Employer Branding
– en studie om att passa ihop

Författare:
Lisa Persson
Ingrid Sjölander

Handledare:
Susanne Ekman
Förord

Denna studie är resultatet av vårt examensarbete på Civilekonomprogrammet vid Lunds Universitet under vårterminen 2011.

Vi vill inleda med att rikta vårt varmaste tack till vår handledare Susanne Ekman, som har varit ett enormt stöd för oss under skrivandet av uppsatsen. Förutom goda råd och insikter har hon bidragit till många givande diskussioner under terminens gång.

Dessutom vill vi rikta ett stort tack till fallföretaget som har ställt upp och välkomnat oss till deras kontor för att genomföra intervjuer. Utan företaget och de anställdas välvilliga inställning hade denna studie inte kunnat genomföras. Vi vill också speciellt tacka de studenter som har ställt upp på intervjuer för studien.

Lund, 13 maj 2011

Lisa Persson

Ingrid Sjölander
Sammanfattning

Titel: Employer Branding – en studie om att passa ihop

Seminariedatum: 2011-05-24

Ämne/kurs: FEKP90 Företagsekonomi: Examensarbete på Civilekonomprogrammet

Författare: Lisa Persson, Ingrid Sjölander

Handledare: Susanne Ekman

Fem nyckelord: Employer Branding, Organisationsidentitet, Corporate branding, Socialisering, Kunskapsföretag

Syfte: Syftet med studien är att belysa effekten av employer branding från individens perspektiv.

Metod: Studien har en induktiv ansats där primärdatabaserats genom en kvalitativ fallstudie.

Teoretiska perspektiv: Studien grundar sig i ett tvärdisciplinärt perspektiv baserat på teorier om corporate branding, employer branding samt organisationsidentitet och styrning.

Empiri: Empirin grundar sig i individens upplevelse av employer branding och hur denna påverkat valet av arbetsgivare. Intervjuobjekten utgörs av studenter som blivit rekryterade till fallföretaget men ännu inte börjat sin anställning, och medarbetare på fallföretaget.

Summary

Title: Employer Branding – building an employee-employer relationship

Seminar date: 2011-05-24

Course: Master thesis in Business Administration, 30 University Credit Points (30 ECTS). Major in Marketing and Organization

Authors: Lisa Persson, Ingrid Sjölander

Advisor: Susanne Ekman

Five key words: Employer Branding, Organizational Identity, Corporate Branding, Socialization, Knowledge firms

Purpose: The purpose of the study is to empirically show the effects of employer branding, not from the organizations perspective but from the individual’s.

Methodology: The study was conducted through a qualitative case study.

Theoretical perspectives: The study is based on an interdisciplinary perspective of theories on employer branding, corporate branding and organizational identity and control.

Empirical foundation: The empirical material is based on the individual’s experience with employer branding and the effects of this when choosing an employer. Both students, who have been recruited to the case company but not started working yet, and co-workers in the case company were interviewed.

Conclusions: The results show that employer branding is a mutual process of meetings between individuals. Differentiation is achieved through emotional aspects rather than tangible ones. The organizational identity is reinforced as the new organizational members form their opinion of the company before they start their employment. This challenges previous notions on when the process of socialization begins.
Innehållsförteckning

1. Introduktion ......................................................................................................................... 7
   1.1 Bakgrund ......................................................................................................................... 7
   1.2 Problemformulering ......................................................................................................... 8
   1.3 Syfte ................................................................................................................................ 10
   1.4 Avgränsning .................................................................................................................... 10
2. Teori .................................................................................................................................... 12
   2.1 Teoretisk referensram ...................................................................................................... 12
   2.2 Corporate branding ......................................................................................................... 12
      2.2.1 Definition ................................................................................................................... 12
      2.2.2 Branding som en process ......................................................................................... 13
      2.2.3 En expanding av begreppet .................................................................................... 13
      2.2.4 Visual corporate brand identification ..................................................................... 14
   2.3 Organisationer och styrning ............................................................................................ 14
      2.3.1 Olika perspektiv på styrning i litteraturen ............................................................... 14
      2.3.2 Identitet ..................................................................................................................... 15
      2.3.3 Styrning i organisationer .......................................................................................... 16
   2.4. Employer branding ......................................................................................................... 18
      2.4.1 Definition ................................................................................................................... 18
      2.4.2 Likheter med corporate branding .......................................................................... 19
      2.4.3 Branding som styrning ............................................................................................ 19
      2.4.4 Brister i litteraturen ................................................................................................ 20
3. Metod .................................................................................................................................... 21
   3.1 Metodiskussion ................................................................................................................ 21
      3.1.1 Vetenskapssyn ............................................................................................................ 21
      3.1.2 Ansats ....................................................................................................................... 22
      3.1.3 Fallstudie .................................................................................................................. 23
      3.1.4 Analysförfarande ....................................................................................................... 24
   3.2 Undersökningsdesign ..................................................................................................... 25
      3.2.1 Kvalitativa intervjuer ............................................................................................... 25
      3.2.2 Konstruering av intervjuguide och frågor ................................................................. 27
      3.2.3 Transkribering ........................................................................................................... 27
      3.2.4 Urval av intervjuobjekt ............................................................................................ 28
EMPLOYER BRANDING
– EN STUDIE OM ATT PASSA IHOP

3.2.5 Kvalitet.......................................................................................................................... 29
3.2.6 Etiska övervägande ........................................................................................................ 31
3.2.7 Observation av arbetsmarknadsdagar......................................................................... 32
3.2.8 Övriga data....................................................................................................................... 32

4. Resultat och empiri .............................................................................................................. 33
4.1 Om fallföretaget ................................................................................................................. 33
4.2 Störst syns mest – att förstahandsvalet .......................................................................... 34
4.3 Employer branding – en fråga om möten ......................................................................... 36
4.4 Skepticism.......................................................................................................................... 37
4.5 Att gå på sin magkänsla – valet mellan de fyra stora ...................................................... 37
4.6 Den externa bilden – studenternas uppfattning om XX AUDITING .............................. 40
4.7 Den interna bilden – de anställdas uppfattning om XX AUDITING ........................... 41
4.8 Socialisering och gemenskap........................................................................................ 42
4.9 Från organisationens synvinkel – syftet med employer branding ................................. 44

5. Analys .................................................................................................................................. 49
5.1 Kunskapsföretag och dess anställda .............................................................................. 49
5.2 Det handlar om känsla...................................................................................................... 50
5.3 En ömsesidig process ...................................................................................................... 50
5.4 En dominerande bild av organisationen ....................................................................... 51

6. Slutsats ................................................................................................................................ 53

7. Diskussion ............................................................................................................................ 55

8. Referenslista ......................................................................................................................... 58
8.1 Tryckta källor .................................................................................................................. 58
8.2 Muntliga källor ................................................................................................................ 61

Bilaga 1: Intervjuguide studenter
Bilaga 2: Intervjuguide revisionsassistenter
Bilaga 3: Intervjuguide studentansvarig
Bilaga 4: Artikel
1. Introduktion

1.1 Bakgrund

Förr kunde arbetskraft ses som endast arbetskraft. Sedan den industriella revolutionen och taylorismens idéer om managern som hjärnan och arbetaren som handen har relationen mellan anställd och arbetsgivare förändrats; vi pratar idag om humankapital, om värden av den enskilda individen, om att vårda sina relationer, kontakter och anställda. Denna utveckling kan bara förstås mot en större bakgrund av skifte i vårt arbetsliv. Idag pratar vi om kunskapsföretag (e.g Alvesson, 2001), vars produkter är immateriella eller åtminstone komplexa, och den värdefullaste tillgången är inte fabriker utan istället kunskap som förkroppsligas i de anställda. Individen uppmuntras idag att känna samhörighet med organisationen, att passa in och vara en del av en organisationskultur, präglad av normer och värderingar om ”så här är vi”.

Humankapital betraktas som en av företagens absolut viktigaste resurser och den är långt ifran ändlig. För att konkurrera behöver företag attrahera (e.g Kärreman & Rylander, 2008). Det är här employer branding kommer in i bilden; hur attraherar vi de bästa anställda? Hur får vi dem till oss och inte till våra konkurrenter?

Samtidigt har även företags sätt att kommunicera förändrats. Branding som begrepp har förekommit i marknadsföringslitteraturen länge och har traditionellt inriktat sig på hur företag marknadsför sina produkter och tjänster gentemot sin kundgrupp. Idag talar man om corporate branding. Det är inte bara kunder som står i centrum utan alla företagets intressenter utgör en målgrupp för marknadsföringen (e.g Balmer & Gray, 2003). Inte heller är det enbart produkten som marknadsförs, utan snarare hela organisationen i sig. Det är också i större utsträckning företagets anställda som representerar varumärket i allt de gör. Detta skifte i fokus har lett till att de värden och känslor som genomsyrar ett företags organisation har blivit centrala delar för att strategiskt differentiera sig från sina konkurrenter.
Inom organisationen har fokus svängt från effektiv styrning och organisationsmodeller till fenomen som identitet och samhörighet. Redan i mitten av 80-talet kallades organisationskultur ”the last frontier of corporate control” (Ray, 1986) och sedan dess har teorier om normativ styrning fokuserat på hur gemenskap och en uppslutning kring gemensamma värderingar är effektivare än explicit styrning.


Ett område där detta fenomen blir extra synligt är bland högskole- och universitetsstudenter. Många företag satsar alltmer resurser på att anordna gästföreläsningar, arbetsmarknadsdagar och företagskvällar ute bland studenterna. Här handlar budskapet inte primärt om företagens tjänster och produkter, utan snarare om att marknadsföra just sina kvaliteter som arbetsgivare. Studenter stöter på budskap som möjlighet till att växa inom företag, möjlighet att göra internationell karriär och prestigen i att enbart anställa de bästa. När studenterna sedan närmar sig slutet av sin utbildning har många följaktligen en klar uppfattning om vilka företag som räknas in i gruppen av attraktiva arbetsgivare, även om studenterna inte tidigare har arbetat i branschen.

1.2 Problemformulering
Den teori som finns inom området employer branding är till stor del baserad på teorier om corporate branding. Litteraturen har därmed till stor del handlat om hur företag effektivt kan bedriva employer branding, och vilka vinster som finns med detta. ”Målet” med employer branding ses som att attrahera de bästa talangerna, och därmed slutar oftast intresset för fenomenet i och med att de potentiella anställda blir anställda.
Vi är intresserade av hur individen, snarare än organisationen, påverkas av employer branding. I vår studie vill vi därför se employer branding ur ett helhetsperspektiv, där vi är öppna för att processen, eller påverkan, nödvändigtvis inte är över när individen börjar sin anställning. Vi vill därför studera hur employer branding påverkar individen, både innan och efter anställningen.

För att öka vår förståelse vill vi integrera olika teoretiska perspektiv: teorier om identitet, identifikation med organisationer och normativ kontroll samt teorier om corporate branding. Vi anser att en studie av employer branding har mycket att vinna på att förstå fenomenet från dessa relativt skilda perspektiv.

Vår frågeställning är som följer:

**Vilken effekt har employer branding för individen?**

Vi vill med denna frågeställning undersöka och reflekttera över vad employer branding innebär på ett individuellt plan. För att angripa frågeställningen har vi identifierat tre underfrågor som vår empiriska undersökning kommer vara strukturerad efter och som vägleder tolkningen av materialet.

**Vilken effekt har employer branding i valet av arbetsgivare?**

Med denna fråga söker vi besvara hur potentiella anställda upplever employer branding, och om employer branding har någon central påverkan i hur de väljer framtida arbetsgivare.

**Vilken effekt har employer branding för nyanställda?**

Att se employer branding som ett fenomen som fortsätter även efter anställning innebär att vi intresserar oss för hur nyanställda som introducerats till arbetslivet upplever sin nya yrkesroll och sin nya arbetsgivare. Fokus ligger på kopplingen mellan exponering av employer branding som outsider för organisationen och upplevelsen som nyanställd. Intressant i sammanhanget är att studera hur uppfattningen om företaget potentiellt skiljer sig eller konvergerar bland potentiella anställda och redan anställda.

**Vilken effekt önskar företag skapa med employer branding?**

1.3 Syfte
Litteraturen kring employer branding är relativt begränsad och tenderar att endast ta individens perspektiv. Vi tror därför att vår studie kan bidra teoretiskt genom att belysa fenomenet i en intressant empirisk kontext, samt ur ett ofta negligerat perspektiv. Vi hoppas även kunna bidra att koppla områdena organisation och marknadsföring till den gemensamma nämnaren employer branding.

Syftet med vår studie är inte att producera normativa råd för hur effektiv employer branding skapas, även om vissa generella slutsatser i den riktningen kommer kunna dras. Istället vill vi studera hur individen påverkas av employer branding. Vi tror att denna kunskap och insikt kan vara till nytta både för praktiker och för framtida forskning, och inte minst för de som exponeras för employer branding.

1.4 Avgränsning
Studien är avgränsad till fenomenet employer branding, men som tidigare nämnts är litteraturen inom detta område begränsad. Därför kommer vi även att basera studien på teorier om organisationsidentitet och normativ styrning i organisationer samt teorier om corporate branding.


Inom denna kontext begränsade vi oss till ett specifikt fallföretag, en stor aktör inom revisionsbranschen som har en stark närvaro på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet. Genom denna begränsning kunde vi studera flera stadier av rekryteringsprocessen; både studenter som sökt sig till företaget, fått anställning men inte ännu börjat arbeta, och nyanställda som arbetat ett tag på företaget. Samtidig fick vi en övergripande kontext genom fallföretaget.
2. Teori

2.1. Teoretisk referensram

För att analysera effekterna av employer branding har vi valt att utgå ifrån tre olika teoretiska perspektiv. Litteraturen som explicit behandlar employer branding och så kallade employer brands har grunder i marknadsföring och teorier om corporate branding. Dessa båda perspektiv ökar vår förståelse för vilken inverkan employer branding-aktiviteter har på de sökande och deras beslut. Vi är i denna studie dock intresserade av att analysera hur employer branding påverkar i en bredare mening. Därför utgår vi också från teorier om organisationsidentitet och styrning, som informerar oss om de faktorer som påverkar individens känsla av tillhörighet och identifikation med sitt arbete. Dessa teorier tar dock ofta sin utgångspunkt i de som redan är anställda. Få, om några, teorier, frågar sig om dessa processer startar redan innan man börjar sin faktiska anställning, exempelvis genom att man exponeras för employer branding.

Litteraturen inom employer branding är begränsad i den meningen att den oftast enbart tar utgångspunkt i ett teoretiskt perspektiv, nämligen marknadsföring. Vi tror att ett tvärdisciplinärt synsätt kan öka vår förståelse för employer branding som en helhetsprocess. I kommande stycken presenterar vi de tre teoretiska bakgrunder som utgör grunden för vår analys av den insamlade empirin.

2.2 Corporate branding

2.2.1 Definition

2.2.2 Branding som en process


2.2.3 En expandering av begreppet


Corporate branding är således ett begrepp som har växt fram och kan ses som ett redskap gentemot olika intressenter; dels att locka till sig externa parter såsom konsumenter och investerare, dels att locka till sig interna parter såsom anställda (Balmer & Gray, 2003). Traditionellt har corporate brands endast sett ur konsumentperspektiv, men Balmer & Gray argumenterar för att de kan ses som ett sätt där olika intressenter, däribland anställda, konstruerar sina identiteter kring ett varumärke. Att arbeta för ett varumärke som tilltalas av många kan resultera i att de anställda får en förhöjd självkänsla samt en ökad lojalitetskänsla gentemot företaget.
2.2.4 Visual corporate brand identification

2.3 Organisationer och styrning
2.3.1 Olika perspektiv på styrning i litteraturen
Inom den litteratur som finns kring management och styrning i organisationer tenderar det att finnas en uppdelning i en svart- och vitt dikotomi. Dessa två sidor har fundamentalt olika syn på styrning i organisationer, vilket starkt påverkar hur man tolkar det man observerar. Det är därför viktigt för oss att här redogöra för den diskussionen och förklara våra egna ställningstaganden, då dessa får stor konsekvens för hur vi tolkar vår egen empiri.

Den ena sidan av diskussionen, populärt benämnd ”mainstream”-litteratur, tenderar att vara positivistisk (Fournier & Gray, 2000) och där upptill av normativ karaktär, det vill säga intresserad av hur organisationers produktivitet kan förbättras. Den kritiska managementlitteraturen (CMS; critical management studies) däremot är intresserad av att dekonstruera den ”verklighet” som tas för given av mainstream-litteraturen, och fokuserar istället på konstruktioner av makt och maktbalans i organisationer (Fournier & Gray, 2000).

Problemet med mainstream managementlitteratur i kontrast till kritisk managementlitteratur är, enligt Fournier & Gray (2000) inte bara att mainstream-litteraturen är positivistisk; dessa epistemologiska antaganden utmanas och reflekteras ej över så som den kritiska litteraturen prövar sina ställningstaganden. Även inom den kritiska litteraturen finns en debatt om syftet med att vara kritisk. Bör den strikt hållas till en akademisk nivå, då människorna man studerar reduceras till enbart objekt för studier, eller bör kritiken syfta att liksom mainstream-litteraturen inspirera till förändring och på andra sätt komma de studerade objekten till nytta?

Vår synvinkel är att vi håller med den kritik som framförs mot både mainstream-litteraturen och CSM. Att inte kritiskt reflektera över vad styrning innebär för individen är i vår mening att negligerar dennes synvinkel. Men att ge all form av styrning en negativ stämpel placerar individen i en offerposition, vilket vi anser också är att negligerar eventuella positiva upplevelser för individen. Vi vill därför dra lärdom av båda perspektiven, samtidigt som vi fokuserar på individens egna upplevelser och är öppna för att kontroll inte nödvändigtvis är antingen positiv eller negativ, utan kan ha inslag av båda sidor.

2.3.2 Identitet
En organisations identitet kan definieras som ”what the member believes is distinctive, central, and enduring about the organization” (Dutton et al, 1994; 239). Det handlar alltså om en konstruktion kring hur man upplever att organisationen ”är”. Identiteten är liksom varumärket det som särskiljer organisationer från varandra och formas genom ”goals, missions, practices, values and action (as well as lack of action)” (Scott & Lane, 2000; 44). Identitet är en process i kontinuerlig förändring som influeras av hur andra ser oss som organisation. Vårt behov av att skapa en överensstämmelse mellan dessa externa bilder och vår egen bild gör att organisationens identitet ständigt förändras (Gioia et al, 2000). Identiteten påverkas således inte bara av hur vi själva upplever den, men också om hur vi upplever att andra ser organisationens identitet (Dutton et al, 1994).


2.3.3 Styrning i organisationer

EMPLOYER BRANDING
– EN STUDIE OM ATT PASSA IHP


fokuserat på individens konstruktion av sin identitet och hur cynism och motstånd mot upplevda försök till styrning leder till konstruktioner av konflikterande jag, samt vad som händer när dessa inte längre kan särskiljas (e.g. Johnsen, Muhr & Pedersen, 2009; Costas & Fleming, 2009).

Den kritiska managementlitteraturen har i sin tur även den blivit kritiserad av bland annat Contu (2008) som ger en annan bild av den cynism som andra författare kategoriserar som motstånd mot den normativa kontroll som organisationer utövar över oss. Hon menar att motstånd i form av cynism, humor och parodi i själva verket är *beroende* av de strukturer och maktförhållande som den utmanar. Det är inte det ”sanna” motståndet, utan istället reproduceras de strukturer som det påstår sig motstå. Contu kallar detta ”decaf resistance” – det ger oss tillfredsställelsen av en illusion av oss själva som fria individer som motstår, samtidigt som vi inte löper någon reell risk för att förändra någonting. Vi kan med andra ord både ha och äta kakan samtidigt (Contu, 2008).

Normativ styrning är således ett inte helt oproblematiskt koncept. Individens identifiering med organisationen kan ses dels som en naturlig process för att skapa identitet, dels som styrning från managers för att skapa önskvärda beteende och kapitalisera individens förmågor. En intressant frågeställning som inte diskuterats varken av den kritiska managementlitteraturen eller av den mer positivistiskt dragna är om det inte kan vara en fråga om både och, samt om begreppet ”kontroll” nödvändigtvis måste vara ett negativt koncept för individen. I vår studie och analys har vi försökt vara öppna för individens egna upplevelser, vilket också har inneburit att vi har försökt avstå från att låta värderingar om kontroll styra hur vi tolkar det som lyfts fram.

2.4. Employer branding

2.4.1 Definition

Begreppet employer branding och tillhörande employer brands har väckt intresse bland både forskare och praktiker med bakgrund av den ökade efterfrågan på högutbildade, kompetenta anställda (Moroko & Uncles, 2008; Ewing et al, 2002). Begreppet kan förstås som ”the process of building an identifiable and unique employer identity” och employer brand som ”a concept of the firm that differentiates it from its competitors” (Backhaus & Tikoo, 2004; 502). Employer branding kan alltså ses som en reaktion på en ökad förståelse kring anställda som en viktig resurs för företag. Extra viktigt blir detta för så kallade kunskapsintensiva branscher och företag där de anställda utgör en betydande resurs och där det dessutom råder konkurrens om de bästa talangerna (Alvesson, 2004; Kärreman & Rylander, 2008). Employer branding handlar således om att marknadsföra sig själv som arbetsgivare och differentiera sig själv mot andra företag som konkurrerar om kompetent arbetskraft. På så vis kan de bästa talangerna rekryteras.

2.4.2 Likheter med corporate branding
Genom att skapa ett attraktivt employer brand försöker alltså företag att attrahera potentiella anställda. Precis som ett varumärke syftar till att locka konsumenter att köpa varor, vill företag genom ett employer brand skapa en värdegrund som särskiljer dem som arbetsgivare från sina konkurrenter.


2.4.3 Branding som styrning

2.4.4 Brister i litteraturen

Den rådande litteraturen inom området missar alltså perspektivet vad som händer sen till följd av de processer som sätts igång genom employer branding. Genom att se fenomenet ur ett perspektiv av styrning och organisationsidentitet tror vi att den förståelsen kan ökas. Därför anser vi att det finns ett behov och ett utrymme för studier av fenomenet med individens upplevelse i fokus, samt med ett bredare teoretiskt fokus än det som tidigare har använts.
3. Metod

3.1 Metoddiskussion

3.1.1 Vetenskapssyn
Som grund för varje forskning finns epistemologiska antaganden och ståndpunkter som informerar forskarens arbete och syn på omvärlden. Det är viktigt att tydliggöra dessa för att kritiskt reflektera över hur ens egna utgångspunkter influerar sättet man tolkar sin omvärld och empiri.


3.1.2 Ansats


En kvalitativ forskningsstudie är oftast förknippad med en induktiv ansats (Bryman & Bell, 2005). Vår ansats kan dock inte beskrivas som ”rent” induktiv, eftersom vi delvis utgår från teori i vår analys av det empiriska materialet. Teorierna som presenteras i studien informerar vårt sätt att tolka empirin. Ansatsen är dock inte heller rent deduktiv, eftersom vi på förhand inte har definierat hypoteser som vi önskar pröva. Inom kvalitativ forskning finns det en risk för att man använder det empiriska materialet för att bekräfta det man redan tror sig veta på förhand. I sin analys är det därför viktigt att som forskare låta sig komma till överraskande slutsatser och inte låsa sig i föreställningar om hur man som forskare ”tror” att det ska vara. Här menar vi att avsaknaden av hypoteser kan vara till hjälp för att låta oss vara öppna för nyanser och olika synsätt på vårt material. Vår ansats är således
övervägande induktiv då vi snarare analyserar empiri för att generera slutsatser än prövar en teori i en empirisk kontext.

3.1.3 Fallstudie


Målgruppen studenter kan därför ses som ett extremsfall; en stark koncentration av kvalificerade individer som snart kommer söka arbete blir förstås extra intressant för företag som söker

Det ska dock konstateras att kontexten vi studerar ligger väldigt nära våra personliga erfarenheter och vi är själva studenter vid samma universitet som de vi har valt att intervjuar. Som studenter inom områden för marknadsföring och organisation har vi emellertid inte explicit varit föremål för företagets employer branding. Som forskare kan vi dock aldrig helt förhålla oss objektiva till vår forskningsstudie. Våra erfarenheter som studenter kommer därför ofräknligt att finnas med i vår tolkning, även om vi har varit noggranna med att kritiskt granska våra egna förväntningar och slutsatser.


3.1.4 Analysförfarande

uppmärksamma på förekomsten av dominerande diskurser och konstruktioner av verkligheten. Vi kommer söka efter dominanta teman i form av diskurser som återkommer i flera olika sammanhang. Dessa försöker vi sedan falsifiera genom att söka alternativa diskurser, eller tecken på motstånd mot den dominanta diskursen. Intressant är sedan att analysera hur dominanta diskurser skapas, förs vidare och uppträthålls samt av vem, genom att studera var och när diskursen är tydlig.


3.2 Undersökningsdesign

3.2.1 Kvalitativa intervjuer
Grunden för vår kvalitativa forskningsansats är djupintervjuer. En forskningsintervju är en väldigt specifik form av dialog, där syftet är att generera kunskap. Samtidigt sker dialogen, till skillnad från annan mellanmänsklig interaktion, på ojämna villkor eftersom intervjuaren sätter temat och styr intervjun (Kvale, 1996).

Inom kvalitativ forskning är forskaren varken utomstående eller objektiv. Forskaren blir en del av observationen genom sin närvaro (Backman, 2008). Det är alltså viktigt att vara uppmärksam på hur vi påverkar studien genom vårt val av frågor och hur dessa formuleras, men även genom mer subtila faktorer som kroppsspråk och liknande. Intervjusituationen i sig är inget undantag för detta utan är förstås i grunden en konstgjord form av interaktion.

Intervjuaren bör alltså reflektera över sin egen delaktighet i insamlandet av det empiriska materialet. Vår ambition har varit att inte leda samtalet in på fördefinierade ämnen utan enbart bestämma teman, samt även att inte ge uttryck för våra personliga värderingar i relation till intervjuobjektens svar. Vi har exempelvis försökt att inte kontradiktera åsikter som vi inte håller med om eller på
liknande sätt bekräfta åsikter som stämmer överens med våra egna, utan istället försöka utforska
intervjuobjektens syn på det som uttryckts. Det ska dock konstaterats att feedback är en del av
mänsklig interaktion, och skulle all sådan tagits bort hade intervjuSituationen uppfattats som
synnerligen obekväm och artificiell. Därför finns inslag av bekräftelse från vår sida i form av nickande
och skratt vid humoristiska kommentarer. Detta ser vi som ett naturligt inslag av
intervjuinsamlandet. Vår inverkan återkommer även i att det senare är vi som transkribera och
tolkar det som har sagt; eller som Kvale uttrycker det: “the interviewee’s statements are not
collected – they are co-authored by the interviewer” (1996; 183).

Vår studie är baserad på semi-strukturerade intervjuer som utförts enskilt med olika
intervjupersoner. En semi-strukturerad intervju planeras utifrån ett antal teman som ska diskuteras
och ett antal frågor som kan tas upp för att diskutera temat förbereds. Frågorna är emellertid fria i
avseendet att riktningen på intervjun kan ändras utifrån intervjuobjektets svar – frågor kan byta
ordning eller svar kan följas upp med följdfrågor (Kvale, 1996). Easterby-Smith et al. (2002) diskuterar
hur det är särskilt lämpligt att använda sig av semi-strukturerade intervjuer för att förstå vad det är
som formar intervjuobjektets åsikter och övertygelser kring särskilda frågor, och hur
intervjuobjektets värld är konstruerad.

Följande intervjuer genomfördes för studien:

- Tre (3) intervjuer med studenter vid Lunds Universitet, som fått anställning på företaget men inte
börjar denna ännu.

- Tre (3) intervjuer med revisorsassistenter anställda på fallföretaget med mindre än ett års
erfarenhet.

- En (1) intervju med en anställd på fallföretaget som ansvårar för kontakten med studenter.

Intervjuerna med studenter genomfördes på olika publika platser runt om i Lund där studenter
vanligtvis studerar. Intervjuerna varade mellan 40 – 60 minuter och spelades in med en liten
diktafon. Vi var båda närvarande under intervjuerna och ställde båda frågor.

Intervjuerna med revisorsassistenterna genomfördes i konferensrum vid deras lokala kontor i
Malmö. Vi var båda närvarande under intervjuerna och ställde båda frågor. Intervjuerna, som varade
mellan 50-60 minuter, spelades in med en liten diktafon för att skapa exakt återgivning av citat.
3.2.2 Konstruering av intervjuguide och frågor

Som stöd för djupintervjuerna användes en intervjuguide. Tre olika intervjuguider konstruerades till varje undergrupp av intervjuobjekt. Dessa finns i bilaga 1-3.

För undergruppen av studenter var frågorna centrerade kring teman om kontakt med företaget, uppfattningar om företaget samt förväntningar på sin egen anställning. För revisorsassistenterna var teman även där om den initiala kontakten med företaget som student, men även upplevelser kring nyanställd och den nuvarande synen på arbetet. För den sista intervjun med den studentansvarige konstruerades frågorna annorlunda och centreras mer kring företagets synsätt, och inte den personliga upplevelsen. Frågorna rörde strategier och mål med studentkontakt och upplevda resultat av interaktionen.

En bra intervjufråga bör vara deskriptiv: intervjuobjekten ska uppmuntras till att berätta spontant om upplevelser och tankar, och inte att beskriva anledningar bakom eller tolkningar av situationen. All sådan tolkning bör lämnas till intervjuaren (Kvale, 1996). Därför formulerades frågorna som ”beskriv”, ” hur ”, ” vad ” et cetera.

Intervjumallen har sedan uppdaterats, reviderats och förfinats efter hand som vi har tagit lärdomar av intervjuerna. Exempelvis har vissa frågor omformulerats då de förvirrat intervjuobjekten och andra har lagts till där vi känner att vissa teman inte diskuterats tillräckligt djupgående. Däremot har vi varit försiktiga med att ta bort frågor, eftersom vi inte på förväg ville definiera vad som var relevanta svar eller inte.

3.2.3 Transkribering


Kvale (1996) påpekar dock att ordagrann transkribering ger upphov till etiska frågor eftersom vårt muntliga tal kan verka ostrukturerat och uppfattas som dåligt språkbruk i skriftlig form. Därför har vi,
efter analysen, skrivit om citat som skulle användas i mer flytande strukturerad form, bättre lämpad för skrift. Att detta gjordes efter analysen var betydelsefullt eftersom de till synes ostrukturerade svaren kan öppna upp för andra tolkningar än vad en tillrättalagd version gör.

Vad gäller validiteten finns det problem som relaterar till övergången mellan muntlig och skriftlig form. En transkribering är en konstruktion av ett muntligt samtal; det finns en skillnad i muntlig och skriftlig diskurs och detta kan inte till fullo fångas av en transkribering (Kvale, 1996). Denna problematik har inte gått att komma ifrån men vi har försökt att vara medvetna om begränsningarna som en transkribering medför vid analysen.

3.2.4 Urval av intervjuobjekt

Den andra gruppen av intervjuer genomfördes med revisorsassistenter som arbetade på fallföretaget. Dessa valdes ut på basis att de själva var nyanställa (samtliga hade arbetat under ett år på företaget) och själva hade varit studenter vid Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet. Då Civilekonomprogrammet är ett nytt program vars första årsskull utexaminerades vårterminen 2011 hade intervjuobjekten läst en annan motsvarande utbildning vid Ekonomihögskolan. Efter att vi specificerat våra önskemål – revisorsassistenter som själva studerat vid Ekonomihögskolan och var relativt nyanställda – till vår kontaktperson på fallföretaget gick denne ut med information om studien till anställda varpå våra intervjuobjekt anmälde sig att frivilligt delta. Nackdelen med detta är förstås att de som frivilligt anmäler sig till en studie av detta slag förmodligen har en positiv inställning till företaget som de vill förmedla utåt och att potentiella intervjuobjekt med en mer negativ inställning inte vill prata med utomstående om detta. Dock uttryckte samtliga våra
intervjuobjekt att de valt att ställa upp som en önskan att hjälpa andra studenter då de sympatiserade med svårigheten att hitta intervjuobjekt eftersom de nyligen själva varit i samma situation.

Att intervjuobjekten hade jobbat en kort tid såg vi som positivt, då de erfarenheter de haft som student och som nyanställda låg närmre i tiden. Mer seniormedarbetare hade eventuellt kunnat ge en mer komplex insyn i företaget, men för vår studie bedömde vi närheten till de upplevelser vi var intresserade av som viktigare.

Den sista intervjun utfördes med kontaktpersonen på fallföretaget, som hade ett par års erfarenhet och även själv studerat vid Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet. Enligt utsago var denne person väl insatt i hur studentaktiviteter anordnades, vilket var viktigt då denna intervju syftade att förmedla företagets synvinkel på employer branding.

3.2.5 Kvalitet

Begreppen reliabilitet och validitet har ifrågasatts av många forskare inom det kvalitativa området då de menar att det är komplicerat att utvärdera en kvalitativ studie utifrån dessa begrepp (Bryman & Bell, 2005). Författarna presenterar alternativa kriterier för att bedöma kvalitativa undersökningar utifrån tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och möjligheten att styrka och konfirmera.

*Tillförlitlighet* handlar om till vilken grad det går att lita på forskningsresultatet. Att garantera att resultaten speglar en ”sanning” kan anses problematiskt från ett konstruktivistiskt synsätt, som utgår ifrån att varje intervjuobjekt har sin egen tolkning av den sociala verkligheten. Ett sätt att öka tillförlitlighet i resultaten kan dock vara triangulering, som används vid studier av sociala företeelser och går ut på att fler än en metod eller datakälla används. Triangulering har ursprungligen använts inom kvantitativ forskning men Bryman & Bell (2005) menar att det även är applicerbart på kvalitativ
forskning. Vi har använt oss av triangulering genom att empirin genererats från djupintervjuer, observationer samt granskning av tryckt material i syfte att förbättra tillförlitligheten i resultatet. Genom att flera källor har studerats innan vi dragit slutsatser kan vi styrka vår argumentation och slutsats.


För att uppvisa pålitlighet har vi eftersträvat att så noggrant som möjligt beskriva vår ansats och analys, samt att återge alla citat så som de framkommer under intervjuerna. Den insyn i forskningsprocessen som vi presenterat hoppas vi ger läsaren en möjlighet att själv bedöma att studien har utförts på ett tillförlitligt sätt.

Att styrka och konfirmera innehållet ur materialet innebär att forskarna kan garantera att de har eftersträvat att arbeta så objektivt som möjligt och avsiktligt inte låtit personliga värderingar eller teoretiska bakgrunder styra sin forskning (Bryman & Bell, 2005). Detta leder oss in i diskussionen kring hur intervjuerna bakom vårt empiriska material har hanterats.


Ett betänkande kring att genera specifika, relevanta uttalande är på sin plats. Kvalitén blir lätt synonym med att få relevanta och "bra" svar. I vår studie har vi ansträngt oss för att inte på förhand
definiera vad vi anser är intressanta svar på frågorna. I konstruktionen av teman för intervjuerna har vi fokuserat på att skapa en bred ram för vad intervjuerna handlar om, men sedan var öppna för vilket innehåll intervjuobjekten väljer att fylla denna med. Därmed stoppas inte intervjuobjekten i ett svar för att vi anser att det är irrelevant; vad som är relevanta aspekter av individens arbete måste bedömas av denne själv och inte av oss som intervjuare. Det intressanta för oss är snarare i vilka termer detta konstrueras.


3.2.6 Etiska övervägande

3.2.7 Observation av arbetsmarknadsdagar

3.2.8 Övrig data
I vår studie har vi en önskan om att se fallföretaget ur ett helhetsperspektiv. Därför fanns det även andra data som var viktiga att samla in. Detta rör sig främst om företagets publika marknadsföringsmaterial och i synnerhet det som riktats mot studenter.
4. Resultat och empiri

4.1 Om fallföretaget

Fallföretaget XX AUDITING är ett globalt företag verksamma inom bland annat revision. De räknas som ett av ”the Big Four”, de fyra största revisionshusen globalt. I Sverige har företaget strax över ett hundratal kontor, med huvudkontor i Stockholm. Vi har utfört vår studie på deras kontor i Malmö. Företaget har flera olika verksamhetsområden som sträcker sig från rådgivning till skatteplanering, men vår studie utfördes specifikt på revisionssidan.


4.2 Störst syns mest – att bli förstahandsvalet

Studenternas kontakt med näringslivet pågår genom hela utbildningen på Ekonomihögskolan, även om den intensifieras under sista året av utbildningen. Genom gästföreläsningar, företagsmingel, företagsbesök och arbetsmarknadsdagar får studenterna chans till olika former av kontakt med företagen.

Samtliga personer vi intervjuade hade haft någon form av kontakt med XX AUDITING och bildat sig en uppfattning om företaget innan de började arbeta där. Denna kontakt hade skapats under studierna i Lund, även om vissa hade kompletterande intryck från vänner och bekanta som jobbat på eller på annat sätt haft insyn i företaget. Att få kontakt med företag via studentlivet och studierna i Lund är dock ett naturligt inslag för studenterna. Vid diskussionen om hur man först mött företaget uppgavs ofta de vanligen nämnda aktiviteterna såsom gästföreläsningar och arbetsmarknadsdagar. Företaget har också annonskampanjer i bland annat tidningar riktade speciellt mot studenter, men dessa nämndes inte alls av våra intervjupersoner. Givetvis kan dessa haft betydelse för att öka medvetenheten om varumärket, men det var inte det våra intervjupersoner själva lyfte fram som viktigt i valet av arbetsgivare.

Studenterna som befann sig i slutet av sin utbildning beskrev situationen att söka jobb samtidigt som alla sina klasskamrater som pressad. De stora revisionshusen annonserade ut sina tjänster mer eller mindre samtidigt.

“Det blev lite, vad ska man säga, hetsigt. ‘Fan, nu måste jag få jobb, tänk om alla andra får men inte jag.’ Den känslen fick man ju lite. Samtidigt som folk försökte tysta ner att man hade sökt, trots att alla visste att vi läser ju det här och posten är ute, så var det var väldigt tyst om vem som sökte, men väldigt högljutt när någon hade fått jobb, om man säger det så.”

Steve, student

“Man vet att alla andra som sitter i föreläsningarna också sitter och väntar på samtal om hur det har gått på intervjuerna och om de ska komma på nästa.”

Kim, revisorsassistent

Respondenterna uppgav att jobbsökandet i slutet av utbildningen skapade en viss stress. Flera kommenterade att situationen blev märklig under en tid, när samtliga studenter i en relativt stor klass slogs om i princip samma poster. Steves, en av studenterna som slutligen fick jobb, kommentar vittnar om konkurrenserna mellan klasskamrater som inleddes under rekryteringen. Samtidigt som de
stora företagen sinsemellan konkurrerade om de bästa studenterna, så finns det en motsvarande konkurrens bland studenterna om att tävla om de eftertraktade platserna hos de stora revisionshusen.


De studenter vi pratade med beskrev hur både de själva och klasskamraterna hade övervägt någon av de andra fyra stora samtidigt som de sökte jobb på XX AUDITING. Vissa hade dessutom gått långt i anställningsprocessen även hos de andra byråerna, men i slutändan valt XX AUDITING. Det visar hur studenterna, trots den stress de själva kände, ändå upplevde att de var i en position av att aktivt välja mellan arbetsgivarna. Detta är en viktig insikt, då det också ökar betydelsen av employer branding i sammanhanget. Hade studenterna upplevt att de inte själva hade haft ett aktivt val utan behövt acceptera det första jobbet de erbjuds, hade man inte kunnat tala om vilka faktorer som influerat deras val på samma sätt. Så även om studenterna upplevde en stress över att söka ett begränsat antal jobb kände de sig ändå tillräckligt bekväma att tacka nej till att gå vidare i anställningsprocessen hos vissa byråer till förmån för sitt förstahandsval.
4.3 Employer branding – en fråga om möten

Studenterna exponeras alltså för flera olika typer av kontakt med företagen. Den enskilt viktigaste faktorn som framträder ur våra intervjuer var att ha träffat på företaget och deras anställda i något sammanhang. Faktorer som reklamkampanjer, utskick, gott rykte och så vidare nämndes inte. Däremot såg man det som en naturlig utveckling av att efter ett tidigare möte söka sig till företaget.

En av studenterna, Jane, berättade att hon deltagit i ett projekt som ett av de andra revisionshusen bedrivit i samarbete med studentkåren, men att hon ändå i slutändan valde ett jobb på XX AUDITING. Det förvånade hennes omgivning att hon inte valde företaget som hon hade haft ett nära samarbete med som student.

"Det kändes ganska givet att man skulle söka jobb där [på MM AUDITING] och att man var intesserad av att hamna där. Och de trodde nog också de flesta, att jag skulle söka dit och ta ett jobb där. Så det var väl mer det som var lite chockande för folk, att det inte blev det spåret eftersom jag hade arbetat så nära med dem sista tiden."

Jane, student

Studenternas bild var alltså att ett nära samarbete eller liknande kontakt med företaget var någonting som naturligt ledde till att man sedan sökte jobb där. Det som lämnade störst intryck var också de personer som man träffade.

Studenterna såg även kontakten som ett sätt att själva visa upp sig:

"Jag har nog alltid pratat på dem på studentaktiviteter, typ eee-dagarna, och de har ju haft gästföreläsningar och sånt för oss. Jag har alltid försökt prata med dem i pausen och jag har varit med på lite öppet hus kvällar. Så jag har ju försökt synas lite."

Steve, student

Steves kommentar vittnar om att han “försöker synas” för att senare bli ihågkommen när han skickar in sin ansökan och går på anställningsintervjuer.

4.4 Skepticism
Även om mötet med de anställda var det som studenterna själva beskrev som avgörande i hur man bildat sin uppfattning om arbetsgivaren, fanns det stundtals en skeptisk inställning till hur naturligt mötet i sig egentligen var.

“Det är ju det här med att när du går in på kontoren, att alla är glada och att alla verkar nöjda när de är på sitt jobb på nått sätt. Sen är det väl också de människor man träffar, de är studentansvariga, de ska köra den grejen utåt liksom.”

Jane, student

“Men alla är ju väldigt öppna och trevliga, det är nog viktigt att man har den imagen. Det tror jag man trycker väldigt mycket på inom företaget, att när ni är ute och träffar studenter så måste ni vara glada, ni måste vara trevliga och vara såna.”

Steve, student

Dessa kommentarer handlade egentligen inte om att studenterna betvivlade att företagets anställda var trevliga och avslappnade. Snarare hade man som student en medvetenhet kring att de anställda på företaget uppmuntras att bete sig på ett visst sätt när de träffar studenter. Men trots att studenterna är medvetna om att mötet med studentrepresentanterna är en delvis konstlad situation och att den kanske inte rakt av representerar hur de anställda skulle uppträda till vardags, betvivlar de aldrig att företaget faktiskt har en avslappnad och trevlig atmosfär. Det visar att skepticismen i sig inte handlar om att betvivla bilden av företaget som förmedlas, utan snarare att mötet mellan student och företag är en artificiell situation och även delvis uppfattas så av studenterna. På sätt och vis är alltså studenterna medvetna om att mötet handlar om employer branding, och att företaget anstränger sig för att framställa sig på ett visst sätt.

4.5 Att gå på sin magkänsla – valet mellan de fyra stora
Valet att söka sig till något av de fyra stora revisionshusen kändes alltså som ett naturligt steg för studenterna vi har pratat med. Valet revisionshusen emellan kom för det mesta att handla om mindre påtagliga faktorer. Även om de flesta hade en klar bild av vad det var som lockade mest med just XX AUDITING, kunde de samtidigt inte konkretisera skillnaden mellan de fyra olika stora. I själva
verket vittnade flera om att de egentligen inte trodde att det var särskilt stora skillnader i hur man jobbade mellan de olika byråerna.

När våra respondenter beskrev vad det slutligen var som avgjorde valet, handlade det om en upplevd känsla av skillnad mellan de olika byråerna.

”ZZ AUDITING, till exempel, har jag ju inte haft någon kontakt med, och ändå har jag ju aldrig haft något intresse av att söka dit. Av någon anledning som jag inte kan säga varför liksom. Så att det är nog bara att man har något undermedvetet som säger att ja, men det här företaget är säkert bra eller att nej, där vill jag inte jobba.”

Jane, student

En av revisorsassistenterna förklarar skillnaden mellan sig själv och en studiekamrat som hade sökt till en konkurrerande byrå av de fyra stora, YY AUDITING. Även här handlar det om känsla och inte om handgripliga skillnader.


Kim, revisorsassistent

”Det är svårt att sätta ord på det, men några av de som man pluggade med som nu jobbar på de andra byråerna, så kan man ändå känna att, ja men jag kan nog tänka mig att han eller hon skulle börja jobba där faktiskt, för det tror jag passar honom eller henne bättre än vad det passar mig. Så att det är svårt det där, jag vet inte riktigt hur jag ska beskriva det.”

Sam, revisorsassistent

De som sökt jobb på XX AUDITING hade alltså svårt för att i konkreta termer definiera varför de valt XX AUDITING och varför andra gjort ett annat val. Bilden som förmedlas är att det handlar mycket om magkänsla och att ”passa in” bättre på en eller en annan byrå. Jämför man detta med hur företagen differentierar sig själva gentemot studenterna handlar även den delen mycket om en känsla av hur
arbetet, kollegorna och arbetsklimatet är, snarare än konkreta faktorer som lön, förmåner, arbetstider, kontor och så vidare. Från studenternas håll var det också just det personliga mötet med de anställda på företaget som var avgörande, och hur man hade uppfattat dem under mötet. Känslomässiga faktorer dominerade uppfattningen.

En av studenterna kvarhöll sig vid hur han upplevde skillnaden mellan de studenter som sökt sig till andra byråer och de som liksom han själv sökt sig till XX AUDITING. Skillnaden uttrycktes mycket i hur han själv upplevt att människor ”är” på de olika byråerna, och menar att det finns skillnader både i hur man är som person och kring vad som motiverar en:

”Jag tror att det är lite olika beroende på vad man är ute efter. De som är lite, ekonomaktiga eller
Stockholsmänniskor är lite mer sådär, fint ska det vara, ser inte XX AUDITING som ett förstahandsval. Då tror jag man mer drar sig till ZZ AUDITING. Så det beror nog lite på vad man är ute efter, men om man vill ha en byrå som är lite snällare, och lite mindre vassa armbågar, tror jag att XX AUDITING är första valet. Men jag tror att om man är ute efter att göra karriär så snabbt som möjligt och jobba så mycket som möjligt så tror jag man hellre dras till ZZ AUDITING. För det känns som det är den tydliga distinktionen.”

Steve, student

Återigen är det de mjukare faktorerna – som att ha ett tävlingsinriktat arbetsklimat eller inte – som framstår som skillnad mellan byråerna.

4.6 Den externa bilden – studenternas uppfattning om XX AUDITING

"Samtliga som jobbar på XX AUDITING verkar vildigt trevliga och lätt att prata med. Så det har bara varit positiva intryck tycker jag."

Susan, student

"Intervjuare: Vilka ord vill du beskriva för att använda XX AUDITING?


Steve, student

"Jag har en väldigt positivt bild av dem. De är välkomnande, de är hjälpsamma, det händer lite grejer."

Jane, student

De studenter vi intervjuade hade alla en väldigt homogen uppfattning om hur deras framtida arbetsgivare kommer att vara. Ord som avslappnade, sociala och trevliga återkommer ständigt. Uppfattningen var till stor del baserad på hur man upplevt de personer man träffade under studentaktiviteter. Den avslappnade bilden av sig själv som företaget har kultiverat går att se även i vilken typ av aktivitet man deltar i. Bland annat har aktiviteter anordnats där man kunnat rida på en mekanisk tjur, lekar och frågesportstävlingar mellan studenter och XX AUDITING och grillning på universitetet i samarbete med studentkåren. Detta bidrar till att skapa bilden av sig själva som avslappnade, även om de vi pratade mest framförallt framhöll personerna som de träffat som viktiga i att skapa bilden av XX AUDITING, snarare än vilken typ av aktivitet de anordnat.

Studenterna hade även till viss del bildat sig en uppfattning om hur arbetet i sig skulle te sig när anställningen väl påbörjas. De poängterade hur de uppskattade inslag som mentorskapssystemet, teamwork och en hjälpsam kultur och att dessa inslag mildrade nervositeten inför att börja arbeta. Studenten Steve beskrev detta som en del av den öppna attityd som han uppfattade att XX AUDITING hade:

Steve, student

4.7 Den interna bilden – de anställdas uppfattning om XX AUDITING

Intressant nog beskrev de anställda på XX AUDITING företaget utifrån samma termersamling som studenterna gjorde. Revisorsassistenternas svar på vad de uppskattade mest med sitt arbete innehåller till stor del samma faktorer som de studenterna ansåg vara viktigt i sina val av arbetsgivare:


Robin, revisorsassistent

“Det bästa tycker jag nog ändå är de som jobbar här; att det är väldigt kul att folk är väldigt omtänksam, folk tar sig tid liksom oavsett vem det är.”

Kim, revisorsassistent

Precis som studenterna framhöll människorna de träffade som viktigast för att bilda sig en uppfattning om företaget så lyfte revisorsassistenterna fram den sociala gemenskapen och sina kollegor som viktigast för sin trivsel. Det verkar alltså finnas ett allmänt fokus på människor, både i studenternas bild av företaget och hos revisorsassistenterna. Dessa beskrivs i liknande termer som sociala, trevliga, avslappnade och omtänksamma.

Ett inslag i arbetet som revisor är hur XX AUDITING lär upp sina nya anställda i arbetet. Nyanställda har en intensiv period med mycket utbildningar i början, men framförallt har XX AUDITING en fostrande inställning där nya uppmanas att lära sig genom att fråga om hjälp. Ett återkommande tema är hjälpsamma kollegor som alltid ställer upp och svarar på frågor. Hos de som arbetade på företaget fanns en konsensus om att det är så organisationen lär sig. Precis som Steve tidigare
vittnade om att XX AUDITING hade ett mjukare arbetsklimat och inte var förstahandsvalet för den som var för karriärfokuserad, bekräftar revisorsassistenterna själva bilden av att på XX AUDITING lär man sig och utvecklas genom att lära andra och arbeta tillsammans.

"Intervjuare: Vad betyder det att göra karriär på XX AUDITING?

Intervjuperson: Att man ställer upp. Det är jätteviktigt i början att man ställer upp för teamet, man jobbar ju nästan alltid i team. Så att man ser till så att dels alla har det bra, och dels att man blir klar med det man ska bli klar med och att man tar ansvar för det.”

Sam, revisorsassistent

Även denna kommentar pekar mot att begreppet karriär speglar ett mjukare klimat där man inte kommer uppåt genom att arbeta individualistiskt, utan snarare genom att fokusera på teamet. Kollegorna beskrivs ofta som hjälpsamma, och att organisationen uppmuntrar nyanställda att fråga om hjälp uppfattade de vi intervjuade som någonting distinkt för företaget och någonting de uppskattade väldigt mycket. För att systemet ska fungera krävs det även att äldre kollegor tar sig tid i sitt arbete för att lära de yngre. Detta beskrev en revisorsassistent som något självklart, och att alla delade den uppfattning om att det är så organisationen i stort lär sig.


Robin, revisorsassistent

4.8 Socialiserings och gemenskap

Teamwork beskrivs frekvent som ett dominerande inslag i arbetet på XX AUDITING. Uppdrag ute hos klienter görs mycket sällan på egen hand, utan medarbetarna jobbar i olika team beroende på vilket uppdrag de har just då. Medarbetarna på företaget beskriver också hur kollegorna är en viktig faktor för sin egen trivsel. Gemenskap, att jobba i team och att vara trevliga, sociala människor återkom under våra intervjuer som dominanta inslag av arbetet på XX AUDITING.

När de nyanställda börjar på XX AUDITING väntar en period av intensivt lärande enligt de vi har prattat med. Inte bara åker de som nyanställda på flera utbildningar, de ges också med en gång egna uppdrag som organisationen uppmuntrar dem att lösa genom att ständigt fråga om hjälp. Som
nyanställd kastas man mer eller mindre rakt in i arbetet. Innan dess har kontakten bestått av att träffa de anställda på studentaktiviteter och liknande. En av revisorsassistenterna beskrev situationen som nyanställd:

"Först ska man ju säga det att vi hade fått vara med på en hel del saker innan vi började här, på lite konferenser och sådana grejer. Så när man kom hit så kände man ändå, man hade ändå träffat de andra, man var inte helt sådär ny när man kom hit. Man hade ändå sett de andra innan. Och det var jäkligt skönt. För då var man inte helt grön."

Robin, revisorsassistent

De som fått anställning fick vara med på ett flertal aktiviteter och beskrev själva detta som positivt då de kände sig mindre främmande inför organisationen och sina nya kollegor när de väl började. Robin fortsätter att beskriva hur han upplevde mötena med organisationen innan han började sin anställning:

"Det var jäkligt schysst faktiskt, för när man då kom första dagen så var det ändå några stycken som man bara "hej, hej". Och det är ju därför de gör det också. Det är lättare att komma in i gemenskapen utanför jobbet då, eller vad man ska säga. Inte bara rakt in i jobbsituationen."

Robin, revisorsassistent

Genom att få lära känna sina blivande kollegor kom de nya revisorsassistenterna lättare in i gemenskapen, något de själva upplevde som positivt. Robins kommentar vittnar också om att det är viktigt att ha en gemenskap utanför arbetet och inte bara inom jobbet. Överlag upplevs XX AUDITING av sina anställda och beskrivs även utåt som en social arbetsplats, där mycket aktiviteter utöver själva arbetet anordnas. Bland annat anordnas After Work, pub i kontorets matsal och dessutom betraktar de anställda studentaktiviteterna som en chans att umgås mer avslappnat med kollegor och studenter. Revisorsassistenterna är själva med och anordnar dessa aktiviteter.

En viktig del av socialiseringen in i gemenskapen är att nyanställda uppmuntras att fråga om hjälp. Som tidigare nämnts beskrivs detta som ett viktigt inslag i arbetet och en del av organisationens läran. Därför är det förstås viktigt att de nyanställda uppfattar detta och själva vågar fråga. I våra intervjuer var detta något stort som även studenterna som inte börjat arbeta ännu var mycket välbekanta med. De beskrev det som en positiv del som reducerade deras egen nervositet över att börja arbeta och lämna studentlivet. Att få fråga om hjälp kunde på så vis kompensera för det faktum
att många av dem inte hade provat på konkret revision i utbildningen. Detta viktiga inslaget i XX AUDITINGs arbetssätt har alltså kommunicerats redan innan anställningen började.

4.9 Från organisationens synvinkel – syftet med employer branding

De studenter vi har intervjuat har som vi diskuterat en tydlig uppfattning kring hur XX AUDITING är som arbetsgivare. Vi har hittills berört hur både studenter och revisorsassistenter bildar sina uppfattningar om XX AUDITING och vilken bild de har av organisationens identitet. Employer branding har framstått som en fråga om möten mellan företagets anställda och studenterna och uppfattningen baseras på känslomässiga dimensioner såsom att vara avslappnad och social snarare än på konkreta faktorer som lön, föråmor, arbetsuppgifter och liknande.


På de olika orterna runtom i Sverige skiljer sig sedan studentupplägget från kontor till kontor. I Malmö finns ett särskilt studentråd bestående av fyra personer som officiellt sköter kontakten med studenter. Tillsammans med en ansvarig från HR-avdelningen läggs sedan en särskild budget upp som utgör grunden för vilka studentaktiviteter som ska genomföras. De årliga eee-dagarna i Lund är på förhand bestämda, men i övrigt ges väldigt stort spelrum kring vad för typer av aktiviteter företaget väljer att arrangera eller delta i. De övriga medarbetarna på kontoret engageras sedan i aktiviteterna.

När frågan om vad som är målet med dessa studentaktiviteter ställdes, gavs svaret att det finns två syften från företagets sida. Rekrytering och marknadsföring är de två huvudsakliga skälen och här utgör eee-dagarna ett viktigt inslag.
EMPLOYER BRANDING
– EN STUDIE OM ATT PASSA IHOP


Charlie, studentansvarig

Branchingen gentemot studenter handlar alltså för företaget inte bara om att attrahera de bästa studenterna. Man inser även att de studenter som inte börjar arbeta på företaget senare i sitt arbetsliv kan bli potentiella kunder.

Under våra observationstillfällen under eee-dagarna visade företaget en markant differentiering gentemot de andra fyra stora som också var där. Den grafiska utformningen av företagets monter var färgglad och ett flipperspel i ena hörnet bidrog till en lekfull stämning. Studentrepresentanterna var klädda i pikétröjor och skilde sig från flera övriga revisionsföretag där representanterna var klädda strikt i skjorta, slips och mörk kostym. Charlie nämner även själv hur företaget i många år har satsat på en mer avslappnad klädstil under dessa arbetsmarknadsdagar för att profilera sig som just den typen av arbetsplats och beskriver att det brukar vara ett uppskattat inslag.

[...]”förr i tiden hade vi alltid hoodtröjor, nu har vi alltid piké istället. Vi brukar inte komma i skjorta, kostym och slips utan vi kommer lite mer relaxed, lite mer avslappnat, så som vi själva upplever att vi har en ganska så relaxed och skön stämning.[...] Den vill vi ju gärna ha ut också, och det tror jag vi lyckas bra med.”

Charlie, studentansvarig

Denna avslappnade framtoning var även någonting som studenterna själva uppfattade.

“Första eee-dagarna jag gick på så såg jag skillnad på de fyra revisionsbyråerna och då tilltalade det mig väldigt mycket den stilen som XX AUDITING körde. Och jag har förstått att de ibland får kritik för att de ser för avslappnade ut och att de är oseriösa jämfört med de andra. Men det tilltalade mig att de är tio människor som alla är unga och står i jeans och piké jämfört med då de andra som står två kostymnissar och vill någon annanstans, om man vill hårddra det lite.”

Steve, student

XX AUDITING försöker alltså att utmärka sig genom klädsel och visuell utformning för att marknadsföra budskapet om en avslappnad arbetsplats gentemot studenterna. Det intressanta i
sambandet är att klädseln återkom som ett generellt tema för att visuellt uttrycka för studenter vilken typ av arbetsplats man var om klädsel. Dock fanns det en inbyggd paradox i att revisorerna själva i sitt arbete inte bar den typ av klädsel de hade under studentaktiviteter. En av revisorsassistenterna resonerade kring klädseln man förväntades bära som revisor:

”Det är klart det finns lite att man ska se ordentlig ut, i och med att vi är ute ofta. Jobbar ute hos klienter och ute och hjälper dem, och då får man väl ändå se lite ordentlig ut. De säger ju ändå alltid att ”här kommer revisorn”.”

Kim, revisorsassistent

Här framstår klädsel snarare som ett uttryck för en professionalism som ska upprätthållas gentemot kunderna. I begreppet revisor finns det vissa förväntningar, däribland ”att se ordentlig ut”.

”Men bara en sådan grej som på eee så kan man försöka sticka ut lite grann. Man måste inte stå i mörk kostym och slips bara för att, alltså vi jobbar ofta i det, eller kanske inte slips alltid. Men man kan försöka nå ut till studenterna på ett annat sätt, för att det gör att man faktiskt får en annan bild.”

Sam, revisorsassistent


På Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet har XX AUDITING valt att synas inte bara i ”traditionella” sammanhang såsom gästföreläsningar och arbetsmarknadsdagar, men även genom andra speciella aktiviteter där de deltar som enda gästande företag. Bland annat ordnar företaget femkamp mellan studenter och XX AUDITING och grillning i studentkårens lokaler. På företagets hemsida nämner de även att de även deltar på mer lättssamma aktiviteter som matlagningsdagar, chokladprovningar och biobesök.
…sådana saker som att synas i rätt sammanhang och kanske i lite roliga sammanhang, och inte alltid hålla på sin image till 100 % som man ibland får uppfattningen att någon av de andra byråerna gör.”

Sam, revisorsassistent

Bilden av att vara ett socialt och avslappnat företag förmedlas inte bara i hur man presenterar sig på de aktiviteter man deltar, utan även på att man deltar på aktiviteter med en annan framtoning än de mer traditionella. Detta uppfattar företaget som en skillnad mellan sig själv och de andra revisionshusen.


…vi ska vara informella, trevliga, glada, vi visar gärna att vi har skoj, så vi stannar jättegärna kvar länge på fester och sådant. […] Familjär ibland, det försöker vi prata lite grann om, att vi har en familjär stämning på kontoret, för det är det och det försöker vi gärna förmedla. […] jag tror för att lyckas, vilket jag ändå tycker vi gör, så måste man köra på det som man faktiskt är. […] Är man inte familjär så kan man inte försöka. Då misslyckas man med att framställa sig, och det är väl oftast lätt att slå hål på.”

Charlie, studentansvarig

Företaget själva trycker på vikten av att förmedla sig så som man faktiskt ”är” och menar att det hade varit lätt för studenter att punktera en felaktig bild när de själva börjar arbeta på kontoret. De känslomässiga dimensionerna som vi tidigare har diskuterat varit viktiga för studenterna förefaller stämma väl med de budskap företaget strävar efter att nå ut med.

Det har visat sig att en mycket stor andel av de studenter som söker sig till företaget på en anställningsintervju någon gång har varit i kontakt med företaget tidigare i olika sammanhang. Betydelsen av att ha träffat företaget och dess medarbetare tidigare framkom som en viktig aspekt för intryleket av XX AUDITING, delvis inför ansökningsprocessen som sådan. Vi har sett hur studenterna i viss mening sysslar med branding själva, genom att delta i studentaktiviteter och få en chans att prata med företagsrepresentanter. Även företaget menar att mötet med studenterna är en bra första koll inför en senare anställning. Bland annat näms eee-dagarna som en utmärkt
möjlighet till att rekrytera. Employer brandingen fungerar alltså parallellt som ett sätt för företaget att skapa sig en uppfattning av studenterna redan innan de beger sig in i anställningsfasen och eventuellt sedan rekryteras.

"...jag kommer ju ihåg vissa studenter som jag har pratat med jättemycket och så, så på det sättet så blir det ju lite så, en koll liksom på vilka som har varit här."

Kim, revisorsassistent

Det blir här ännu en gång tydligt hur employer branding faktiskt är ömsesidigt, och fungerar som en förhandskoll från både företagets och studenternas sida. Employer branding handlar för företaget om att skapa en attraktiv bild av sig självet som arbetsgivare. Men varje kontakt kan också utnyttjas av studenterna för att synas av företaget och skapa sig en positiv bild av sig själva. Brandingen är således ömsesidig; där båda parter är medvetna dels om att de representerar sig själva, men också att det samtidigt är en möjlighet för dem att skapa sig en bild av den andra parten.

Vi kan alltså se att XX AUDITING har en uttryckt strategi för hur kontakten med studenter ska läggas upp och vilket budskap som ska framhävas. Det finns en stark överensstämmelse mellan den bild som företaget önskar förmedla och den bilden studenterna har av organisationen innan de börjar arbeta. Vårt underlag är förståt för begränsat för att dra slutsatser om samtliga studenters uppfattning om XX AUDITING, men det verkar som att det är effektivt i den meningens att de studenter som lockas till företaget har en bild som överensstämmer med hur organisationen vill framhäva sig självt.
5. Analys

5.1 Kunskapsföretag och dess anställda

För att förstå den kontext vi har studerat är det viktigt att sätta den i sitt sammanhang. Revisionsarbetet i sig präglas av medarbetarna då det är dessa som träffar klienterna och det är deras kunskap som utgör tillgången i organisationen. XX AUDITING’s interna fokus på att lära upp sina medarbetare genom att uppmuntra dem till att fråga andra medarbetare visar på betydelsen av den enskildes kunskap och färdigheter; överföring av denna kunskap sker från person till person. Företaget är också beroende av utbildad personal och all deras rekrytering sker från nyutexaminerade universitetsstudenter. Företaget anställer alltså bara högt kvalificerad personal och det är personalens kompetens och kunskap som utgör den stora tillgången för företaget. På så vis kan företaget ses som ett kunskapsintensivt företag (Alvesson, 2001).

Att förstå betydelsen av personal för fallföretaget och andra liknande kunskapsföretag är centralt för att också förstå fenomenet employer branding. Företaget lägger stora resurser på att synas hos studenter och på ett omsorgsfullt sätt odla bilden av sin organisationsidentitet utåt. Detta hade inte kunnat motiveras om inte de anställda hade varit en vital resurs för företaget.


Vår analys av vårt empiriska material och de slutsatser vi drar ska därför ses mot bakgrund av kunskapsintensiva företag. Det finns förstås många företag som inte uppfyller denna definition, och för dessa är våra slutsatser mindre intressanta. Om employer branding existerar och vad det har för effekter i en sådan kontext är en helt annan studie som vi lämnar åt framtiden.
5.2 Det handlar om känsla

Den employer branding som vi har studerat har handlat om möten mellan människor. Faktorer som marknadsföringsmaterial, välkända varumärken och liknande har inte alls tagits upp som viktiga för våra intervjuobjekt. Däremot har den relation man bygger med en organisation i mötet med deras anställda lyfts fram. De faktorer som har framkommit som viktiga i valet av arbetsgivare har varit de känslomässiga dimensionerna – hur man upplever att organisationen ”är”. Som tidigare lyfts fram i teorin är detta en av likheterna mellan employer branding och corporate branding, och våra slutsatser stödjer således några av dem som tidigare lyfts fram (e.g Collins & Stevens, 2002).

Hur själva arbetet är i konkreta termer såsom arbetstider, lön, förmåner och så vidare har alltså inte påverkat valet i någon större utsträckning. Det är inte heller vad fallföretaget i vår studie har försökt att kommunicera. Det studerade fallföretaget har istället framhävt att de har en avslappnad arbetsmiljö med trevliga och sociala anställda. Man kan tänka sig att deras konkurrenter har positionerat sig på andra grunder. Av ett av våra intervjuobjekt utmålas exempelvis en av de andra fyra stora som en prestigefylld byrå, där karriäravancement är centrat.


5.3 En ömsesidig process

Syftet med employer branding förstås traditionellt som att attrahera de bästa anställda till sig (Backhaus & Tikoo, 2004) och därmed nå konkurrenss fördelar. Vi vill argumentera för att denna förenklade förståelse för fenomenet missar flera intressanta aspekter. Vår studie har visat att employer branding inte är en ensidig process. Trots att fallföretaget hade en tydlig och uttalad ambition med sin employer branding, som periodvis får ses som mycket intensiv, upplevde studenterna inte sig enbart som mottagare. Tvärtom framhöll de vikten av att representera sig själva och synas av företaget samt vilka fördelar det senare gav dem när de sökte arbete hos XX AUDITING. På samma sätt såg också företaget mötet med studenter som ett sätt att ”få koll” på de som senare skulle söka sig till företaget. Så trots att de lade stora resurser på att locka till sig studenter, såg de även sig själva i en position att både kunna välja och välja bort.
Detta visar att det inte alltid finns en tydlig avsändare och mottagare av employer branding samt hur det är en process där båda parter framhåver sig själva gentemot varandra. Employer branding bör kanske istället ses som en möjlighet för arbetssökande och företag att se om man passar ihop. Snarare än att en part attraherar den andra, attraherar parterna varandra genom en överensstämmelse mellan hur organisationen definierar sig och individens konstruktion av sin identitet. Den ömsesidighet vi har sett i processen pekar mot att det finns en jämställdhet mellan den potentiella anställda och företaget, i alla fall innan rekryteringsprocessen som sådan sätts igång med personlighets tester, intervjuer och så vidare.

5.4 En dominerande bild av organisationen

Vår studie visar att det finns en dominerande bild av fallföretagets identitet, kretsande kring koncept som att vara social och avslappnad. Denna bild delas av de vi pratat med inom organisationen och i princip samma ord används av alla anställda vi intervjuat för att beskriva organisationen och kollegorna. Denna dominanta diskurs återvänder ständigt och finns även med i beskrivningarna som intervjuersonernas ger av sig själva. Det finns med andra ord en upplevd organisationsidentitet med attribut som de anställda även konstruerar sig själva i termen av.

Förekomsten av en organisationsidentitet i sig kanske inte är förvånande. Däremot fann vi i vår studie att samma bild av organisationen fanns hos de studenter som inte arbetat en dag på företaget. Detta handlar alltså inte om en bild av företagets varumärke, utan om hur arbetsplatsen är, relationen kollegorna emellan och vilket beteende som uppmuntras på företaget. Studenterna hade skapat sig denna bild uteslutande genom möten med de anställda de träffat genom employer branding-aktiviteter.

Ett konkret exempel på detta är den kultur av att fråga andra seniora medarbetare för att lära sig som finns på fallföretaget. Detta var någonting som studenterna hade en medvetenhet om, trots att de inte jobbar på företaget och därmed rimligen inte borde känna till interna rutiner för att sprida kunskap.

Hur man ser på denna typ av företeelser beror mycket på vilken perspektiv man tar på styrning i organisationen. Den som likt CMS ser normativ styrning som ett sätt att påverka individens beteende genom ”osynliga” styrningsmetoder såsom exempelvis subjektifiering (e.g Alvesson, 2001; Alvesson & Willmot, 2002), skulle kunna argumentera för att anställda här formas att bli individer som anpassas in i organisationen genom normativa styrningsmetoder. Det indikerar att det finns någon som formar och att denne någon har en agenda förutom individens välmående och trivsel – i slutändan organisationens produktivitet, som gynnas av att anställda är villiga att dela med sig av sin

Det finns alltså en dominerande uppfattning om hur organisationen är hos de som ännu inte påbörjat sin anställning. Men bilden vi ser är långt mer komplex än att reducera detta till ett sätt för organisationen att ”styrta” potentiella anställda att bli individer som passar in i organisationen. Genom att vara tydlig och öppen med sina värderingar lockar företaget till sig dem som redan innan anställning identifierar sig med organisationen; de vi har intervjuat beskrev sig själva mer eller mindre i exakt samma termer som de använde för att beskriva företaget. På så vis finns det redan en överensstämmelse mellan individens och organisationens upplevda identitet. Hur mycket av detta som handlar om att organisationen lockar till sig de som redan passar in, och hur mycket av det som handlar om att de blivande anställda konstruerar sig själva i termer som gör att de kommer passa in på sin arbetsplats är omöjligt att besvara baserat på den studie vi har gjort. Det man däremot kan se är att studenterna själva är medvetna om employer branding-processen samt att företaget försöker förmedla en viss bild av sig själva, och stundtals är studenterna skeptiska mot det. Den bild och kunskap om företaget och arbetsmiljön de upplever sig ha uttrycks dock ofta som någonting tryggt och någonting som kommer att förenkla deras eget steg från outsiders till insiders i organisationen. Även om det finns ett normaliserande moment i att studenterna börjar arbeta på en organisation där de redan är medvetna om hur ”saker går till” bör det inte förringas att detta även beskrivs som någonting positivt hos studenterna själva. Om man sedan räknar in att employer branding-processen är ömsesidig, som vi tidigare har argumenterat för, blir det svårt att reducera fenomenet till någon form av normativ kontroll.

Istället vill vi argumentera för att den effekt vi ser av employer branding går utanför den traditionella föreställningen om att enbart attrahera bra anställda. Genom employer branding målas en bild av organisationen som arbetsplats upp. Detta gör att de som börjar arbeta på företaget redan innan anställning har en bild av organisationens identitet, vilken överensstämmer med organisationens egen bild, förutsatt att budskapet i employer branding har nått fram. Dessutom konstruerar de sig själva i samma termer som de uppfattar att organisationen definieras efter.
6. Slutsats
Från analysen av vår insamlade empiri har ett antal slutsatser dragits. Dels har vi funnit att det budskap som kommunikeras i employer branding handlar om mjuka faktorer snarare än konkreta. Inom vårt fallföretag kommunikerades det som de anställda själva upplevde var dominanta inslag i sitt arbete; trevliga, sociala kollog och en avslappnad miljö. Dels fann vi också att employer branding verkade mest effektivt genom möten mellan människor. Tryckt material och liknande var inte betydelsefullt i samma utsträckning som mötet med de som skulle bli ens kolloger. Slutligen ser vi att genom employer branding så bildar sig de blivande anställda en bild av organisationens identitet, som stämmer överens med den bilden som de anställda själva har av företaget. Organisationens identitet hänvisar här till vad de anställda själva uppfattar som utmärkande och dominanta drag (Dutton et al, 1994) – nämligen att vara en avslappnad, social arbetsplats med fokus på kollog, gemenskap och teamwork.

Vi ser alltså i vår studie att den employer branding som fallföretaget ägnar sig åt kretsar kring organisationsidentiteten och hur denna förstås och uppfattas av de anställda. Vi slutsats är att employer branding har en förstärkande effekt på organisationsidentiteten. Genom att ägna sig åt intensiv employer branding kan organisationen inte bara attrahera de bästa talangerna till sig; effekten blir en förstärkning och befästning av den dominanta bild av organisationen som de anställda har. Vi utvecklar detta resonemang nedan i figur 1 som vi väjer att benämna Employer branding-cirkeln.

![Employer branding-cirkeln](image-url)

*Figur 1. Employer branding-cirkeln*

Den bild som outsiders får baseras således på hur de anställda själva uppfattar organisationen. Vi har stött på flera kommentarer under våra intervjuer om att organisationen inte kan förmedla någonting som den inte är. Till viss del ser vi också detta i hur studenterna uppfattar fallföretaget. Även om det finns en viss skepticism hos studenterna kring att mötet till viss del är en artificiell situation så bedöms organisationen baserat på hur studenterna uppfattar att de anställda är som individer. När representanterna är avslappnade och trevliga blir detta bilden som förmedlas även av organisationen. Trots att det finns en viss grad av styrning från företaget i fråga om vilken typ av aktivitet man vill delta i och hur man vill uppfattas – bland annat genom mer avslappnad klädsel – hade detta lätt fallerat om de anställda beteende förmedlat en annan bild. Således är det snarare de anställdas egen bild av organisationen som förmedlas genom employer branding.

En del outsiders kommer senare att bli insiders när de får anställning inom organisationen. Som vi har sett har dessa individer en på förhand klar uppfattning om deras blivande arbetsplats, både i termer om hur kollegor ”är” och vilken typ av beteende som är normen; i fallföretagets exempel praxisen att fråga mer erfarna kollegor om hjälp för att lära sig yrket. De har med andra ord en bild av organisationens identitet och arbetssätt redan innan de anländer till kontoret på sin första arbetsdag. Dessutom har företaget genom att öppet kommunicera vilken typ av organisation man uppfattar sig själv som, redan i förväg kunnat rekrytera individer som identifierar sig med denna bild. Den process som Ashforth & Mael (1989) talar om, där nyanställda söker en stabil källa för identitet genom organisationen, kan alltså sägas ha börjat redan innan anställningen i sig.

På så sätt föder outsiders bild av organisationen in i insiders bild när dessa går från att stå utanför organisationen till att vara anställda. De tar då med sig sin bild av organisationen och beter sig därefter. På så sätt ser vi att organisationens identitet förstärks genom employer branding där individer redan på förhand identifierar sig med och konstruerar sig själva i liknande termer som de uppfattar organisationen. Att på förhand ha en uppfattning om arbetsplatsen innebär att individen redan har ett ramverk för att förstå organisationen. Detta menar vi påverkar hur individen tolkar upplevelser av arbetsplatsen så att även om det hade existerat alternativa diskurser eller bilder av organisationsidentiteten så förstås och tolkas dessa utifrån den förståelse man redan har bildat sig som outsider. Cirkeln sluts i och med att de som tidigare varit outsiders blir insiders och därmed
deltar i employer branding-aktiviteter där de för vidare den domänanta bild som de själva fótts som outsiders. På så vis kan organisationsidentiteten så som den förstås av de anställda, fortsätta att förmedlas till outsiders som i sin tur är blivande insiders.

7. Diskussion

Vi har i vår studie sett att employer branding som fenomen är långt mer komplex än hur det traditionellt har förståtts. Detta måste därför förstås och studeras även utifrån perspektivet kring vad som händer efter att de potentiella anställda går över till att bli anställda. Vi har kommit fram till att employer branding kan ha en förstärkande effekt på organisationens identitet, dels genom att individer rekryteras som redan innan identifierar sig med de dominanta inslagen av identiteten, dels genom att dessa individer socialiseras in i organisationens sätt att vara redan innan de börjar sin anställning.

Att employer branding verkar mest effektivt genom känslosmässiga faktorer än konkreta, ser vi som ett tecken på ett skift i vår relation till vårt arbete. Dagens kunskapsarbete handlar om mer än endast ekonomisk ersättning för arbete, och när vi blir mer intresserade av vad organisationen gör för vårt välbefinnande och utveckling blir arbetsklimat mer intressant än löneförmåner. Den ömsesidighet vi ser i employer branding-processen, visar också på annan typ av maktbalans mellan arbetsgivare och anställd. Som vi tidigare har diskuterat står kunskapsarbetare i en bättre position gentemot sina arbetsgivare än vad exempelvis industriarbetare traditionellt har gjort, mycket på grund av de är relativt mer eftertraktade på arbetsmarknaden och därmed lätt kan finna anställning. Detta visar sig i individens relativa frihet i att själv välja vart man vill arbeta. Effekten blir att de anställda börjar ställa andra typer av krav på uppfyllelse från sin arbetsgivare än tidigare. Företagets privilegierade ställning har också försvagats, då deras anställda blir en svårersatt resurs. Dels genom att den kunskap företagets erbjudande baseras på finns förkroppsligat i individen, men också då individen blir en representation av företaget utåt.

Vi har sett i vår studie att genom employer branding-aktiviteter bildar sig den blivande anställda sig en bild av organisationens identitet redan innan anställningen börjar. I vår mening omprövar det traditionella antaganden om när socialiseringsprocessen börjar. Denna inleds inte först när individen börjar sin anställning. Employer branding öppnar upp för att individen influeras av sina framtidiga kollegor redan innan denne har börjat arbeta, och i vissa fall redan innan denne sökt anställning på företaget.
Genom employer branding har vi sett att företaget öppet kommunicerar den typen av organisation som de uppfattar sig själva som. Detta gör att de potentiella anställda redan innan har en chans att matcha sig själva med företaget och se om det finns en överensstämmelse mellan den bild man har av sig själv och den bild man får av organisationen. Detta öppnar upp för en rad framtida frågor som inte kan besvaras enbart med vår studie. Vad betyder det här för konceptet normativ kontroll? Underlåttas denna av att de anställda redan från början är dragna åt de dominerande inslagen i organisationsidentiteten? Kan man överhuvudtaget tala om kontroll, om kontroll handlar om att influera beteendet och konstruktionen av sig själv i en riktning som ändå hade varit naturlig för individen baserat på dennes tidigare självuppfattning?


Likaså utmanar våra slutsatser föreställningar om när socialiseringsprocesser sätts igång och hur anställda redan på förhand kan ha en identifikation med sitt arbete. På så vis tror vi även att vår studie kan bidra till studier inom organisationsteori genom att visa att även dessa skulle gynnas av att titta på hur employer branding skapar en matching mellan individens uppfattning om sig själv och organisationsidentiteten. Därför bör man i studier av organisationsidentitet och hur de anställda förstår denna även ta hänsyn till de processer för socialisering som startas genom employer branding.

Ett annat intressant framtida område att studera är hur den tidigare uppfattningen om organisationsidentiteten påverkar individens tolkning och förståelse av organisationen. Vad händer i de fall där den förväntade bilden av organisationen som blivande anställda har står i konflikt med den verklighet de upplever på företaget? Vilken bild finner de anställda som dominant i de fall, och vilken bild för de själva vidare genom employer brandingen? Och hur reagerar de när den upplevda verkligheten inte lever upp till förväntningarna? Vi har i vår relativa begränsade studie inte heller haft tillgång till att följa intervjuobjekten under en längre tidsperiod. Att göra en sådan longitudsstudie hade också kunnat vara intressant för framtiden, framförallt för att upptäcka hur den bilden som skapats på förhand utmanas och bekräftas när anställningen inleds.
EMPLOYER BRANDING
– EN STUDIE OM ATT PASSA IHOP


8. Referenslista

8.1 Tryckta källor

Alvesson, M. 2004 Kunskapsarbete och Kunskapsföretag. Liber Ekonomi, Malmö


8.2 Muntliga källor

**Intervju utförd 2011-02-04**

Rekryterad student som ännu ej påbörjat sin anställning

**Intervju utförd 2011-02-10**

Rekryterad student som ännu ej påbörjat sin anställning

**Intervju utförd 2011-02-11**

Rekryterad student som ännu ej påbörjat sin anställning

**Intervjuer utförda 2011-02-15**

Revisorsassistent

Revisorsassistent

**Intervju utförd 2011-02-23**

Revisionsmedarbetare och studentansvarig

**Intervju utförd 2011-02-25**

Revisorsassistent
Bilaga 1: Intervjuguide studenter

Bakgrund
Berätta om din bakgrund?
Vad har du studerat på universitetet?
Varför valde du denna inriktning?

Kontakten med XX AUDITING
Hur kom du först i kontakt med XX AUDITING?
Kan du försöka beskriva ditt första intryck av XX AUDITING?
Vill du berätta om hur du fick din anställning?
Varför valde du att söka jobb här?
Vad tror du var avgörande för att du fick jobb på XX AUDITING?
Hur tror du andra studenter uppfattar XX AUDITING som arbetsgivare?
Berätta om hur folk i din närhet reagerade när du fått jobb på XX AUDITING?

Uppfattning om XX AUDITING
Vilka ord skulle du använda för att beskriva XX AUDITING?
Vad är det du uppskattar allra mest med dem?
Hur uppfattar du de som jobbar på XX AUDITING?
Tycker du XX AUDITING skiljer sig från de andra?

Förväntningar inför arbetsliv
Beskriv en idealisk arbetsmiljö för dig. Hur ser den ut?
Vilken typ av arbetsmiljö skulle du inte trivas i?
Hur är en idealisk kollega för dig?
Tror du att du kommer umgås på fritiden med dina framtida arbetskollegor?
Hur skulle en kollega vara som du inte skulle trivas ihop med?
Hur tycker du att en chef ska vara?
Vad tror du kommer motivera dig i jobbet?
Vad är det som motiverat dig som student?
Sen när du väl börjar jobba, vilka egenskaper tror du att du kommer ha mest nytta av?
Försök beskriva hur du tror att din karriär kommer att se ut?
Vad betyder framgång i karriären för dig?
Har du någon förebild?
Tror du att du kommer byta jobb ofta i framtiden?
Vad skulle kunna få dig att byta jobb?

Förväntningar inför anställning
Vet du fler studenter som ska börja arbeta på XX AUDITING?
Pratar ni ofta om hur er framtid på XX AUDITING kommer se ut?
Försök beskriva de andra som också fått anställning på XX AUDITING?
Hur känner du inför att börja jobba på XX AUDITING i höst?
Hur tror du dina första dagar kommer se ut?
Hur tror du att du kommer bli mottagen på XX AUDITING när du börjar arbeta där?
Känner du dig väl förberedd inför att börja jobba på XX AUDITING?
Berätta om dina förväntningar på din anställning?
Känner du att det finns förväntningar på dig?
Vad tror du att du främst kommer bidra med?

Allmän kontakt med arbetsgivare
Tar du ofta del av gästföreläsningar, arbetsdagar och så vidare?
Vad tycker du om att företag håller gästföreläsningar och arbetsmarknadsdagar på universitetet?
Kan du tänka dig att söka jobb hos ett företag som du inte har en tidigare bild av?
Bilaga 2: Intervjuguide revisionsassistenter

Bakgrund
Berätta om din bakgrund
Vad har du studerat på universitetet?
Varför valde du denna inriktning?
Är XX AUDITING din första arbetsgivare?
Hur länge har du arbetat här?
Vilken är din nuvarande position på företaget?

Anställning
Hur kom du först i kontakt med XX AUDITING?
Kommer du ihåg vad du hade för intryck av dem då?
Hur fick du din anställning?
Vad var det som lockade mest med anställningen?
Kände du att du hade bra koll på dem innan du började arbeta här?
Vad tror du var avgörande för att du fick jobb på XX AUDITING?
Hur reagerade människor runtomkring dig när du berättade att du fått jobb på XX AUDITING.

Uppfattning om XX AUDITING som student
Vilka ord skulle du använda för att beskriva XX AUDITING?
Hur tror du att de du pluggade ihop med under studietiden uppfattade XX AUDITING?
Vad är det du uppskattar allra mest med dem?
Hur uppfattar du de som jobbar på XX AUDITING?
Tycker du XX AUDITING skiljer sig från de andra?

Första tiden på XX AUDITING
Hur var din första tid när du började arbeta här?
Hur var det att komma in i gemenskapen?
Vilken typ av relation har man till sina kollegor? Umgås man mycket på fritiden?
Kände du dig väl förberedd inför att börja arbeta här?
Fanns det förväntningar på dig när du började?
Uppfattning om XX AUDITING
Vad är det du tycker bäst om med XX AUDITING idag?
Beskriv hur är det att arbeta här.
Tror du det är skillnad i sättet man arbetar här jämfört med andra byråer?
Hur är relationen till kollegorna?
Hur skulle du beskriva den typiska kollegen?
Var det någonting som förvånade dig när du började jobba här?
Vad betyder det att göra karriär här?
Om du vore rekryteringsansvarig på XX AUDITING, vad skulle du leta efter?

Tankar om arbetsplats
Hur är en idealisk arbetsmiljö för dig?
Vilka egenskaper har en idealisk medarbetare?
Vilken typ av arbetsmiljö skulle du inte trivas i?
Vilka egenskaper skulle du finna hos en dålig medarbetare?
Hur tycker du att en chef ska vara?
Vad motiverar dig i jobbet?

Tankar om framgång/karriär
Hur skulle du beskriva dig själv som person?
Vilka egenskaper tror du att du har störst nytta av i ditt arbetsliv?
Tror du att du kommer byta jobb ofta?
Vad skulle kunna få dig att byta jobb?

Studentevenemang
Har du varit med på något studentevenemang sen du började jobba här?
Hur känns det nu att träffa studenterna, på andra sidan arbetslivet?
Hur upplever du studenterna du träffar?
Bilaga 3: Intervjuguide studentansvarig

Bakgrund
Berätta om din roll på företaget.
Hur hamnade du i den rollen?

Strategi för studentkontakt
Hur väljer ni på XX AUDITING i vilka sammanhang ni ska synas?
Ni har ju varit programföretag för en årskurs av Civilekonomprogrammet, hur har det varit?
Brukar ni känna att ni får ut mycket av dagarna?
Hur resonerar ni att en bra studentaktivitet ska vara?
Vad tycker ni om eee-dagarna?
Vilket intryck vill ni att studenterna ska få av XX AUDITING under aktiviteterna?
Vad är målet från er sida med studentaktiviteterna?
Vilken typ av event tycker du ni får ut mest av?

Hur upplever du studenterna du träffar?
Hur skulle du beskriva att man ska vara för att väcka intresse hos er?
Påverkar det anställningsbeslutet om ni har träffat studenten förut?
Upplever du att många av de som söker anställning hos er, tidigare har haft kontakt med er?

Vem har ansvar i företaget för kontakt med studenter?
Är det en officiell roll att vara studentansvarig?
Vem planerar studentaktiviteterna?
Vem bestämmer vilka som ska vara med?
Skulle du säga att det finns någon medveten strategi för hur man håller kontakt med studenter?

Rekrytering
Hur ser er rekryteringsprocess ut?
Hur skulle du säga att en idealisk sökande är?
Vilka egenskaper är det ni letar efter?
Hur tror du man ska vara som person för att passa in hos er?
Hur många nyanställda tar ni ungefär in per år?
Hur introduceras dessa?
Finns det förväntningar på era nyanställda?
Företagsvärderingar

Hur skulle du beskriva XX AUDITING som företag?

Vilken inställning har man till jobb och karriär?
Rekrytera efter värderingar, inte kunskaper? Efter attityd, inte meriter? Känns det bekant?

Idag ser vi mer än någonsin hur företag inriktar sig på att bedriva sin rekrytering baserad på värderingar och attityd, snarare än vad som står på den arbetssökandes cv. Samtidigt ökar konkurrensen om de bästa anställda, de största talangerna från universiteten och de stora stjärnorna i arbetslivet. Det ger upphov till fenomenet employer branding; att marknadsföra sig själv som en attraktiv arbetsgivare. Denna process handlar om möten och om att passa ihop – arbetsgivare och anställd.

Betydelsen av humankapital och kompetent personal har varit på tapeten länge och skiftet från ett industri samhälle till ett kunskaps samhälle har ökat efterfrågan på kompetens. Från den industriella revolutionens samhälle, med Frederick Taylors idéer om mangern som hjärnan och arbetaren som handen, har vi gått till att idag tala om kunskaps arbete och kunskaps arbete varsförmågor är oersättliga för arbetsgivaren och i många fall utgör företagets största, om inte enda, resurs. Med detta skifte blir det också viktigare för företag att attrahera de bästa av de bästa till sig. Individen uppmuntras idag också att känna samhörighet med organisationen, att passa in och vara en del av en organisations kultur präglat av normer och värderingar om ’så här är vi’.

Kanske tydligare än någon annanstans är den employer branding som riktas mot studenter på Civilekonomprogrammet. Antalet arbets marknad dagar, gäst föreläsningar och student aktiviteter som anordnas på högskolor och universitet runt om i Sverige ökar ständigt och är en utmärkt chans för studenter att bilda sig en uppfattning om sitt framtida arbetsliv. Samtidigt är det också en utmärkt chans för företagen som vill framhäva sig själva som attraktiva arbetsgivare.

Vi studerade detta fenomen inom ramen för vårt eget examensarbete på Civilekonomprogrammet vid Lunds Universitet. Vi såg tydligt att de största revisionsbyråerna lyckades göra sig till förstahandsvalet för i princip alla redovisnings studenter enbart genom att synas och höras. Valet mellan dessa företag kom sedan att handla om värderingar och organisationernas ”sätt att vara” – inte om vilken lön man kunde få eller vilka ens konkreta arbetsuppgifter skulle bli. Studenterna var överlag mer intresserade av hur de uppfattade företagen – som ambitiösa, karriär sin riktade, avslappnade och liknande – och hur detta stämde överens med hur de uppfattade sig själva.
Att träffa sina blivande anställda på detta sätt, genom employer branding-aktiviteter, handlar om möten. Det handlar om en matchning mellan hur individen ser sig själv och hur företaget ser på sin egen identitet och arbetsmiljö. Mötet blir en chans för båda parter att bilda sig en uppfattning om varandra så att rekryteringen senare kan handla om mer än att utläsa meriter ur ett CV.

Traditionellt har vi antagit att anställda bildar sin uppfattning om företaget de ska arbeta på när själva anställningen börjar. Vår studie har visat att de studenter som rekryteras har en bild av organisationen redan innan de börjar arbeta där, till och med innan de faktiskt rekryteras. Det visar att dina framtida anställda bildar sig en uppfattning om företaget i alla möten med organisationen - och därför behövs det också ägna tankekraft åt vilken bild man förmedlar av sig själv i alla sådana tillfällen.


Lisa Persson & Ingrid Sjölander

Studenter, Civilekonomprogrammet

Ekonomihögskolan, Lunds Universitet