultur	31
5.2.6 Betydelsefull värdegrund	32
5.2.7 Tydligt mångfaldsmål	32

5.2.8 Stor grad av kompetensutveckling	33
5.2.9 Attraktiv placering av arbetsplatsen.....	33
6. Diskussion	35
6.1 Divisionens emotional benefits	35
6.1.1 Gott arbetsklimat baserat på öppen kommunikation.....	35
6.1.2 Upplyftande kultur med betydelsefull värdegrund	36
6.1.3 Medarbetarorienterat inflytande i arbetsorganisationen	36
6.1.4 Trevliga kollegor och social gemenskap.....	37
6.2 Kritiskt förhållningssätt.....	37
7. Slutsatser	38
8. Vidare forskning	40
9. Referenser	41
Bilagor	44
Bilaga 1 - Intervjumall, ARIA.....	44
Bilaga 2 - Intervjumall, employer branding, medarbetare	46
Bilaga 3 - Intervjumall, employer branding, chef.....	47
Bilaga 4 - Intyg SVT.....	48

1. Inledning

I denna del inleds vårt arbete med bakgrund, beskrivning av organisationen och divisionen. Detta utgör vår problemformulering som leder fram till vårt syfte och våra frågeställningar.

1.1 Bakgrund

På arbetsmarknaden idag har arbetskraften helt andra förväntningar på arbetsgivaren än tidigare generationer (Parment & Dyhre 2009). Inom den växande teknikbranschen, där tjänstemän är verksamma, har de anställda fler åsikter om arbetsförhållandena. I jämförelse med arbetare nämner tjänstemän fler dimensioner för varje aspekt av arbetet, kollegor och lön (Hu, Kaplan & Dalal 2009). Detta kan leda till att tjänstemän har högre förväntningar på arbetstillfredsställelsen, vilket innebär att det krävs helt andra metoder från arbetsgivaren för att engagera de anställda. I relation till generation X och Y blir även dessa förändrade förväntningar på arbetsgivaren tydliga eftersom dessa generationer inte motiveras av samma faktorer som tidigare generationers arbetskraft motiverats av (Parment & Dyhre 2009). Enligt Shaul (2007) är generation X födda mellan år 1965-1979 och generation Y födda mellan år 1980-1994, vilka till stor del utgör de generationer som är verksamma på arbetsmarknaden idag. Generation X och Y kräver mer direkt kommunikation, tydligare återkoppling samt frihet både kring när och hur arbetet ska utföras (Parment & Dyhre 2009). De vill även ha ett arbete som är meningsfullt och som ger möjlighet till kreativitet, vilket kan innebära en stor arbetsbörda, men de eftersträvar samtidigt en balans mellan arbete och övrigt liv. Det är, menar Parment och Dyhre (2009), inte längre lika viktigt med vanliga anställningsförmåner så som hög lön eller en extra veckas semester.

Inom HR-fältet växer sig employer branding starkare som en populär strategi (Backhaus & Tikoo 2004). Employer branding är en organisations arbetsgivarvarumärke som riktar sig både internt och externt (Backhaus & Tikoo 2004). Ett välutvecklat employer branding-arbete underlättar för arbetsgivare att särskilja sig gentemot andra konkurrenter, vilket i sin tur gör att de nya generationerna som intar arbetsmarknaden lockas till arbetsplatsen (Christiaans 2012). När det kommer till arbetsgivare med icke-kommersiella syften kan det vara en större utmaning att skapa ett tydligt arbetsgivarvarumärke menar Parment och Dyhre (2009). Dock lyfter författarna fram att det som icke-kommersiella organisationer kan trycka på i sitt employer branding-arbete är deras värdegrund och möjligheten att få utföra ett meningsfullt arbete.

På dagens arbetsmarknad behövs även hänsyn tas till den psykosociala arbetsmiljön, som består av de anställdas välbefinnande och helhetsupplevelse av arbetssituationen, eftersom denna aspekt påverkar en attraktiv arbetsmiljö (Dertell 2005). Ur ett personalvetenskapligt perspektiv är den psykosociala arbetsmiljön men likaså organisationens employer branding viktigt i ett strategiskt HR-arbete. Av den anledningen vill vi undersöka kopplingen mellan den psykosociala arbetsmiljön och employer branding i en organisation.

1.2 Organisationen

Sveriges Television AB (SVT) producerar och sänder television i Sverige vilket de har gjort sedan starten år 1956 och har länge varit en ledande aktör inom TV-sändningar (SVT 2014a). SVT drivs av ett public service-uppdrag vilket innebär att de ska garantera Sveriges medborgare ett brett och sakligt utbud som präglas av demokratiska och humanistiska värden och att utbudet ska vara tillgängligt för alla. SVT är stiftelseägt, oberoende och opartiskt i förhållande till politiska, kommersiella och andra intressen i samhället (SVT 2014b). SVT består av en företagsledning och tre divisioner (SVT 2014c). Programledningen beställer tjänster och produkter som divisionerna får i uppdrag att producera.

Nyligen blev organisationen högt rankad som attraktiv arbetsgivare i en prisutdelning (Ireblad 2014). På så sätt styrker detta att vi genomför vår studie på organisationen eftersom SVT har ett utmärkande attraktivt arbetsgivarvarumärke.

Den tekniska utvecklingen i samhället gör att det ständigt sker förändringar inom masskommunikationen när fler användare börjar använda sig av andra former av medier. Castells (2009) menar att sättet att bedriva masskommunikation i samhället på, exempelvis TV och radio, har förändrats till att individer själva producerar och kommunicerar i sociala medier som når en global publik. Effekten av denna förändring är mer känd som det "digitala språnget" inom SVT vilket innebär att verksamheten inriktar sig på digitala sändningar och digitala utbud som kräver mer interaktiva tjänster.

1.3 Divisionen

Våra intervjuer genomförs på en av SVT:s tre divisioner. Divisionen producerar och utvecklar digitala tjänster, plattformar och webbfunktioner. På divisionen arbetar runt hundra tjänstemän. Utmärkande för divisionen är att den är dynamisk eftersom teknikbranschen, som divisionen verkar inom, är snabbt växande och i ständig förändring. Detta gör att även

divisionens uppdrag förändras i takt med branschen. Inom branschen är divisionens kompetens starkt eftertraktad, främst efterfrågas personer med specialistkompetens, vilket innebär att branschen kan upplevas som svårrekryterad.

Inom divisionen finns ett arbetssätt som eftersträvar lagarbete där de anställda har i uppgift att gemensamt lösa en särskild uppgift på effektivt sätt. Divisionen arbetar efter en agil arbetsmetodik vilket betyder lättroblig utveckling (Chow & Dac-Buu 2007). Agil arbetsmetodik har användaren och kunden i fokus och bygger på att det sker täta leveranser mellan utvecklare och användare vilket gör att det ständigt pågår ett förbättringsarbete. På divisionen ingår de anställda i tvärfunktionella team där de arbetar i “sprintar” som är tidsperioder som sträcker sig över två veckor. Arbetet byggs upp av “iterationer”, som innebär ett stegvis utvecklingsarbete av produkterna. I teamen finns en “Scrum Master” som leder arbetet framåt genom att forma en “story”, det vill säga ett användarkrav som teamet arbetar efter. “Scrum Mastern” har ansvar för att arbetet flyter på smidigt och sköter även kontakten utåt. Teamet förväntas i samråd med produktionsledningen ge förslag till förbättring på produkter och verksamheten (Rubenowitz 2004).

1.4 Syfte

Vårt syfte är att förstå sambandet mellan den psykosociala arbetsmiljön och employer branding-arbetet i en public service-organisation. Detta undersöker vi genom att kartlägga och sammanställa kännetecknen för den psykosociala arbetsmiljön på divisionen samt genom att beskriva vad som är karakteristiskt för employer branding-arbetet på arbetsplatsen. Syftet är således att med hjälp av kartläggningen och kännetecknen se hur dessa två områden kan kopplas samman och överensstämna med varandra. Vår förhoppning är också att med hjälp av denna förståelse bidra med kunskap till det personalvetenskapliga området.

1.5 Frågeställningar

Vårt syfte preciseras i följande frågeställningar:

- Vad kännetecknar den psykosociala arbetsmiljön samt employer branding-arbetet på arbetsplatsen?
- Hur ser sambandet ut mellan den psykosociala arbetsmiljön och employer branding på divisionen?

2. Tidigare forskning

I detta stycke går vi igenom tidigare forskning gällande psykosocial arbetsmiljö och employer branding. Tidigare forskning som involverar båda ämnena är begränsad och vi presenterar därför forskning från båda fälten med anknytningspunkt mellan psykosocial arbetsmiljö och employer branding.

2.1 Arbetstillfredsställelse i teknikbranschen

Narayanan och Zafar (2011) undersöker faktorer som influerar arbetstillfredsställelse bland unga indiska mjukvarutekniker. Forskarna kommer fram till att de faktorer som har störst påverkan på anställdas arbetstillfredsställelse i teknikbranschen är kön, erfarenhet, bemötande från arbetsledare, arbetsmiljö och emotionell intelligens (Narayanan & Zafar 2011). Mest bidragande till arbetstillfredsställelse är den anställdes emotionella intelligens och antal år av arbetslivserfarenhet inom teknikbranschen. På så sätt ser vi att den anställdes sätt att kunna hantera relationer inverkar på arbetstillfredsställelsen, vilket får en betydande roll för samspelet med kollegor på arbetsplatsen.

2.2 Arbetsrelaterad stress och välmående

Burke (2010) belyser vilka frågor som är relevanta för tvärkulturella studier som undersöker arbetsrelaterad stress och välmående. Stressfaktorer och arbetet i sig har under lång tid undersöks i förhållande till fysisk och psykisk hälsa. Burke (2010) menar att arbetsrelaterade stressfaktorer är arbetsbelastning, balans mellan arbete och fritid, höjd arbetsmängd, ledarskapsstilar, arbetsplatskonflikter och organisationsförändringar. I studien kommer Burke (2010) fram till att gemensamma faktorer för alla kulturerna är att de anställda har mänskliga och psykologiska behov exempelvis engagemang i arbetet, arbetstillfredsställelse och psykisk hälsa. Gemensamt är även att de anställda har eller kommer från en familj vilket vi menar är viktigt att ta i beaktning som arbetsgivare för att kunna skapa balans mellan arbete och fritid. Således inverkar de gemensamma faktorerna på de anställdas välmående på arbetet.

2.3 Employer Value Proposition (EVP)

Dyhre och Parment (2013) beskriver EVP som medarbetarlöftet. På samma sätt som kunder får ett löfte om vad de kan förvänta sig av ett företag eller en produkt står EVP för vad medarbetare kan förvänta sig av en arbetsgivare, således syftar EVP till att lyfta fram det som gör att specifika personer som är intressanta för organisationen upplever arbetsgivaren som attraktiv (Christiaans 2012). EVP används för att skapa en positiv association till eller bild av

arbetsgivaren och består i förmåner och värderingar som organisationen har att erbjuda sina anställda (Christiaans 2012). Dyhre och Parment (2013) menar att det är viktigt att arbetsgivarens EVP stämmer väl överens med kulturen och sanningen om organisationen för att det ska fungera som en framgångsrik marknadsföringsstrategi. Förutom detta ska ett attraktivt EVP präglas av tydlighet, särskiljning och gärna inrymma en känsla (Dyhre & Parment 2013). Denna forskning blir således ett konkret sätt att arbeta med employer branding som även innefattar en känslomässig beståndsdel, vilket stöder vårt sätt att ta oss an employer branding.

Vid framtagandet av EVP går det utifrån marknadsföringsteori, enligt Parment och Dyhre (2009), att särskilja tre olika delar som är identitet, profil och image. Området där dessa tre delar överlappar varandra blir ett attraktivt EVP. För att fånga arbetsgivarens identitet ställs frågan ”Vilka är vi?” som handlar om hur de nuvarande medarbetarna uppfattar organisationen. När det kommer till profil ställs frågan ”Hur vill vi uppfattas?” och det bygger på ledningens strategiska bild av vart verksamheten är på väg. Till sist ställs frågan ”Hur uppfattas vi av omvärlden?” vilket syftar på image och således att ta reda på hur exempelvis potentiell personal och studenter ser arbetsgivaren (Dyhre & Parment 2013). Ju större område där de tre delarna överlappar varandra desto lättare får arbetsgivare att skapa ett EVP som stämmer överens med organisationen och som även särskiljer sig gentemot konkurrenter (Parment & Dyhre 2009), detta kan i ett längre perspektiv var en viktig del för att kunna ha ett hållbart och trovärdigt employer branding-arbete.

2.4 Hållbart employer branding-arbete

Aggerholm Kryge, Andersen Esmann och Thomsen (2011) skriver om hållbarhet i HR-arbetet och hävdar att employer branding-området behöver breddas både i form av att flera aktörer blir involverade men även till att innefatta ett mer strategiskt fokus. De poängterar att ett hållbart employer branding-arbete byggs upp med hjälp av långsiktiga relationer och att det således kan vara en dimension av organisationens Corporate Social Responsibility (CSR). CSR kan definieras på många olika sätt men i grund och botten handlar det om att göra affärer på ett mer öppet och transparent sätt där de humana och etiska värdena sätts i fokus (van Marrewijk 2003). Employer branding-arbetet kan, enligt Aggerholm Kryge, Andersen Esmann och Thomsen (2011), vara ett led i att skapa värde i organisationen och även för medarbetarna. Dessutom kan strategisk employer branding frambringa hållbara värden för organisationen i förhållande till samhället.

Aggerholm Kryge, Andersen Esmann och Thomsen (2011) menar att möjligheten till dialog på arbetsplatsen, för att exempelvis bygga öppenhet och tillit, är oerhört väsentligt för att kunna få hållbara relationer mellan arbetsgivare och medarbetare som i sin tur genererar positiva processer för employer branding. Det är just processer som lyfts fram och inte själva resultatet. Det viktiga beskriver Aggerholm Kryge, Andersen Esmann och Thomsen (2011) är att prioritera medskapande vilket syftar till att bygga arbetsgivarvarumärket utifrån en medarbetarorienterad dialog. Vidare menar författarna att en arbetsorganisation som arbetar medarbetarorienterat och som har ett utvecklat CSR-arbete kan således använda dessa funktioner i employer branding-arbetet. CSR ser vi ytterst är till för det externa employer branding-arbetet, men är minst lika viktigt som det interna. För vår studie är det framförallt ett strategiskt och hållbart employer branding-arbete som skapar långsiktiga relationer som gör forskningen intressant för oss då vi intresserar oss främst för det interna employer branding-arbetet.

2.5 Arbetsengagemang genom employer branding

Kunerth och Mosley (2011) presenterar en studie som syftar till att belysa hur det interna employer branding-arbetet kan hjälpa till och stärka de anställdas engagemang. På Coca-Cola Hellenic (CCH) har employer branding blivit en mer integrerad del av organisationens strategiska HR-arbete med stort fokus på den befintliga personalen och inte bara något som syftar till att bygga en stark profil ut mot externa aktörer för att locka talanger. Kunerth och Mosley (2011) beskriver mer konkret hur CCH har gått tillväga när de utformat ett tydligt medarbetarlöfte. Genom en lång process av workshops och utvärderingar med olika aktörer landade organisationen i två huvudområden som skulle åtgärdas i medarbetarlöftet och dessa två var "professionell utveckling" och att ha "kul på jobbet" (Kunerth & Mosley 2011). Utvärderingarna visade nämligen att organisationen redan var stark på områdena att ha ett "meningsfullt arbete" samt "vinnande team". HR-personalen på CCH kunde se genom sina interna mätningar att de genom denna satsning på medarbetarlöftet påtagligt förbättrade sin förmåga att attrahera och engagera men även behålla personal. Nyckeln till CCH:s framgång, enligt Kunerth och Mosley (2011), var framförallt en förståelse för att medarbetarlöftet måste balanseras mellan trovärdighet i nuläget och uppnåeliga mål. För att stärka de anställdas engagemang menar författarna att det är viktigt att kunna omvandla uttalade målsättningar till överskådliga framsteg och visa på konkreta förbättringar. Dessutom påverkas engagemanget

hos de anställda av insikten om employer branding som ett internt strategiskt arbete för HR, men även för hela koncernen (Kunerth & Mosley 2011).

3. Teori

I detta stycke presenterar vi teorier om psykosocial arbetsmiljö samt employer branding som vi använder för analysen av det empiriska underlaget.

3.1 Psykosocial arbetsmiljö

I följande teoridel presenterar vi god psykosocial arbetsmiljö, arbetstillfredsställelse, arbetsengagemang, attraktiv arbetsmiljö samt helhetsperspektivet.

3.1.1 God psykosocial arbetsmiljö

Den fysiska arbetsmiljön har länge dominerat arbetsmiljölagstiftningen, menar Berggren och Weman-Johansson (2013), men på senare år har vikten av den psykosociala arbetsmiljön ökat. Människan har psykosociala behov såsom trygghet, att känna gemenskap och tillhörighet, få uppskattning och beröm samt utvecklingsbehov (Härngren 2012). Den psykosociala arbetsmiljön berör på så vis en individs psykiska resurser och sociala behov (Berggren & Weman-Johansson 2013). Kännetecknen för en god arbetsmiljö som bör eftersträvas enligt Arbetsmiljölagen (1977:1160) är variation i arbetet, social kontakt, samarbete och möjlighet till personlig och yrkesmässig utveckling samt självbestämmande.

3.1.2 Arbetstillfredsställelse

Lockes (1976) definition på arbetstillfredsställelse är ett behagligt eller positivt känslotillstånd som beror på individens värdering av dennes arbete eller arbetserfarenhet. När individen upplever att arbetet uppfyller, eller har god chans till att uppfylla, individens arbetsvärderingar som är betydelsefulla och när dessa överensstämmer med individens behov uppnås arbetstillfredsställelse (Locke 1976).

Saari (2004) menar att arbetets natur, eller med andra ord arbetet i sig själv, är det största området som berör arbetstillfredsställelse. I arbetets natur ingår utmaningar, individens autonomi, arbetsinnehåll och variation vilket Saari (2004) menar kan förutspå arbetstillfredsställelse, men även anställdas återgång till arbetet. Dessa områden ser vi även är av stor betydelse i vad som utgör en god arbetsmiljö enligt Arbetsmiljölagstiftningen (1977:1160). Arbetstillfredsställelse kan också kopplas till den sociala miljöns betydelse, exempelvis har människan behov av att ha meningsfulla arbeten och goda samarbeten (Rubenowitz 2004).

3.1.3 Arbetsengagemang

Kännetecknande för arbetsengagemang är en positiv och tillfredsställd upplevelse som motiveras och drivs av känslor samt ett arbetsrelaterat välmående (Bakker & Leiter 2010). Ett starkt engagemang utmärks av en hög grad av energi och identifikation med sitt arbete (Bakker & Leiter 2010). Arbetsengagemang innebär även ett personligt intresse i arbetet, vilket innebär att arbetsengagemanget förstärks när organisationens värderingar stämmer överens med individens egna värderingar (Bakker & Leiter 2010). Författarna menar vidare att arbetsengagemang kan ses utifrån en motivationsaspekt där engagerade medarbetare vill arbeta mot ett mål och att de vill lyckas nå detta mål (Bakker & Leiter 2010). Fördelar med arbetet kan ses ur en inre motivation där individen motiveras av personlig utveckling och lärande men även ur en yttre motivation där individens mål uppnås (Bakker & Leiter 2010). Den inre motivationsdimensionen menar Bakker och Leiter (2010) består av grundläggande mänskliga behov såsom autonomi, kompetens, återkoppling i form av feedback samt behov av tillhörighet vilket påminner om god psykosocial arbetsmiljö (Härngren 2012). Den yttre motivationsdimensionen innebär att om en individ befinner sig i en miljö där många fördelar med arbetet erbjuds, exempelvis socialt stöd från kollegorna, kommer individens vilja att engagera sig i arbetsuppgiften påverka att målet med arbetet uppnås på ett framgångsrikt sätt (Bakker & Leiter 2010).

3.1.4 Attraktiv arbetsmiljö

Arbetsklimatet beror på hur medarbetarna värderar och uppfattar sin arbetsmiljö det vill säga sitt arbete, sin roll och sin arbetsplats (Dertell 2005). På så sätt formas arbetsklimat av relationerna, kommunikationen och gruppdynamiken i arbetsgruppen vilket till stor del utgör en anställds arbetsmiljö (Lennér Axelson & Thylefors 2005).

Dertell (2005) menar att arbetsklimatet är de viktigaste faktorerna för att skapa en god arbetsmiljö. Arbetsklimatet påverkar på ett individuellt plan och ett organisatoriskt plan: personligt välbefinnande samt resursfördelning och effektivitet (Dertell 2005). För att skapa en attraktiv arbetsmiljö menar Dertell (2005) att det går att utveckla följande områden: kunder och värdegrund, organisation och ledning, arbetsklimat, delaktighet och utveckling och allas lika värde. Eftersom verksamheten existerar för en kunds behov är kunder och värdegrund viktiga, dessutom är det av betydelse att värdegrunden är gemensam och levande bland organisationens anställda (Dertell 2005). Exempelvis kan organisationens CSR vara ett

betydande inslag i värdegrunden. På vilket sätt organisationen och ledningen är uppbyggd, menar Dertell (2005), påverkar hur väl utformade de anställda arbetsvillkor är samt om det erbjuds en god arbetsmiljö. Ett lyckat ledarskap med bra stöd ger ett större engagemang bland de anställda och arbetsklimatet är även avgörande för hur lönsam och effektiv organisationen är menar Dertell (2005). Arbetsplatskulturen bör präglas av att det finns möjlighet till delaktighet och utveckling samt att de anställda kan dela med sig av sina erfarenheter (Dertell 2005). Allas lika värde i organisationen är ett sätt att vara attraktiv både internt och externt genom att ha jämställdhets- och mångfaldsmål (Dertell 2005).

3.1.5 Helhetsperspektivet

Det psykosociala helhetsperspektivet sammanfattar en individs upplevelse av dennes totala arbetssituation vilket ligger till grund för bedömningen av den psykosociala arbetsmiljön (Berggren & Weman-Johansson 2013). Detta inverkar i sin tur på individens utveckling och välbefinnande (Berggren & Weman-Johansson 2013). Rubenowitz (2004) menar att det krävs en kartläggning av den psykosociala arbetsmiljön för att kunna säga något om individens upplevelse av arbetsklimatet.

Rubenowitz (2004) menar att det finns fem faktorer som har störst betydelse för upplevelsen av den psykosociala arbetsmiljön: egenkontroll i arbetet, ett positivt arbetsledningsklimat, stimulans från själva arbetet, god arbetsgemenskap och optimal arbetsbelastning (Rubenowitz 2004). Ju mer positiva inslag i varje kategori desto större personlig tillfredsställelse i arbetet samt arbetsengagemang hos den anställde. Rubenowitz (2004) menar att det krävs goda möjligheter till egenkontroll i arbetet där anställda själva har inflytande och befogenhet, kan delta i planeringen av arbetet, styra arbetstakten samt på vilket sätt arbetet utförs. Ett positivt arbetsledningsklimat innebär att det finns en god relation mellan chef och anställd som uppnås via tydlighet och tydliga riktlinjer från chefen för den anställde. De anställda får stimulans från arbetet när deras förutsättningar och kunskaper kommer till användning samt när möjlighet till vidareutveckling och utmaningar finns i arbetet menar Rubenowitz (2004). Det är även viktigt med variation i arbetet och att de anställda kan ta egna initiativ i arbetet menar Rubenowitz (2004) något som även Berggren och Weman-Johansson (2013) menar är viktigt för upplevelsen av arbetsmiljön. I en organisation där det finns förutsättningar för sociala kontakter och där gemenskap med kollegor uppmuntras skapas en god arbetsgemenskap enligt Rubenowitz (2004). Med en optimal arbetsbelastning är

arbetssituationen hanterbar vilket innebär att den inte innehåller alltför svåra utmaningar och krav (Rubenowitz 2004).

3.2 Employer Branding

I följande teoridel kommer en beskrivning av employer branding och dess interna och externa dimensioner. Efter det följer en presentation av begreppet emotional benefits utifrån flera perspektiv. Emotional benefits är framförallt en del av en organisations interna employer branding-arbete och är den teori som ligger till grund för vår analys och diskussion.

3.2.1 Begreppet employer branding

Employer branding handlar om arbetsgivaridentitet och arbetsgivarvarumärke och vad som gör en arbetsplats unik, således vad som utmärker en arbetsgivares varumärke i förhållande till dess konkurrenter (Backhaus & Tikoo 2004). Aggerholm Kryge, Andersen Esmann och Thomsen (2011) beskriver att begreppet myntades år 1996 av Ambler och Barrow som beskrev employer branding som de ekonomiska, psykologiska och funktionella fördelar som en arbetsgivare har ett erbjudande sina anställda. Employer branding menar Backhaus och Tikoo (2004) är en strategi som består av den bild som organisationen lanserar både internt och externt. Författarna beskriver även hur employer branding används i organisationen i tre olika steg. Det första steget syftar till att skapa ett värdeerbjudande till medarbetare, både nuvarande och eventuella (Backhaus & Tikoo 2004). Detta erbjudande består i uppgifter om exempelvis ledarskapsstil, kultur samt kvalité bland befintlig personal. Extern marknadsföring av värdeerbjudandet är det andra steget. Detta riktar sig mot potentiell personal, rekryteringsbyråer eller liknande utomstående aktörer. Det tredje och sista steget bygger på intern marknadsföring, vilket innebär att forma medarbetare till att bli bärare av ett engagemang för organisationens värderingar och visioner (Backhaus & Tikoo 2004).

Användandet av employer branding i organisationer vilar på grundinställningen om att humankapitalet, de mänskliga resurserna, bidrar med värde in i verksamheten samt att det genom satsningar på humankapitalet går att generera konkurrensfördelar (Backhaus & Tikoo 2004). Lindelöw (2008) beskriver att kompetensförsörjning handlar om att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla befintlig och potentiell personal. Enligt Conference Board-rapporten (2001), som bygger på två studier om hur anställda kan engageras genom employer branding, berör kompetensförsörjning även employer branding. Att arbeta med employer branding är inte enbart en uppgift för HR och bygger inte på, menar Gaddam (2008), att

presentera luddiga ord. Det är tvärtom något som handlar om att förmedla verkligheten, den organisationskultur och den värdegrund som finns, till nuvarande och kommande medarbetare. Employer branding har stor påverkan på de psykologiska motiv som anställda har och för att möta dessa använder sig arbetsgivare av olika motivationsmedel så som social och mental tillfredsställelse, flexibilitet, utveckling och känslomässigt engagemang (Gaddam 2008). Författaren beskriver employer branding på följande sätt:

”Employer branding is not just an issue about HR or marketing, but something much more. It is not just about having a charismatic leader; it is related to the very heart of the organization, and involves the process of creating emotional connectivity in the heart and soul of the workforce.” (Gaddam 2008:47)

Gaddam nämner att emotional connectivity är något som är viktigt att skapa som en del inom employer branding-arbetet och vi kopplar det samman med emotional benefits som vi presenterar nedan.

3.2.2 Emotional Benefits

Det inledande perspektivet inom emotional benefits kommer från Parment och Dyhre (2009) som menar att emotional benefits består av ett gott arbetsklimat, en upplyftande kultur, medarbetarorienterad arbetsorganisation, attraktivt läge och trevliga kollegor. Dessa variabler ger tillsammans de förmåner och belöningar som generation X och Y förväntar sig och engageras av (Parment & Dyhre 2009).

Emotional benefits är något som även Barrow och Mosley (2005) betonar. De lyfter fram andra perspektiv på emotional benefits och menar att det är en av arbetsgivarvarumärkets fundamentala delar. Dessa är således något annat än de mer funktionella förmånerna såsom en säker arbetsmiljö eller att få den utrustning som behövs. Emotional benefits beskriver Barrow och Mosley (2005) som mindre konkreta men mer värdeladdade. Emotional benefits möjliggör att de funktionella fördelarna blir lättare att ta till sig. När det kommer till varumärken menar Barrow och Mosley (2005) att företag idag fokuserar mindre på vad varumärket gör och mer på vilka känslor det väcker, detta gäller för både produkter som arbetsgivarvarumärken. Individens emotionella engagemang till arbetsgivaren kommer, enligt Barrow och Mosley (2005), från värdet som arbetslivserfarenheten ger, den tillfredsställelse de anställda upplever från sina arbetsuppgifter, i hur uppskattade de känner sig av sina kollegor samt de anställdas tro på kvaliteten, syftet och värdegrunden i organisationen. Barrow och Mosley (2005) beskriver hur olika företag definierar de emotionella

nyckelförmåner eller fördelar som just de kan erbjuda sina anställda. Dessa förmåner är exempelvis att ha ett intressant jobb och en stöttande chef som hjälper till att skapa engagemang och lojalitet som knyter medarbetarna till organisationen.

Christiaans (2012) ansats angående emotional benefits är att det är något som organisationer bör ta hänsyn till vid positioneringen av arbetsgivarvarumärket. Vid uppbyggandet av positioneringen är det viktigt menar Christiaans (2012) att beakta tre specifika delar. Den första handlar om att företagets identitet och värderingar bör ligga till grund för positioneringen. Den andra delen innefattar en kännedom om målgruppernas förväntningar i fråga om exempelvis anställningsförmåner så att dessa kan uppfyllas. Den tredje delen innebär en medvetenhet om konkurrenters positionering av sitt arbetsgivarvarumärke för att kunna särskilja sig gentemot dem. Det är i den sista delen som emotional benefits blir mest aktuellt, där dessa emotional benefits blir ett led i att vara unik i förhållande till andra företag (Christiaans 2012). Arbetsgivare som endast använder sig av instrumentella fördelar istället för emotionella får svårare att särskilja sig eftersom de inte skapar ett känslomässigt band till arbetsgivarvarumärket (Christiaans 2012).

Ett kompletterande perspektiv är Lindmark och Önneviks beskrivning av psykosociala belöningar. Belöningar är något som arbetsgivaren, enligt Lindmark och Önnevik (2011), kan använda sig av för att motivera sina anställda till fortsatt utveckling och även stimulera till produktivitet. Psykosociala belöningar är icke-monetära belöningar och kan innebära den egna känslan av att ha lyckats med en prestation eller att få beröm för ett väl genomfört arbete. Psykosociala belöningar innefattar två olika delar, psykologiska och sociologiska belöningar (Lindmark & Önnevik 2011). Arbetsgivare kan stärka individers självförtroende och självinsikt genom att ha ett bra system av psykologiska belöningar såsom att jobba med exempelvis återkoppling samt att skapa en miljö som uppmuntrar att testa sig fram och att lära sig att sina misstag (Lindmark & Önnevik 2011). Att känna tillhörighet och delaktighet i en grupp är en del av de sociologiska belöningarna. Lindmark och Önnevik (2011) menar att det är av stor vikt att organisationer bygger upp sådana belöningar för att medarbetarna ska känna gemenskap och få nå framgång tillsammans som en grupp. Fungerar systemet för de psykosociala belöningarna menar författarna att individerna kan känna ett starkt engagemang trots att de inte får andra förmåner, som exempelvis monetära belöningar.

4. Metod

I följande del beskriver vi hur vi går tillväga metodmässigt i denna uppsats, vilka metoder vi använder för att samla in material, hur vi tolkar insamlad empiri samt hur analysen går till.

4.1 Metodval

I studien använde vi oss av en kvalitativ metod eftersom vi undersökte samband mellan två områden. Med en kvalitativ metod kunde vi nå djupare i våra intervjupersoners upplevelser och på så sätt skapade vi oss en klarare helhetsbild kring företeelsen som vi ville undersöka och analysera (Kvale & Brinkmann 2009). Vår empiri samlade vi in genom intervjuer. Vår intervjuguide bestod av två olika delar: en strukturerad intervjudel (bilaga 1) som inriktade sig på den psykosociala arbetsmiljön och en semistrukturerad del (bilaga 2 och 3) som inriktade sig på employer branding. I den semistrukturerade intervjudelen användes två olika varianter varav den ena var konstruerad för medarbetare och den andra för chefer. Totalt genomfördes åtta intervjuer som varade mellan 1-1,5 timme vardera.

I intervjudelen om den psykosociala arbetsmiljön utgick vi från ARIA som är ett intervjuinstrument med färdiga frågor för arbetsinnehållsanalys. ARIA är ett resultat av flera års forskning inom området arbete och ohälsa samt erfarenheter från företagshälsovården och kan användas på företag som ett stöd för arbetsgivarna i arbetet med en god arbetsmiljö (Waldenström u.å.). Via ARIA fick vi en kartläggning av arbetets innehåll och även en objektiv bild av den psykosociala arbetsmiljön. Fördelarna med ARIA var att intervjumallen gick att forma utifrån användarens syfte. Vi valde att titta på områdena arbetsuppslag, beskrivning av arbetsplatsen och organisationen, mål, mentala krav och möjligheter, inflytande, hinder, social interaktion och förändring.

I den semistrukturerade intervjuguiden valde vi medvetet att ta med frågor som handlade om intervjupersonernas upplevelse av deras arbete. Detta gjorde vi eftersom det gav oss information om intervjupersonernas subjektiva upplevelser som annars hade riskerats att inte komma fram genom den objektiva kartläggningen i ARIA-intervjuerna.

4.2 Tillvägagångssätt

Vår access till organisationen fick vi genom att vi skickade en förfrågan via mail till organisationens HR-chef där vi presenterade oss själva och syftet med vår studie. Därefter ägnade vi oss åt litteraturstudier för att fördjupa oss i det teoretiska ramverket. Inför våra

intervjuer sammanställde vi två olika intervjuguider, den ena utifrån den strukturerade ARIA-metoden och den andra intervjuguiden utformade vi själva utifrån en semistrukturerad metod.

För att tydligare förankra vår semistrukturerade intervjuguide studerade vi organisationens strategiska employer branding-dokument. Vi använde oss av tre dokument, ett som berörde organisationens arbetsgivarvarumärke, ett som handlade om attraktiv arbetsgivare samt ett som var en årsplan för organisationens employer branding aktiviteter för 2014. Samtliga intervjuer genomförde vi på plats på divisionen.

4.3 Urval

Efter ett inledande möte med HR-chefen fick vi inblick i hur organisationen arbetade med employer branding. Vi kom överens om att vi skulle rikta in oss på en specifik division då denna var intressant i avseendet att den var dynamisk, hårt konkurrensutsatt och med tanke på att ungefär hälften av medarbetarna var tillsvidareanställda och hälften konsulter.

I samtal med divisionschefen beskrev vi våra önskemål angående de intervjupersoner vi önskade träffa. Vi ville få en bredd bland intervjupersonerna och efterfrågade en spridning när det kom till kön, ålder, position och anställningsform. Vårt urval var därför ett målinriktat urval (Bryman 2011). Detta innebar att vi valde på ett målstyrt sätt ut våra intervjupersoner med ett syfte om att få en variation samt få personer som kunde öka vår förståelse. Bryman (2011) menar att det med ett målinriktat urval inte går att generalisera resultatet till att gälla en hel population, vilket vi var medvetna om i vår analys av empirin. Divisionschefens assistent gav oss uppgifter till sammanlagt åtta intervjupersoner på divisionen varav två var chefer och resten var medarbetare. Intervjupersonerna hade olika befattningar, erfarenheter, anställningsvillkor och kön. Alla våra intervjupersoner tillhörde generation X eller Y.

4.4 Analysmetod

Vi valde att transkribera samtliga intervjuer i sin helhet för att kunna analysera vad och hur våra intervjupersoner uttryckte sig. Vi gjorde en tät beskrivning, där vi samlade all vår empiri, för att få en sammanhängande bild av alla intervjupersoners svar (Bryman 2011). Detta gav oss en överblick över vårt insamlade material, vilket underlättade sammanställningen och tematiseringen, innan vi valde ut nyckelcitrat. Vår analysmetod präglades av en hermeneutisk ansats eftersom vi tolkade våra intervjupersoners svar och upplevelser (Patel & Davidson 2011). Bryman (2011) menar att forskare försöker skapa mening ur vad intervjupersonerna

delger och även genom att ta hänsyn till deras kontext. Vår egen förståelse och kunskap kring det tilltänkta fenomenet som studerades påverkade vår analys av empirin, vilket är en viktig del i hermeneutisk tolkning (Patel & Davidson 2011).

4.5 Reliabilitet och validitet

Bryman (2011) menar att kvalitativa forskare vill poängtera att det inte finns en exakt eller definitiv bild av sociala företeelser. Reliabilitet syftar till att fånga studiens pålitlighet och stringens samt i vilken mån det finns en överensstämmelse i resultatet om studien upprepas (Kvale & Brinkmann 2009). Detta är något som är svårt att uppnå inom kvalitativ metod eftersom det handlar om sociala sammanhang som inte är statiska (Bryman 2011). Vår egen studie hade även denna svårighet med replikation eftersom den division som vi undersökte inte gick att fixera då det var en levande social miljö under ständig utveckling.

Validitet bygger på om en studie mäter det som den syftar till att mäta, om det således mäter rätt sak. Det finns inom validitetsbegreppet även flera olika typer av validitet för att tydligare förstå vad begreppet innefattar (Kvale & Brinkmann 2009). Exempelvis handlar intern validitet inom kvalitativ forskning om trovärdighet, det vill säga om det finns en trovärdighet i den beskrivning som görs av den sociala företeelse som forskningen bygger på (Bryman 2011). För oss som forskare betyder det att vi tillämpade en stor noggrannhet under studiens gång samt att vårt val av metod och tillvägagångssätt hade en tydlig koppling till vårt syfte och frågeställningar. Vi genomförde strukturerade intervjuer, semistrukturerade intervjuer, tog del av information från divisionens intranät och organisationens interna strategiska dokument samt teoretiska resonemang. Detta gav oss en mer tillförlitlig bild eftersom vi närmade oss vårt ämne utifrån flera perspektiv. Vi ville även styrka att vi handlade i god tro och inte medvetet lät våra egna värderingar eller uppfattningar styra resultatet av studien, vilket Bryman (2011) menar är ett försök att inom den kvalitativa forskningen uppnå objektivitet.

4.6 Etiska överväganden

Inför varje intervju informerade vi alla intervjupersoner om de fyra huvudkraven inom forskningsetiska principer: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Intervjupersonerna fick således information om vad uppsatsen handlade om samt vad deras bidrag till studien var. Vi poängterade att deras medverkan var helt frivillig och att de när som helst under intervjun kunde avbryta utan att det gav några negativa

konsekvenser. Angående konfidentialitet behandlades alla uppgifter med största varsamhet för att förhindra att det kom i fel händer och då vi avidentifierade alla intervjupersoner försvårade vi för utomstående att ta reda på vem som sagt vad. Till sist poängterade vi för intervjupersonerna att allt material endast kommer att användas för forskningssyfte (Vetenskapsrådet u.å).

Vi fick hjälp från chefsassistenten med inbokningen av intervjuerna. Samtliga intervjupersoner kontaktades i ett mail där alla intervjupersonernas namn var utskrivna och av den anledningen valde vi att anonymisera fullt ut. I vår empiri framgår således inte intervjupersonernas kön, ålder, yrkestitel eller antal år i organisationen vilket inte heller var relevant då det viktiga var att vi säkerställde att det fanns en bredd bland intervjupersonerna.

4.7 Metoddiskussion

Bryman (2011) menar att processen med att få tillträde till en organisation ofta sker genom en grindvakt. Grindvakten visar intresse för forskningen och även vad organisationen i fråga kan få ut av att vara en del i studien (Bryman 2011). I användandet av en grindvakt kan detta få påverkan på studien i form av visst inflytande i fråga om vilka medarbetare som deltar, vilka frågor som ställs och även tolkningen av resultatet. Vi valde att ta hjälp av två grindvakter, organisationens HR-chef samt divisionschefen, för att få tillgång till intervjupersoner på organisationen. Om vi på egen hand skulle försökt ta kontakt med våra intervjupersoner hade detta med stor sannolikhet inneburit att vi inte fått tillträde eller att vi missat ett yrke på organisationen eftersom det som utomstående vid en första anblick kan vara svårt att få en djupare förståelse för linjeorganisationens olika funktioner. Självklart fanns det en risk att vi tilldelades de mest lojala medarbetarna men eftersom vi hörde en hel del kritiska röster under intervjuerna hade vi svårt att tro detta. Divisionschefen ville även läsa igenom våra intervjufrågor innan vi påbörjade intervjuerna och då denne inte hade någon önskan att ändra i frågorna menar vi att chefens inflytande var begränsat.

Graden av standardisering, det vill säga om frågorna har samma utformning och inbördes ordning, anser vi var relativt hög eftersom vi följde intervjumallarna och ställde frågorna i tur och ordning (Trost 2010). Dock var vi tvungna att ställa följdfrågor i vissa intervjuer för att utveckla vissa frågor där det krävdes, vilket gjorde att standardiseringen blir lägre (Trost 2010). Situationen för intervjupersonerna var liknande då intervjuerna genomfördes i ostörd miljö och i enskilt rum. Graden av strukturering, det vill säga intervjupersonens

svarsutrymme på frågorna, var låg då vi lät våra intervjupersoner svara öppet på frågorna (Trost 2010).

Som intervjuare var vi medvetna om att vår närvaro påverkade våra intervjupersoner. Vi båda deltog under samtliga intervjuer där vi delade upp rollerna mellan oss så att den ena höll i intervjun medan den andra antecknade. Vi var medvetna om att vår närvaro, men även vårt sätt att agera med kroppsspråk, inverkar på intervjusituationen. Trost (2010) menar att all social interaktion påverkar samtalet vilket gjorde att vi tog i beaktande att även om den ena av oss inte var aktiv i samtalet, eftersom dennes roll var antecknare, kan detta ändå ha inverkat på intervjun. I och med att vi valde att spela in intervjuerna hade vi med oss inspelningsutrustning under intervjun som var synlig. Det var möjligt att närvaron av denna utrustning hade en hämmande inverkan på någon eller några av intervjupersonerna (Bryman 2011).

Vår tanke från början var att genomföra en intervju med employer branding-ansvarig på organisationen, vilket vi hade föredragit. Då vi inte fick möjlighet till en intervju valde vi att studera organisationens employer branding-dokument för att ta del av och få en god bild av organisationens strategiska arbete.

5. Resultat och analys

I denna del redogör vi för vårt resultat och vår analys som är indelat i de två intervjudelarna: psykosocial arbetsmiljö och employer branding. Vi kopplar samman empirin med våra teorier och analyserar löpande i texten.

5.1 Sammanställning empiri och analys av psykosocial arbetsmiljö

Utifrån ARIA:s intervjuguide gör vi en sammanställning av våra intervjupersoners beskrivningar om arbetsinnehållet. Dessa beskrivningar utgör kännetecknen för den psykosociala arbetsmiljön som vi använder i vår analys.

5.1.1 De anställdas arbetsuppgifter

På frågan om intervjupersonernas yrkestitel stämmer överens med vad de faktiskt gör får vi ett spritt resultat. Intervjuperson 8 uttrycker att dennes yrkestitel är otydlig eftersom yrkestiteln är omfattande och inte särskilt konkret. Intervjuperson 5 och 7 menar att det finns en lämpligare titel för deras arbete eftersom andra, framförallt utanför organisationen, kan missförstå vad deras arbete innebär. Tre av intervjupersonerna menar att deras yrkestitel stämmer bra överens med vad de faktiskt gör.

“Nej, yrkestitlar väldigt organisationsinriktade” Intervjuperson 3

Vi tolkar det som att yrkestiteln för de anställda inte är av högsta relevans. Dock spelar yrkestitlarna en viss roll då titeln ger en hänvisning, mot de anställda och andra, om vad de gör. Den anställdes upplevelse av sin roll i organisationen menar Dertell (2005) påverkar arbetsklimatet. Dock tolkar vi att de gånger som titlarna inte stämmer överens med arbetsuppgiften inte innebär ett hinder, eftersom de anställda har mycket eget inflytande.

5.1.2 Social och rolig arbetsplats

Intervjupersonerna tycker överlag att det är en trivsamt, trevligt och social arbetsplats. Den fysiska arbetsmiljön beskrivs av intervjuperson 7 som väldigt rolig och med hög ljudvolym. Intervjuperson 3 berättar att de sitter i ett öppet landskap nära teamet och att arbetsplatsen är dynamisk och snabbt växande.

“...den har förändrats rätt mycket, jag har varit här i två år. /.../ jag tycker den är en väldigt trevligt och social arbetsplats. Mycket roliga människor, och väldigt blandad, /.../ massa olika typer av roller, vilket gör att det är mycket roligare.” Intervjuperson 4

Angående ledarskapet menar intervjuperson 2 att chefen fungerar som ett stöd och bollplank. Vidare menar intervjupersonen att de anställda och teamen leder sig själva. Teamets betydande roll blir också synbart i frågan om det finns några informella ledare på arbetsplatsen. Intervjuperson 2 och 3 nämner rollen som ”Scrum Master”, det vill säga den person som leder teamet, som en informell ledare.

Eftersom de flesta intervjupersoner uttrycker att det är en trivsamt arbetsplats tolkar vi det som att detta påverkar arbetstillfredsställelsen hos de anställda. En otydlighet i ledarskapet skapar en mindre positiv upplevelse av den psykosociala arbetsmiljön för den anställde menar vi. Rubenowitz (2004) beskriver att ett positivt arbetsledningsklimat bygger på tydlighet något som vi menar kan förbättras. Eftersom arbetet kretsar mycket kring teamen tolkar vi det som att det formella chefskapet blir otydligt för intervjupersonerna, speciellt eftersom det finns en stark närvaro av informella chefer i teamen.

5.1.3 Verksamhetens mål

Tre intervjupersoner menar att verksamhetens mål kännetecknas av att ligga i framkant gällande deras tjänster som de erbjuder inom det interaktiva området. Ett annat mål är att vara relevanta för en ny generation internetanvändare samt kunna erbjuda sina användare bra tjänster som gör nytta och som håller en god kvalitet.

“Hjälpa SVT att framtidssäkra sin relation med publiken, med tittarna, så att den dagen de överger broadcast så har vi dem redan i vår digitala sfär. Det är det övergripande målet.” Intervjuperson 5

Det mest återkommande målet bland intervjupersonerna som vi vill betona är att det ska vara roligt att arbeta på divisionen.

“...det ska vara roligt att jobba hos oss /.../ vi är ju en sån konkurrensutsatt bransch /.../ så vi måste ju vara roliga, det måste vara roligt att jobba här, liksom. Vi måste synas...” Intervjuperson 3

Eftersom intervjupersonerna återkommande nämner att det är roligt på jobbet tolkar vi detta som en mycket betydelsefull del i arbetet. Detta stöds av Bakker och Leiter (2010) som menar att det är viktigt att individen känner glädje och trivsel på arbetet för att uppnå arbetsengagemang.

Intervjuperson 4 och 8 menar att det är svårt att mäta hur väl målen uppfylls eftersom de upplever att det inte finns några tydliga mål med verksamheten. Intervjuperson 2 har en helt

annan uppfattning och beskriver det som att det görs mycket för att säkerställa att de är på rätt spår.

“Ja, det görs ju nåt ohejdligt mycket undersökningar och utvärderingar och det ena med det andra. Och det bakas väl in i någon helhet, ehm. Men man gör ju medarbetarenkäter, gör publikundersökningar, och jag tror att man därigenom kanske har något svar på ”går vi åt rätt håll?”” Intervjuperson 2

Några intervjupersoner menar att tid och pengar är avgörande för på vilket sätt verksamheten styrs samt hur arbetets upplägg ser ut.

“Det finns lite tid i alla fall för mitt område. Folk blir bedömda på hur mycket nya saker de levererar, nya sajter och nya features och sådär och då struntar man i att bygga infrastruktur, bygga saker som man sedan behöver för att jobba snabbare. Så att de har varit en konstant kamp här, och fortsätter vara.” Intervjuperson 7

Några av våra intervjupersoner uppger att det inte finns någon tydlig återkoppling angående om målen uppfylls. Detta tänker vi oss är problematiskt med tanke på att de anställda har behov av att få respons på deras arbete för att uppnå arbetsengagemang enligt Bakker och Leiter (2010). Bristen på återkoppling visar således på ett mindre välfungerande system med de psykologiska belöningarna. Ett bra system hade kunnat öka de anställdas självförtroende (Lindmark & Önnevik 2011).

5.1.4 Mentala krav och utvecklande möjligheter

När det kommer till hur medarbetarnas kunskaper och erfarenheter kommer till användning upplever de flesta att dessa tas till vara. Intervjuperson 5 och 8 som jobbat länge inom organisationen beskriver hur deras interna erfarenhet, med kontaktnät och organisationskultur, blir väldigt betydande i deras yrkesroll.

“...jag har jobbat här ganska länge nu och har liksom byggt på mig såhär, det som är svårt att ta på, SVT-kunskapen, den interna liksom, hur hela liksom företaget fungerar och vilka värdegrunder, vad man vill och vad man har gått på för nitar genom åren, hela den kunskapen är jättevärdefull” Intervjuperson 5

Det faktum att de anställdas kunskaper och erfarenheter kommer till användning innebär en möjlighet till stimulans i arbetet och en fortsatt utveckling, vilket vi menar är värdefullt. Alla våra intervjupersoner uppger att deras arbete innehåller lärande och utveckling. Detta innefattar också problemlösning av nya situationer. Detta är mycket positivt för den psykosociala arbetsmiljön (Bakker & Leiter 2010; Locke 1976; Rubenowitz 2004). Intervjuperson 1 uppger att IT-branschen i sig har egenskapen att den utvecklas hela tiden

vilket innebär att det krävs att hålla sig ständigt ajour inom sitt yrkesområde. Rutinarbete uppger intervjupersonerna är ovanligt på divisionen.

“...varje dag är en ny dag, en klyscha men. Varje liksom, varje projekt, varje nytt år, nya utmaningar och nya sätt att liksom försöka. Bara att hänga med i allt som sker inom den här branschen och hela den här omvärlden som vi bevakar med olika typer av aktörer och eh, tekniker och tjänster som kommer ut, vad konkurrenter håller på med /.../ vad kollegor kommer upp med, eh, idéer och det är jättemycket lärande bara liksom att hänga med och sätta sig in i allt som är relevant, det är så mycket som är relevant inom mitt område.” Intervjuperson 5

Intervjuperson 2 och 3 uttrycker att det ingår i verksamheten att göra misstag eftersom det är lärorikt och utvecklande. Intervjuperson 3 säger att de arbetar mycket med användartester vid produktutveckling för att kunna anpassa sig efter publiken.

Vi uppfattar att produkterna och tjänsternas användarfokus kräver en hög flexibilitet och ödmjukhet hos de anställda eftersom de löpande kan behöva göra om sina produktioner. Eftersom det är accepterat att misslyckas och att pröva sig fram, enligt den agila arbetsmetodiken, tror vi att detta ger de anställda en möjlighet till ständig utveckling, både socialt och mentalt. Enligt Lindmark och Önnevik (2011) är det en psykologisk belöning att få lov att testa sig fram och få lära sig av sina misstag.

5.1.5 Stort eget inflytande

De arbetsuppgifter som ska ingå i arbetsuppdraget kan intervjupersonerna påverka mer eller mindre. Vissa saker går att påverka lättare än andra och det bygger på att vara ute i god tid. Intervjuperson 8 menar att arbetsuppgifterna sällan är påtvingade och uppger att denne först blir tillfrågad om denne kan tänkas ta arbetsuppgiften. Det är möjligt att påverka mängden arbete, menar intervjuperson 5, men att detta beror på den enskilda individens motivation och engagemang. De flesta av intervjupersonerna menar att de kan välja på vilket sätt arbetsuppgifterna utförs på.

En intervjuperson menar att dennas inflytande på arbetsplatsen ser ut som följande:

“...man låter det hela tiden var väldigt fritt. Man styr inte och säger “nu ska ni minsann” för att det hela tiden ska finnas kreativa processer, eh. Så det efterfrågas hela tiden att man ger input /.../ man uppmuntras till att vara delaktig i det, att lägga sig i, i på alla områden” Intervjuperson 2

Arbetstiderna på arbetsplatsen menar många intervjupersoner är ganska fria och en del intervjupersoner nämner att det finns flexitid på arbetsplatsen. De flesta intervjupersonerna

upplever att de kan arbeta hemifrån. Dock menar intervjuperson 3 att det är bättre att vara på plats och arbeta eftersom det underlättar kommunikationen i teamet.

Vi tolkar det som att de anställda har ett stort inflytande över sina arbetsuppgifter, något som är bra för upplevelsen av arbetsmiljön enligt Rubenowitz (2004). Det är möjligt att ta ut flexitid och att distansarbeta, men det görs inte i vidare stor utsträckning. Detta menar vi kan bero på att det är en fördel om alla är på plats eftersom det stärker sammanhållningen i gruppen, men även att arbetet blir mer effektivt eftersom de anställda är beroende av ett nära samarbete i och mellan teamen.

Det saknas tydlighet för att kunna balansera krav och ansvar för att göra ett bra jobb menar vissa intervjupersoner. Otydlighet i områden så som ansvarsområde, förväntningar samt utvärdering påverkar. Intervjuperson 2 berättar att det sker en ständig dialog med chefen kring att kunna balansera krav och ansvar. För att kunna skapa större tydlighet menar vi att det är viktigt att åtgärder vidtas eftersom om balansen är ojämn påverkas den anställdes upplevelse av arbetssituationen negativt. Tydlighet i ansvarsområde och vad som förväntas av de anställda skapar ett bättre arbetsklimat enligt Dertell (2005) då den anställde lättare kan känna sig nöjd med sin arbetsprestation.

5.1.6 Möjliga hinder

På frågan om det är klart och tydligt vad som ska göras i arbetet menar tre intervjupersoner att det är tydligt och en av dem hänvisar till att många på arbetsplatsen är mogna och tar ett stort eget ansvar och att det därför också löser sig de gånger det är mindre tydligt vad som behöver göras. Intervjuperson 4 menar att det är tydligt eftersom teamet är delaktigt i planeringen av arbetet. Vidare uppger intervjupersonen att de har korta morgonmöten, så kallade "dailys", varje dag där de går igenom vad de gör eller har gjort vilket är en del av det agila arbetsättet. Ett par intervjupersoner är tveksamma kring vad som ska göras i arbetet.

”Ja och nej /.../ vi bygger ju inte möbler eller så, så att. Det finns ju inte riktigt någon färdig ritning eller så /.../ blir ju den skarp på det sättet att gruppen vet vad de ska göra allihopa och de vet ju att jag på något sätt håller ihop gruppen där i vart vi ska. Ah, jag tycker att det kan finnas en tydlighet men att den kan vara väldigt svår att ta på.” Intervjuperson 2

Genom att ha regelbundna morgonmöten är det ett bra sätt för de anställda att känna inflytande och se vad som händer i projektet samt hur teamet ligger till i tidsplaneringen. Detta i sin tur menar vi minskar risken för eventuella problem och hinder.

En del intervjupersoner menar att det finns bra med resurser för att kunna utföra jobbet på det sätt som förväntas av dem och för att kunna hålla hög kvalitet. Några andra intervjupersoner berättar att det saknas framförallt kompetens men även att det är brist på anställda. Intervjuperson 7 och 8 nämner att specifika specialistkompetenser fattas i teamen vilket just nu leder till arbetet inte kan fungera på bästa sätt.

“Nej, inte riktigt. Speciellt inte kompetens. Vi försöker ju anställa nu. /.../ Så det är ett problem. Det vet jag inte riktigt hur man ska lösa. Det där är jättesvårt för oss /.../ det är väl den största resursbristen” Intervjuperson 7

På frågan om vad som händer om den anställda inte arbetar övertid eller drar in på raster eller levererar produkten senare än avtalat svarar en del intervjupersoner att de kommunicerar i teamen. Intervjuperson 2 och 5 påpekar att det är viktigt att ha en öppen dialog med mottagaren om leveransen kommer senare eftersom en försenad leverans påverkar andra saker.

”... ofta är det ju, så är det kommunicerat innan så. Korta processer. Så märker man att man inte kommer hinna det här, det är en kontinuerlig kommunikation också så att, det händer inget speciellt. Vi har ju redan pratat om det och ibland så är det ju besvärligt. Om det är saker som är väldigt kritiska så har vi sett till att, se till att vi löser det i tid då. /.../ oftast så är det ganska lugnt och gott om tid och går det inte så ja, så pratar man om det i team så är det inga problem.” Intervjuperson 4

Intervjuperson 3 och 7 menar att folk blir arga och missnöjda om de får sitta och vänta på intervjupersonernas uppgifter. Några intervjupersoner betonar att de inte är ute efter att hänga ut någon samt att det inte finns någon prestige utan att de gemensamt hjälps åt för att kunna leverera. Att de hjälps åt i teamen för att kunna lyckas tillsammans är en sociologisk belöning som Lindmark och Önnevik (2011) menar leder till ökad motivation.

“Det är inte så att någon får spöstraff eller nåt sånt för det. Däremot så får man rannsaka sig själv till varför kunde vi inte upptäcka det här tidigare, hade vi kunnat vidta några åtgärder för att eliminera risker i ett tidigare skede.” Intervjuperson 5

De flesta intervjupersonerna tror inte att kvaliteten på arbetet är sämre än vad de själva, chefen eller kunden accepterar. Intervjuperson 2 uttrycker det som att de ibland är för bra och har en tendens att överarbeta sitt arbete istället för att hålla det “idiotenkelt”.

”Jag tycker inte att problemet är att vi har låg kvalitet på saker, ibland kan det vara så att den är för hög, den är inte värd de här 800 timmarna, som bara ska användas i 20 minuter. Utan mer att vi tittar på ”det här ska leva länge, det här ska leva två veckor” leva länge - hög kvalitet, leva kortare – mer acceptabel kvalitet.” Intervjuperson 2

Intervjupersonerna är väldigt kvalitetsinriktade då de beskriver att de har hög kvalitet på sitt arbete. Detta tolkar vi som att de anställda då får ett behagligt och positivt känslotillstånd eftersom de kan känna sig nöjda och stolta med deras arbetsinsats, vilket påverkar arbetsengagemanget och arbetstillfredsställelsen positivt (Bakker & Leiter 2010; Locke 1976). När arbetstagarna skapar ett känslomässigt band till arbetsgivaren, vilket vi tolkar att intervjupersonerna gör, ges arbetsgivaren en fördel när det kommer till att särskilja sig gentemot andra konkurrenter menar Christiaans (2012). Det är endast en intervjuperson som tydligt säger att det är sämre kvalitet på arbetet än vad den själv accepterar, vilket vi tolkar som ett allmänt missnöje kring intervjupersonens arbetssituation.

5.1.7 Hög social interaktion

De flesta regelbundna kontakterna har intervjupersonerna inom sina egna team. De flesta intervjupersonerna berättar även hur deras arbetsmässiga kontaktnät sträcker sig långt utanför den egna divisionen. Beroende på vilken position de har i organisationen, exempelvis en ledande roll, nämner intervjupersonerna att de har kontakt med fler personer utanför teamet. Antal personer som intervjupersonerna har kontakt med dagligen skiljer sig åt. Intervjupersonerna uppger att det är allt från 6-7 personer, 15-20 personer och 50-60 personer på en dag. Intervjupersonerna har en spridd syn på hur stor del av arbetstiden som de har sociala kontakter. Någon menar att det är 30 till 40 procent, någon upplever att det är halva arbetstiden och en annan intervjuperson menar att det är 99,9 procent av arbetstiden som de har sociala kontakter.

“Det är vissa dagar som jag tror att jag liksom går runt mer och pratar med folk mer än jag sitter på min arbetsplats.” Intervjuperson 7

Den sociala interaktionen är intensiv inom divisionen. Antal sociala kontakter ser vi beror på intervjupersonens teamtillhörighet. Precis som Lennéer Axelson & Thylefors (2005) menar påverkar intervjupersonernas närmiljö på vilket sätt den anställda upplever sin psykosociala arbetsmiljö. På så sätt ser vi att grad av arbetsmässig kontakt, antal personer och hur stor del av arbetstiden som består av social interaktion är avgörande för den anställdes upplevelse av arbetsmiljön. Många beskriver att majoriteten av den kontakt de har med sina kollegor är att de träffas och pratar, vilket är något de tycker är trevligt. Mycket kontakt sker även via mail, telefon, chatt och möten.

“Det kan vara möten, eller mail, eller telefonsamtal. Eller som sagt bara att man dem man sitter nära och jobbar ihop med att man diskuterar nåt eller någon gemensam

arbetsuppgift vid bordet. Eller någon i något annat team i och för sig som man går och pratar med också. Det är lite varierat.” Intervjuperson 8

Intervjuperson 3 berättar att de har teknikdagar, divisionsdagar samt olika workshops som de kallar “hackdays”, vilket kan liknas vid ett hackathon som enligt Nationalencyklopedin (2014) är ett evenemang där deltagarna träffas för att programmera och utveckla mjukvara för att få inspiration och nya idéer. Intervjuperson 4 nämner att det finns ett tv-spelsrum på divisionen som denne menar påverkar kontakten mellan medarbetarna genom att bidra till stämningen på arbetsplatsen.

“Det är ganska mycket social aktivitet här, om man tittar på Champions League, eller spela Fifa eller, tja, så det är mycket. Väldigt socialt, det är mycket roligare eftersom såhär /.../ känner man många många fler på grund av sport och Fifa. Toppen.”
Intervjuperson 4

Typen av social kontakt varierar men de flesta anställda uppger att de ändå föredrar att ses “face-to-face”. Eftersom det finns ett tv-spelsrum på arbetsplatsen bidrar detta till att de anställda kan träffas över teamgränserna. Den typen av gemenskap som skapas på divisionen blir, enligt Lindmark och Önnevik (2011), en mycket viktigare belöning än exempelvis högre lön. De anställda har på så sätt stor möjlighet till sociala kontakter i olika former och det sociala behovet av interaktion med andra kan därför bli uppfyllt (Berggren & Weman-Johansson 2013; Rubenowitz 2004).

5.1.8 Förändringar på divisionen

Intervjupersonerna berättar om att det är mycket som har ändrats de senaste åren, både i form av förändringar och förbättringar. Intervjuperson 2 och 7 menar att de har fått många nya chefer som är bättre på att ta ansvar och vara ledare än att enbart ha den digitala kunskapen. Dessa nya chefer kan vara ett led i ett ökat engagemang och lojalitet hos de anställda (Barrow & Mosley 2005). Intervjuperson 4 upplever situationen som mer hierarkiskt jämfört med hur det var tidigare. Intervjupersonen menar också att teamet har tagits ifrån ansvaret, något som intervjupersonen upplever som negativt eftersom det skapas en “vi och dom”-känsla mellan anställda och chefer.

“...det har blivit mer ”cheftigt”, upplever jag det som /.../ där upplevde jag det som att det var teamet som hade en vision /.../ som ett driv, och som ville något med produkten” Intervjuperson 4

Intervjuperson 3 menar att divisionen tidigare var en mindre vängrupp som gjorde bra grejer och att den största förändringen är att de har vuxit mycket. Många anställda som var med

tidigare, då de var mer inblandade i allting som berörde arbetet, kan uppleva det svårt med förändring menar intervjupersonen. På samma sätt menar Rubenowitz (2004) att när anställda känner att de har inflytande över arbetsuppgifterna påverkar det deras arbetsupplevelse. Förändringen omformar också hela kulturen eftersom de anställda inte längre känner alla, men också genom att divisionen blivit mer prioriterad inom hela SVT.

“...vi har fått växa, vi har ju vuxit jättemycket. Jag upplever att vår verksamhet har liksom fått större fokus och känns som att det blivit viktigt för företaget /.../ då kändes det mer som att liksom webben, “A just det, så ska vi göra lite webb också”. Att det liksom kom i sista hand, det var inte så viktigt och det las inte så mycket resurser /.../ Att det förändrats till att det blivit mera, inte liksom bara ett påhäng /.../. Inte sådär “kusinen från landet” utan det har blivit en viktig del av SVT:s kärnverksamhet.”
Intervjuperson 8

Förändringen präglas även av att de har börjat arbeta mer målinriktat genom att titta på beställarnas mål och effekt, vilket också leder till att de börjat få mer struktur samt ordning och reda på arbetsplatsen. Detta har sin grund i att divisionen har blivit en tydligare beställarorganisation menar vi.

“Så känner jag att det blivit mer uppstyrt /.../ tidigare så fick vi bara en, en säck med pengar för att gör lite, “gör lite webb och sånt”, se till att folk är nöjda. Nu är det väldigt mycket mer uppstyrt /.../ de här projekten har förhandlats och skakats hand på att nu tar vi emot de här pengarna för att vi ska göra de här /.../ sakerna.”
Intervjuperson 5

Kulturen och stämningen på arbetsplatsen har också förändrats. Intervjuperson 5 och 7 beskriver att arbetet tidigare präglades av en hårdare stämning och använder ordet “huggsexa” och “flugornas herre” men att stämningen nu är bättre.

“Det är väl en mycket mer sådär ödmjuk stämning /.../ Men det är mycket mer, hjälpsamt nu ska jag säga än vad det var förut. Man försöker väl hjälpa.”
Intervjuperson 7

Vi menar att när storleken på divisionen växer ställer detta större krav på kommunikationen eftersom de anställda inte längre kan vara med överallt och inte heller känner varandra på samma sätt som förut. Stämningen präglas mer av ett ödmjukt klimat där hjälpsamheten främjar gruppens och inte bara individens framgång, något som vi ser blir en sociologisk belöning (Lindmark & Önnevik 2011). Divisionen har fått skala upp mycket på grund av att hela organisationen vill göra mer saker digitalt. Detta innebär också att divisionen fått en viktigare roll i organisationen och blivit en del av kärnverksamheten.

5.2 Sammanställning av empiri och analys av employer branding

Utifrån vår employer branding-intervjuguide gör vi en sammanställning av intervjupersonernas upplevelser vilket ligger till grund för kännetecknen för employer branding samt vår analys.

5.2.1 Respektfullt bemötande och stolthet över arbetet

Våra intervjupersoner menar att de är stolta över att organisationen finns, att de får arbeta där och över det som produceras. Intervjuperson 2 uttrycker att denne var stolt över vad organisationen står för redan innan intervjupersonen började arbeta på organisationen. Intervjuperson 4 uppger att de är kul att arbeta med en produkt som alla känner till och som i allmänhet är väl omtyckt.

“...jag kan stå för verksamheten och det är nåt jag kan vara stolt över. Ett företag som jag är stolt över att jobba på /.../ Vi kan göra det oberoende. Det tycker jag också är bra, det är något jag är stolt över också. Och att vi gör dem här lite sådär smala programmen eller som ändå är skitbra, eller dokumentärer som är jättebra, som kanske inte skulle, som andra kanaler kanske inte gör för att de inte når en sån bred publik.”
Intervjuperson 8

Intervjupersonerna 4 och 7 menar att de är missnöjda med det som de presterar just nu och att de därför inte kan känna sig stolta. Hos intervjuperson 1 beror detta mycket på en upplevelse av sig själv som en kugge i maskineriet utan något ägandeskap i egna frågor.

Stoltheten för organisationen tolkar vi som att de flesta intervjupersonerna ställer sig bakom organisationens värderingar, vilket i sin tur gör att de anställda pratar gott om organisationen. Utifrån Barrow och Mosley (2005) kan vi se att stoltheten som de anställda har, eftersom de tror på organisationens syfte och värdegrund, skapar ett emotionellt engagemang gentemot organisationen. De anställdas stolthet över vad de producerar och kvaliteten i det tänker vi oss ger uttryck åt ett positivt och behagligt känslotillstånd, något som Locke (1976) menar ger arbetstillfredsställelse. På liknande sätt menar Bakker och Leiter (2010) att när den anställdes egna värderingar stämmer överens med organisationens värderingar stärks arbetsengagemanget.

De flesta intervjupersoner uttrycker att de blir bemötta med respekt i sitt arbete. Intervjuperson 7 beskriver att det respektfulla bemötandet sker genom att denne blir tillfrågad och lyssnad på. Intervjuperson 6 uppger att denne blir bemött med mycket respekt men att det hänger samman med sitt eget bemötande av sina kollegor.

I vår tolkning av intervjupersonernas svar angående respekt ser vi att det interna klimatet baseras på hög grad av respekt. Ett gott arbetsklimat beror på hur den anställde värderar och upplever sitt arbete och sin roll i arbetsgruppen (Dertell 2005; Lennéer Axelson & Thylefors 2005). På så sätt tolkar vi en hög respektnivå som ett tecken på ett gott internt arbetsklimat.

5.2.2 Öppet och socialt arbetsklimat

I våra intervjupersoners svar har vi märkt av att öppenhet och ett socialt klimat är två betydande tendenser på arbetsplatsen. Öppenheten på divisionen, menar intervjuperson 8, tar sig uttryck i att det är högt i tak och att folk kan säga vad de tycker. Detta ger ett öppet arbetsklimat vilket i sin tur påverkar individens helhetsintryck av arbetsplatsen (Berggren & Weman-Johansson 2013). Följande citat uttrycker att det finns ett arbetsklimat som bygger på att det finns möjlighet för eget ansvar och öppenhet:

“...en kultur där vi kan, kan man göra mycket. Vi har fria val och man kan göra lite som man vill. Och folk är ju väldigt positiva till nya saker.” Intervjuperson 3

Intervjuperson 4 menar att eftersom de har ett tv-spelsrum på arbetsplatsen är detta ett bra sätt att lära känna folk över teamgränserna vilket skapar en bra dynamik på arbetsplatsen. Vidare menar intervjuperson 4 att det finns många engagerade och trevliga människor vilket denne uppskattar. Intervjuperson 7 menar att arbetsklimatet till stor del är socialt, vilket beskrivs på följande sätt:

“Jag tycker att det är, den enda arbetsplats som jag har varit på som jag känner mig hemma faktiskt så rent socialt, vilket är skittrevligt. Man pratar om intressanta saker, saker som betyder något för en. Det är inte sådär, det kan oftast bli när folk inte känner varandra att man sitter tyst på lunchen eller så pratar man sport eller märkdiskussioner om saker och ting båtar och sånt.” Intervjuperson 7

Vi har sett att det sociala arbetsklimatet är mycket viktigt och betydelsefullt för de anställda. Detta stärks ytterligare av att en intervjuperson menar att en av anledningarna till att denne sökte sig till divisionen var det trevliga sociala klimatet, där intervjupersonen känner sig betydelsefull för andra. Intervjuperson 4 uttrycker det som att denne känner sig sedd och som en viktig person. På så sätt menar vi att det sociala klimatet är avgörande för hur de anställda trivs på arbetsplatsen och denna gemenskap är enligt Lindmark och Önnevik (2011) en viktig sociologisk belöning som skapar motivation på arbetsplatsen. Berggren och Weman-Johansson (2013) menar att den psykosociala arbetsmiljön berör en individs psykiska resurser och sociala behov vilket gör att det sociala klimatet blir avgörande för individens upplevelse

av arbetet. Härngren (2012) och Rubenowitz (2004) menar att om de sociala behoven uppfylls i arbetet påverkas arbetsmiljön positivt.

5.2.3 Positiv upplevelse av kollegorna

När intervjupersonerna beskriver sina kollegor på divisionen är det med mycket positiva ordalag. De nämner ord som duktiga, prestigelösa, schyssta, bra och hjälpsamma. En del intervjupersoner menar att kollegorna är några av de bästa och skarpaste i Sverige inom sin bransch.

“Det är ambitiösa personer som har hjärtat på rätta stället. Härlig arbetsplats /.../ Jättebra kollegor, jätteduktiga kollegor, de allra skarpaste i branschen i alla fall inom mitt område (divisionen).” Intervjuperson 5

Kollegorna på arbetsplatsen ser vi är av avgörande betydelse för upplevelsen av arbetet men även för att skapa ett emotionellt band till arbetsplatsen. Sådana emotionella band är enligt Christiaans (2012) också viktiga vid positioneringen av en organisations employer branding-arbete för att det skapar en känslomässig koppling som blir konkurrenskraftig. Eftersom kollegorna uppskattar varandra ligger detta till grund för en god arbetsgemenskap som i sin tur, menar Barrow och Mosley (2005), skapar ett engagemang till arbetsgivaren. En annan aspekt är att när de anställda känner sig uppskattade och får beröm för sitt arbete och prestation skapas en social fördel att vara på arbetsplatsen. Rubenowitz (2004) menar att goda samarbeten ger den anställde en positiv upplevelse av arbetet, något som Dertell (2005) menar är positivt för företaget då en god psykosocial arbetsmiljö skapar effektivitet och lönsamhet för organisationen.

5.2.4 Otydlig ledarstruktur

Angående ledarskapet menar flera intervjupersoner att det råder en otydlighet kring rollerna. Anledningen till otydligheten menar intervjuperson 3 är att divisionen ganska nyligen genomgått en omorganisation. Eftersom en del intervjupersoner har nya chefer menar dessa att det är svårt att uttala sig om ledarskapet.

“Nu har jag bara haft honom i två månader. Jag vet inte riktigt. (Chefen) är ju inte ens här.” Intervjuperson 7

Intervjuperson 4 beskriver kommunikationen med chefen som sporadisk och att de inte har så mycket kontakt eller samarbete. Tre intervjupersoner beskriver kommunikationen och stödet från chefen som bra. Intervjuperson 1 är osäker på vem som är dennes chef och talar snarare

om teamet än chefskapet. Några av våra intervjupersoner uppger, trots otydlighet i chefsrollen, att de har en god kommunikation med chefen. Vi upplever detta som motsägelsefullt och tolkar in att den starka teamkulturen har betydelse på så sätt att den anställde får det stöd som behövs inom teamet. En stöttande chef, menar Barrow och Mosley (2005) och Dertell (2005), skapar hos de anställda ett sådant engagemang att de knyts till organisationen och kan i detta fall vara något som uppnås via ett stöttande team. Rubenowitz (2004) och Dertell (2005) menar att ett gott arbetsledningsklimat och ett lyckat ledarskap skapar ett större engagemang bland de anställda.

5.2.5 Teampräglad organisationskultur

Divisionens kultur präglas av teamen, menar intervjuperson 3 och 6, vilket får både positiva och negativa konsekvenser. Intervjuperson 3 menar att den starka teamkulturen kan upplevas läskig som ny i divisionen, något som intervjuperson 7 bekräftar utifrån sin egen erfarenhet. Andra intervjupersoner nämner öppenhet, kvalitet och hög kompetensnivå som karaktäristiskt för kulturen.

“...så är det roligt att vara på ett ställe som SVT som tar de här sakerna på allvar. Man bygger saker som ska funka över tid, trots allt det är internet, i, alltså på alla plan, så vill man att det här ska vara på riktigt.” Intervjuperson 2

Två intervjupersoner menar att divisionen gör ständiga förbättringar vilket genererar en förändringsbenägen organisationskultur samt en lärande organisation. Detta menar vi ger utrymme för nyfikenhet och lyhördhet för nya saker på divisionen.

Vi tolkar den starka teamkulturen som positiv för arbetsgemenskapen i teamen utifrån att Lindmark och Önnevik (2011) nämner delaktighet och tillhörighet som två viktiga bitar när det kommer till sociologiska belöningar, men att det dock kan vara negativt för arbetsgemenskapen mellan teamen. Om teamet håller för hårt på sitt är det risk att det blir en organisationskultur som väger över till att bli alltför ogenerös. Detta kan skapa en motsättning mellan teamen. Att det ingår öppenhet, hög kvalitet och lyhördhet för nya saker i teamen tolkar vi som en bra grund att skapa hållbarhet i organisationen. Detta kan, enligt Barrow och Mosley (2005), i ett vidare led bilda en känslomässig koppling till arbetsplatsen.

5.2.6 Betydelsefull värdegrund

Intervjupersonerna menar att värdegrunden i organisationen är viktig. Vi tolkar det som att organisationens public service-uppdrag leder till att de flesta intervjupersonerna upplever att deras arbete betyder någonting.

“...men jag tyckte också att det var ett lika stort steg att röra sig mot public service, där man har ett annat kall till själva uppgiften /.../ Men det, det har andra värden på något sätt, med ens värderingar på något sätt, känner jag.” Intervjuperson 2

Intervjuperson 1 och 5 berättar att de vid produkttillverkning tänker på slutanvändaren först och inte på annonsören, således kommer användarnyttan och publiken i fokus. På samma sätt menar hälften av intervjupersonerna att deras produkter och arbete ska passa och vara tillgängliga för alla. Intervjuperson 1 och 3 menar att arbetet är väldigt kvalitetsmedvetet och att det finns ett driv att leverera bra saker.

Vi ser att intervjupersonerna upplever deras arbete som meningsfullt eftersom det finns ett konkret syfte med organisationen som de tror på. Intervjupersonerna kan därför, när de ställer sig bakom värderingarna, leverera produkter som de verkligen tror på och som de kan koppla till sina egna värderingar. Detta ökar enligt Bakker och Leiter (2010) arbetsengagemanget hos de anställda. En tydlig värdegrund och ett syfte som de anställda kan tro på skapar lojalitet (Barrow & Mosley 2005; Dertell 2005).

5.2.7 Tydligt mångfaldsmål

Intervjuperson 3 och 7 menar att divisionen har en ganska bra könsfördelning, vilket är en utmaning i en mansdominerad utvecklarbransch. En stor del av intervjupersonerna menar att arbetsplatsen är homogen med tanke på att det inte finns en bra spridning angående ålder och etnicitet.

“Jag tänker att det kanske är såhär att många som jobbar här bor i [orts] innerstad och är medelålders /.../ födda i Sverige sen flera generationer tillbaka. /.../ Jag tänker att den typen av mångfald skulle vi nog kunna bli mycket bättre på. Eh, jag tror att vi är ganska, hyfsat bra i rutan, men jag tror att vi skulle kunna inom husets väggar kunna bli bättre på det. Alltså mer spegla Sveriges befolkning även vi som jobbar här.”
Intervjuperson 8

Intervjuperson 3 menar att ett mångfaldsarbete också handlar om mångfald i fråga om kompetens och erfarenhet. De jobbar aktivt med att få in personer med olika perspektiv och bakgrund och att det på så sätt blir ”mångfald i tanken”. Detta bekräftar två intervjupersoner

genom att berätta att flera av deras kollegor har bakgrund inom en annan bransch än IT-branschen.

Vi ser att det finns en medvetenhet kring mångfaldsarbetet i organisationen och att det är viktigt för de anställda att eftersträva en bredd och en bra spridning. Betydelsen av att ha ett tydligt mångfaldsarbete och mångfaldsmål i organisationen menar Dertell (2005) är ett sätt att skapa en attraktiv arbetsmiljö både internt och externt. Divisionen ligger i framkant inom sitt område när det kommer till könsutjämning, vilket många intervjupersoner ser som positivt. Däremot finns en bristande mångfald angående etnicitet och ålder där vi tolkar att intervjupersonerna upplever diskrepans mellan värdegrund och verklighet, eftersom organisationen har ett uppdrag att representera svenska folket. Sammantaget tolkar vi detta som att det finns ett tydligt mångfaldsmål i organisationen vilket gör den attraktiv internt.

5.2.8 Stor grad av kompetensutveckling

De flesta intervjupersonerna uttrycker att det finns goda möjligheter för kompetensutveckling och att avancera i organisationen men att de själva får ta stort eget ansvar för detta. Intervjupersonerna 1, 5 och 6 menar att mycket av kompetensutvecklingen sker på daglig basis när de antar utmaningar eller deltar i dialoger med kollegor.

“Det är upp till mig hur mycket jag vill, orkar och kan /.../ Det går att gå chefsprogram och traineekurser. Jag skulle kunna försöka bli chef för någon större grupp eller anställa fler. De är stora.” Intervjuperson 7

Vi tolkar detta som att de anställda har en stor grad av kompetensutveckling i sina arbetsuppgifter. I sin tur kan detta påverka de anställdas inre drivkraft för arbetet enligt Bakker och Leiter (2010) eftersom de menar att när det finns möjlighet till autonomi och kompetensutveckling i arbetet påverkas arbetsengagemanget. Intervjupersonerna har en så pass utvecklande yrkesroll som kräver ett ständigt lärande vilket vi menar är positivt eftersom det enligt Arbetsmiljölagen (1977:1160) ska finnas möjlighet till personlig och yrkesmässig utveckling. När de anställda har ett stort eget ansvar leder detta till att de har inflytande över sin kompetensutveckling, något som vi menar också kan vara problematiskt eftersom det kan finnas svårigheter i att prioritera kurser eller kompetenshöjande aktiviteter.

5.2.9 Attraktiv placering av arbetsplatsen

Placeringen av arbetsplatsen tycker intervjupersonerna överlag är trevlig. Tre intervjupersoner menar att om arbetsplatsen hade bytt ort, vilket hade inneburit längre restid för dem, är de

tveksamma till om de hade stannat kvar på organisationen. Intervjuperson 4 menar att det är livskvalitet att arbetsplatsen är centralt belägen så att denne har närhet till stadskärnan efter arbetstid. Intervjuperson 6 däremot menar att det är tråkigt att arbetsplatsen ligger långt bort från en levande miljö.

“Jag tycker att det har en rätt stor roll. Nu är ju inte det här superläge tycker jag då. Men det är inom smärtområdet sådär så. Längre restid så hade jag inte tyckt att det var så kul /.../ Skulle inte vilja sitta i [annan ort] kanske. Jag vill inte resa bort tid, speciellt när man har hämta, lämna barn på dagis sådär så. Vill man ju på något sätt inte slösa bort timmarna på resa för mycket då.” Intervjuperson 1

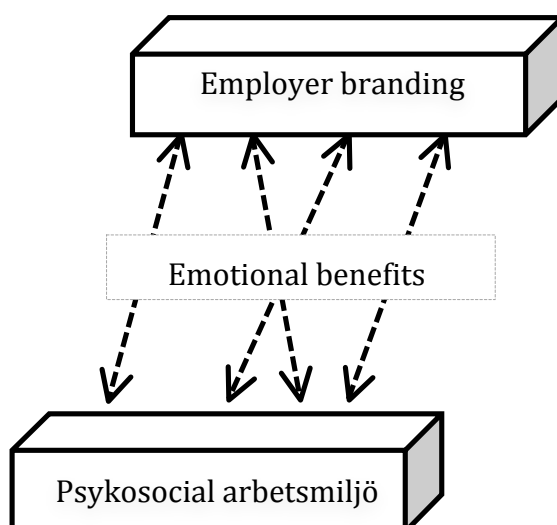
Placeringen av arbetsplatsen är viktig och spelar roll för de anställda menar vi. Det attraktiva läget blir således en förmån för de anställda och något som underlättar deras vardag när de slipper pendla, vilket vi har sett då de flesta intervjupersonerna menar att vid eventuellt byte av ort hade det inte varit aktuellt att arbeta kvar på organisationen. På så sätt kan placeringen av arbetsplatsen bli en kritisk faktor menar vi.

6. Diskussion

I vår diskussion presenterar vi en sammanställning av organisationens emotional benefits. I diskussionen återkopplar vi till vårt syfte och besvarar våra frågeställningar.

6.1 Divisionens emotional benefits

Utifrån de kännetecken vi finner i resultat- och analysdelen förstår vi sambandet mellan psykosocial arbetsmiljö och employer branding som emotional benefits. Vi menar att överensstämmelse finns i samtliga områden som definierar emotional benefits, förutom attraktivt läge eftersom detta område har mer tendens att handla om den fysiska arbetsmiljön. Av den anledningen väljer vi att utelämna attraktivt läge i vår diskussion eftersom vi intresserar oss för sambandet mellan psykosocial arbetsmiljö och employer branding. För att visualisera vårt samband har vi skapat en bild (figur 1) som visas nedan.



Figur 1. Emotional benefits: sambandet mellan psykosocial arbetsmiljö och employer branding

6.1.1 Gott arbetsklimat baserat på öppen kommunikation

Vi ser att den psykosociala arbetsmiljön kännetecknas av kommunikation inom och mellan teamen. Det finns bra med resurser för att kunna utföra jobbet på det sätt som förväntas och för att hålla hög kvalitet, men vi kan samtidigt se att tid och pengar är avgörande. Vid tillfällen då teamen inte kan leverera i tid krävs en öppen dialog för att undvika irritation. På divisionen finns nya chefer som är mer ledarorienterade och cheferna fungerar som ett stöd och ett bollplank för de anställda. Det som karakteriserar employer branding inom divisionen

är ett arbetsklimat som är socialt och öppet där de anställda bemöts med respekt. De anställda upplever kommunikationen och stödet från cheferna som bra. Sambandet mellan employer branding och den psykosociala arbetsmiljön är ett gott arbetsklimat som är socialt, öppet och kommunikationsbaserat.

6.1.2 Upplyftande kultur med betydelsefull värdegrund

Kännetecknande för den psykosociala arbetsmiljön är att det är en trivsamt, trevlig och social arbetsplats. Det eftersträvas att det ska vara roligt att arbeta på organisationen samt att det ska vara accepterat att göra misstag eftersom det främjar lärande och utveckling. En hög kvalitetsinriktning på arbetet bidrar till medarbetare som är stolta och nöjda med sin arbetsinsats. Inom divisionen ser vi att kännetecknande för employer branding är att det finns en stolthet för organisationen samt en hög kompetensnivå. Den starka kvalitetsmedvetenheten på divisionen leder till att de anställda upplever att det är roligt att arbeta där. Teamkulturen är stark och den bygger även på ett ständigt lärande. Organisationens värdegrund är betydelsefull och de anställdas känner att värdegrunden samstämmer med deras egna värderingar. Detta i sin tur leder till de anställda upplever att deras arbete betyder någonting. Sambandet mellan employer branding och psykosocial arbetsmiljö gällande upplyftande kultur är en stolthet för organisationen och produkterna samt att det är roligt på jobbet. När de anställda trivs på arbetsplatsen, speciellt då värdegrunden överensstämmer med deras egna personliga värderingar, skapas en emotionell koppling till arbetsgivaren.

6.1.3 Medarbetarorienterat inflytande i arbetsorganisationen

Inom den psykosociala arbetsmiljön är det kännetecknande att teamet har en betydande roll. De anställdas tidigare kunskaper och erfarenheter kommer till användning i arbetet. De anställda har stort eget ansvar och inflytande över sina arbetsuppgifter vilket gör att de kan hantera svåra och otydliga situationer. Kännetecknande för employer branding är goda möjligheter till kompetensutveckling vilket till viss del innebär att det finns utmaningar i det dagliga arbetet. De anställda är själva ansvariga för deras kompetensutveckling vilket ökar individens eget inflytande. Sambandet mellan psykosocial arbetsmiljö och employer branding är att det finns ett stort individuellt inflytande över arbetet, vilket är ett led i att skapa emotional benefits.

6.1.4 Trevliga kollegor och social gemenskap

Kännetecknade för den psykosociala arbetsmiljön är att kollegorna har ett tätt och prestigelöst samarbete där de hjälper varandra. Det är en social arbetsplats med mycket utrymme för interaktion. På arbetsplatsen finns en bra dynamik inom och mellan teamen. Employer branding karaktäriseras av att de anställda beskriver sina kollegor som engagerade, hjälpsamma och prestigelösa människor, men även som de allra skarpaste i branschen. Stämningen på arbetsplatsen är social och trevlig, vilket till viss del kan bero på att det finns ett tv-spelsrum på divisionen som möjliggör kontakt över teamgränserna. Sambandet mellan psykosocial arbetsmiljö och employer branding gällande trevliga kollegor är att det finns en positiv stämning och social gemenskap på divisionen där kollegorna är prestigelösa och hjälpsamma. Tv-spelsrummet ger möjlighet till att skapa en social och avslappnad miljö där kollegorna kan träffas och lära känna varandra men det är också ett sätt för divisionen att vara attraktiv internt och externt då det är ett sätt att visa att det är roligt att arbeta på divisionen.

6.2 Kritiskt förhållningssätt

Vi har kommit fram till att sambandet mellan psykosocial arbetsmiljö och employer branding är emotional benefits, vilket vi har sett i ett upprepande mönster mellan områdenas kännetecken. Eftersom det finns ett samband menar vi att psykosocial arbetsmiljö kan fungera som ett led i employer branding vilket vi ser som en styrka. Dock vill vi poängtera att detta är två olika områden vilket innebär att det således inte råder total samstämmighet. Vi tolkar employer branding som en process på organisationsnivå och den psykosociala arbetsmiljön som en företeelse på individnivå. Vi problematiserar kring huruvida det finns en svaghet i att emotional benefits kan skilja sig åt beroende på var i organisationen de studeras. Eftersom vi har studerat en av organisationens divisioner är det möjligt att deras emotional benefits kan vara olika jämfört de andra divisionerna. I förhållande till detta finns det en problematik kring vem som ska ge de psykosociala belöningarna, eftersom detta kan ske både på individ-, grupp- och ledningsnivå.

7. Slutsatser

I följande stycke sammanfattar vi uppsatsen och presenterar våra slutsatser.

Vårt syfte med denna uppsats är att förstå sambandet mellan den psykosociala arbetsmiljön och employer branding-arbetet i en organisation. Det samband vi ser är de emotional benefits som en arbetsgivare erbjuder sina anställda. För att arbetsgivare på dagens arbetsmarknad ska vara attraktiva menar vi att en god psykosocial arbetsmiljö spelar en viktig roll eftersom detta leder till emotional benefits som attraherar och behåller personal. På en konkurrensutsatt marknad kräver befintlig och potentiell personal med specialistkompetens ett trovärdigt employer branding-arbete som stämmer överens med vad de anställda förväntar sig av arbetsförhållandena. Då generation X och Y engageras av emotional benefits har de en emotionell uppfattning av den arbetsgivare som de väljer att arbeta hos (Parment & Dyhre 2009). Vi vill även belysa vikten av att arbetsgivaren tar i beaktande att den arbetskraft som är verksam på arbetsmarknaden idag eftersträvar en balans mellan arbete och fritid eftersom detta inverkar på ett arbetsrelaterat välmående (Burke 2010).

De kännetecken vi ser i den psykosociala arbetsmiljön inom organisationen uppfyller de kriterier som arbetsmiljölagsstiftningen (1977:1160) fastställer som god psykosocial arbetsmiljö: variation i arbete, social kontakt, samarbete, möjligheter till personlig och yrkesmässig utveckling samt självbestämmande. Barrow och Mosley (2005) menar att de anställda är grunden för att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke och av den anledningen menar vi att det är av stor betydelse att de anställda upplever en trivsam arbetsmiljö. De kännetecken som intervjupersonerna uppger för employer branding-arbetet ser vi överensstämmer till stor del med organisationens strategiska employer branding-dokument. Emellertid har vi sett att vissa dimensioner i ledarskapet är otydligt, exempelvis saknas tydlig återkoppling från cheferna. Detta påverkar arbetsklimatet på ett mindre önskvärt sätt. Vi vill dock ta i beaktning att den agila arbetsmetodiken grundar sig i ett teambaserat arbetssätt där ledarrollen ser annorlunda ut. Vi menar således att det strategiska employer branding-arbetet i hög grad är implementerat i divisionen och att de anställda känner igen sig i det som HR-avdelningen formulerat som organisationens arbetsgivarvarumärke. Detta betyder att SVT med framgång skulle kunna använda sig av ett medarbetarlöfte på divisionen, eftersom det finns en trovärdighet som ger slagkraft både internt och externt.

Employer branding är ett område som utvecklats under de senaste åren och som blivit alltmer populärt i organisationer som vill stärka sin positionering som arbetsgivare på arbetsmarknaden. Utvecklingen av arbetsmiljölagstiftningen gällande den psykosociala arbetsmiljön har lett till att arbetsgivare har större krav på sig. Således har båda områdena fått större fokus på senare tid, något som i sin tur påverkar HR-funktionens arbete i organisationer. Ur ett personalvetenskapligt perspektiv ger aktiva insatser och åtgärder inom psykosociala arbetsmiljöfrågor, som åligger HR-avdelningen och arbetsgivarens ansvarsområde, en effekt som påverkar personalen positivt vilket i sin tur bygger upp organisationens employer branding. Ett strategiskt HR-arbete för organisationen innefattar ett hållbart employer branding-arbete både internt men även externt, vilket kan leda till att arbetsgivaren blir ett attraktivt val för arbetskraften då anställda uppskattar arbetsplatsen.

8. Vidare forskning

I följande stycke redogör vi våra förslag till framtida forskning inom ämnet.

Vi ser i vår studie att det krävs av arbetsgivare som verkar inom en konkurrensutsatt arbetsmarknad att de erbjuder emotional benefits för att behålla och attrahera personal. För framtida forskning är det relevant att göra jämförande studier mellan icke-kommersiella och kommersiella organisationerna samt organisationer med starkt respektive svagt varumärke, för att studera emotional benefits och arbetsgivarvarumärke. En kvalitativ metod är lämplig, men vi ser också möjligheter i att använda en kvantitativ undersökning eftersom exempelvis en enkätundersökning hade gett en större kartläggning av organisationens emotional benefits. Det hade även varit givande att studera employer branding utifrån ett mer externt perspektiv och dess samverkan med psykosocial arbetsmiljö.

Vi vill även belysa att när arbetsmiljölagstiftningen gällande den psykosociala arbetsmiljön förbättras och utökas påverkas HR-funktionens hantering av denna fråga. Således hade det varit av intresse att undersöka huruvida aktiva och förebyggande åtgärder från arbetsgivarens sida inom det psykosociala arbetsmiljöområdet leder till utveckling av organisationens emotional benefits. Vidare forskning inom det personalvetenskapliga forskningsfältet bör ta i beaktning betydelsen av det strategiska HR-arbetet gällande emotional benefits samt om det finns andra faktorer som kan inverka.

9. Referenser

- Aggerholm Kryger, Helle, Andersen Esmann, Sophie och Thomsen, Christa. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations, *Corporate Communications: An International Journal*, Volym 16, Nummer 2, pp. 105 – 123
- Backhaus, Kristin och Tikoo, Surinder. (2004). Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International*, Vol. 9 No. 5, pp. 501-17
- Bakker, Arnold B., och Leiter, Michael P. (2010). Work Engagement: Introduction, *Work Engagement - A Handbook of Essential Theory and Research*, New York: Psychology Press
- Barrow, Simon och Mosley, Richard. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Hoboken N.J.: John Wiley & Sons Ltd
- Berggren, Thomas och Weman-Johansson, Karin. (2013). *Psykosocial arbetsmiljö och hälsa*, Lund: Studentlitteratur
- Bryman, Alan. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*, andra upplagan. Malmö: Liber
- Burke, Ronald J. (2010). Workplace stress and well-being across cultures: research and practice ; guest editorial, *Cross cultural management*, Volym 17, Nummer 1, pp. 5 – 9
- Castells, Manuel. (2009). *Communication Power*, Oxford University Press
- Chow, Tsun och Cao, Dac-Buu. (2007). A survey study of critical success factors in agile software projects. *Journal of Systems and Software* Volume 81, Issue 6, Pages 961–971
- Christiaans, Lena. (2012). International Employer Brand Management: A Multilevel Analysis and Segmentation of Students' Preferences, Wiesbaden: Springer Gabler
- (The) Conference Board. (2001). Engaging Employees through Your Brand, The Conference Board, New York, NY
- Dertell, Hans. (2005). *A-boken – vägen till en attraktiv arbetsmiljö*, Stockholm: Arbetsmiljöforum
- Dyhre, Anna och Parment, Anders. (2013). *Allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. Malmö: Liber
- Gaddam, Soumya. (2008). Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management, *The Icfai Journal of Soft Skills*, Vol. II, No. 1
- Hu, Xiaoxiao, Kaplan, Seth och Dalal, Reeshad S.. (2009). An examination of blue- versus white-collar workers' conceptualizations of job satisfaction facets. *Journal of Vocational Behavior*, Volume 76, Issue 2, April 2010, Pages 317–325.
- Härngren, Göran. (2012). *Arbetsklimat: systematiskt arbetsmiljöarbete*. Stockholm: Prenter
- Kunerth, Bernard och Mosley, Richard. (2011). Applying employer brand management to employee engagement, *Strategic HR Review*, Vol. 10 No. 3 2011, pp. 19-26, Q Emerald Group Publishing Limited
- Kvale, Steinar och Brinkmann, Svend. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*, andra upplagan, Lund: Studentlitteratur

- Lennér Axelson, Barbro och Thylefors, Ingela. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*, fjärde upplagan, Stockholm: Natur Kultur
- Lindelöw, Malin. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi*, Stockholm: Natur Kultur
- Lindmark, Anders och Önnevik, Thomas. (2011). *Human resource management: organisationens hjärta*, andra upplagan, Lund: Studentlitteratur
- Locke, Edwin A.. (1976). The nature and causes of job satisfaction, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, in M. D. Dunnette (ed.), Holt, Reinhart & Winston, New York, pp. 1297-1349
- Narayanan, R. och Zafar, Dr. M. Syed. (2011). Factors influencing job satisfaction among young software professionals in India, *Annamalai International Journal of Business Studies & Research*. Nov2011, Vol. 3 Issue 1, p77-87. 11p
- Nationalencyklopedin (2014). Hackathon. <http://www.ne.se/hackathon> (2014-05-29)
- Parment, Anders och Dyhre, Anna (2009). *Sustainable employer branding: guidelines, worktools and best practices*. Malmö: Liber
- Patel, Runa och Davidson, Bo. (2011). *Forskningsmetodikens grunder - att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Andra upplagan, Lund: Studentlitteratur
- Rubelowitz, Sigvard. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*, tredje upplagan, Lund: Studentlitteratur
- Saari, Lise M. och Judge, Timothy A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction, *Human Resource Management*, Vol. 43, No. 4, Pp. 395–407
- SFS (1977:1160). *Arbetsmiljölagen*, Stockholm: Justitiedepartementet
- Shaul, Clifford C. (2007). *The attitudes toward money as a reward system between the age group corresponding to the boomers, generation x, and generation y employees*. Diss. (preview) Alliant International University, Fresno, ProQuest, UMI Dissertations Publishing
- Sveriges Television, SVT (2014a). *Vår historia: Mer Tv-historia* [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.svt.se/omsvt/fakta/var-historia/mer-tv-historia> (2014-05-29)
- Sveriges Television, SVT (2014b). *Public service* [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.svt.se/omsvt/fakta/public-service/> (2014-05-29)
- Sveriges Television, SVT (2014c). *Organisation: Organisationsöversikt* [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.svt.se/omsvt/fakta/organisation/organisationsoversikt> (2014-05-29)
- Ireblad, Marika (2014). SVT i toppen bland Sveriges mest attraktiva företag, *Interntidning för Sveriges Television*: [Elektronisk] Tillgänglig: <http://vipatv.svt.se/204/nyheter/arkiv-for-nyheter/2014-04-03-svt-i-toppen-bland-sveriges-mest-attraktiva-foretag.html> (2014-05-29)
- Trost, Jan. (2010). *Kvalitativa intervjuer*, fjärde upplagan, Studentlitteratur AB
- van Marrewijk, Marcel. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion, *Journal of Business Ethics* 44: 95–105
- Vetenskapsrådet (u.å.). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning* [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> (2014-05-29)

Waldenström, Kerstin (u.å.). *ARIA arbetsinnehållsanalys*, Manual version 1.1

[Elektronisk]Tillgänglig:http://www.sls.sll.se/upload/CAMM/ARIA%20manual%201_1.pdf (2014-05-29)

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjumall, ARIA

Arbetsuppdrag

Vilken är din yrkestitel?

Beskriv i stora drag var du är anställd för att göra.

Beskriver din yrkestitel eller befattning det du faktiskt gör?

Beskrivning av arbetsplatsen och organisationen

Beskriv din arbetsplats!

Vem är din chef respektive arbetsledare?

Finns det informella chefer eller arbetsledare?

Hur många är ni i er arbetsgrupp?

Vilka yrkeskategorier finns?

Vem ansvarar för vad (ansvarsområden)?

Mål

Vilken är din uppgift på den här arbetsplatsen?

Vilka är målen med den här verksamheten?

Vilka mål har ledningen?

På vilket sätt mäts om man uppfyller målen?

På vilket sätt styr resurser (tid, pengar, kunskap)?

Mentala krav och möjligheter

Beskriv hur dina kunskaper och erfarenhet kommer till användning i ditt arbete.

Innehåller arbetet arbetsuppgifter som innebär lärande och utveckling (där du måste tänka nytt och lösa problem)?

Vilka arbetsuppgifter kan du utföra och samtidigt tänka på annat?

Inflytande

Kan du påverka vilka arbetsuppgifter som ska ingå i ditt arbetsåtagande?

Finns det arbetsuppgifter som ingår i ditt arbete som du inte tycker borde ingå och i så fall; varför?

Finns det omvänt arbetsuppgifter som inte utförs eller utförs av någon annan och som du skulle tycka vara lämpligt att de gjordes av dig?

Kan du välja på vilket sätt arbetsuppgifterna utförs?

Kan du själv bestämma arbetstider och när vissa arbetsuppgifter utförs, eller är du beroende av andra?

Kan du själv bestämma när du vill arbeta övertid, och hur mycket övertid du arbetar?

Kan du välja att distansarbeta?

Kan du välja att jobba ostört i enskilt rum?

Är det något som saknas för att du ska kunna balansera krav och ansvar, och för att kunna göra ett bra jobb?

Hinder

Är det klart och tydligt vad du ska göra i ditt arbete?

Finns det resurser (pengar, tid, kunskap) att utföra jobbet på det sätt som du förväntas?

Vad händer om du inte jobbar övertid, drar in på raster, eller levererar produkten senare än som är avtalat?

Är kvaliteten sämre på arbetet än vad du, din chef, din kund accepterar?

Social interaktion

Med vilka har du regelbundna, nödvändiga, arbetsmässiga kontakter, för att kunna utföra dina arbetsuppgifter?

Hur ofta, eller hur stor del av arbetstiden har du sociala kontakter?

Hur många har du kontakt med?

Vilken typ av kontakt är det?

Hur varaktiga är dessa kontakter?

Förändring

Vad har förändrats de senaste åren?

Hur såg arbetet ut tidigare?

Hur kommer ditt arbete att förändras de närmaste åren? Vad är beslutat och vad diskuteras?

Bilaga 2 - Intervjumall, employer branding, medarbetare

Vad upplever du för förmåner med att arbeta på SVT?

Vad ser du för fördelar med att arbeta på din nuvarande avdelning?

Hur skulle du beskriva arbetsklimatet på din arbetsplats?

Blir du bemött med respekt i ditt arbete?

Hur upplever du din arbetsmiljö?

Finns det något i arbetsklimatet som du skulle önska förändrades?

Är du stolt över ditt arbete? Och i så fall över vad?

Hur upplever du samarbetet med dina kollegor?

Hur upplever du samarbetet med chefen?

Hur skulle du beskriva dina kollegors kompetens?

På vilket sätt påverkas ditt arbete av relationen till dina kollegor?

Hur hade du beskrivit kommunikationen med din närmsta chef?

Hur ser stödet ut från din chef?

Beskriv organisationens kultur!

Vilka värderingar upplever du styr organisationen?

På vilket sätt upplever du öppenhet för mångfald och olikheter i organisationen?

Upplever du att det finns utrymme för att vara kreativ?

Hur ser möjligheterna för kompetensutveckling ut för dig?

Hur upplever du att dina kunskaper värderas?

Tas dina kunskaper tillvara?

Finns det möjlighet att avancera inom organisationen?

Om ja, hur ser denna möjlighet ut för dig?

Vilken roll spelar placeringen av arbetsplatsen för dig?

I vilken utsträckning upplever du att din arbetsgivare bryr sig om din hälsa?

Hur skulle du beskriva dina möjligheter till tjänstledighet på organisationen?

Får du jobberbjudanden från andra företag?

Upplever du att det finns en rörlighet för dig inom organisationen? Exempelvis prova på nya arbetsuppgifter, ändra avdelning?

Vilka faktorer har gjort att du sökt dig till SVT?

Bilaga 3 - Intervjumall, employer branding, chef

Vad upplever du för förmåner med att arbeta på SVT?

Hur skulle du beskriva arbetsklimatet på din arbetsplats?

Blir du bemött med respekt i ditt arbete?

Hur upplever du din arbetsmiljö?

Finns det något i arbetsklimatet som du skulle önska förändrades?

Är du stolt över ditt arbete? Och i så fall över vad?

Hur upplever du samarbetet med dina medarbetare?

Hur upplever du samarbetet med ledningen?

Hur skulle du beskriva dina medarbetares kompetens?

På vilket sätt påverkas ditt arbete av relationen till dina medarbetare?

Hur hade du beskrivit kommunikationen med din närmsta chef?

Hur ser stödet ut från din chef?

Beskriv organisationens kultur!

Vilka värderingar upplever du styr organisationen?

På vilket sätt upplever du öppenhet för mångfald och olikheter i organisationen?

Upplever du att det finns utrymme för att vara kreativ?

Hur ser möjligheterna för kompetensutveckling ut för dig?

Hur upplever du att dina kunskaper värderas?

Tas dina kunskaper tillvara?

Finns det möjlighet att avancera inom organisationen?

Om ja, hur ser denna möjlighet ut för dig?

Vilken roll spelar placeringen av arbetsplatsen för dig?

Hur skulle du beskriva dina möjligheter till tjänstledighet på organisationen?

Upplever du att det finns en rörlighet för dig inom organisationen? Exempelvis prova på nya arbetsuppgifter, ändra avdelning?

Vad har du upplevt för möjlighet till chefsutveckling?

Beskriv dina utvecklingsmöjligheter?

Får du möjlighet att kompetensutvecklas?

Hur tror du att ni uppfattas som organisation?

Hur vill ni uppfattas som organisation?

Hur tror du att ni uppfattas som arbetsgivare?

Hur vill ni uppfattas som arbetsgivare?

Vad erbjuder ni er personal för att behålla dem?

Vilka faktorer har gjort att du sökt dig till SVT?

Bilaga 4 – Intyg SVT



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Intyg publicering

Härmed intygas godkännande av användandet av Sveriges Television (SVT) i examensarbetet (15 hp) med titeln "Psykosocial arbetsmiljö och employer branding i en public-service organisation", författat av Caroline Jörnland och Cecilia Englund vid Personalvetarprogrammet vid Göteborgs universitet.

Helene Sahlin

Underskrift

Helene Sahlin

Namnförtydligande

Stockholm 20140605

Ort & Datum