



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

”Skrot är guld”

En kvalitativ fallstudie av ett väletablerat
företags Employer Branding

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
HT 2018
Kandidatuppsats
Julia Harrysson - 911221
Isabel Rohman - 930203
Handledare: Sara Brorström

Sammanfattning

Denna uppsats ämnar att studera Employer Branding på ett väletablerat företag. Employer Branding handlar om att marknadsföra sig som arbetsgivare och är idag viktigt för att locka och behålla kompetent personal (Parment, Dyhre och Lutz, 2017). De arbetssökande på marknaden och företaget är ömsesidigt beroende av varandra på det viset att båda strävar mot att bygga ett starkt varumärke. Det är således viktigt att det som kommuniceras i ett företags Employer Branding speglar verkligheten för att anses trovärdig (Uggla, 2018). Syftet med studien är att utveckla en teoretisk förståelse och konkretisera Employer Branding hos ett väletablerat företag. Studien kommer att analysera hur ett företags Employer Branding yttrar sig mot marknaden samt hur arbetsgivaren upplevs av medarbetarna, detta kan senare ligga till grund för ett Employer Value Proposition. Studien har en kvalitativ ansats med intervjuer som huvudsaklig metod och har genomförts på Stena Metalls dotterbolag Stena Aluminium. Den teoretiska referensramen består i huvudsak av tidigare forskning om Employer Branding samt hur man kan lägga en grund för ett utvecklande av Employer Value Proposition. Detta har gjorts genom att undersöka till exempel företagskultur och ledarskap. Studien visar att det som kommuniceras externt finns i företaget men är en alltför smal bild för att göra företaget rättvist. En möjlig förklaring är att den externa kommunikationen snarare omfattar de koncerngemensamma egenskaperna och att bolagsspecifika egenskaper behöver utvecklas och marknadsföras.

Nyckelord: Employer Branding, Employer Brand Equity, Employer Value Proposition, företagskultur, ledarskap

INNEHÅLL

1	Inledning.....	1
1.1	Syfte.....	2
2	Metod.....	3
2.1	Val av metod.....	3
2.2	Urval	4
2.3	Tillvägagångssätt	4
2.4	Databearbetning.....	5
2.5	Validitet	5
2.6	Etiska överväganden.....	6
3	Teori	7
3.1	Varumärke	7
3.2	Employer Branding	7
3.3	Employer Brand Equity.....	8
3.4	Employer Value Proposition, EVP.....	9
3.4.1	Företagskultur	10
3.4.2	Ledarskap.....	12
4	Empiri.....	14
4.1	Vad är Stena Aluminium?	14
4.1.1	Externt perspektiv	14
4.1.2	Internt perspektiv	14
4.2	Företagskultur	16
4.2.1	Externt perspektiv	16
4.2.2	Internt Perspektiv.....	17
4.3	Ledarskap	19
4.3.1	Externt perspektiv	19
4.3.2	Internt Perspektiv.....	20
4.4	Varför väljer medarbetare att stanna kvar på företaget och vad motiverar dem?	21
4.4.1	Motivation	21
4.4.2	Lojalitet.....	22
5	Diskussion	23
5.1	Employer Brand Equity.....	24
5.2	Employer Value Proposition, EVP.....	25

5.2.1	Företagskultur	25
5.2.2	Ledarskap.....	26
6	Slutsats.....	28
7	Referenser.....	30
8	Bilaga 1.....	33
9	Bilaga 2.....	34

1 INLEDNING

“Varför slösa pengar på konsulter och annonser att övertyga framtida anställda på att man är bra istället för att satsa på att de redan anställda trivs tillräckligt bra för att rekommendera bolaget till sina vänner?” (Grankvist, 2016, 29 september)

Vid en googlesökning av Employer Branding är den första negativa kritiken som dyker upp Grankvists (2016) motstånd till Employer Branding. Grankvist (2018) är en svensk journalist, författare och folkbildare som bland annat har jobbat för Svenska dagbladet och Dagens nyheter. Därför kan hans uttalande vara relevant, men vid en närmare titt tyder den snarare på okunskap. För det första, oavsett hur aktivt en arbetsgivare arbetar med Employer Branding så har de alltid ett arbetsgivarvarumärke. För det andra, är Employer Branding mycket mer än bara reklam, utan består av både ett internt och ett externt perspektiv enligt Eklöf och Hallén (2018). Syftet med Employer Branding är enligt Parment, Dyhre och Lutz (2017) att skapa en vilja att söka sig till organisationen och för de befintliga medarbetarna att fortsätta se ett värde i att arbeta kvar i organisationen. Det är också en funktion av att differentiera sig eftersom arbetsgivare konkurrerar om kompetent personal (Backhaus, 2016). Ugglå (2018) förklarar att kompetent personal på arbetsökandemarknaden anses som en bristvara.

Rekryteringsprocessen har sedan en tid tillbaka förändrats och börjat belysa vikten av arbetsgivarvarumärket. Detta lägger mer press på individen att söka sig till arbetsplatsen snarare än att invänta ett erbjudande, det medför således att nya typer av incitament utvecklas. Starka trender i Norden är att som företag ha egenskaper som snabbhet, flexibilitet och förmåga att samarbeta. Medarbetares karriärutveckling är även ett trendigt incitament att erbjuda. Ugglå menar att allt man som både företag och medarbetare gör är avgörande för vad som kommer att associeras med arbetsgivarvarumärket. De arbetssökande på marknaden och företaget är ömsesidigt beroende av varandra på det viset att båda strävar mot att bygga ett starkt varumärke. Företaget vill hitta engagerad arbetskraft och de arbetssökande önskar att utnyttja sina kunskaper och idéer på ett företag som kan gynna den personliga utvecklingen. (Ugglå, 2018). Att profilera sig som en attraktiv arbetsgivare är således viktigt för att attrahera rätt medarbetare. Employer Branding är ett verktyg som inte bara syftar till att skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke externt utan också internt bland medarbetare, samt bidrar till lägre frånvaro och därmed högre lönsamhet. De arbetsgivare som lyckas med detta kan dessutom betala lägre löner men ändå få kvalificerade medarbetare. Så småningom kan även medarbetarnas sociala nätverk användas som en kanal för arbetsgivarvarumärket. (Kotler, Armstrong & Parment, 2013)

Det finns mycket forskning som behandlar hur ett arbete med Employer Branding bör utföras, till exempel Leekha Chhabra & Sharma (2014) som beskriver att det är organisationskultur, brand name och compensation som är de viktigaste faktorerna att framföra vid Employer Branding. Backhaus och Tikoo (2018) beskriver att Employer Branding bör arbetas fram genom tre delar, det vill säga ta fram ett Employer Value Proposition samt formulera intern och extern marknadsföring. Employer Value Proposition är enligt Backhaus (2016) de

erbjudanden och associationer som företaget tar fram i syfte att kommunicera arbetsgivarvarumärket intern och externt och Parment, Dyhre och Lutz (2017) beskriver Employer Value Proposition som *“Det ska vara en sanning som omfattas av alla nuvarande medarbetare och det första som möter en ny medarbetare”*.

Trovärdighet menar Uggle (2018) har en betydande roll vid skapandet av ett företags Employer Branding. Han menar att det sämsta ett företag kan göra är att skapa tomma löften eller ett upplevt arbetsgivarvarumärke som de senare inte kan leva upp till. Detta anses speciellt viktigt i branscher där specifik utbildning är mindre viktigt och andra drivkrafter spelar roll, som att själva arbetsuppgifterna till exempel är arbetsmiljömässigt påfrestande. Av denna anledning är Stena Aluminium relevant som studieobjekt eftersom företaget innehar en tung industri.

1.1 SYFTE

Syftet med studien är att utveckla en teoretisk förståelse och konkretisera Employer Branding hos ett väletablerat företag. Studien kommer att analysera hur ett företags Employer Branding yttrar sig mot marknaden samt hur arbetsgivaren upplevs av medarbetarna, detta kan senare ligga till grund för ett Employer Value Proposition.

Följande frågeställningar kommer att behandlas:

- Hur profilerar sig ett väletablerat företag till externa intressenter genom Employer Branding?
- Hur uppfattar medarbetarna arbetsgivaren utifrån kultur, värderingar och ledarskap?

2 METOD

I detta avsnitt redovisas inledningsvis val av metod och hur urvalet gick till. Sedan presenteras tillvägagångssättet för insamling av empiri och hur materialet har kodats och analyserats. Slutligen diskuteras validiteten och etiska överväganden.

2.1 VAL AV METOD

Utifrån studiens syfte valdes en kvalitativ forskningsansats som Patel & Davidssons (2011) menar oftast baseras på verbala analysmetoder och tolkande analyser av textmaterial. Metoderna som användes för att besvara syftet var intervju, observation samt textanalys av sekundärdata. Metoden har ett abduktivt arbetssätt vilket kännetecknas av att man före studien föreslår en teoretisk utgångspunkt men att man senare kan urskilja även andra och mer generella teorier i empirin. Fördelen med det abduktiva arbetssättet är att studien blir förhållandevis flexibel samtidigt som att utformningen inte är helt förutsättningslös. Dock kan hypotetiska överväganden om teoretiska utgångspunkter, styrt intervjuerna vilket är en riskfaktor med ett abduktivt arbetssätt enligt Patel och Davidson (2011).

Då vi som skribenter har en bakgrund med företagsekonomiska studier kan studien ha färgats av erfarenheter samtidigt som luckor i kunskapsområdet givetvis förekom hos oss. Studien har därför utformats genom både explorativa och deskriptiva undersökningar, dessa begrepp menar Patel & Davidssons (2011) utgår ifrån forskarens tidigare kunskaper inom problemområdet. Att undersöka explorativt innebär att granskningen är utforskande och bygger på att inhämta ny kunskap och som ofta eftersträvar att leda till vidare forskning. Medan den deskriptiva undersökningen innebär att forskaren har tidigare erfarenhet inom problemområdet och resulterar ett beskrivande resultat. Projektet innefattar en så kallad fallstudie vilket betecknar en undersökning på en avgränsad grupp eller ett specifikt företag. Fallet i denna studie är Stena Aluminium vilket är ett dotterbolag till Stena Metall som också förekommer i en del av studien. Processer och strukturer i koncernen granskas ur ett företagsekonomiskt perspektiv med fokus på Employer Branding.

Då studiens syfte är att analysera Stena Aluminiums Employer Branding valde vi att utgå från Backhaus och Tikoos (2004) välciterade modell som grundläggande beskriver att den önskvärda arbetsprocessen för att arbeta fram Employer Branding är:

1. Utveckla ett Employer Value Proposition
2. Extern marknadsföring
3. Intern marknadsföring

Denna studie kommer därför studera den nuvarande externa Employer Brandingen och jämföra med medarbetarnas upplevelser av hur det är att arbeta på företaget. Alltså utvärdera steg 2 och 3 i denna modell. Vi kommer sedan ta fram ett förslag på ett underlag för ett nytt Employer Value Proposition, som härnäst kommer benämnas EVP. Backhaus och Tikoos (2004) belyser särskilt vikten av hur kultur, ledarskap, värderingar och kompetens utgör de förutsättningar för att skapa ett trovärdigt och värdefullt EVP. Därför kommer vi i denna

studie att undersöka kultur, ledarskap och värderingar men har valt att bortse från kompetens på grund av de många olika positioner och kompetenser som Stena Aluminium besitter. Även värt att nämna är att studien endast ämnar studera det givna företaget och ligger således inte till grund för generaliseringar.

2.2 URVAL

Utifrån studiens syfte att studera ett företags arbete med Employer Branding samt medarbetarnas upplevelse av arbetsplatsen valdes Stena Metall genom ett bekvämlighetsurval med en befintlig kontakt, genom en familjemedlem till en av skribenterna. Stena Metall ansågs även lämplig som studieobjekt eftersom de arbetar mycket med Employer Branding, vilket kan tydas på deras hemsida som innehåller mycket information om hur det är att arbeta hos dem. Det framkom även från den befintliga kontakten, under uppstartsfasen av frågeformulering att de ska starta ytterligare en satsning med Employer Branding vilket kan antas öka deltagarantalet. Enligt Bryman (2011) kan bekvämlighetsurval som urvalsmetod leda till en högre andel svarsfrekvens men ge ett icke generaliserbart resultat.

Vid val av intervjupersoner användes ett snöbollsurval som utgick från den befintliga kontakten. Ett snöbollsurval är en form av urval där kontakt tas med endast ett fåtal personer som rekommenderar och leder vidare till ytterligare relevanta personer för studien (Bryman, 2011). Snöbollsurvalet användes i denna studie för att få kontakt med relevanta personer för att besvara forskningsfrågorna. Denna snöbollsurvalsprocess utmynnade till dotterbolaget Stena Aluminium där medarbetarnas upplevelse av arbetsplatsen studerades. Även här var urvalet av medarbetare som skulle delta i intervjuerna baserat på rekommendationer från HR-avdelningen på Stena Aluminium. HR-avdelningens rekommendationer baserades på deras vilja att intervjupersonerna skulle verka som ambassadörer för företaget. Detta urval kan påverka validiteten eftersom ambassadörerna inte slumpmässigt valdes ut. Det kan leda till att dessa ambassadörer inte representerar en sanningsenlig bild av företaget eftersom det finns en risk att den person som valde ut ambassadörerna hade en agenda med urvalet. Dock blir detta urval också fördelaktigt för studien då det enligt Danielsson (2002) eftersträvas att analysera ambassadörers beteendemönster och värderingar eftersom det är viktigt att få fram en tydlig bild av vad som är önskvärt vid utveckling av ett EVP.

2.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Det empiriska materialet samlades till en början in via sekundärdata från Stena Aluminiums och Stena Metalls hemsida, för att få en grundläggande förståelse för hur de arbetar med Employer Branding ur ett externt perspektiv. För att sedan få en mer ingående bild startade insamling av primärdata genom en pilotintervju med en person i ledningsposition på Stena Metalls kontor i Göteborg. Intervjun var semistrukturerad vilket enligt Patel och Davidson (2011) är en kvalitativ metod som kan ge upphov till mer komplex och djupgående data vilket var något som eftersträvades i denna studie. Pilotintervjun utgick från två teman, Stena Metalls arbete med Employer Branding externt och internt. Dessa två teman valdes utifrån studiens syfte där dessa två teman önskas undersökas. Genom denna intervju skedde ett

snöbollsurval där en kontakt upprättades till ett annat mindre företag inom Stena Metalkoncernen, Stena Aluminium i Älmhult som blev vårt huvudsakliga studieobjekt. Pilotintervjuns intervjuguide återfinns i bilaga 1.

För att genomföra intervjuer och observationer på Stena Aluminium utfördes ett besök under två dagar på plats i fabriken och på kontoret i Älmhult. 15 intervjuer utfördes på medarbetare med olika positioner i företaget. Intervjuguiden till intervjuerna återfinns i bilaga 2. Dessa intervjuer hade hög grad av standardisering och låg grad av strukturering. Hög grad av standardisering innebär enligt Patel och Davidsson (2011) att alla intervjupersoner får samma frågor och att de ställs i samma ordningsföljd vilket önskades för att kunna jämföra de olika intervjuerna och underlätta vid analysen. En låg grad av strukturering innebär enligt Patel och Davidsson (2011) att frågorna är öppna för tolkning för att få fram intervjupersonens egna uppfattningar och erfarenheter. Ett exempel på hur de själva fick tolka frågorna var att begreppet företagskultur inte definierades vilket medförde att de svarade på frågan om företagskultur utifrån vad de själva ansåg att begreppet innebar. Följdfrågor som inte fanns med i intervjuguiden ställdes även vid behov för att få en djupare förståelse för intervjupersonens upplevelser. Frågorna var mestadels öppna med formuleringar om hur de upplever till exempel kulturen och jämställdheten på företaget. En semistrukturerad intervju hölls med en person i ledningsposition. Denna intervju utgick från pilotintervjun men var mer inriktad på hur Stena Aluminium vill framstå i sin Employer Branding. Observationer gjordes under hela vistelsen för att inkludera fler synvinklar i analysen.

2.4 DATABEARBETNING

Intervjuerna analyserades genom att plocka ut nyckelord från varje fråga, för att sedan dela upp nyckelorden i teman i en tabell. Dessa teman delades sedan in i de tre ytterligare teman som Backhaus och Tikoos (2004) modell utgår ifrån, ledarskap, kultur och värde där värde i detta fall handlade om varför man väljer att stanna kvar på företaget. Under rubriken företagskultur behandlas även stycket om säkerhet eftersom intervjupersonerna nämnde säkerhetsarbetet vid frågor om företagskulturen. Utifrån dessa tre teman analyserades även företagets nuvarande Employer Branding från sekundärdatan som hade studerats och på samma sätt analyserades de observationer som gjordes under besöket.

2.5 VALIDITET

Primärdatan kan möjligtvis ha påverkats av företagets motiv om egennyttan då projektet föreslogs som önskemål av koncernens ledning. Detta kan ha resulterat i att Stena Aluminium styrkt studien i en viss riktning som ger ett resultat som är önskvärt för dem. Å andra sidan blir fördelen med detta att uppsatsens projektarbete ligger mycket nära verkligheten. Forskningsobjektet anses även för oss vara en attraktiv arbetsplats vilket också kan ha påverkat analysen av resultatet.

Under pilotintervjun var målet att få så uttömmande svar som möjligt. Emellertid kan det finnas risker i att två studenter intervjuar en högt uppsatt chef då upplevda maktskillnader kan resultera i att studenterna undviker att ställa frågor som kan uppfattas som känsliga, eller att intervjupersonen inte tar intervjun på allvar. Det fanns en intention att undvika detta genom till exempel yttre attribut i form av klädval som enligt oss ansågs passa in i miljön på Stena Metalls kontor. Vid varje intervju presenterades syftet med studien och vår utbildningsbakgrund vilket kan ha bidragit till att intervjupersonens förutfattade meningar om våra förväntningar påverkade deras svar i intervjun.

2.6 ETISKA ÖVERVÄGANDEN

Samtliga intervjupersoner har lovats anonymitet och har informerats om syftet med studien. Enligt Patel & Davidssons (2011) ska forskning följa de fyra etiska aspekterna; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet, nyttjandekravet. Genom att informera alla intervjupersoner om studiens syfte och deras möjlighet att ta del av resultatet uppfylldes informationskravet. Samtyckeskravet uppfylldes då alla intervjupersoner informerades att de kunde avsluta intervjun eller dra sig ur studien vid en önskan om detta. Konfidentialitetskravet har tagits hänsyn till genom att låta alla intervjupersoner vara anonyma om det har önskats. De intervjupersoner vars identitet skulle kunna urskiljas fick innan publicering läsa igenom och godkänna texten där de förekom. Nyttjandekravet har tagits hänsyn till genom att endast använda det insamlade materialet till denna studie och för att ta fram EVP vilket intervjupersonerna även informerades om vid medverkan.

3 TEORI

Följande avsnitt kommer att presentera en teoretisk referensram och relevanta begrepp för studiens utgångspunkt. Inledningsvis kommer begreppen varumärke, Employer Branding och Employer Brand Equity att definieras. Vidare kommer EVP att presenteras med en mer djupgående inblick i form av underrubriker som företagskultur och ledarskap.

3.1 VARUMÄRKE

Kärreman och Rylander (2008) konstaterar att ”varumärke” som vetenskapligt koncept har sitt ursprung i traditionell marknadsföring samtidigt som begreppet likväl är användbart vid studiet av att styra och leda organisationsmedlemmar. I den bemärkelsen har Kärreman och Rylander studerat hur arbetsgivarvarumärket kan användas som ett verktyg för att styra personal i önskad riktning. Vidare menar de att arbetsgivarvarumärket fyller en avgörande roll för attraktionskraften gentemot potentiella medarbetare samt skapandet av den anställdas känsla av tillhörighet. I det stora hela visar Kärreman och Rylanders studie på att skapandet av varumärkesbygget inte nödvändigtvis handlar om att differentiera sig från andra konkurrenter utan att det snarare handlar om att knyta an till tidigare och relaterbara händelser och sociala interaktioner samt att konkretisera vad som generellt eftersträvas hos medarbetarna. (Kärreman och Rylander, 2008).

Ugglå (2018) pekar på hur viktiga associationer till företaget är, på alla nivåer. Ugglå nämner en världsledande aktör på varumärkesstrategi som menar att associationer bör beskrivas som utomordentligt centrala dimensioner, dessa konstaterar varumärkets värde, både för kunder och företaget själv. Associationer skapar även en brygga mellan det interna och externa perspektivet på Employer Branding, det är således lika viktigt för arbetsgivaren som för arbetstagaren. Ugglå (2018) skriver också om hur arbetsgivare och arbetstagare med fördel kan förmedla Employer Branding tillsammans. Ugglå förklarar att företagets personlighet är något man bör bygga upp genom att aktivt skapa associationer och integrera dem till något meningsfullt, detta leder till förutsättningar som att få medarbetarna att tillsammans med företaget bygga ett starkt arbetsgivarvarumärke.

3.2 EMPLOYER BRANDING

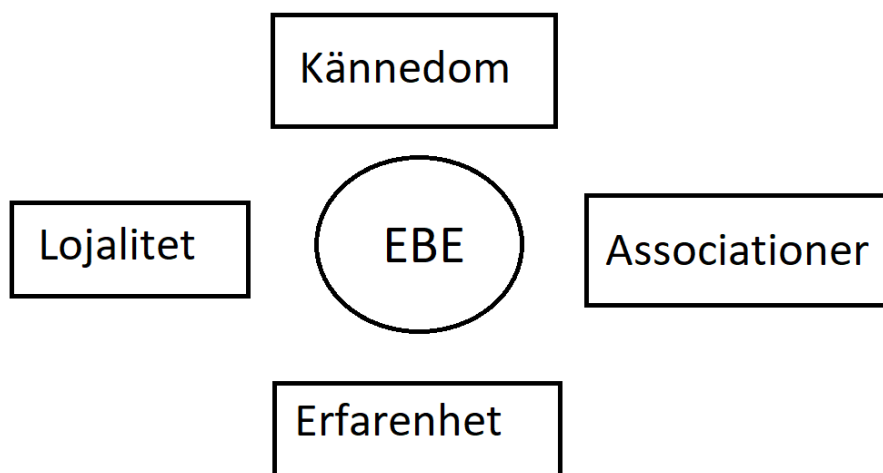
Employer Branding, är enligt Anna Dyhre (2018) företagets arbetsgivarvarumärke och handlar om att öka sin attraktionskraft på arbetsmarknaden. Som företag vill man öka sina chanser att attrahera potentiella medarbetare men även att få de befintliga att stanna kvar i organisationen. Employer Branding som ett strategiskt perspektiv menar Ugglå (2018) inledningsvis växte fram på 1980- och 1990-talen och är en kombination av varumärkesstrategi och personalfrågor. Således är begreppet Employer Branding relativt nytt men fenomenet i sig har funnits lika länge som det man idag menar med organiserat arbete (Anna Dyhre, 2018). Enligt Parment, Dyhre och Lutz (2017) är en viktig aspekt, om inte den viktigaste, att utgå ifrån i arbetet med Employer Branding, transparens. Det som förmedlas både externt och internt i organisationen måste vara sant och detta är något som har blivit

ännu viktigare hos arbetssökande idag som ser ett värde i att allting inte är perfekt. Att vara en attraktiv arbetsgivare är lönsamt menar Parment, Dyhre och Lutz (2017), då det utgör möjlighet att rekrytera högkvalificerad personal till, för arbetsgivaren rimliga villkor. Lönen blir således inte den utslagsgivande faktorn för den arbetssökande om arbetsgivaren erbjuder attraktiva möjligheter. Det enorma flödet av information och kommersiella flöden som finns att tillgå idag gör det dessutom enklare för arbetssökande att välja bland annonser men också att sälla bort arbetsgivare på marknaden.

Employer Branding är som tidigare nämnts inte något som bara används för att kommunicera till externa intressenter utan också internt till befintliga medarbetare. Att arbeta med Employer Branding internt kan ha flera syften. Ett perspektiv på varför det kan vara viktigt att arbeta med det är enligt Eklöf och Hallén (2018) det ekonomiska. Det är kostsamt att anställa nya medarbetare och det är därför viktigt att satsa på att försöka behålla de befintliga medarbetarna i organisationen och ha kunskap om vilka faktorer som påverkar om medarbetarna stannar kvar eller inte enligt Global Management Consulting (Tanwar och Prasad, 2016). Studier visar på olika faktorer som påverkar i hur stor utsträckning människor stannar kvar på sina arbetsplatser där till exempel arbetsmiljö (Tanwar och Prasad, 2016), sociala faktorer och utvecklingsmöjligheter (Kashyap och Verma, 2018) är några. Uggle (2018) beskriver att svårigheten att behålla medarbetarna kan motverkas genom att arbeta med att tillföra olika värden. Dessa värden innefattas av sociala faktorer och utvecklingsmöjligheter som redan nämnts men utöver dessa tar Uggle även upp intressevärde vilket innebär att företaget måste bidra med något som är av intresse för medarbetarna eller den arbetssökande. Uggle tar även upp applikationsvärde som innebär i hur stor utsträckning företaget tar till vara på medarbetarnas kompetens och är en lärande organisation, ekonomiskt värde och framtidsvärde innebär hur anställningen på detta företag kan bidra positivt till personens CV och attraktivitet på arbetsmarknaden i framtiden. Sammanfattningsvis blir det viktigt att utveckla sin Employer Branding eftersom det lyfter värdet av företaget, detta leder oss in på begreppet Employer Branding Equity, EBE (Alshathry, Clarke och Goodman, 2017)

3.3 EMPLOYER BRAND EQUITY

Precis som marknadsföringsarbetet är viktigt för att locka nya kunder och behålla de befintliga, kan de befintliga och potentiella medarbetarna också ses som kunder för att skapa ett ökat värde för dem. På så sätt kan de behålla kompetens och locka nya eftersträvaransvärda medarbetare vilket kan leda till ökad framgång (Alshathry, Clarke och Goodman 2017). Ito, Brotheridge och Mcfarland (2013) menar att när nuvarande och potentiella medarbetare ses som kunder säljer man ett arbete som ska skapa värde för medarbetarna. Detta uppfattade värde av att arbeta i en organisation för de befintliga och potentiella medarbetarna benämns Employer Brand Equity, EBE (Alshathry, Clarke och Goodman 2017). Enligt Alshathry et al. (2017) finns det fyra faktorer som påverkar EBE: Kännedom om företaget, associationer till företaget, erfarenhet av företaget och lojalitet till företaget.



Figur 1: Alshathry, Clarke och Goodmans fyrfaktormodell av Employer Brand Equity

Kännedom innebär en djupare kunskap om företaget än endast vetskapen om dess namn och bransch. Associationer innebär vad som förknippas med företaget, till exempel tidigare händelser som uppmärksammats i media som skapar positiva eller negativa associationer om företaget. Erfarenheter av ett företag innebär det som upplevs av en anställd på ett företag där den anställda både påverkas av chefer, medarbetare och organisationen i stort vilket gör att erfarenheterna både kan vara positiva eller negativa. Lojalitet till företaget skapas till följd av att associationer och erfarenheter visat sig positiva, eftersom det skapar känsla av tillhörighet. Dessa fyra dimensioner som Alshathrt et al. (2017) diskuterar är kopplade till varandra och detta samband börjar genom att öka kännedomen om företaget och därmed associationerna till företaget kan ett ökat utbud av information och output från företaget ge resultat enligt Rynes and Cable (2003). Även erfarenheter påverkar associationerna vilket i sin tur påverkar lojaliteten.

För att öka sitt EBE är det viktigt att företaget framstår som en arbetsplats som är trevlig att arbeta på med arbetsuppgifter som uppfattas som värdeskapande, och på så sätt kunna locka kompetent personal. Dock är det viktigt att det som kommuniceras externt i företagets Employer Branding stämmer överens med upplevelsen internt för att leva upp till de förväntningar som fanns innan anställningen. (Alshathrt et al. 2017) Således blir det värdefullt att arbeta aktivt med Employer Branding och en del av det menar Backhaus och Tikoo (2004) är att skapa ett EVP.

3.4 EMPLOYER VALUE PROPOSITION, EVP

Employer Branding kan enligt Backhaus och Tikoo (2004) ses som tvådelad, då den inkluderar både utåtriktad och intern kommunikation. Backhaus (2016) menar att den

utåtriktade kommunikationen har varit dominerande i både litteratur och på arbetsplatser, men under senare år har den interna vistats få mer uppmärksamhet. Det bör även tilläggas att oavsett hur aktivt en arbetsgivare arbetar med Employer Branding så har de alltid ett arbetsgivarvarumärke. Employer Branding är en funktion av att differentiera sig eftersom arbetsgivare konkurrerar om kompetent personal. Som tidigare nämnts menar Backhaus och Tikoo (2004) att Employer Branding bör utvecklas genom bearbetning av tre delar. Det börjar med att utveckla ett EVP för att sedan formulera extern och intern marknadsföring. EVP enligt Backhaus (2016) är de erbjudanden och associationer som företaget tar fram i syfte att kommunicera arbetsgivarvarumärket intern och externt. Enligt Parment, Dyhre och Lutz (2017) handlar EVP om att spegla en sann konkurrensfördel som delvis fungerar likt konsumentmarknadsföring, som i slutändan handlar om att övertyga köparen eller i detta fall den arbetssökande men också medarbetaren. Detta är således lätt att formulera men allt svårare att leva upp till. Det ska vara en sanning som innefattar hur alla befintliga medarbetare uppfattar arbetsgivaren i samklang med allt en ny medarbetare först möts av. Det är ofta svårt att särskålla konsumentvarumärket och arbetsgivarvarumärket och därför blir det allt vanligare att delvis sammanflåta dessa.

Backhaus och Tikoo (2004) belyser särskilt vikten av hur kultur, ledarskap, värderingar och kompetens utgör förutsättningar för att skapa ett trovärdigt och värdefullt EVP. Andra begrepp som är relevant vid analys av EVP är organisationsidentitet och organisationsimage. Organisationsidentitet är den bild som medarbetarna uppfattar om organisationen som grupp. En positiv bild av organisationen eller att tycka att den är unik på något sätt är nödvändiga förutsättningar för att medarbetarna ska kunna identifiera sig med den enligt Backhaus och Tikoo. Det är organisationens identitet som främst påverkar lojaliteten, och ju mer positiv den uppfattas, desto fler medarbetare kommer att identifiera sig med företaget, vilket i sin tur utvecklar medarbetarnas självförtroende. Organisationsimage handlar om hur företaget paketerar sig ut mot marknaden, imagen bör dessutom baseras på organisationens identitet. (Backhaus och Tikoo, 2004)

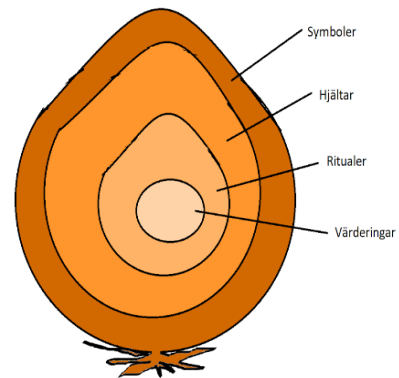
Sjövall (2017) beskriver EVP som det värde som medarbetarna förväntas bidra med samt det värde de förväntar sig i gengäld. För att de anställda ska vilja investera i organisationen måste organisationen investera i dem. Samtidigt har företagskulturen för närvarande visat sig vara en av de främsta anledningarna till att människor väljer en arbetsplats framför en annan, därför arbetar företag ofta med kulturen vid rekryteringsprocesser och för att skapa en trivsamt miljö. (Sjövall, 2017). Företagskultur och ledarskap som en del av EVP behandlas därför i de två nästkommande avsnitt.

3.4.1 Företagskultur

Danielsson (2002) beskriver företagskultur som gemensamma värderingar i ett företag som leder till lojalitet och ett typ av osynligt regelverk, där man vet hur man ska bete sig och utföra uppgifter utan att informationen aktivt har förmedlats, det "sitter i väggarna". Företagskultur beskrivs i forskningen som något positivt och som skapar effektivitet och lönsamhet till företaget (Grey, 2009) medan Danielsson (2002) beskriver företagskultur som

“Medarbetare som växer och ett företag som blomstrar” (s.13). Det är medarbetarna som är företagets ambassadörer och som ska förmedla vad företaget står för och det är därför viktigt att det finns en tydlig bild av vad företagets värderingar är, inte bara för medarbetarna utan även utåt till externa intressenter och vid en rekrytering (Danielsson, 2002). För att skapa en tydlighet vad företagskulturen är och vid en eventuell förändring av företagskulturen används olika metoder, till exempel beskriver Eklöf och Hallén (2018) Geert Hofstedes modell, lökningen.

Modellen består av fyra lager där värderingar är det innersta och ses som grundpelaren i företagskulturen, medan övriga lager innefattar ritualer, hjältar och symboler. Ritualer kan till exempel innebära måndagsmöten, fikapauser, det årliga julbordet, alltså hur man gör och betar sig på just det företaget. Hjältar används för att skapa berättelser om människor som kanske har utfört något anmärkningsvärt, dessa kan fungera som förebilder och skapar en typ av mystik kring företaget. Till sist används symboler som till exempel logotyper, klädkoder och jargong. Dessa fyra lager av företagskultur bör arbetas igenom och komplettera varandra om till exempel en förändring av kulturen önskas genomföras. (Eklöf och Hallén, 2018)



Figur 2: Hofstedes lökring

Detta sätt att aktivt styra kulturen är Grey (2009) kritisk mot. Han menar att till exempel arbetssättet som innefattar att välja ut medarbetare genom att anställa personer med önskvärda värderingar, och att sparka personer med icke önskvärda värderingar eller ovilja att ändra sina värderingar, kan leda till att organisationen går miste om kunskap om till exempel många av de som arbetat länge i organisationen tvingas avgå. Enligt Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre (2012) finns det kritik av företagskultur som ifrågasätter om företagskulturen kan styras i en riktning och vad man gör för att styra subkulturer som uppstår. De ifrågasätter även om det är moraliskt att försöka styra kulturen och på så sätt styra medarbetarnas känslor. Detta kan kopplas till målrationalitet då företagen kan använda olika sätt att styra på för att nå sina mål och att kulturstyrning är ett sätt (Grey, 2009). Grey förklarar dock att det både finns en styrd kultur som företagsledare använder i styrningssyfte men också en verklig kultur som uppstår spontant.

3.4.1.1 Jämställdhet / Mångfald

Nanna Gillberg (2018) beskriver kvinnor som omhändertagande och lyhörda, medan män beskrivs som tävlingsinriktade och aktiva. Dessa påståenden menar hon att vi inte behöver anpassa eller förhålla oss till utan det är något som vi uppfattar som självklart, och som är en del av det vi lär oss i livets inskolning av hur män och kvinnor “är”. Gillberg kallar detta för socialisation och menar då att människor i samhället införlivar kulturella normer och

föreställningar om olika saker, till exempel kön. Detta påverkar oss, både vad vi förväntar oss av andra men även vad vi förväntar oss av oss själva. Könsbundna förväntningar kallar Gillberg (2018) förväntningsstrukturer som är en dikotomi, en för män och en för kvinnor. Förväntningsstrukturer har praktiska konsekvenser där logiken lyser med sin frånvaro. Feministiska forskare menar att förväntningarna på könstillhörigheten inte kan förklaras med biologiska skillnader som genupsättning eller till exempel förmåga att föda barn. Därför har det socialt och kulturellt konstruerade könet behov av ett annat begrepp, det vill säga Genus. På så vis blir påståendet "en föds inte till kvinna, en blir det" relevant. Beauvoir som nämns i Gillbergs (2018) bok menar då att företeelsen att vara kvinna tar utgångspunkt i kroppen, där kroppen är situationen, kroppen i ett socialt sammanhang bestämmer dess plats i situationen. Utöver förväntningarna på mäns och kvinnors prestationer som detta bidrar till kan det ha verklig effekt på prestationer. Samhällets sociala kategorier som kön, etnicitet och ålder har i flera studier visat sig påverka förutsättningar att prestera. De praktiska konsekvenserna av dessa föreställningar relateras ofta till "individens fria val", trots att män och kvinnor i själva verket föds in de konstruerade genus-kategorierna. Mångfald på arbetsplatsen är generellt något fördelaktigt då det anses vara en värdefull tillgång enligt Parment, Dyhre och Lutz (2017). Både vad gäller kundrelationer som internationella kontakter samt att kunna inhämta olika perspektiv på eventuella lösningar. En arbetsplats berikad av mångfald reducerar även en del risker, då en mindre homogen grupp av medarbetare minskar risker som medförs av jargonger som är kopplade till kategorier av exempelvis könstillhörighet, utbildningsbakgrund eller generationstillhörighet. Massuppsägningar eller brist på input i viktiga frågor är exempel på risker som uppstår om medarbetardiversifiering inte beaktas. (Parment, Dyhre och Lutz, 2017)

3.4.2 Ledarskap

Sveningsson och Alvesson (2010) skriver att ledarskap idag är ett positivt laddat ord som enligt många är en avgörande faktor för hur framgångsrikt ett företag är. Ledarskap handlar inte bara om att leda och utveckla människor utan även om att kommunicera och att sprida en positiv anda. Det förväntas från både högre uppsatta chefer till chefer på lägre nivå att utöva ledarskap. Det finns olika perspektiv på ledarskap beroende på om man ser på ledarskap utifrån till exempel personlighet eller position i en organisation. (Sveningsson och Alvesson, 2010)

Precis som Sveningsson och Alvesson (2010) beskriver att det finns olika typer av ledare och olika perspektiv på ledarskap finns det enligt Regnér (2003) olika typer av strategiarbete. De olika typer av strategiarbete som Regnér (2003) beskriver är perifert strategiarbete och centralt styrt strategiarbete. Det perifera beskrivs som explorativt med fokus på innovation och genom mycket kontakt med externa intressenter arbeta fram strategi genom att prova sig fram. Denna typ av strategiarbete kännetecknas av så kallat "hands on" och där kunskap kommer direkt från arbetet och de faktiska försök och experiment som utförs. Det centralstyrda strategiarbetet har en deduktiv utgångspunkt vilket innebär att allting utgår från tidigare erfarenheter, prognoser och analyser.

Efterföljarskap är en annan aspekt av ledarskap. Enligt Sveningsson och Alvesson (2010) kan efterföljarna antingen ses som något som man genom ledarskap önskar finna fler av och skapa inflytande över eller att efterföljarna i sig är medskapare av ledarskapet. I synsättet där efterföljarna är medskapare av ledarskapet beskriver Sveningsson och Alvesson att ledarskapet skapas genom sociala relationer. Crevani (2015) anser även att resultatet av ledarskap beror på situationen och kan vara bra i vissa situationer och dåliga i andra.

Parment, Dyhre och Lutz (2017) skriver om hur arbetsgivare gynnas av att hjälpa sina anställda i karriären. De bör lyfta interna karriärvägar och uppmuntra sina medarbetare att stanna för att utvecklas inom företaget, detta är således viktigt för att attrahera och behålla medarbetare. Även större internationella organisationer som uttrycker möjligheter för medarbetare att ta sig vidare inom bolaget eller koncernen gör att arbetsgivaren anses som mer attraktiv, oavsett om dessa möjligheter utnyttjas. Internt flöde av jobberbjudande har många fördelar. Det underlättar till exempel för chefstillsättningar, vidare resulterar det i sig att medarbetare blir mer krävande vilket utvecklar organisationen samtidigt som den interna ruljansen bidrar till att medarbetare hamnar där de är bäst lämpade. Denna process bidrar samtidigt till att medarbetare lär känna varandra på ett nytt plan då diskussioner kring olika avdelningar ofta öppnas upp, detta gör att medarbetarna kommer närmare varandra.

4 EMPIRI

Följande avsnitt kommer att presentera det empiriska materialet utifrån två perspektiv, ett externt perspektiv som innefattas av hur företagets Employer Branding profileras ut mot arbetsmarknaden samt ett internt perspektiv som underbyggs av medarbetarnas uppfattningar om företaget som arbetsplats. Intervjupersonerna innefattas av medarbetare från blandade positioner, dock bör det informeras att intervjuperson 1 och 2 besitter en ledningsposition som har befogenheten att påverka arbetet med Employer Branding i koncernen och på Stena Aluminium, därav tar de ett externt perspektiv.

4.1 VAD ÄR STENA ALUMINIUM?

4.1.1 Externt perspektiv

Stena Aluminium (2018a) utger sig för att vara en av Nordens ledande producenter av aluminiumlegeringar från återvunnen råvara. Stena Aluminium är ett dotterbolag till Stena Metallkoncernen som i sin tur är en av tre bolag i Stenasfären. Stena Metall (2018a) beskriver sig själva som ett återvinningsföretag och innehar verksamhetsområden som: produktion av aluminium från återvunnen vara, finansverksamhet, leveranser av stålprodukter, samt internationell handel med stål, metaller och olja. Koncernen har drygt 3000 medarbetare som varje dag arbetar mycket nära kunderna för att skapa nya värden som företaget, miljön och samhället tjänar på. De skriver att de möter framtidens utmaningar med forskning och utveckling. Stena Aluminium (2018a) är beläget centralt i staden Älmhult, mitt bland skolor, villaområde och med spillvärmen från produktionen värmer de upp runt 1200 villor i Älmhult (Stillkvist- Hammar, 2012, 29 november). Verksamheten är en stor industribebyggelse med ett långt plank som skiljer den från stadens centrala del. Stena Aluminium beskriver att det finns ett stort säkerhetsfokus på arbetsplatsen och att de jobbar för att utveckla detta ytterligare då smältverket innebär farliga risker om man inte tar hänsyn till säkerhetsrutiner. Förutom utbildningar inom säkerhet sker löpande utbildningar om material och även inom miljöområdet. (Stena Aluminium, 2018b)

Stena Aluminium har på sin hemsida en flik som heter ”arbeta hos oss”, via länken hamnar man på Stena Metalls sida där arbetsgivaren presenteras (Stena Metall, 2018b). Här uppmanas den som tillsammans med Stena Metall delar sin passion om att utforska nya möjligheter och att skapa lönsamma och hållbara affärer att söka jobb. De skriver också att de ständigt söker nya engagerade och kreativa medarbetare till sina bolag och uttrycker att verksamheten har en stor spridning vad gäller geografisk placering vilket innebär stora utvecklingsmöjligheter inom koncernen. Vidare hänvisar de till en lista med annonser från olika företag i koncernen.

4.1.2 Internt perspektiv

Stena Aluminiums affärsidé, att återvinna aluminium, är också den del av företaget som medarbetarna främst associerar med sin arbetsplats. Men även den aspekt att det är ett familjeföretag är det flera som nämner att det gör företaget unikt och har effekter som att det

finns utvecklingsmöjligheter och att det skapar trygghet. Två faktorer som också lyfts av medarbetarna är gemenskapen och möjlighet att komma med idéer. Intervjuperson 15 nämner även att det är ovanligt med så stora svenska företag. Trots att företaget är stort och ingår i en stor koncern är det två av intervjupersonerna som beskriver företaget som ett lokalt förankrat företag där man till exempel kan stöta på sina kollegor i den lokala livsmedelsbutiken. Trygghet nämns ofta som en beskrivning av företaget och begreppet grundas då både i att det är en trygg arbetsplats med stora ekonomiska tillgångar med den stora koncernen som grund, att det är ett familjeföretag utan aktieägare som kräver avkastning och att det finns ett väl förankrat säkerhetssystem på arbetsplatsen på grund av de stora risker som finns. En del av intervjupersonerna beskriver arbetsplatsen som häftig men slitsam och smutsig vilket är något som även upplevs vid observationen under besöket i smältverket och en av intervjupersonerna beskriver det som att man måste uppleva det för att förstå.

Intervjuperson 11 förklarar att hen tror att omvärlden inte har kunskap om vad som görs och hur det är att arbeta på Stena Aluminium och att det därför är svårt att locka nya medarbetare. Hen förklarar att industrier som denna ofta ses som mycket tunga och slitsamma och att det till viss del är sant men att det ändå är annorlunda idag jämfört med för några år sedan. “Syns man inte så finns man inte” nämner intervjuperson 11 och förklarar att de till exempel önskar att locka fler ungdomar. Intervjuperson 5 berättar att hen uppfattar att många tror att Stena Aluminium arbetar med sopor eftersom att sophögar ofta syns i reklam om Stena. Hen förklarar också att eftersom Stena Aluminium ligger i Älmhult och att många förknippar Älmhult med Ikea, leder det lätt till en jämförelse som inte är rättvis. Alla vet vad Ikea håller på med samt att alla vet vad Stena håller på med, Stena håller på med sopor, tror många. Intervjuperson 10 nämner också att de får mycket uppmärksamhet i samhället Älmhult, dock inte alltid positiv. Intervjuperson 2 och 6 berättar om deras uppfattning om företaget före de blev anställda och nämner speciellt “det där planket” som de ofta passerat, och länge undrat vad som egentligen försiggår på andra sidan. Båda förklarar sin positiva överraskning efter att hemligheten avslöjades.

För att sammanfatta vad Stena Aluminium är för medarbetarna ställdes frågan hur de skulle beskriva Stena Aluminium med fyra ord. Följande tabell är en sammanställning av svaret på frågan:

Ansvarstagande	Vad är Stena Aluminium	Hur är Stena Aluminium	Vad gör Stena Aluminium	Vad ger Stena Aluminium
Säkert x7 Tryggt	Spännande x2 Stort x2 Komplext Händelserikt Utmanande Stimulerande Engagerande	Glädje x3 Gemenskap x2 Vilja x2 Omtanke x2 Bra Trevligt Kul Respekt Tillsammans Öppenhet Stolthet Samhörighet	Hållbarhet x3 Återvinning x2 Miljö Kvalitet Aluminium Metall Kundfokus Kundnära Entreprenörsanda	Utvecklande x3 Möjligheter Förtroende
Säkerhet	Spännande	Glädje	Hållbarhet	Utvecklande

4.2 FÖRETAGSKULTUR

4.2.1 Externt perspektiv

“Skapa en säker, hälsosam och inkluderande arbetsmiljö. Fortsätta utveckla en kultur där medarbetare känner stolthet, har rätt kompetens och engagemang baserat på koncernens värderingar, affärsprinciper och gemensamma mål” (Stena Aluminium, 2018b)

Citatet ovan kommer från Stena Aluminiums hemsida under fliken medarbetare och kultur som de även lagt under rubriken Hållbarhet. Under fliken “Vår kultur” på Stena Metalls hemsida (Stena Metall, 2018c) beskrivs kulturen grundligt, där gemenskap och samarbete lyfts, samtidigt finns det en förväntan på medarbetarna och en möjlighet att ta ansvar samt eget initiativtagande. De beskriver att värde är väldigt viktigt och en betydelsefull del i det är att “bry sig”, som de uttrycker det. Detta budskap presenteras med hjälp av en film där både den nuvarande ägaren, Dan Sten Olsson och anställda pratar om värdet av att bry sig. När de pratar om att bry sig handlar det både om att bry sig om kunderna, medarbetarna och om miljön. Likaså utger sig Stena Aluminium även följa den värdegrund som Dan Stens vita bok förmedlar. Dan Stens vita bok är en sammanställning av de värdegrunder som ägaren Dan Sten önskar att koncernen ska beakta, denna får varje medarbetare ta del av vid introduktionen av sin anställning. Intervjuperson 1 beskriver boken som “*koncernens DNA*”, eller som “*rötterna till ett träd*” och tillägger att det är tänkt som ett stöd som inte syns utåt. Samtidigt som den enskilda individen uppmuntras att ta ansvar vill Dan Sten förmedla att allting är ett samarbete. Han säger att “*Förmågan till omtanke är det som förenar oss i allt vi gör - på Stena arbetar vi tillsammans och inte bara samtidigt*” (Stena Metall, 2014. s.12).

4.2.1.1 Säkerhet

Säkerhet är något som prioriteras högt i hela koncernen enligt intervjuperson 1, hen förklarar att de 2008 inledde ett arbete med fokus på att utveckla säkerheten i verksamheten då arbetsmiljön i vissa delar innebär risker för potentiella olyckor. Vidare berättar hen att något som är typiskt för Stena Metallkoncernen är att de generellt är bra på att starta igång saker men att de är mindre bra på att jobba med kontinuitet och hållbarhet över tid. Anledningen till detta ser intervjupersonen på det som en baksida av Stena Metallkoncernens entreprenöriella anda, men projektet att fokusera på säkerhet har således förblivit något de fortsatt med. Vidare beskriver intervjuperson 2 mycket om koncernens och Stena Aluminiums säkerhetstänk och förklarar lite vad de menar med det.

“[...]vi bryr oss om våra anställda, hur dom mår när dom kommer till jobbet och att dom kommer härifrån och då också mår väl både fysiskt och psykiskt”.

Intervjuperson 2 berättar också att det finns en koppling mellan säkerhet och miljö, “*vi har en säker miljöriktig verksamhet.*” Hen poängterar särskilt hur de tänker vid mätning av till

exempel säkerheten som de mäter i antal olyckor. En annan del av verksamhetens mål är sättet att tänka kring mätning, där de mäter frisknärvaro i stället för sjukfrånvaro.

4.2.1.2 Enkelt, Tryggt och utvecklande

Intervjupersonerna 1 och 2 förklarar att de jobbar med en värderingsbas med orden Enkelt, Tryggt och Utvecklande, något som sitter i väggarna, speciellt vid rekryteringsprocesser. Dessa är tänkta att rikta sig mot både kunder och potentiella medarbetare. Intervjupersonerna berättar att enkelheten motsvarar det delegerade affärsmannskapet, alltså att resurserna ligger nära kunderna, men även enkelheten och det obyråkratiska i affärer med kunderna. Tryggheten ligger i samarbetet med kunden i form av hållbarhet och expertis medan mot potentiella medarbetare ligger det mer i koncernens ägarstruktur. Ägaren beskrivs ha en långsiktig syn samt ett mycket aktivt medverkande, detta menar intervjuperson 1 utgör en trygghet. Ordet utvecklande handlar om den frihet under ansvar som medarbetarna har samt deras utvecklingsmöjligheter. Det innebär att de arbetar proaktivt med strävan efter ständiga förbättringar samtidigt som de med utveckling också vill förmedla att de önskar hjälpa sina kunder att utvecklas. (Stena Metall, 2018c)

4.2.1.3 Jämställdhet/Mångfald

Vid ställd fråga angående målgrupper Stena önskar att positionera sig mot förklarar intervjuperson 1 att de till en början tittar på hur konkurrenter kommunicerar. I dagsläget riktar de sig inte direkt mot specifika målgrupper utan snarare strävar efter att ha ett framtaget EVP-värde i ryggen vid kommunikationsupplägg. Intervjupersonen belyser vikten av att Employer Branding måste vara sann och spegla verkligheten, men att de har ett generellt behov av mångfald, med betoning på att jämställdhet ur ett genusperspektiv ingår i mångfald. Intervjupersonen menar att det även finns strukturella samhälleliga utmaningar med att öka mångfalden i delar av organisationen och inom vissa branscher och att de arbetar aktivt med detta. Samtidigt är konkurrensen stor då många arbetsgivare strävar efter samma sak samt att urvalet blir snävare ju längre upp i hierarkin det handlar om.

Stena Metall (2018d) har under 2018 startat ett samarbete med Mitt Liv för att rekrytera personal med utländsk bakgrund. Mitt Liv är ett företag som jobbar för att få ett inkluderande samhälle med mer mångfald och hjälper företag med bland annat rekrytering och utbildning (Mitt Liv, 2018). Syftet med satsning skriver Stena Metall är att de tror att ökad mångfald inom organisationen är vad som krävs för att företaget ska kunna uppnå sin fulla potential. De skriver att innovation och nytänkande är avgörande för framgång inom företag idag, men också vad gäller samhällsutvecklingen. Mångfald önskas därför i syfte att skapa en dynamik och fler möjligheter kommer att uppstå eftersom fler idéer kommer att födas. (Stena Metall, 2018d)

4.2.2 Internt Perspektiv

Flera intervju personer beskriver att det har skett en förändring av företagskulturen på Stena Aluminium. Det har tidigare varit en machokultur och en känsla av vi och dom mellan

kollektivarbetarna och tjänstemännen, där några förklarar att man som kollektivarbetare kan få en känsla av att smutsa ner vid besök på kontoret. Flera uttrycker också att det har skett en



Figur 3: Medarbetarnas väggmålning

förändring mot det bättre men att det fortfarande finns förbättringspotential. Dock uttrycker intervjuperson 4 att denna utveckling har resulterat i en sämre gemenskap och en större klyfta mellan kollektivarbetarna och tjänstemännen. Intervjuperson 2 berättar att de arbetat aktivt med företagskulturen, till exempel genom att låta medarbetarna själva formulera värdeord om företaget som de sedan målat upp på en vägg. Intervjuperson 8 anser även att det fortfarande är en grov jargong ute i smältverket. Den interna företagskulturen som råder just nu tycker flera intervjupersoner är bra. De beskriver att det är en öppen atmosfär och en vänskaplig stämning vilket under besöket av företaget gjordes observationer där bemötandet utstrålade glädje och värme och skratt hördes ofta från lunchrummet. Ett exempel på den öppna atmosfären och vänskapliga stämningen beskriver

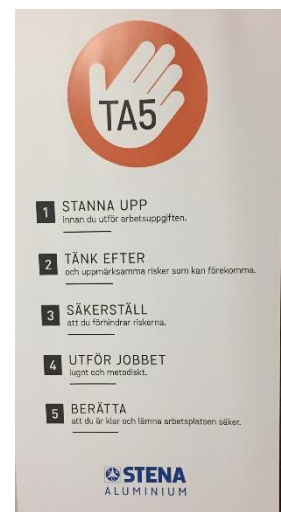
intervjuperson 7 erfarenheter av där positiva personliga kommentarer kommit från medarbetare från andra skift som intervjupersonen inte känner eller vanligtvis kommunicerar med. Ett annat exempel på öppenheten är när intervjuperson 5 beskriver att hen upplever att ett unikt beteende på Stena Aluminium är att alla säger hej till varandra. Flera intervjupersoner uttrycker även att det finns en allmän uppfattning om att man alltid kan fråga vem som helst, vad som helst vilket skapar trygghet. Framtidstänk och möjlighet till utveckling och innovation är också faktorer som genomsyrar kulturen.

4.2.2.1 Säkerhet

En stor del av kulturen är säkerhet och detta är tydligt då samtliga intervjupersoner nämner säkerhet som en viktig del av företaget. Säkerhetsarbetet har utvecklats de senaste åren enligt intervjuperson 14 och intervjuperson 6 beskriver hur säkerhetstänket “*blir så inpräntat i en*” på grund av att säkerhetstänket finns på alla plan i organisationen eftersom det är en väldigt riskfylld produktion. Intervjuperson 15 beskriver hur säkerhetsarbetet har förbättrats och att det bland annat finns påminnelser i form av skyltar med till exempel deras koncept Ta 5 som handlar om försiktighet.

4.2.2.2 Enkelt tryggt och utvecklande

Enkelt, Tryggt och Utvecklande är de tre värdeorden som beskriver företagskulturen i Stena Metallkoncernen. För intervjupersonerna innebär Enkelt för de flesta att man på Stena Aluminium inte “*krånglar till det*” (intervjuperson 9) det vill säga att det ska vara lättförståeligt och genom att arbeta fram ett resultat med “*så få moment som möjligt*” (Intervjuperson 6). En av intervjupersonerna nämnde även att



Figur 4: Exempel på informationsskylt i fabriken

enkelheten innebär att företaget är obyråkratiskt. Tryggt innebär för intervjupersonerna framför allt två faktorer, säkerhetsarbetet på företaget och att företaget uppfattades som en trygg arbetsgivare på grund av att det är en stor koncern. Utvecklande innebär för intervjupersonerna både personligt utvecklande i form av möjligheter att utvecklas inom företaget och lära sig nya saker men även utveckling för företaget för att bibehålla den branschledande ställningen på marknaden.

4.2.2.3 Jämställdhet/Mångfald

Jämlikheten gällande mångfald, alltså i vilken omfattning anställda med utländsk bakgrund förekommer bland medarbetarna, anser de flesta av intervjupersonerna är bra och belyser särskilt det som en fördel för företaget. Även jämställdheten gällande genus tycker de flesta på tjänstemannasidan är bra och man anser att alla behandlas lika och visar respekt för varandra. Dock nämner alla intervjupersoner att det inte är jämställt i produktionen eftersom det arbetar fler män än kvinnor där. Det förklaras med att det är ett tungt, fysiskt arbete och att det därför är få kvinnor som klarar av det men man arbetar för att försöka locka fler kvinnor till arbetsplatsen. Intervjuperson 15 anser att det skulle vara bättre med fler kvinnor i produktionen och hen tror att det skulle kunna lösas genom att modernisera i produktionen. Även Intervjuperson 13 anser att en del arbetsmoment skulle kunna automatiseras och på så sätt underlätta för kvinnor att arbeta i produktionen, hen tror också att kvinnor i större utsträckning än vad de själva tror hade kunnat klara av arbetet i produktionen men på grund av självbilden väljer att inte söka sig till arbetsplatsen. Ett annat alternativ som intervjuperson 5 har som förslag är att ha mer personal för att kunna bytas av vid tunga arbetsmoment. I de observationer som gjordes noterades precis som intervjupersonerna sa att det är någorlunda jämställt på tjänstemannasidan men att det endast arbetar män i produktionen. En annan notering som gjordes under observationen var även att det spelades musikvideos med lättklädda kvinnor i smältverkets kontrollrum.

4.3 LEDARSKAP

4.3.1 Externt perspektiv

Ledarskapet inom Stena Metallkoncernen beskriver Dan Sten i sin vita bok bör kommuniceras genom delegerat ansvar för att skapa större frihet och för att skapa innovationsmöjligheter. Dan Sten beskriver även att innovationsmöjligheter skapas genom att ha "*högt i tak*" (Stena Metall, 2014, s. 12) och utse idéfrämjare som ska underlätta utförandet av nya idéer. I samband med uppmuntran till innovation nämns även att det finns ett krav från ägarna att alla medarbetarna ska vilja utvecklas och vidareutbilda sig och att det annars kan få konsekvenser som innebär att man måste söka sig vidare. Detta bekräftade även en av intervjupersonerna som besitter en ledningsposition genom att uttrycka att de inte är önskvärdt med medarbetare som inte bryr sig och som bara går till sitt arbete utan engagemang. Effektivitet är något som nämns mycket i den vita boken och effektivitet skapas genom att beslut fattas i tid och genom att ta reda på sanningar oavsett om dessa sanningar är positiva eller negativa. För att skapa denna effektivitet är också det delegerade ansvaret en viktig faktor för att alla ska kunna ta

egna beslut om det inte finns tid att rådfråga en annan kollega eller chef. (Stena Metall, 2014). På Stena Metalls hemsida (Stena Metall, 2018c) beskriver de bland annat att de är enkla att samarbeta med på grund av att de är obyråkratiska och både intervjuperson 1 och 2 beskriver Stena Aluminium som en icke hierarkisk organisation.

Stena Aluminium och Stena Metallkoncernen arbetar i viss mån tillsammans med utveckling av en delvis gemensam Employer Branding. Intervjuperson 1 förklarar att koncernen eftersträvar samarbete men samtidigt en struktur efter det delegerade affärsmannaskapet. Detta menar intervjuperson 1 och 2 innebär att respektive bolag har ansvar för att driva sin verksamhet på sitt sätt. Men de menar också att en intern struktur eftersträvar ett så kallat kundperspektiv, där avdelningar i koncernen och i företagen samt medarbetare i relation till varandra kan dra nytta av att se varandra om kunder. För ca 1,5 år sedan gjordes enligt intervjuperson 1 en organisatorisk förändring som syftar till att starta vissa koncerngemensamma projekt då de ansåg sig urskilja många gemensamma egenskaper hos bolagen. Intervjuperson 2 påpekar även att det delegerade affärsmannaskapet tidigare kan ha tagits delvis för långt och att hen nu ser stora fördelar i att ta ett ”*gemensamt krafttag*” eftersom att “*ensam är inte alltid starkast*”. Vad gäller samarbetet med Employer Branding började det med skapandet av en gemensam karriärsida på internet där annonser läggs upp. Denna är också delad för att ge en bild av en koncern med stora utvecklingsmöjligheter. Intervjuperson 1 förklarar också att de hittills arbetat med Employer Branding som något externt och isolerat men inom det senaste halvåret utvecklat sin syn på Employer Branding där de ser på det som lika viktigt för både potentiell och befintlig personal. Intervjuperson 2 berättar att arbetet med Employer Branding på Stena Aluminium handlar om att sprida ett genuint varumärke baserat på en intern vi-känsla. Hen tror också att det finns en förlegad bild av företaget som de önskar att förändra.

Internpraktik förklara intervjuperson 2 är något som Stena Aluminium infört vid introduktion av nya medarbetare av syfte att få en mer grundlig förståelse för verksamheten och medarbetare emellan. Hen förklarar att före införandet av interpraktik har en av företagets stora utmaningar varit missförstånd mellan avdelningar. Målbilden med detta förklarar hen är att införa interpraktik för alla ca två gånger om året.

4.3.2 Internt Perspektiv

Medarbetare på Stena Aluminium har blandade åsikter om ledarskapet på företaget. Samtliga har vid frågor om ledarskapet börjat med att nämna positiva egenskaper som det besitter. Däremot vid en följdfråga om förbättringspotential nämner intervjupersonerna vad som skulle kunna förbättras.

Flera intervjupersoner beskriver Stena Aluminium som arbetsgivare som väldigt engagerade. Ledarskapet beskrivs som starkt, tydligt och att personer i ledningspositioner är bra på att ge beröm. Ett flertal av intervjupersoner beskriver förhållandet mellan ledning och medarbetare som individuellt men öppet, och att man aldrig behöver känna sig rädd för att fråga eller knacka på VD:ns dörr, samt att VD:n enligt flera anses som en symbol för utveckling då hen

gjort en lång karriärsresa inom företaget. Samarbetet mellan mellanchefer beskriver flera som professionellt och ledarskapet generellt som väldigt situationsanpassat. Intervjuperson 5 uttrycker speciellt hur viktigt det är att anpassa sitt ledarskap till varje individs behov eftersom det varierar kraftigt. Tre intervjupersoner beskriver sin introduktion och överlämning vid anställning som mycket god och professionellt hanterad. Internpraktik förklarar intervjuperson 9 som något mycket gynnsamt, detta fick hen att förstå verksamheten och förenklade därmed hens arbetsuppgifter. Ledningen beskrivs också av flera som lyhörd och stödjande samt att de aktivt och konstant arbetar med förbättring i olika delar.

Samtliga intervjupersoner säger att de upplever ett högt förtroende från ledningen. De förklarar att de besitter mycket frihet i sitt dagliga arbete god möjlighet till eget beslutsfattande. Flera förklarar att ansvar av en målsättning och ett resultat tilldelas men att man tillåts att utföra det på sina individuella sätt. Även det så kallade kundperspektivet upplevs av ett flertal medarbetare som förklarar att de olika avdelningarna på fabriken ser varandra som kunder i syfte att alltid prestera högt. Fler än hälften beskriver en typ av karriärsresa sedan deras första dag som anställd. Dessa förklarar att de stöttas i sin utveckling men att man har ansvaret själv, intervjuperson 16 nämner “[...]har gjort en fantastisk resa” och “Här får man vara delaktig och vara med att påverka” säger Intervjuperson 11. Ledarskapet beskrivs även av flera som högt i tak, av intervjuperson 11 att endast tiden är en begränsning och att en entreprenöriell anda går att urskilja. Denna entreprenöriella anda menar hen tydliggörs i att medarbetarna är oerhört lösningsorienterade, att när problem uppstår så engagerar sig alltid majoriteten av de anställda på skiftet.

Flera intervjupersoner påpekar att beslutsvägar ibland är långa, intervjuperson 13 tror att det beror på det decentraliserade ledarskapet och att fler nu är involverade i beslut. Beslut som behöver tas på koncernnivå menar intervjuperson 9 ofta tar lång tid vilket hen menar hindrar utvecklingsarbetet. Vid ett flertal intervjuer och planeringssamtal med personer i företaget har det nämnts att ett nytt affärssystem är på väg att installeras, flera intervjupersoner har upplevt att detta prioriteras framför andra viktiga ledningsuppgifter. De säger att ledningen verkar ha tagit avstånd och ibland är frånvarande, de poängterar att de med grund i tidigare erfarenheter på företaget har föredragit när chefer arbetar nära sina anställda. Vidare har flera intervjupersoner uppfattat att vissa ansvarsområden inte är självklart tilldelade, att team building har gjorts men inte tagits på allvar, att vissa arbetar mycket mer än vissa andra och att detta diskuterats men inte hanterats. Emellertid menar intervjuperson 15 att flera till exempel klagar på den dåliga internkommunikationen men tycker att man själva borde ansvara en viss del för sitt egna involverande.

4.4 VARFÖR VÄLJER MEDARBETARE ATT STANNA KVAR PÅ FÖRETAGET OCH VAD MOTIVERAR DEM?

4.4.1 Motivation

Vid fokus på motivation under intervjuerna diskuteras flera aspekter av vad som motiverar medarbetarna. De aspekter som rör huruvida medarbetarna motiveras varandra till engagemang är en av de största. Här nämns bland annat från mellanchefer att arbetet med

människor är något som bidrar till motivation, att hjälpa andra att utvecklas är också något som upprepas. Ett flertal av intervjupersonerna nämner också tjusningen i att skapa resultat tillsammans, att engagemanget ökar kraftigt när de har trevligt tillsammans, både vid utförandet av arbetsuppgifter men likaså när de dricker kaffe. Många av intervjupersonerna förklarar att engagemanget är högt på grund av varierande arbetsuppgifter, att de tycker att vardagen är spännande. Intervjuperson 13 liknar deras råvara skrot med guld medan intervjuperson 16 uttrycker att hen upplever en enorm stolthet i att förädla återvunnet material för att sedan se slutprodukten. Att värna om ekonomiska affärer samt kundrelationer är också något som nämns vid diskussion om motivationsfaktorer, men de faktorer som dominerar under samtliga intervjuer rör utveckling, utmaningar och att göra skillnad. Intervjuperson 10 berättar att hen brinner för att utveckla och förbättra och att det är det som främst gör att hen trivs på arbetsplatsen. Intervjuperson 16 beskriver sin fantastiska utvecklingsresa inom bolaget och belyser speciellt det professionella introduktionsprogrammet. Flera nämner att motivation skapas när de får arbeta med förbättring, problemlösning och effektivisering.

4.4.2 Lojalitet

Det som främst gör att medarbetare arbetar länge på företaget tror majoriteten av intervjupersonerna handlar om möjligheterna att växa inom företaget och koncernen samt att de upplever ett högt förtroende från sina respektive chefer. Många faktorer som intervjupersonerna menar bidrar till motivation är även faktorer som bidrar till att man stannar kvar på arbetsplatsen som till exempel att trivas på sin arbetsplats. De nämner bland annat att det är roligt och att man tar hand om varandra. Gemenskapen är något som flera nämner som en anledning till att man stannar kvar på arbetsplatsen och även att arbetsgivaren och ägarna är generösa genom att bjuda på bland annat frukost, personalfester som inkluderar respektive och vid ett tillfälle har ägaren bjudit alla medarbetare med familj på Liseberg. Flera anser även att de tror att en anledning till att man stannar kvar på företaget är för att det är bra lön. Dock nämner intervjuperson 4 att ingångslönen har blivit sämre vilket hen tycker skapar orättvisor. Intervjuperson 5 menar även att verksamheten har blivit sliten i form av att de använder gamla maskiner vilket påverkar flödet i arbetet när produktionen måste stå still. Detta menar hen påverkar engagemanget och på sikt kan påverka om man stannar kvar eller inte.

5 DISKUSSION

I följande avsnitt knyts studien samman genom granskning av forskningsresultatet som diskuteras med hjälp av den teoretiska referensram som valts. Två forskningsfrågor har väglett analysen, dessa är: Hur profilerar sig ett väletablerat företag till externa intressenter genom Employer Branding? och Hur uppfattar medarbetarna arbetsgivaren utifrån, kultur, ledarskap och värderingar?

Stena Aluminium (2018a) uttrycker att deras främsta verksamhetsområde handlar om återvinning. I enlighet med teori om varumärken paketeras detta både ut mot marknaden men även mot den interna verksamheten (Uggla, 2018). Förutsättningar för en lyckad Employer Branding är enligt Eklöf och Hallén (2018) när extern Employer Branding stämmer överens med den interna uppfattningen om arbetsgivaren. Därför kommer denna diskussion delvis bestå av en jämförelse mellan Stena Aluminiums externa Employer Branding och medarbetarnas upplevelser. Inledningsvis jämförs uppfattningar om Stena Aluminium genom att analysera vad som uttrycks externt genom främst hemsidan i relation till vad medarbetarna svarar på till exempel frågor om vad de anser är unikt med företaget.

De främsta associationer som medarbetarna nämner är återvinning och miljöarbete, vilket även belyses tydligt externt, bland annat på Stena Aluminiums hemsida (2018a). Detta gemensamma intresse kan liknas med en av de faktorer som Uggla (2018) menar kan påverka medarbetarnas vilja att stanna kvar på företaget, intressevärde. Andra värden som han menar har denna effekt är sociala faktorer och utvecklingsmöjligheter. Sociala faktorer syns i medarbetarnas uppfattningar om företaget då de beskriver att det finns en gemenskap och ett öppet klimat med utrymme att komma med nya idéer. Precis som det Dan Sten (Stena Metall, 2014) skriver i den vita boken att han önskar att de arbetar tillsammans och inte bara samtidigt. Detta kan således vara ett resultat av det som Kärreman och Rylander (2008) menar att arbetet kring Employer Branding kan användas som ett verktyg att styra organisationsmedlemmar. Om berättandet om det öppna klimatet på arbetsplatsen kommer från Dan Stens styrning genom sin vita bok eller andra faktorer är därför svårt att avgöra men eftersom samtliga intervjupersonerna läst Dan Stens vita bok finns det en chans att de har blivit påverkade av vad som står i boken. Utvecklingsmöjligheter är ett upprepat ord i flera sammanhang, då det i Stena Aluminiums (Stena Metall, 2018b) externa Employer Branding belyser att de eftersträvar medarbetare som är innovativa och intresserade av att utveckla hållbara affärer. Medarbetarna förklarar utvecklingsmöjligheterna på företaget som goda och att detta är en av anledningarna att de trivs och motiveras. Sammanfattningsvis visar detta att den externa Employer Brandingen stämmer överens med medarbetarnas upplevelser gällande verksamhetens inriktning, atmosfären på arbetsplatsen och utvecklingsmöjligheter. Då denna överensstämmelse är en förutsättning för en lyckad Employer Branding (Eklöf & Hallén 2018) innebär det att värdet och därmed Employer Brand Equity, kan öka för befintliga och potentiella medarbetare enligt Alshathry et al. (2017).

5.1 EMPLOYER BRAND EQUITY

Employer Brand Equity, EBE, (Alshathry et al., 2017) kan analyseras genom en fyrfaktormodell som består av: Kännedom, associationer, erfarenhet och lojalitet. Dessa fyra faktorer påverkar värdet av företaget, både för befintliga och potentiella medarbetare. Medarbetarna på Stena Aluminium förklarar sina uppfattningar och att kännedomen om företaget har förändrats sedan anställning. Svårigheter med att locka ungdomar och kvinnor förekommer, främsta anledningen är att verksamheten ses som tyngre och smutsigare än vad den faktiskt är. Det beskrivs också om hur invånare i Älmhult har en tvetydig bild av Stena Aluminium som den högljudda industrin bakom planket, som arbetar med sopor. Stena Aluminiums externa Employer Branding lyfter heller inte denna aspekt särskilt tydligt då det saknas en grundlig presentation av exakt det som verksamheten faktiskt åstadkommer, ett förslag skulle kunna vara att förmedla kommunikation med hjälp av planket då det hade kunnat påverka allmänhetens kännedom. Vad gäller associationer till Stena Aluminium uppger medarbetarna ofta att säkerhet är något som utmärker sig speciellt på företaget genomgående. De nämner även att det finns en association till verksamheten som uttrycker spänning och nyfikenhet samt en bild av koncernen som stor och komplex. Ur ett externt perspektiv är associationer till Stena Aluminium ibland negativa då fabriken utmärker sig som påträngande på grund av dess geografiska placering mitt i centrum av Älmhult. Internt och externt skiljer sig flera faktorer gällande kännedomen och associationerna om företaget vilket kan påverka förmågan att nå ut till arbetsmarknaden som en attraktiv arbetsgivare. En möjlig orsak till detta är att Stena Aluminium konkurrerar om arbetskraft med Ikea då kännedom och associationer till Ikea kan uppfattas som mjukare. De erfarenheter som medarbetarna uppger handlar till stor del om den tillåtande företagskulturen som kommer behandlas mer ingående senare i analysen. Andra erfarenheter som medarbetarna nämner som en positiv faktor är förhållandet till ägaren. De menar att ägaren är mycket generös och delaktig i verksamheten samt att ägarstrukturen skapar trygghet genom de ekonomiska fördelar som det medför. Intervjupersonerna ombads att beskriva Stena Aluminium med fyra ord och de som upprepas mest frekvent var: Säkerhet, spännande, glädje, gemenskap, hållbarhet och utvecklande. Dessa ord kan ligga till grund för en beskrivning av medarbetarnas erfarenheter av att arbeta på Stena Aluminium. Det kunde varit önskvärt om dessa ord även låg till grund för associationer och kännedom om företaget ur en extern synvinkel. Exempelvis besitter företaget en spännande egenskap som inte uttrycks då den allmänna bilden snarare belyser det slitsamma arbetet en industri har. Lojalitet skapas genom positiva erfarenheter och associationer och skulle kunna beskrivas som en del av målet med att arbeta med Employer Branding, eftersom utveckling av EBE resulterar i ett högre arbetsgivarvärde (Alshathry et al. 2017). Vid frågan om vad medarbetarna tror är anledningen till att många arbetar länge på Stena Aluminium togs flera faktorer upp, såsom utvecklingsmöjligheter, högt förtroende från ledning, trivsel, gemenskap och generösa ägare. Det senare bekräftar att när modellen om EBE appliceras, framkommer det att den externa Employer Branding brister till följd av att kännedom och associationer som går att tolka ur det externa perspektivet då den saknar anknytning till de interna uppfattningar som uttrycks. Det kan bero på att deras Employer Value Proposition inte har utvecklats tillräckligt. Nedan diskuteras detta djupare.

5.2 EMPLOYER VALUE PROPOSITION, EVP

EVP som är en mycket viktig del av arbetet med Employer Branding bygger enligt (Backhaus & Tikoo, 2004) på hur kultur, ledarskap och värderingar bearbetas inom organisationen. Då EVP har ett tvådelat perspektiv finns två begrepp att utgå ifrån, organisationsidentitet och organisationsimage, dessa behandlar både ett internt och ett externt perspektiv på en organisation. Eftersom kultur spelar en avgörande roll för att bygga ett starkt EVP krävs en välformulerad företagskultur. (Backhaus & Tikoo, 2004)

5.2.1 Företagskultur

Externt presenterar Stena Aluminium sin företagskultur som utvecklande och inkluderande där medarbetarna känner sig stolta och engagerade. Detta stämmer till stor del överens med det interna perspektivet på företagskulturen. Medarbetarna berättar om hur bemötandet är tillåtande och med vänskaplig stämning där de upplever att man uppmuntrar varandra. Med hjälp av lökringen (Eklöf och Hallén, 2018) kan företagskulturen analyseras. Det yttersta lagret av lökringen består av symboler som på Stena Aluminium går att urskilja genom det som några medarbetare nämner angående den obekväma inställningen till att besöka kontoret med sina smutsiga kläder, här syns klädkoderna som symbol för de olika avdelningarna. Deras säkerhetsarbete går att ses både som symboler men också det tredje lagret i löken som består av ritualer, då säkerhetsarbetet inkluderas av både kommunikation genom till exempel skyltar men också strikta beteenderekommendationer. Säkerheten på Stena Aluminium genomsyras i företaget och dess kultur då den beskrivs som en del av att bry sig och värna om sina anställdas hälsa och välmående, därmed är det även en del av företagets värderingar som utges av det innersta lagret av lökringen. Ägaren Dan Sten Olsson är mycket omtalad och är därför relaterbar till så som Eklöf och Hallén (2018) beskriver hjältar i andra lagret av lökringen. Dan Sten utges vara en stor förebild för flera medarbetare samt är ofta en del av historiska och nya berättelser om Stenasfären. En annan hjälte på Stena Aluminium är VD:n som många beskrev som en symbol för de utvecklingsmöjligheter som finns på företaget. Fler ritualer än säkerhet som tidigare nämnts, som tydliggörs är hur de aktivt arbetat med företagskulturen genom till exempel att tillsammans måla upp värdeord på en vägg. Personalfester är enligt Eklöf och Hallén (2018) också ett exempel på en ritual vilket har nämnts av medarbetarna som något speciellt och unikt då de alltid är generösa. Värderingar, i enlighet med ett externt perspektiv, kommuniceras genom Dan Stens vita bok (Stena Metall, 2014). Värderingar bland medarbetare i organisationen skiljer sig till viss del från det som kommuniceras externt. Medarbetarna förklarar bland annat att de motiveras genom att skapa resultat tillsammans, att engagemanget ökar när de har det trevligt, att de brinner för att förädla återvunnet material samt göra skillnad. Värdeorden Enkelt, Tryggt och Utvecklande beskrivs externt som tre övergripande ord som förklarar företagskulturen samt hur ett kundbemötande önskas vara på Stena Metall (2018c). Bland medarbetarna visar sig dessa ord ha mer eller mindre samma innebörd som den som uttrycks externt. Detta kan förklaras med att de har arbetat med kulturen och då utbildat personalen i dessa värdeord. Denna typ av kulturstyrning kritiserar Grey (2009) och anser att det ligger till grund för målrationaltet. Samtidigt menar Parment et al. (2017) att det är märkbart svårare att förmedla värderingar internt än externt och att arbetsgivarvarumärket därför har en tendens att sammanflätas med

konsumentvarumärket, vilket också syns vid analys av företaget. Att dessa värderingar stämmer överens externt och internt är dock enligt Danielsson (2002) också viktigt eftersom medarbetarna är företagens ambassadörer. Backhaus & Tikoo (2004) menar också att en positiv bild av en organisation är en nödvändig förutsättning för att medarbetare ska kunna identifiera sig med företaget, vilket i sin tur utvecklar medarbetarnas självförtroende. Detta utgör således organisationsidentiteten som kommer från det interna perspektivet, vilket är ämnad att ligga till grund för det externa perspektivet, organisationsimagen. En organisations identitet kan lätt bli homogen och på Stena Aluminium visar det sig enligt flera intervjupersoner svårt för kvinnor att identifiera sig med företaget, vilket i sin tur utgör imagen som ska attrahera nya medarbetare, därför diskuteras nu jämställdhet.

5.2.1.1 Jämställdhet / mångfald

På Stena Aluminium uppger samtliga medarbetare att det arbetar fler män än kvinnor i produktionen. Det tror majoriteten beror på de fysiskt tunga och smutsiga arbetsmomenten och menar då att kvinnor av egen vilja väljer bort arbetsplatsen som alternativ samt att de inte tror att de klarar av arbetet på lång sikt. Samtidigt nämner några intervjupersoner att flera moment hade kunnat automatiseras i syfte att förbättra arbetsförhållandena. Den ojämna könsfördelningen skulle kunna förklaras genom det som Gillberg (2018) menar handlar om förväntningsstrukturer, både kvinnornas självbild men också de förväntningar som ställs på de kvinnor som arbetat i produktionen. Gillberg (2018) förklarar även att dessa förväntningsstrukturer kan ha en realistisk konsekvens på den fysiska prestationen och kan därför peka på att kvinnor faktiskt har presterat sämre av den anledningen. En annan aspekt som kan ha betydelse för kvinnor i produktionen är den machokultur som medarbetarna förklarar råder. Intervjupersonerna menar att de vill bekämpa machokulturen då det skapar homogena grupper och de tror att det skulle ske till följd av fler kvinnor i organisationen. Ett annat resonemang kring den ojämna könsfördelningen är att se problemet i machokulturen i stället för i kvinnornas egna val. Då det till exempel uppmärksammades vid observation att machokulturen möjligen fortfarande existerar i form av musikvideos av lättklädda kvinnor i kontrollrummet. Det ska dock nämnas att detta kan vara en slump. Trots att några av intervjupersonerna frånsäger sig delar av ansvaret då de poängterar att problemet ligger i den samhällsliga strukturen, menar Gillberg (2018) att det kan handla om en medvetenhet kring genus som social konstruktion, som är just en konstruktion och därmed föränderlig samt inte en del av individens fria val. Mångfald är enligt Parment et al. (2017) en viktig aspekt för företaget, då risker som homogena grupper kan resultera i, minimeras. En blandad arbetsplats medför tillgångar som lösningar från fler perspektiv och en tillåtande och respektfull företagskultur. Stena Aluminiums medarbetare förklarar att mångfald gällande anställda med utländsk bakgrund är riklig och positiv, detta kommuniceras även externt.

5.2.2 Ledarskap

Ledarskap som tidigare nämnts är en viktig del av arbetet med att formulera ett EVP. Sveningsson och Alvesson (2010) belyser ledarskapet som något oerhört viktigt för företags strävan mot utveckling. Det kan handla om mer än att leda människor som så enkla saker som att kommunicera en positiv anda. Internt menar medarbetarna på Stena Aluminium att

arbetsgivarna är engagerade och tydliga, men också att beslutsvägar ibland är onödigt långa, vilket kan säga emot det som företaget uttrycker externt som enkelt och obyråkratiskt. De förmedlar i Dan Stens vita bok samt på hemsidan och i intervjuer angående det som de kallar för delegerat affärsmannaskap. Intervjupersoner som också besitter en ledningsposition menar att denna struktur eftersträvas i syfte att beslut ska tas nära kunderna samt att medarbetare från olika avdelningar och positioner bör se varandra i arbetet som kunder, detta bekräftar även flera medarbetare från produktionen. Kundperspektivet nämns också av Alshathry, Clarke & Goodman (2017) som fördelaktigt för befintliga och potentiella medarbetare. Det delegerade affärsmannaskapets syfte är också enligt Dan Stens vita bok att ge utrymme för innovation och för att skapa effektivitet till exempel när det inte finns tid att rådfråga en annan kollega eller chef. I enlighet med Regnérs (2003) perspektiv går detta arbetssätt att härledas till det perifera strategiarbetet som beskrivs som explorativt och med fokus på innovation genom att testa sig fram, då medarbetarna får mycket frihet och förtroende. Flera medarbetare uppskattar frihet under ansvar, däremot anses det ha gått för långt med det delegerade affärsmannaskapet eftersom det inte alltid är effektivt, då en intervjuperson förklarar att ensam inte alltid är starkast.

Medarbetarna beskriver också att det förekommer ett situations- och individanpassat ledarskap, detta går att härleda i teorin av Sveningsson och Alvesson (2010) som belyser vikten av hur efterföljare utgör en stor del av ledarskapsprocessen. En intervjuperson uttrycker till exempel vikten av att anpassa sitt ledarskap till varje individs behov eftersom det varierar kraftigt. Sveningsson och Alvesson (2010) skriver också om att ledarskap ofta skapas genom sociala relationer. Ledningen beskrivs av medarbetarna som lyhörd och stödjande samt att flera av nyrekryterade medarbetare berättar om den professionella och tydliga introduktionen och överlämningen. Vad gäller introduktion berättar en intervjuperson att de nyligen infört internpraktik som något obligatoriskt, att alla nyanställda ska praktisera på flera avdelningar i verksamheten. Detta i syfte att utveckla förståelse för varandras arbete och att reducera missförstånd. Således blir efterföljarna och deras sociala relation en stor del av skapandet av ledarskapet då alla får chansen att bidra till innovation och utvecklas tillsammans. Det nämns också att organisationen besitter vad dem kallar en entreprenöriell anda och att medarbetare generellt är oerhört lösningsorienterade.

Utvecklingsmöjligheterna som flera medarbetare uttrycker som en motivationsfaktor kan ses som ett av flera redskap för ett aktivt ledarskap. Utvecklingsmöjligheter är även enligt Parment et al. (2017) ett verktyg för att attrahera och behålla personal samtidigt som det är extra viktigt idag, då arbetssökande ser ett värde i att en arbetsplats inte är "klar". De förklarar också att hjälpa sina anställda att växa i karriären skapar attraktionsvärde, karriärsresor förklarar majoriteten av intervjupersonerna sig ha erfarenheter av. Dessa påståenden underbygger därmed det som Stena Aluminium uttrycker i sin externa Employer Branding där de kräver att alla medarbetare eftersträvar att utvecklas. Andra fördelar med detta menar Parment et al. (2017) att organisationen utvecklas när medarbetare har möjlighet att förflyttas mellan avdelningar.

6 SLUTSATS

Utifrån diskussion tydliggörs resultatet i följande stycke med syftet i beaktande. Syftet med studien är som nämnts att analysera hur ett företags Employer Branding yttrar sig mot marknaden, hur arbetsgivaren upplevs av medarbetarna samt utveckla en grund för ett EVP.

Budskapet i Stena Aluminiums Employer Branding är att arbetsplatsen har ett öppet klimat med en god gemenskap och stora utvecklingsmöjligheter, vilket liknas vid medarbetarnas beskrivning av arbetsplatsen. Affärsidén som handlar om återvinning är tydlig externt och är också ett intresse som samtliga anställda delar och är stolta över, detta kan dock delvis vara ett resultat av kulturstyrning. Vad gäller kännedom och associationer syns brister i extern kommunikation, således finns spekulationer om huruvida Ikea utgör konkurrens. Medarbetarna beskriver att lojalitet till företaget grundar sig i bland annat utvecklingsmöjligheter, förtroendet från ledningen samt generösa ägare. Utvecklingsmöjligheter har visat sig vara en av de starkaste attraktionsfaktorerna i enlighet med vad Stena Aluminium vill profilera sig som, här syns en lyckad kommunikation till befintlig och potentiell personal. I enlighet med fyrfaktormodellen som förklarar EBE (Alshathry, Clarke och Goodman, 2017) är det främst lojalitet som eftersträvas, vilket Stena Aluminium visar sig besitta, trots att faktorerna kännedom och associationer brister. Företagskulturen har analyserats med liknelser från en löks lager (Eklöf och Hallén, 2018). Lökens olika lager syns tydligt i företagskulturen på Stena Aluminium. Värderingarna som utgör det innersta lagret är av medarbetarna väl formulerade, dessa kan dock ha formats av eventuell kulturstyrning samtidigt som den externa bilden av värderingar inte helt omfattas av medarbetarnas perspektiv. Jämställdheten på företaget anses vara god men under utveckling. Emellertid dominerar män i produktionen vilket kan bero på det fysiskt tunga arbetet men kan också ha att göra med förväntningsstrukturer och jargong mellan de anställda. Då de inte visar sig se grundorsaken till att kvinnor inte vill arbeta i produktionen kommer problemet att fortgå. Om nya perspektiv på problemet börjar belysas kan det generera en mer attraktiv arbetsplats för kvinnor, och därefter kommer gruppen att bli mer heterogen, som också önskas. Ledarskapet beskrivs externt som enkelt, obyråkratiskt och effektivt på grund av det delegerade affärsmannskapet. Internt beskrivs ledarskapet som engagerande och tydligt men med långa beslutsvägar. Medarbetarna uppskattar till viss del det delegerade affärsmannskapet men ifrågasätter i vissa fall om det är den rätta metoden att strukturera verksamheten på.

Att det finns en skillnad mellan Stena Aluminiums externa Employer Branding och medarbetarnas upplevelser av företaget utgör en risk att förlora personal samt gör det svårt att attrahera nya medarbetare, vilket är ett problem som de själva också bekräftar. Att arbeta med Employer Branding och utveckla ett EVP är en eventuell metod för att stärka sitt arbetsgivarvarumärke, detta kan dessutom resultera i minskade personalkostnader (Parment, Dyhre och Lutz, 2017). Sammanfattningsvis visar denna studie att det som kommuniceras externt finns i företaget men är en alltför smal bild för att göra företaget rättvist. En möjlig förklaring är att den externa kommunikationen snarare omfattar de koncerngemensamma

egenskaperna och att bolagsspecifika egenskaper behöver utvecklas och marknadsföras. Ett förslag på en grund till ett bolagsspecifikt EVP skulle kunna utgå från följande tabell:

Ansvarstagande	Vad är Stena Aluminium	Hur är Stena Aluminium	Vad gör Stena Aluminium	Vad ger Stena Aluminium
Säkert x7 Tryggt	Spännande x2 Stort x2 Komplext Händelserikt Utmanande Stimulerande Engagerande	Glädje x3 Gemenskap x2 Vilja x2 Omtanke x2 Bra Trevligt Kul Respekt Tillsammans Öppenhet Stolthet Samhörighet	Hållbarhet x3 Återvinning x2 Miljö Kvalitet Aluminium Metall Kundfokus Kundnära Entreprenörsanda	Utvecklande x3 Möjligheter Förtroende
Säkerhet	Spännande	Glädje	Hållbarhet	Utvecklande

Stena Aluminiums bolagsspecifika egenskaper konkretiseras av medarbetarna i tabellen ovan, en sammanställning av dessa kan således skapa ett trovärdigt och värdefullt EVP som vidare kan marknadsföras och uttrycka en genuin bild av hur Stena Aluminium är som arbetsgivare. Vidare skulle en marknadsundersökning av den allmänna uppfattningen av Stena Aluminium ge en bredare bild av företagets Employer Branding och eventuellt dess utvecklingsbehov. Samtidigt vore en bredare undersökning av EVP inom koncernens alla bolag vara relevant för att eventuellt belysa skillnader, likheter och egenskaper som kan finnas i ett koncernbolag. Både av anledning att urskilja problem och möjligheter i koncernen samt att det kan vara användbart vid rekryteringsprocesser för att lokalisera kompetensbehov, eftersom utvecklingsmöjligheter inom koncernen är en attraktionsfaktor de själva anser sig besitta. Vid önskemål om ett generaliserbart resultat kunde fler företag inom exempelvis en liknande bransch vara intressant att studera, och på så vis bidra till forskningen inom ramen för Employer Branding i den givna branschen.

7 REFERENSER

- Alshathry, S., Clarke, M., & Goodman, S. (2017). The role of employer brand equity in employee attraction and retention: A unified framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 413-431.
- Backhaus, K. (2016) Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal* 13(4), 193-201
- Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. 9(5), 501-517.
- Bryman, A., & Nilsson, B. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2., [rev.] uppl. ed.).
- Crevani, L. (2018). *Is there leadership in a fluid world?: Exploring the ongoing production of direction in organizing*. *Leadership*, 4(1), 83-109.
- Danielsson, C. (2002). *Kulturkraft: En bok om hur och varför man bygger en god och stark företagskultur* (1. uppl. ed.). Uppsala: Uppsala Publ. House.
- Dybre, A. (2018). *Employer Branding*. Hämtad 2018-12-20 från Parment, A., Dybre, A., & Lutz, H. (2017). *Employer branding: Så bygger arbetsgivare starka varumärken* (Upplaga 1 ed.).
- Eklöf, T., & Hallén, N. (2018). *Innovativ rekrytering: Strategier som förenklar, effektiviserar och inspirerar*. Stockholm: Natur & Kultur
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2012). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber AB
- Gillberg, N. (2018). *Jag har aldrig märkt att kön har haft någon betydelse*. (Upplaga 1:1). Lund: Studentlitteratur.
- Grankvist, P. (2018). Per Grankvist. *Journalist, författare och folkbildare*. Hämtad 2018-01-09 från <https://pergrankvist.se/om-per-grankvist/>
- Grankvist, P. (2016, 29 september). Employer Branding funkar inte. *Resumé*. Hämtad 2018-01-09 från <https://www.resume.se/nyheter/artiklar/2016/09/29/employer-branding--funkar-inte/>

Grey, C., & Holmqvist, A. (2009). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer* (1. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.

Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2006). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. (5 uppl.) Boston, MA McGraw-Hill.

Ito, J.K., Brotheridge, C.M. and Mcfarland, K. (2013), "Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention", *Career Development International*, Vol. 18 No. 7, pp. 732-752.

Kashyap, V., & Verma, N. (2018). *Linking dimensions of employer branding and turnover intentions*. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 282-295.

Kotler, P., Armstrong, G. & Parment, A. (2013). *Marknadsföring: teori, strategi och praktik*. Harlow: Pearson

Kärreman, D & Rylander, A. (2008) Managing Meaning through Branding — the Case of a Consulting Firm. *Organization studies*. 28(1), 103-125.

Leekha Chhabra, N., & Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60.

Mitt Liv. (2018). *Om oss*. Hämtad 2018-11-14 från <http://www.mittliv.com/se/om-oss/om-mitt-liv>

Parment, A., Dyhre, A., & Lutz, H. (2017). *Employer branding : Så bygger arbetsgivare starka varumärken* (Upplaga 1 ed.).

Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder : Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (4., [uppdaterade] uppl. ed.).

Regnér, P. (2003) Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy

Rynes, S.L. and Cable, D.M. (2003), "Recruitment research in the twenty first century", *One*, Vol. 4, pp. 55-76.

Sjövall, J. (2017) What Makes the EVP So Important to Your Employer Brand? Hämtad 2018-04-20 från <https://universumglobal.com/makes-evp-important-employer-brand/>

Stena Aluminium. (2018a). *Om oss*. Hämtad 2018-12-17 från <https://www.stenaaluminium.se/om-oss/>

Stena Aluminium. (2018b). *Medarbetare & kultur*. Hämtad 2018-12-17 från <https://www.stenaaluminium.se/hallbarhet/medarbetare--kultur/>

Stena Metall. (2014). *Principer, Trossatser och grundvärden för Stena Metall AB*. Göteborg

Stena Metall. (2018a). *Om koncernen*. Hämtad 2018-12-29 från <https://www.stenametall.se/stena-metallkoncernen/om-koncernen/>

Stena Metall. (2018b). *Arbeta hos oss*. Hämtad 2018-12-29 från <https://www.stenametall.se/stena-metallkoncernen/arbete-hos-oss/>

Stena Metall (2018c). *Vår kultur*. Hämtad 2018-12-29 från <https://www.stenametall.se/stena-metallkoncernen/var-kultur/>

Stena Metall (2018d). *Stena Metall stärker sitt mångfaldsarbete genom partnerskap med mitt liv*. Hämtad 2018-11-14 från <https://www.stenametall.se/nyheter/mitt-liv/>

Stillkvist- Hammar, S. (2012, 29 november). Nu värms Älmhult med spillvärme från Stena Aluminium. *Metal-Supply*. Hämtad 2018-12-29 från https://www.metal-supply.se/article/view/92872/nu_varms_almhult_med_spillvarme_fran_stena_aluminium

Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap* (1. uppl. ed., Begreppbart). Malmö: Liber.

Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). *Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention*. *Global Business Review*, 17(3_suppl), 186S-206S.

Ugglå, H. (2018). *Employer branding: utmaningar och tendenser*. (Första upplagan). Stockholm: Sanoma Utbildning.

8 BILAGA 1

Intervjuguide 1

1. Vad är Stena metall för dig och vad gör du?
2. Berätta hur ni arbetar med Employer Branding
3. Vilka kommunikationskanaler använder ni?
4. Vad vill ni förmedla?
5. Vilka målgrupper positionerar ni er mot?
6. Vad är, enligt er, de främsta egenskaperna som krävs för att bli en eftertraktad arbetsgivare?
7. Hur arbetar ni fram er Employer Branding? Vilka är involverade?
8. Hur arbetar ni för att behålla er personal som ni har?
9. Hur arbetar ni för att leva upp till det som ni lovar i er Employer Branding? T.ex era tre kärnvärden: enkelt, tryggt och utvecklande?
 - a. Konkreta exempel

9 BILAGA 2

Intervjuguide 2

1. Beskriv kort om din nuvarande tjänst
2. Hur länge har du arbetat med på Stena Aluminium?
 - *Beskriv din resa dit, (ex, utveckling?)*
3. Trivs du på Stena Aluminium?
 - *Vad är det som gör att du trivs eller inte?*
4. Vad motiverar och engagerar dig på jobbet?
 - *Utveckla gärna*
5. Känner du dig stolt över att arbeta på Stena Aluminium
 - *Varför?*
6. Varför tror du att dina medarbetare/kollegor väljer att stanna kvar på Stena Aluminium?
7. Hur skulle du beskriva Stena Aluminiums interna företagskultur?
8. På vilket sätt främjar och/eller hindrar företagskulturen ditt arbete idag?
9. Hur upplever du arbetsplatsen ur ett jämställdhetsperspektiv?
 - *Både gällande genus och mångfald?*
10. Hur skulle du beskriva ledarskapet inom Stena aluminium?
 - *Vad tycker du om det? Vad är bra och vad skulle kunna förbättras?*
11. Hur skulle du beskriva dina möjligheter att vara innovativ, och till eget beslutsfattande i ditt arbete?
12. Vad tycker du är unikt med Stena Aluminium?
13. Hur skulle du beskriva Stena Aluminium med 4 ord? (Vilket perspektiv? Kund eller medarbetare)
14. Känner du till Dan Stens vita bok?
 - *Vad vet du om den?*
15. Vad innebär Enkelt, tryggt och utvecklande för dig?
 - *Beskriv gärna något konkret exempel?*

16. Vill du tillägga något?