



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

FEK582
Kandidatuppsats
Ht 06

Attrahera personal

– vikten av relationer i employer branding

Handledare:
Nadja Sörgärde

Författare:
Madeleine Martinsson
Elena Pedersen
Sofia Rapakko

Sammanfattning

Titel:	Attrahera personal – Vikten av relationer i employer branding
Seminariedatum:	2007-01-15
Ämne/kurs:	FEK 582 Kandidatuppsats, Företagsekonomi, 10 poäng
Författare:	Madeleine Martinsson Elena Pedersen Sofia Rapakko
Handledare:	Nadja Sörgärde
Nyckelord:	Relationer, kunskapsföretag, employer branding, attrahera, rekrytera
Syfte:	Syftet med föreliggande uppsats är att undersöka hur employer branding riktad mot anställda även kan användas för att attrahera potentiella framtida medarbetare. Detta gör vi genom en granskning av Deloitte's employer branding.
Metod:	En kvalitativ fallstudie av Deloitte genomfördes genom ett induktivt angreppssätt. Semistrukturerade intervjuer har varit underlag för det empiriska avsnittet.
Teoretiska perspektiv:	Begreppet employer branding ligger till grund för syftet. Teorier om företagskultur, företagsidentitet och relationsmarknadsföring används för att analysera det empiriska avsnittet.
Empiri:	Studiens empiri erhöles via semistrukturerade intervjuer med studenter och med personal från Deloitte. Studenterna läser på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet. Intervjuade på Deloitte var fem nyanställda vid Malmökontoret, chefen för Audit-avdelningen vid Malmökontoret och studentansvarig för Deloitte Sverige.
Resultat:	Denna studie belyser vikten av relationer i employer branding. Relationer har till följd att kommunikationen av företagskultur och företagsidentitet till företags målgrupp för rekrytering underlättas. Relationerna skapar även en lojalitet mellan företaget och dess målgrupp vilket gör att de attraheras av företaget.

Abstract

- Title:** Attract employees – The importance of relationships in employer branding
- Seminar date:** 15-01-2007
- Course:** FEK 582 Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Madeleine Martinsson
Elena Pedersen
Sofia Rapakko
- Advisor:** Nadja Sörgärde
- Key words:** Relationships, knowledge intensive companies, employer branding, attract employees, recruiting
- Purpose:** The purpose with this thesis is to examine how employer branding targeting employees can be integrated with employer branding attracting future employees. This is done by auditing the employer branding implemented by Deloitte.
- Methodology:** A qualitative case study of Deloitte was conducted through an inductive method. The source for the empirical foundation has been semi - structured interviews.
- Theoretical perspectives:** The concept of employer branding is the foundation for our purpose. Theories regarding corporate culture, corporate identity and relationship marketing are used to analyse the empirical foundation.
- Empirical foundation:** The empirical foundation was acquired through semi structured interviews with students and employees at Deloitte. The students are from Lund University School of Economics and Management. The respondents at Deloitte were newly employed individuals at Deloitte Malmö, the head of Audit at Deloitte Malmö and the student contact for Deloitte Sweden.
- Conclusions:** This thesis illustrates the importance of relationships in employer branding. Relationships results in an assistance of communicating the corporate culture and the corporate identity to the company's target group. Finally the relationship creates loyalty between the company and its target group resulting in them preferring the company rather than its competitors.

Förord

Vi vill tacka alla de personer som har ställt upp på intervjuer, Per-Arne Pettersson, Emelie Norborg och anställda på Deloitte samt studenter på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet.

Vi känner stor tacksamhet för att ni tagit er tid och deltagit i vår undersökning med generositet och öppenhet.

Vi vill även rikta ett tack till dem som hjälpt oss med korrekturläsningen.

Ett varmt tack ska också riktas till vår handledare Nadja Sörgärde för värdefulla synpunkter och för hjälpen med att föra uppsatsen framåt.

Lund,
2007-01-18

Madeleine Martinsson

Elena Pedersen

Sofia Rapakko

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Problemdiskussion.....	8
1.3 Syfte.....	8
1.4 Målgrupp.....	8
1.5 Disposition.....	9
2 Metod.....	10
2.1 Ontologi och epistemologi.....	10
2.2 Metodval.....	10
2.3 Metodologiska tillvägagångssätt.....	11
2.4 Fallstudie som forskningsobjekt.....	11
2.4.1 Varför en fallstudie?.....	11
2.4.2 Val av fallföretag - Deloitte.....	12
2.5 Intervju.....	12
2.5.1 Urval.....	12
2.5.2 Semistrukturerade intervjuer.....	13
2.5.3 Skapande av intervjuguide.....	13
2.5.4 Intervjuförfarande.....	13
2.5.5 Intervjueffekt.....	14
2.6 Sekundärdata.....	14
3 Beskrivning av Deloitte och respondenterna.....	15
3.1 Deloitte.....	15
3.1.1 Målgrupp för rekrytering.....	15
3.1.2 Event.....	16
3.2 Respondenter.....	16
3.2.1 Deloitte.....	16
3.2.2 Studenter.....	17
4. Employer branding.....	18
4.1 Employer brandingmodellen.....	18
4.1.1 Associationer av företagets varumärke, företagsimage och attrahering av personal.....	20
4.1.2 Företagskultur och företagsidentitet.....	20
4.1.3 Intern lojalitet och anställdas produktivitet.....	21
4.2 Annerlunda tolkning av modellen utifrån undersökt empiri.....	21
5 Företagskultur.....	23
5.1 Definition av och teorier om företagskultur.....	23
5.1.1 Företagskultur i förhållande till personalfrågor.....	23
5.2 Företagskultur – empiri och analys.....	24
5.2.1 Tolkning av Deloitte's företagskultur.....	24
5.2.2 Vikten av medarbetare för att förmedla företagskultur.....	26
5.2.3 Differentiering genom företagskultur.....	27
5.2.4 Kort återblick och vårt bidrag.....	28
6 Identitet.....	29
6.1 Identitet – definition och teori.....	29
6.1.1 Företagsidentitet för att rekrytera.....	30
6.1.2 Sambandet mellan social identitet och individens identitet.....	30

6.2 Företagsidentitet – analys av empiri.....	31
6.2.1 Hur Deloitte formar medarbetarnas identitet.....	31
6.2.2 Medarbetare hjälper till att kommunicera identiteten utåt	33
6.2.3 Elitisk identitet attraherar framtida medarbetare.....	34
6.2.4 Sammanfattning av identitet och vårt bidrag	35
7 Relationer	37
7.1 Relationsmarknadsföringsteori.....	37
7.1.1 Lojalitet	38
7.2 Relationer – analys av empiri.....	38
7.2.1 Vikten av långvariga relationer för Deloitte.....	38
7.2.2 Vikten av långsiktiga relationer för studenter	40
7.2.3 Relationer skapar lojalitet.....	41
7.2.4 Kort återblick och vårt bidrag	42
8 Diskussion	44
8.1 En annan syn på employer branding	44
8.2 Vårt bidrag - en reviderad modell	44
8.3 Eftertanke	45
8.4 Fortsatt forskning	46
Källförteckning.....	47
Bilaga 1	50
Bilaga 2	52

1 Inledning

Detta inledande avsnitt ger en bakgrund till varför det är viktigt för kunskapsföretag att attrahera potentiella framtida anställda. Detta leder in läsaren på fokuseringen i uppsatsen angående employer branding. Vidare innehåller avsnittet problemdiskussion och syfte. Avsnittet tar även upp målgrupp, begrepp samt disposition.

1.1 Bakgrund

Allt sedan den tid då våra förfäder tog upp en sten och använde den som redskap har människokraft använts i arbete. Även efter den industriella revolutionen, då maskiner tog över mycket av människornas arbete, har mänsklig arbets- och tankekraft varit betydande för att industrierna ska fungera funktionellt och kunna expandera. Det är människor som har försett maskiner med ström. Det är människor som har matat in virket i sågverken, men framförallt är det människor och deras kunskap som har upfunnit dessa maskiner.

I dagens samhälle har kunskap blivit en allt viktigare vara på arbetsmarknaden. Enligt Memorandum om livslångt lärande (2000) som den Europeiska gemenskapens kommission har utarbetat, sägs Europa vara på väg att ta klivet från informationsåldern in i kunskapsåldern.

Alvesson (2000) poängterar att vad som skiljer de kunskapsintensiva företagen från de kapitalintensiva är att de är mer beroende av humankapitalet än av arbetskapitalet. Hur väl de kunskapsintensiva företagen lyckas med att sälja sina produkter eller tjänster till kunder har sin grund i de anställdas kompetens och kunnande.

Maister (2003) skriver att kunskapsföretagens långsiktiga överlevnad till stor del beror på deras förmåga att handskas med sitt humankapital. Därmed är det viktigt att kunna attrahera och rekrytera personal med unik kompetens. Barney (1995) resonerar i likhet med Maister (2003) och menar att personalen med sitt överlägsna kunnande kan ses som en kärnkompetens i kunskapsföretagen. Det är därför viktigt för företagen att veta hur de ska attrahera lämpliga och kompetenta individer, menar både Maister (2003) och Bergström (1998). Sandberg (1998) framhåller att konkurrensen mellan kunskapsintensiva företag blir allt större då antalet ökar, vilket gör det svårare att attrahera och rekrytera önskad kompetens. Även då mängden ansökningar till varje tjänst är stort kan det vara svårt att slutligen välja ut den person som bäst passar för organisationens behov.

Svårigheten ligger i hur företagen ska kunna få arbetssökande att bli attraherade av att arbeta i deras företag framför andra. Det gäller att erbjuda en helhet till den sökande i form av lön, kultur, identitet, intressanta arbetsuppgifter och social acceptans, anser Backhaus och Tikoo (2004). Förmedlingen av denna helhet kan ske på en rad olika sätt, exempelvis genom annonser i tidningar, arbetsmarknadsdagar vid skolor, mässor och företagskvällar skriver Lundén (2001). När kommunikationen för att attrahera personal genomförs på ett effektivt sätt

kan det bland annat medföra ekonomiska fördelar då rekryteringsarbetet inte behöver bli lika omfattande. Den arbetssökande har således redan kännedom om företaget.

Den kommunikation som riktas gentemot potentiella framtida anställda är en del av ett begrepp vilket i vetenskapliga artiklar benämns som employer branding (Berthon et al., 2005; Hattfield, 1999; Sullivan, 2004). Sullivan menar att employer branding är en målinriktad, långsiktig strategi för att attrahera och behålla kompetent personal. Vidare säger han att strategin påverkar rekryteringen, potentialen att kunna behålla sin personal och företagets produktivitet. Sammanfattningsvis anser nämnda författare att begreppet, employer branding, innebär att företaget skapar ett varumärke om sig själva som arbetsgivare. Detta varumärke förmedlar de sedan gentemot anställda och mot potentiella framtida medarbetare.

Begreppet blev populärt bland företag i slutet av 1990-talet. I Backhaus och Tikoos (2004) artikel nämns en rapport från Conference Board* som visar att företag har observerat att genom att använda employer branding på ett effektivt sätt leder det till konkurrensfördelar, hjälper anställda att ta till sig företagets värden och förmedla dem samt till att behålla anställda.

1.2 Problemdiskussion

Trots populariteten av employer branding hos arbetsgivare så är den akademiska forskningen begränsad och innefattar främst artiklar, menar Backhaus och Tikoo (2004). Vad vi reflekterar över är att de artiklar som finns inom området är främst koncentrerade till begreppets innebörd och hur employer branding kan användas gentemot anställda i företaget (Berthon et al., 2005; Sullivan, 2004; Adamsky, 2005). Vad som saknas i befintliga artiklar är hur företagen använder sig av employer branding gentemot potentiella framtida anställda. Uppsatsens fokus ligger i att undersöka om det går att integrera den delen av employer branding som riktas mot anställda med den del som attraherar framtida medarbetare. Detta görs genom att analysera fallföretaget Deloitte och dess attraheringsaktiviteter gentemot deras målgrupp, studenter.

1.3 Syfte

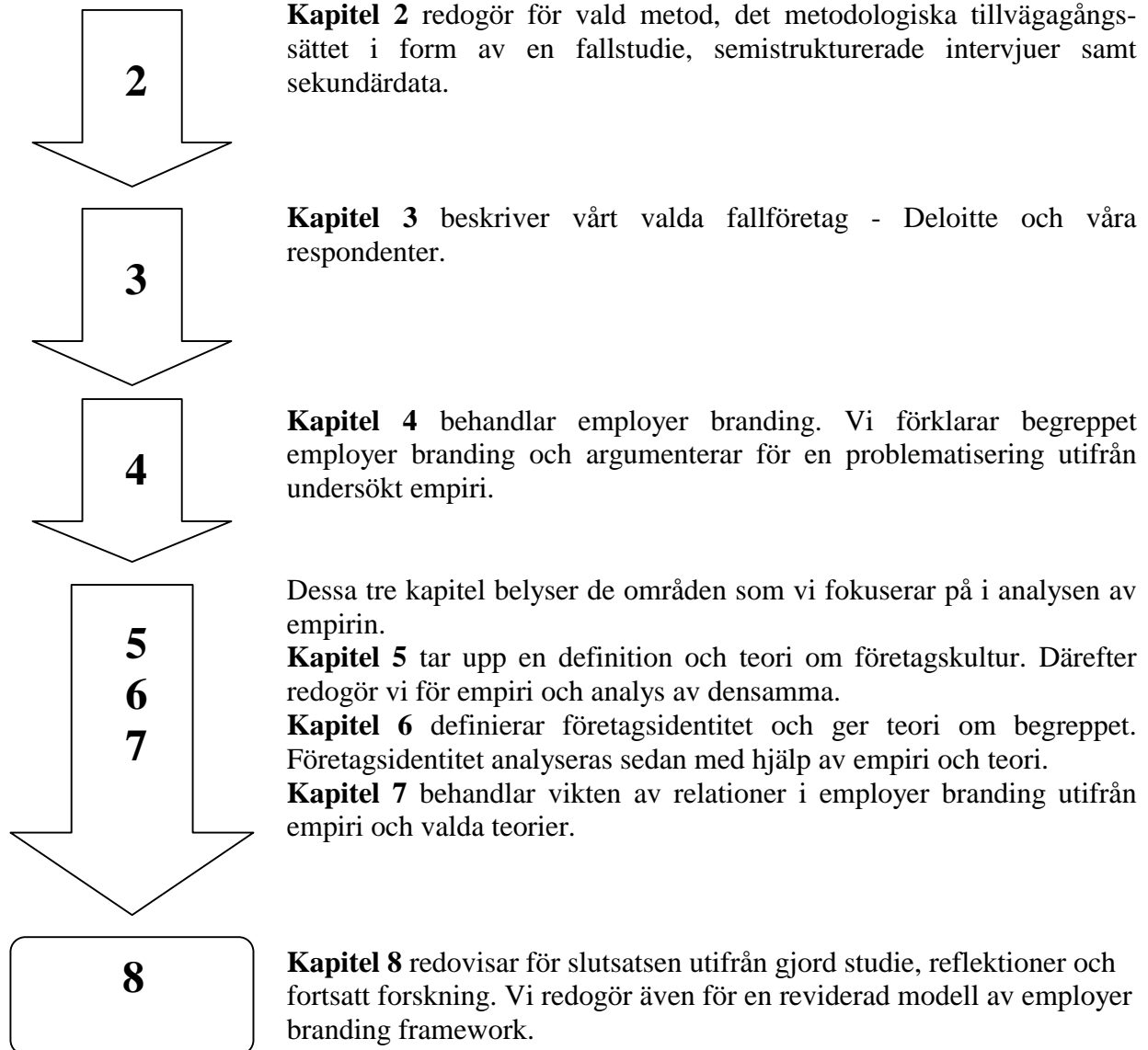
Syftet med föreliggande uppsats är att undersöka hur employer branding riktad mot anställda även kan användas för att attrahera potentiella framtida medarbetare. Detta gör vi genom en granskning av Deloittes employer branding.

1.4 Målgrupp

Denna uppsats kan vara av intresse för lärare och studenter vid ekonomihögskolor runt om i Sverige. Även fallföretaget, Deloitte, samt liknande företag, kan finna ett intresse i uppsatsen då employer branding är ett centralt begrepp även för dem.

* Ett globalt nätverk för affärsrörelser där medlemmarna får ta del av organisationens forskning och rapporter. (www.conference-board.org, 2007-01-15)

1.5 Disposition



2 Metod

I detta kapitel redogör vi för vårt val av metod samt det metodologiska tillvägagångssättet i form av en fallstudie och semistrukturerade intervjuer. Även sekundärdata redovisas. Kapitlet ligger till grund för att läsaren ska kunna bilda sig en uppfattning om uppsatsens trovärdighet.

2.1 Ontologi och epistemologi

Utgångspunkten för denna studie har varit att åstadkomma en förståelse för vår problemdiskussion och vårt syfte. Denna utgångspunkt kan förklaras av ett hermeneutiskt synsätt. Hermeneutiken vill tydliggöra och skapa förståelse för det som studeras, texter såväl som sociala handlingar. (Bryman och Bell, 2005) Den miljö vi studerar, de sociala handlingarna och interaktionen mellan de anställda på Deloitte och mellan Deloitte och studenter, är i ständig förändring. Detta medför att det vi ser, inte kan tolkas objektivt. Våra respondenter har sina individuella uppfattningar om employer branding, vilka vi vill förstå. Trots detta försök att se attrahering utifrån respondenterna syn, så blir våra tolkningar likväl subjektiva, då vi inte helt kan frångå vår egen förförståelse för området.

Utifrån vårt hermeneutiska synsätt tror vi att sociala interaktioner mellan individer inte kan tolkas objektivt. Därmed kan inte heller vårt resultat ses som något som gäller för sant. En kvantitativ forskning där resultatet kan ses som en generell sanning går emot vårt synsätt och verkar som skäl för vårt val av metod. Kvalitativ forskning däremot, där resultatet visar hur forskaren ser på området, talar mer för vårt synsätt. (Bryman och Bell, 2005)

2.2 Metodval

I uppsatsens metod har valet gjorts mellan en deduktiv och en induktiv metod. Varken en deduktiv eller induktiv metod kan utföras helt oberoende av varandra då båda metoderna har drag av den andra. (Bryman och Bell, 2005) Vi kommer i vår uppsats att använda oss utav en induktiv metod.

Den kritik som riktas mot det induktiva angreppssättet är att det är svårt, om än inte omöjligt, att ha ett öppet sinne vid studier av verkligheten (Jacobsen, 2002). Vi har en teoretisk bakgrund vilken är svår att bortse ifrån. Trots detta väljs ett induktivt angreppssätt. En induktiv metod underlättar vår vilja att förstå respondenterna utifrån deras perspektiv, då vi genomför intervjuerna med ett öppet sinne. Vid ett mindre öppet sinne, som vid deduktiv metod, kan data koncentreras på enskilda detaljer, vilket medför att fokus på helheten förloras. Därmed skulle försöket av att gå in på djupet och skapa förståelse försvåras. (Bryman och Bell, 2005)

Tidigare erfarenheter är oundgängliga då kunskap eftersträvas (Lundahl et al, 1992). I denna studie har tidigare kunskap legat till grund för utformningen av en passande intervjuguide, se bilaga 1. Insamlad data har fått ligga till grund för de teorier som behandlats och använts vid analysen. Detta angreppssätt har underlättat möjligheterna att se diskrepansen, men även överensstämmelsen mellan fallföretagets verklighet och befintliga teorier.

2.3 Metodologiska tillvägagångssätt

Forskare gör oftast skillnad på kvalitativa och kvantitativa forskningsmetoder (Bryman och Bell, 2005), vilket även görs i denna studie. Dessa skillnader är dock komplexa i och med att tillvägagångssätten kan kombineras. Därmed har ett noga övervägande av metod fördrats.

Då vår ambition med studien har varit att återge verkligheten och då vi har haft ett tolkningsbaserat synsätt föll valet på en kvalitativ studie. En kvalitativ studie gör ett försök att se forskningsområdet ur respondenternas ögon. Samtidigt finns en möjlighet att komma respondenterna närmare, vilket ger ett djup i studien. (Bryman och Bell, 2005) Därmed anser vi att en kvalitativ studie bättre återger de medverkande respondenternas verklighet. En djupgående kvalitativ studie kan påvisa nyanser i insamlad data, såsom värderingar och föreställningar hos aktörerna. Det blir således möjligt för oss att förstå attrahering av framtida medarbetare utifrån aktörernas perspektiv och därmed få en djupare insikt. Då en kvalitativ studie genomförs blir våra resultat generaliserbara till teorin.

2.4 Fallstudie som forskningsobjekt

Det finns möjligheter att gå på bredden, extensivt, eller på djupet, intensivt i en fallstudie. (Jacobsen, 2002) Dock är en intensiv studie bäst lämpad i vår studie då en induktiv metod används för att införskaffa kunskap om relationen mellan teori och verklighet. Fallstudien fungerar även väl med kvalitativa metoder då den medför möjligheten att undersöka det unika i Deloitte's employer branding. (Bryman och Bell, 2005)

2.4.1 Varför en fallstudie?

Fallstudie har valts som tillvägagångssätt för att få möjlighet att granska attraheringsprocessen i ett kunskapsintensivt företag. Med denna metod kan komplexiteten i employer branding förklaras av vårt fallföretag. (Bryman och Bell, 2005)

Dryer och Wilkins i Bryman och Bell (2005), menar att en jämförande fallstudie kan ge forskarna förlorat djup, då fokus ligger på jämförelse av fallen istället för på det specifika fenomenet. Av denna anledning genomförs en studie av endast ett företag. Vi har utgått ifrån att en fallstudie ger en mer fullständig bild av hur företaget går till väga för att attrahera rätt framtida kompetens. Djupet och förståelsen torde öka då mer personlig information erhålls genom kontakt med människor och då koncentrationen ligger på endast ett företag. (Bryman och Bell, 2005)

2.4.2 Val av fallföretag - Deloitte

Kunskapsföretag kommer kontinuerligt till Lunds universitet och Ekonomihögskolan för att marknadsföra sig gentemot potentiella framtida medarbetare. Detta togs till vara på genom att vi kontaktade de kunskapsföretag som har medverkat och ska medverka vid arbetsmarknadsdagarna vid Ekonomihögskolan. Deloitte var det första företaget som svarade och deras omedelbara intresse var skälet till att intervjuer genomfördes med dem. Detta tyder på att de lägger stor vikt vid kontakter med studenter.

Deloitte har en hög personalomsättning, mellan 10 – 20 %, vilket gör dem till ett passande företag för vår studie. Den höga personalomsättningen är något som Deloitte eftersträvar då de har ett behov av fler individer på de lägre nivåerna än på de högre vilket medför att alla anställda inte kan stanna kvar i företaget efter några år. En hög personalomsättning, likt Deloitte, är vanligt i kunskapsintensiva företag. Ett klagörande av detta ges i bilaga 2. Personalomsättningen innebär att Deloitte har ett behov av att kontinuerligt rekrytera ny personal till företaget, vilket bör betyda att ledningen har utvecklat en strategisk plan för att attrahera och rekrytera kompetenta medarbetare. Utöver det är Deloitte kända som ett av Sveriges ledande revisions- och konsultföretag. Framgången för Deloitte kan tyda på att de har lyckats rekrytera rätt personer, vilket är ytterligare ett skäl till varför de är intressanta att studera.

2.5 Intervju

2.5.1 Urval

Intervjuer har genomförts med chefen för Audit på Deloitte Malmökontor, studentansvarig i Sverige för Deloitte, fem nyanställda på Audit vid Deloitte Malmö, och fyra studenter på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet.

Urvalet av respondenterna skedde utifrån vårt syfte. Chefen på Audit för Deloitte Malmökontor valdes för att få en överordnads perspektiv på frågorna. Studentansvarig som intervjuats är anställd vid Deloitte Stockholmskontor. Denna person är relevant då hon är ansvarig för kontakten med alla universitet och högskolor i Sverige.

De anställda vid Deloitte Malmö tillfrågades med anledning av att de inte hade arbetat på Deloitte mer än ett år. Därmed hade de attraheringsprocessen i färskt minne och hade förmågan att se den ur en anställds perspektiv. En lista över nyanställda under 2006 tilldelades oss av chefen för Audit vid Malmökontoret och därefter valdes respondenterna ut. För att erhålla synpunkter utifrån ett lite bredare perspektiv valde vi anställda som blivit rekryterade med ett halvårs mellanrum i januari respektive augusti. Dessutom försökte vi skapa en relativt jämn fördelning av män och kvinnor för att undvika feltolkningar angående attraheringsprocessen som möjligtvis kunde vara könsrelaterad.

Intervjuer genomfördes också med studenter av den anledningen att dessa är Deloitte huvudsakliga målgrupp inför rekrytering. De intervjuade studenterna har valts slumpmässigt utifrån att de uppfyllt våra uppsatta kriterier; de skulle läsa på antingen kandidat- eller magisternivå och med inriktning mot redovisning eller strategic management.

2.5.2 Semistrukturerade intervjuer

Den empiriska undersökningen har genomförts med hjälp av semistrukturerade intervjuer. Då vi vid intervjutillfällena sökte efter möjliga problemställningar formulerade vi öppna frågor. Intervjuerna med studenterna skiljde sig dock något ifrån övriga semistrukturerade då de var aningen mer strukturerade. Anledningen till detta var att vi ville ha möjlighet att kunna jämföra studenternas svar på vissa specifika frågor. Dock gavs även vid dessa intervjutillfällen möjlighet till följdfrågor utöver intervjuguiden. Alla frågeställningar strukturerades utifrån uppsatsens syfte och problemdiskussion.

Våra empiriska primärdata insamlades genom intervjuer för att få ökad förståelse för respondenternas värderingar och föreställningar. Vid utformningen av intervjuguiden övervägdes möjligheten om att göra intervjuerna med de anställda i grupp. Genom detta tillvägagångssätt skulle troligtvis en gruppdynamik skapas och möjligtvis skulle fler perspektiv av frågorna uppkomma. Dock valdes enskilda intervjuer. Detta var inte på grund av risk för gruppeffekt, där inte allas åsikter skulle komma till tals, utan för att intresset låg i att undersöka de enskilda respondenternas subjektiva uppfattningar. Övriga intervjuer genomfördes även de individuellt, vilket vi var på det klara med från början då även här intresset främst var respondenternas enskilda svar.

En möjlighet vid datainsamling är att genomföra observationer. Dock var detta inte en möjlighet då inga attraheringsaktiviteter i form av Deloittes företagskvällar eller Ekonomihögskolans arbetsmarknadsdagar genomfördes under uppsatsens tillkomst. Dessutom ansåg vi att vi skulle få mer utförliga svar genom intervjuer och därmed även ett bättre svar på syftet. Vid intervjuer ges en djupare förståelse för aktiviteterna Deloitte genomför gentemot studenter, i och med att de enskilda individernas värderingar ges och inte våra egna tolkningar av händelser.

2.5.3 Skapande av intervjuguide

Eftersom intervjuerna har utförts med individer från skilda grupper, såsom chefen för Audit på Deloitte i Malmö, studentansvarige för Deloitte Sverige, nyanställda och studenter, har frågorna skiljt sig åt beroende på vem som har intervjuats. Därför har fyra olika intervjuguides utformats, varav den till studenterna är något mer strukturerad. Vad som dock sammanfaller med alla intervjuguides är att bakgrundsfakta har efterfrågats av oss. Dessa fakta har varit till för att vi ska kunna förstå den intervjuade personens situation och kunna tolka det han eller hon säger utifrån det.

2.5.4 Intervjuförfarande

Chefen för Audit på Deloitte hade inför intervjutillfället erhållit en intervjuguide för att informera honom om frågornas karaktär och ge honom en möjlighet att förbereda sig. Detta var på begäran från Deloitte och något som vi inte annars hade övervägt. Visserligen kan detta ha påverkat intervjun negativt genom att svaren möjligtvis blivit tillrättalagda och därigenom svårare att finna en problematisering i. Frågorna anses emellertid vara av sådan karaktär att det är mindre betydelsefyllt om de tillfrågade visste vad som skulle undersökas i förväg. Dessutom har en semistrukturerad intervjuform använts vilket gjorde att även om frågorna åskådliggjorts, fanns möjlighet att lägga till frågor och ställa följdfrågor. Övriga intervjuade

har inte fått tillgång till frågorna i förväg. Samtliga respondenter fick före intervjuerna generell bakgrundsfakta om uppsatsämnet.

Intervjuerna har skett både genom personliga intervjuer och genom en telefonintervju. Telefonintervjun genomfördes med studentansvarig från Deloittes Stockholmskontor och främsta anledningen till detta var på grund av det stora geografiska avståndet. Trots att det inte har funnits någon intention att avläsa respondenternas kroppsspråk vid intervjuerna, då frågorna inte har varit av den känsliga karaktären, så hade vi föredragit personliga intervjuer med alla intervjuade. Dessa ger en informellare kontakt och därmed kan respondenten ge information som inte hade getts i en telefonintervju. (Bryman och Bell, 2005) Telefonintervjun utfördes genom högtalartelefon och i övrigt på samma sätt som de personliga intervjuerna där en av oss har varit intervjuledare och övriga har haft möjlighet att ställa följdfrågor. Telefonintervjun anses därför inte nämnvärt ha försämrat kvalitén. Övriga intervjuer har genomförts på Deloitte Malmö i deras konferensrum samt på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet.

Samtliga intervjuer med de anställda och studenter har genomförts under anonymitet. Anställda gavs anonymitet då vi ville att de skulle känna sig fria att säga vad de tyckte utan att behöva skylta med sitt namn. Att namnge studenterna ansågs inte vara av relevans för varken uppsatsens resultat eller läsare.

2.5.5 Intervjueffekt

Samma tillvägagångssätt har använts vid samtliga intervjuer, då de har spelats in digitalt för att sedan transkriberas. Inspelningen kan ha påverkat de tillfrågades svar, då de visste att deras uttalanden skulle finnas dokumenterade vilket kan ha medfört att de känt en obehaglig känsla över detta (Svenning, 1999). Under intervjuerna märktes dock inte något av denna intervjueffekt, även om den var svårare att tolka under telefonintervjun. Transkriberingen valdes att genomföras individuellt då det är ett mycket tidskrävande moment och genom att vi var för sig transkriberade sparades tid. Om problem uppkom tog vi hjälp av varandra och på så vis torde missförstånd och felciteringar undvikits.

Intervjueffekt kan möjligen ha uppkommit på grund av att vi var tre personer vid varje intervjutillfälle, vilket kan ha känts som många för respondenten och påverkat svaren i någon riktning. Även vår ålder och vårt kön kan ha haft en inverkan på de svar vi fått under intervjuerna. Detta är dock inget som vi uppfattade som ett problem vid intervjutillfällena, men som läsaren kan ha i åtanke vid läsning av empirin. (Svenning, 1999)

2.6 Sekundärdata

För att kunna bearbeta det empiriska materialet, samt för att få förståelse om Deloitte har företagets hemsida och årsredovisning för räkenskapsåret 2004/2005 kommit till användning som sekundär data. Den sekundära informationen har varit till hjälp då intervjuguiden skapades i inledningsfasen av studien. Hemsidan gav oss också den första inblicken i Deloitte som företag.

3 Beskrivning av Deloitte och respondenterna

I detta avsnitt ges information om Deloitte och om våra respondenter som inte tas upp i empirin men som ändå kan påverka läsaren av uppsatsen. Vi menar att informationen kan hjälpa läsaren att förstå analysen av empiri och ge en kännedom om företaget och de individer som vi har intervjuat.

3.1 Deloitte

Deloitte är ett av världens ledande revisions- och konsultföretag och ingår i "the big 4" *. Företaget har 135 000 medarbetare världen över i 150 länder, i Sverige har de ungefär 1000 anställda. På Audit-avdelningen i Malmö arbetar cirka 55 personer. Hela kontoret består av 95 medarbetare, varav 85 är kunskapsarbetare, det vill säga anställda med en universitetsexamen.

Deloitte är verksamt inom fyra olika affärsområden, vilka är Audit, Tax, Consulting och Financial Advisory. För varje bransch deras klienter befinner sig i tillhandahåller Deloitte med specialistkunskap och kompetens. Deras kunder återfinns inom allt från små företag till globala koncerner. (www.deloitte.se, 2006-11-13)

3.1.1 Målgrupp för rekrytering

Deloitte söker nytexaminerade studenter eller studenter som snart tar sin examen till sin rekrytering. Att studenterna är företagets målgrupp är av den anledningen att Deloitte ska kunna utbilda och leda studenterna på vägen mot att bli auktoriserade revisorer. Utbildningen innebär fem års praktik, vissa bestämda kurser och avslutas med två skriftliga tentamina.

Deloitte framhåller att betyg har en viss betydelse för om en person är intressant för företaget eller ej. Däremot är det inte betyget som är avgörande utan det ger endast en fingervisning om personens totala kapacitet. Vad Deloitte istället i högsta grad värderar är personligheten och att de som anställs är ambitiösa och driftiga. Oftast har de arbetat vid sidan av studierna, varit engagerade i en förening eller idrottat på högre nivå. Detta påvisar att personen kan hantera flera olika projekt på en gång. Vad Per-Arne Pettersson, chefen för Audit avdelningen på Deloitte Malmö, även menar är viktigt hos en person, är att den ska veta vad den vill, kan börja om när något går fel och kunna ta egna initiativ i grupparbete.

* "The big 4" är de fyra största konsultbolagen inom revision i världen. Dessa består utav Deloitte, Ernst & Young, KPMG och PricewaterhouseCoopers. (www.affarsvarlden.se, 2006-10-23)

3.1.2 Event

Deloitte använder sig av en mängd olika sorters aktiviteter för att attrahera studenter. Under ett år har de uppåt 70 event runt om i Sverige.

Events som Deloitte genomför är exempelvis att delta på arbetsmarknadsdagar, företagskvällar och företagspresentationer. De anordnar även en Deloittedag, där de besöker högskolor och universitet för att exklusivt genomföra, vad som närmast kan beskrivas som en mindre arbetsmarknadsdag, för studenterna. Deloitte håller också lunchföreläsningar och kontaktsamtal. Kontaktsamtalen kan liknas vid en mindre intervju. Under cirka 30 minuter samtalar de med en student om företaget och om studenten. Deloitte medverkar även i mer avslappnade events, likt olika tävlingar, happenings och idrottsevents.

Företaget genomför en del mer exklusiva event som Deloitte talent och Student Business Forum. Vid dessa är det endast toppstudenter som medverkar. Vid Deloitte talent bjuds ett 30-tal studenter in till företagets kontor i Stockholm. Under tre dagar går de på seminarier och föreläsningar och löser case. Student Business Forum är ett annat exklusivt event, som Deloitte Sverige medverkar i för första gången i år. Detta är ett samarbete mellan olika Deloittekontor runt om i Europa.

Eventen genomförs på de skolor som har utbildningar för ekonomer, industriella ekonomer, civilingenjörer och jurister.

Utöver Deloitte's olika nationella aktiviteter kan studenter vid Lunds universitet även få komma och praktisera på Deloitte Malmö. Praktikplatsen förmedlas genom en kurs på handelsrättsinstitutionen på Lunds universitet och ger studenterna möjlighet att få en insyn i ett revisionsföretag och vad ett arbete som revisor innebär*.

3.2 Respondenter

Intervjuer har genomförts med Per-Arne Pettersson, chef för Audit avdelningen på Deloitte's Malmökontor och Emelie Norborg som är studentansvarig för Deloitte Sverige. Därtill har fem nyanställda på Deloitte Audit i Malmö och fyra studenter på ekonomihögskolan vid Lunds universitet intervjuats.

3.2.1 Deloitte

Per-Arne Pettersson har arbetat inom revision i lite mer än 20 år och varit chef i drygt sju år. Han studerade redovisning vid Lunds universitet varefter han fick anställning i ett mindre företag. Genom företagsuppköp och företagssammanslagningar hamnade han slutligen på Deloitte.

* Ett antal olika revisionsföretag är delaktiga i kursen och lotten får avgöra vilket av företagen studenten får praktisera på.

Emelie Norborg har läst vid Uppsala universitet där hon tagit en magister i marknadsföring. Hon har sedan i maj 2005 varit verksam på Deloitte. Emelie Norborg ansvarar för marknadsföring och events gentemot studenter och ground professionals.* Hon placerade sig på andra plats då Nova100** studenter rankade årets högskolekontakt 2006.

Alla nyanställda vi har intervjuat är mellan 25 och 30 år gamla och har en civilekonomexamen inom redovisning eller motsvarande. För samtliga är tjänsten på Deloitte den första som motsvarar deras utbildning inom revision och redovisning. Fyra av respondenterna blev anställda direkt efter skolan eller innan de slutat att studera. Två av dem har haft praktik på Deloitte, detta genom ovan nämnda handelskurs på Lunds universitet.

3.2.2 Studenter

Vi har intervjuat fyra studenter som är mellan 24 och 26 år gamla och som studerar vid Ekonomihögskolan på Lunds universitet. De intervjuade är två killar och två tjejer. Två av dem läser med inriktning mot strategi och styrsystem på kandidatnivå, medan en tredje har en avslutad magisterexamen i redovisning, men breddar nu sin utbildning genom att läsa juridik. Den fjärde respondenten läser redovisningen på kandidatnivå.

*Medarbetare på Deloitte som har arbetat upp till fem år.

**Nätverk för Sveriges toppstudenter, där medlemskap måste ansökas för att få tillträde. (www.nova100.se, 2007-01-10)

4. Employer branding

I detta kapitel redovisas begreppet employer branding samt en modell av det. Vi förklarar varför vi valt denna teori och modell. Vidare tar vi upp aspekter av modellen som enligt oss inte överensstämmer med empirin. Dessa aspekter redovisas ytterligare i efterföljande kapitel.

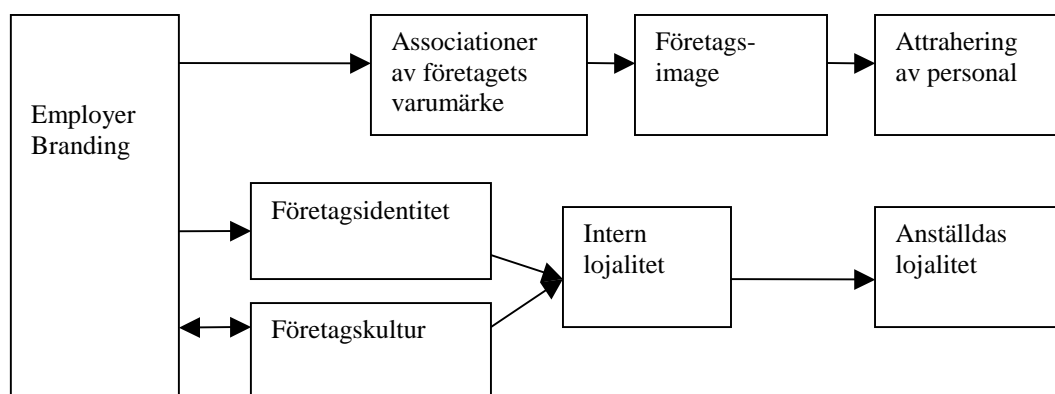
4.1 Employer brandingmodellen

Som tidigare nämnts i inledningskapitlet är employer branding ett nytt begrepp som i praktiken blir allt mer populärt, medan den akademiska forskningen fortfarande är begränsad. Detta kan vi se genom att exempelvis söka på employer branding på Internet. Begreppet diskuteras ofta på olika hemsidor inom management och human relations, men employer branding finns varken att hitta i Nationalencyklopedin eller på Britannica online, vilket visar på begreppets nymodighet.

De vetenskapliga artiklar som vi funnit inom ämnet saknar en klar och tydlig definition av begreppet. Detta bekräftas även i en artikel, Employer branding – morgondagens konkurrensfördel från Insightlab.se (2005), som skriver att employer branding ”omges av både förvirring och avsaknad av struktur”. För att tydliggöra begreppet employer brandings innebörd för läsaren har vi därför valt att använda oss av en modell, figur 1 nedan, vilken Backhaus och Tikoo (2004) publicerat. Vi finner modellen användbar då den på ett bra sätt illustrerar de delar av employer branding likt vi har uppfattat begreppet genom att läsa andra vetenskapliga artiklar. Då modellen är publicerad av Backhaus och Tikoo tänker vi till största delen använda oss av deras definitioner av de ingående begreppen. Vi har även läst vissa av de artiklar som författarna hänvisar till, för att få en förförståelse för begreppen och hur författarna har kommit fram till sin modell.

Vi kommer inledningsvis att börja med att förklara modellen och alla dess olika delar som består av både interna och externa aktiviteter. Därefter fokuserar vi på hur vissa delar av den interna delen av employer branding kan appliceras på den externa. Läsaren får på så vis en förståelse för begreppet och kan sedan utifrån våra valda delar av employer branding lättare ta till sig och förstå vår empiri och analys.

Då de olika delarna i employer branding förklaras kommer vi att använda svenska begrepp av dessa för att underlätta läsningen. Vi har valt att använda den engelska benämningen för employer branding då det inte finns någon motsvarande svensk översättning. Vi vill inte översätta detta, som vi gjort med övriga, av den anledningen att begreppet då blir diffust och delvis förlorar sin betydelse.



Figur 1. Employer branding framework av Backhaus och Tikoo (2004). Vår egen översättning.

Som tidigare nämndes är employer branding inte något generellt begrepp med en allmän definition. Enligt Donath (2001) skriver The Conference Board om employer branding i termer av:

"The employer brand establishes the identity of the firm as an employer. It encompasses the firm's values, systems, policies and behaviors toward the objectives of attracting, motivating and retaining the firm's current and potential employees."

Sullivan (2004) har en liknande definition av employer branding då han benämmer det som:

"... a targeted, long-term strategy to manage the awareness and perceptions of employees, potential employees, and related stakeholders with regards to a particular firm."

Hartfield (1999) skriver att employer branding hjälper företag att attrahera rätt personal och på så sätt fortsätter de att vara konkurrenskraftiga. Backhaus och Tikoo (2004) definierar employer branding:

"...as the process of building an identifiable and unique employer identity, and the employer brand as a concept of the firm that differentiates it from its competitors."

Enligt Backhaus och Tikoo bygger employer branding på antagandet om att mänskligt kapital skapar ett värde för företaget. Genom bra och väl genomtänkta satsningar på humankapitalet kan företagets prestationer förbättras. Detta antagande stöds av Barneys (1995) resursbaserade syn. Han menar att ett företags karaktärsdrag av resurserna kan skapa hållbara konkurrensfördelar. Detta förutsatt att resurserna är sällsynta, värdefulla, är svåra att imitera och att det inte finns några substitut. Utöver att företaget har resurser med dessa kvaliteter så bör de även ha en organisation där dessa resurser kan utnyttjas till fullo skriver han. Av detta kan vi se employer branding som en strategi som företaget utnyttjar för att attrahera och rekrytera humankapital. Priem och Butler (2001) skriver att tidigare har dessa resurser bara antagits höra till de mer materiella delarna inom ett företag, men det har även visat sig att humankapitalet är en viktig resurs som skapar konkurrensfördelar.

4.1.1 Associationer av företagets varumärke, företagsimage och attrahering av personal

Backhaus och Tikoo (2004) menar att employer branding leder till associationer om ett företags varumärke. Associationerna skapar i sin tur en företagsimage, vilken gör organisationen mer attraktiv för potentiella arbetssökande. Företagsimagen innehåller både funktionella och symboliska fördelar. De sistnämnda relateras till företagets prestige; det sociala godkännandet en anställd får av att arbeta vid företaget, medan de funktionella innefattar lön och andra förmåner.

Vad gäller rekryteringsprocessen, kommer de potentiella arbetssökande att bli attraherade av företaget i den grad de tror att företaget lever upp till de önskade attributen och hur högt de värderar dem menar Backhaus och Tikoo (2004). Desto bättre matchning mellan företagets värden och de individuella hos en potentiell arbetssökande, desto större är chansen att personen kommer att bli attraherad av företaget. Detta är imagens roll i attraheringen. Forskning visar, menar Cable och Judge (1996), att en arbetssökande jämför ett företags image med sina egna behov, personlighet och värden. Även Bergström (1998) talar om vikten av matchning mellan den sökandes och arbetsgivarens intressen. Han menar att har den arbetssökande ett visst intresse så söker sig denna person till ett företag där intresset uppfylls.

Extern marknadsföring av företagets varumärke gör det möjligt för dem att attrahera de bästa individerna. Backhaus och Tikoo (2004) menar att genom att särpräglade sitt företags varumärke kan de locka det skickligaste och mest ambitiösa humankapital. När väl en presumtiv sökande blivit attraherad av företagets varumärke så utvecklas ett antal antaganden om anställning hos företaget. Dessa kommer personen i fråga sedan att bära med sig vid en anställning. På så sätt förstärks företagets värden och ökar de anställdas engagemang.

Enligt Collin och Steven i Berthon et al. (2005) anses tidiga rekryteringsaktiviteter vara indirekt relaterade till syften och beslut genom två dimensioner av företagsimage: generella attityder gentemot företaget och underförstådda jobbattribut. Backhaus och Tikoo (2004) anser att förmågan att uttrycka symboliska fördelar till potentiella anställda gör employer branding väldigt användbart. Speciellt är detta gällande i branscher där företagens arbetsuppgifter är liknande och där det är svårt att särskilja sig från sina konkurrenter, hävdar Lievens och Highhouse (2003).

Ett täckande och ärligt employer branding är viktigt för att företaget ska vara framgångsrikt. Att företagets information om utannonserade tjänster är välformulerad och välbalanserad är betydelsefullt, då en realistisk beskrivning utav en tjänst medför negativ såväl som positiv information, menar Meglino och Ravlin i Backhaus och Tikoo (2004). Det finns även forskning som visar att en realistisk bild av en tjänst minskar personalomsättningen då den nyanställda vet vad den har att förvänta sig enligt Locke i Backhaus och Tikoo.

4.1.2 Företagskultur och företagsidentitet

Backhaus och Tikoo (2004) menar att skälet till att marknadsföra företagets varumärke till anställda är att de ska ta till sig dess värderingar och mål. Genom att exponera de anställda för företagets varumärke formas företagets kultur till slut kring ledningens mål. Företaget får på så sätt en unik kultur som är svår att imitera och som ligger i företagets intresse. Genom detta förstärker även kulturen företagets varumärke. Backhaus och Tikoo menar att företag bör

förmedla företagskulturen på ett korrekt sätt genom employer branding. Gör de inte detta så är risken stor att anställda kommer att säga upp sig.

Föregående författare använder sig av Alberts och Whettens definition av vad företagsidentitet innebär. De menar att företagsidentitet är den kollektiva uppfattningen om vad företaget står för som en enhet. Backhaus och Tikoo menar att människor försöker identifiera sig med sitt företag och de gör detta om företagets image är attraktiv och unik. Desto positivare företagsidentiteten är desto mer ökar den de anställdas självkänsla och desto mer villiga är de anställda att identifiera sig med företaget. Employer branding stärker företagsidentiteten.

4.1.3 Intern lojalitet och anställdas produktivitet

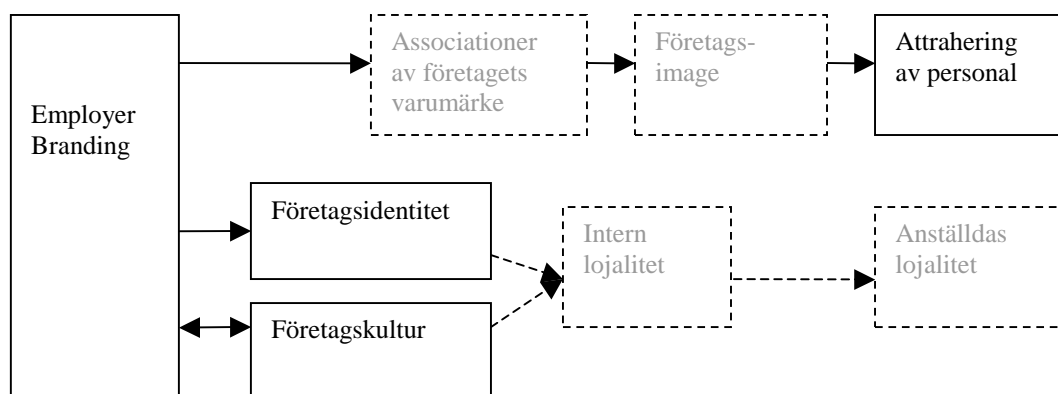
Företagsidentitet och företagskultur skapar i sin tur lojalitet hos anställda. Intern lojalitet är den hängivenhet som en anställd visar företaget den arbetar i, enligt Backhaus och Tikoo (2004). Lojaliteten påverkas av både företagsidentiteten och företagskulturen.

En aspekt av employer branding menar Backhaus och Tikoo är att det skapar ett psykologiskt kontrakt mellan den anställde och företaget. D'Art och Turner (2006) skriver att det psykologiska kontraktet tidigare låg i att den anställde lovade lojalitet mot företaget i utbyte mot en trygg anställning. Dagens psykologiska kontrakt ser dock annorlunda ut. D'Art och Turner tar i sin artikel upp en undersökning som Roehling et al. genomfört. Denna visar att det psykologiska kontraktet nu karaktäriseras av vissa huvuddrag såsom utbildning, personlig utveckling och karriärmöjligheter. I gengäld hävdar Coyle-Shapiro och Kessler i D'Art och Turner att företagen förväntar sig att de anställda ska vara flexibla, engagerade och uppvisa ett beteende av vad företaget står för. Tjänsterna innebär allt högre krav på medarbetarna. För att väga upp de nya negativa sidorna av de anställdas verklighet använder sig företag av employer branding för att visa på vilka fördelar en tjänst hos dem innebär påtalar Backhaus och Tikoo. De framhåller även att de anställdas lojalitet ökar produktiviteten i företaget.

4.2 Annorlunda tolkning av modellen utifrån undersökt empiri

Enligt Backhaus och Tikoos (2004) modell så innefattar associationer av företagets varumärke, företagsimage och attrahering av personal de delarna av employer branding som kommuniceras gentemot individer utanför företaget. Vår benämning på dessa kommer i fortsättningen bli extern employer branding. Företagsidentitet, företagskultur, intern lojalitet och de anställdas produktivitet inkluderar de bitarna som vänder sig mot de anställda. I följande kapitel kommer vi att benämna dem intern employer branding.

Utifrån vår undersökta empiri som redovisas framöver kommer vi att använda oss av modellen ur ett annorlunda perspektiv. Som kan ses i modellen nedan, se figur 2, kommer vi inte att behandla intern lojalitet och produktivitet, inte heller associationer av företagets varumärke och företagsimage. Vi menar att vi utifrån vår studie inte kan tillföra något till Backhaus och Tikoos modell rörande dessa delar. Vi kommer istället att inrikta oss på företagskultur och företagsidentitet då vi utifrån vår undersökta empiri har kommit fram till att dessa delar även kan förmedlas till individer utanför företaget. I följande kapitel kommer dessa delar att redovisas.



Figur 2. Employer branding framework markerat med de delar som kommer att tas upp i empiri och analys.

5 Företagskultur

Här kommer vi först att ta upp definitioner och teorier om företagskultur. Därefter görs en analys av våra empiriska data där vi inledningsvis gör en tolkning av Deloittes kultur för att senare använda tolkningen för att diskutera hur medarbetare förmedlar kulturen och hur kulturen attraherar framtida anställda.

I modellen om employer branding av Backhaus och Tikoo (2004) nämns företagskultur som en avgörande faktor för att skapa personallojalitet och därmed öka personalens produktivitet. Detta kan ses som en intern del av employer branding och således inget som kan locka individer till företaget för anställning. Andra forskare hävdar motsatsen. Hansson (1997) menar att i kunskapsintensiva företag är medarbetarnas kompetens och förmåga att lära sig och utvecklas avgörande faktorer för företagets framgång och följaktligen har företagskultur en stor betydelse i sådana organisationer. När arbetssökande ska välja bland de tjänster de är intresserade av så är företagets kultur viktig hävdar Cable och Judge (1996). De föreställningar de sökande har om ett företags kultur påverkar valet. Vi kommer i detta avsnitt visa att företagskultur kan och bör kommuniceras till framtida presumtiva medarbetare.

5.1 Definition av och teorier om företagskultur

Alvesson (2002) definierar företagskultur som ett paraplykoncept för tänkandet i organisationen. Kulturen kan således ses som något som innefattar allt från ledningens agerande till arkitekturen av företagets byggnad. Vi delar Alvessons mening men vi anser att definitionen är vag, och kommer istället att använda oss utav Watsons (2002) definition för ett mer konkret begrepp. Hans säger att företagskultur är en uppsättning av olika åsikter och värderingar som delas mellan medlemmar i företaget, vilka anger lämpliga sätt för individer att tänka och uppföra sig på i organisationen. I kontakt med utomstående kan åsikter och uppförande förmedlas. Vår argumentation belyses genom Bang (1998). Han diskuterar hur kulturen omfattar gemensamma värderingar som uppfattas genom medarbetarnas kommunikation med varandra och omvärlden.

5.1.1 Företagskultur i förhållande till personalfrågor

Backhaus och Tikoo (2004) påpekar att rätt förhållande till personalfrågor ger företaget möjligheter att skapa en unik företagskultur, vilket hjälper dem att uppnå strategiska målsättningar. Vi anser att dessa målsättningar även kan gälla attrahering och rekrytering av personal, det vill säga externa faktorer. Detta antagande görs utifrån de data vi har fått fram utifrån undersökt empiri.

Bang (1998) hävdar att värderingar är ett av de element som kan användas för att beskriva företagskultur. Värderingar är en del av det mentala program som används av människor för

att orientera sig i omvärlden. Det kan vara uppfattningar som de anställda är medvetna om och som de tror på. Dessa uttrycks ofta i organisationens mission och vision. Det kan även röra sig om värderingar som personalen inte är medvetna om. Dessa är oftast dolda i de anställdas agerande och i företagets verksamhet och beteende. Detta betyder att det är komplicerat att förstå organisationens värderingar eftersom det främst är de medvetna värderingar urskiljs.

Om företaget kan hitta en person som är motiverad att utvecklas bör de anställa personen och placera den i en motiverande miljö, menar Oliver (2006). Företagskulturen kan då ge personen obegränsade inlärningsmöjligheter. Prien (1992) understryker att det även är viktigt att hitta rätt person som inte bara har lämpliga meriter utan också kan passa in i kulturen. För att arbetseffektivitet ska infinna sig hos en person måste de egna förväntningarna på arbetet infrias. Dessutom ska personen acceptera och vara positivt inställd till den kultur som finns i företaget.

Vidare skriver Bang (1998) att företag har en tendens att anställa medarbetare som kan passa in i den befintliga kulturen. Att anställa liknande personligheter i ett företag kan ha den effekten att innovationen och kreativiteten hos personerna minskar, säger Pech (2001). Som ett led av detta påverkas även företagets prestationer.

5.2 Företagskultur – empiri och analys

I detta avsnitt kommer vi att skildra delar av de olika intervjuer som vi har genomfört på Lunds universitet och på Deloittes kontor. Vi ska tolka och analysera respondenternas åsikter för att få en förståelse av kulturen på Deloitte och hur den påverkar employer branding.

5.2.1 Tolkning av Deloittes företagskultur

Att beskriva kulturen på ett företag är komplicerat. Vi kommer att redogöra för hur vi uppfattade kulturen på Deloitte och låta citat från nyanställda och Per-Arne Pettersson ligga till grund för hur kulturen på företaget kan tolkas.

Under våra besök på Deloitte i Malmö upplevde vi en välkomnande och positiv miljö. Personalen, oavsett befattning, tog emot oss på ett öppet och vänligt sätt och alla var hjälpsamma. I övrigt noterades en avslappnad miljö. Denna avspändhet kan gå emot klädstilen på företaget, där männen vi träffade bar kostym och slips och kvinnorna bar kläder som svarta byxor och finare toppar. Vi uppfattade klädstilen som ett uttryck för professionalism gentemot klienter och inte ett uttryck för att de anställda var mer former än andra.

I de intervjuer vi genomförde med personalen på Deloitte kan vi utläsa kulturen mellan raderna. Öppenheten som finns på företaget beskrivs målande av Per-Arne Pettersson när han berättar om VD:s agerande och hur det påverkar resten av företaget.

”När han går här i lokalerna, så kan den helt nyanställde sätta sig ner och prata med honom och fika. Det vet vi, att så fungerar det inte hos våra konkurrenter. Där har man direktionstvåningar, där chefen är överst... Gör chefen så i vårt företag, hur tror ni då att mellanchefer fungerar? Man följer ju såsom kulturen är i ett företag.”

Per-Arne Pettersson

”Det känns som att man kan säga vad som helst till ens chef, om man har något problem och att det inte blir något konstigt av det. Så har man ett problem så tar man itu med det. Även om man har gjort fel så kan man säga det så löser man det. Och det känns rätt skönt. Att alla sitter liksom blandade, så högsta chefen sitter med oss som är nyanställda så det blir rätt högt i tak, så man känner inte det här att man är rädd för chefen eller så.”

Nyanställd

Vi ser att kulturen genomsyrar hela företaget, från lägsta nivå till ledning.

”Det är jätteroligt att vara bland människor som alla är kompetenta och alla vill och alla är drivande. När man är i skolan så sätts man kanske ihop i en grupp som man kanske inte riktigt valt själv och alla kanske drar lite åt olika håll, men när man är här så vill alla och alla vill hjälpa varandra och man kan fråga.”

Nyanställd

”... man lär sig något nytt varje dag och det har jag inte varit med om när man läste på universitetet, vilket är positivt.”

Nyanställd

Citaten får exemplifiera hur kulturen ser ut i Deloitte. De nyanställda beskriver en miljö där alla hjälper varandra och där alla är kompetenta och vetgiriga. Återigen ser vi att kulturen genomsyrar företaget. De anställda är kunskapstörstande och villiga att lära sig nya saker likväl som att lära ut vad de redan kan. Citaten indikerar på att Deloitte har en stark och homogen företagskultur, vilket kommer förtydligas nedan. Enligt oss arbetar de för att bevara denna kultur. Detta sker bland annat genom att förstärka banden mellan företaget och personalen.

”De satsar väldigt mycket på att man inte bara jobbar utan även träffas utanför jobbet. Mer avslappnat. Att man lär känna folk som jobbar på företaget.”

Nyanställd

”Det är ju en risk med det också egentligen, att man anställer för många lika. Det hände faktiskt för ett tag sedan, nu ska jag inte nämna vilken konkurrent det är, det var någon som anställdes hos oss som, vi har fått in väldigt drivkraftiga, utåtriktade medarbetare de sista åren, men där hos konkurrenten hade de tackat nej, beroende på så de, nej, vi orkar inte med för många drivkraftiga personer, det blir en för stor påfrestning på vår organisation. Det förstår inte jag, vi letar efter drivkraftiga personer.”

Per-Arne Pettersson

Vi menar att Deloitte genom att anställa likartade personligheter som har utåtriktade och drivkraftiga egenskaper förstärker sin kultur. Personalstyrkan blir således något likformig. Vi kunde under våra intervjuer se en homogenitet bland personalen. Personerna vi intervjuade var alla sociala och öppna. De anställda delar redan från första arbetsdagen vissa gemensamma uppfattningar, vilket underlättar för dem att anamma och ta till sig kulturen på företaget.

5.2.2 Vikten av medarbetare för att förmedla företagskultur

Det är svårt för en utomstående att få insyn i ett företags kultur, vilket är något vi har diskuterat i avsnittet ovan. Konsekvensen av detta blir att det även är svårt att förmedla kulturen från företaget till potentiella anställda. Deloitte tar hjälp av sina medarbetare för att lättare föra ut kulturen.

”Så att få ut våra medarbetare som får träffa studenterna betyder oerhört mycket för den framtida rekryteringsprocessen, att man får ett vänligt bemötande och att man känner att de här personerna skulle jag vilja jobba med, de här personerna liknar jag mig själv vid etcetera.”

Emelie Norborg

”Det är bra för studenter också för att man får en bild av företaget och just jag själv har pratat på sådana arbetsmarknadsdagar i Lund. Det var ju folk som jag kände själv. Så att det är ett bra sätt att ha de nya anställda som jobbar där och som kanske har kontakter på skolan fortfarande efter 2år eller så.”

Nyanställd

”De är ju deras ansikte utåt, de får ju ha rätt folk som representerar.”

Student

”Om jag vill snacka med någon om hur det är att jobba i företaget så vill jag ha folk som jobbar på golvet, inte på ledningsnivå som säger hur fint deras bonussystem är.”

Student

Vad ovannämnda indikerar på är att medarbetare lättare kan kommunicera kulturen. De anställda är en del av kulturen och genom att träffa studenterna så förmedlar de den. De nyanställda var själva nyss studenter och därför förmodar vi att de har en större förståelse för hur kulturen kan förmedlas till studenterna på ett bra sätt. De vet hur studenterna tänker och vad de tycker är viktigt inför valet av företag. Enligt vårt förda resonemang förmedlar medarbetarna kulturen i och med de är företagets ansikte utåt. Utöver detta antar vi att studenter lättare tar till sig det nyanställda säger eftersom de redan innehar en lockande och eftersträvarsvärd tjänst på Deloitte. Ur diskussionen drar vi slutsatsen om att studenter lyssnar mer intresserat och uppmärksamt på det de nyanställda säger då studenterna är öppnare för deras åsikter.

”Men det gör ju också rätt mycket vem man kommer i kontakt med, alltså vem som står i montern... Har man någon anknytning till företaget innan så gör det kanske också att man knyter sig själv till dem på något sätt.”

Nyanställd

”Jag har en kompis som jobbat på Deloitte så jag har hört lite därifrån. Men det är i Stockholm den personen jobbar. Det är från bekanta jag har hört lite.”

Nyanställd

Citaten förtydligar ovanstående resonemang, men de visar även på att det blir än lättare för en student att ta till sig vad företaget förmedlar genom en relation med personer som redan tjänstgör på Deloitte. Samtalen mellan studenter och anställda är viktiga i det hänseendet att kunna lyfta fram kulturen. Konversationen kan gälla anställningen på Deloitte, hur stämningen är där och om hur företaget är i helhet. I samtalen kommuniceras delar av kulturen indirekt genom att de värderingar medarbetarna har framkommer. Vi menar att då studenter har en relation med en person på företaget, eller med företaget i sig självt så medför det att studenten får en bättre insyn i företagets kultur. Studenterna kommer närmare företaget

och då är det lättare för dem att upptäcka, sätta sig in i kulturen och förstå den. Det första intrycket studenten får utav företagets kultur är initial och kommer utvecklas ju längre och djupare relationen blir. Djupast blir den således vid en anställning.

5.2.3 Differentiering genom företagskultur

”I och med att det är stor konkurrens nu på rekryteringsmarknaden, vi har fyra stora företag, ”the big 4” som konkurrerar om studenterna, speciellt inom redovisning och revision. Jag tror att det gäller på något sätt att kunna återspegla sitt företags kultur. I slutändan då du väljer mellan fyra företag så handlar det inte om lönen, för den är likadan, det handlar inte om arbetsuppgifterna för de ser likadana ut, utan det handlar snarare om vilka människor du har mött på de här studenteventen.”

Emelie Norborg

”Så har vi lite enklare än våra största konkurrenter för vi är lite mindre också. Vi är 1000 personer i Sverige, medan de är 2000, 3000. Det är enklare för oss att forma en kultur på något sätt än om man är 3000 personer och har 250 kontor. Då är det svårare att ha en kultur. Så det måste vi bygga på, att vi är en lite mindre organisation, lite yngre och flexiblare organisation.”

Per-Arne Pettersson

Som nämns i citatet och som även andra på Deloitte har berättat om i intervjuerna så är konkurrensen om studenterna inom redovisning mellan ”the big 4” stor. Utöver vad Emelie Norborg nämner om konkurrensen så säger en nyanställd:

”... de fyra stora revisionsbyråerna, det blir lite kapplöpning mellan dem, då när man var på intervjuer så sa de; jaha, är du på intervjuer hos de andra? Hur går det? Det är lite tävling mellan dem, för att de ska anställa folk fort och ta dem före de andra.”

Nyanställd

Denna tävlan och att tjänsterna redovisningsbolagen erbjuder liknar varandra medför att företagen måste differentiera sig på annat sätt. Både Per-Arne Pettersson och Emelie Norborg nämner kulturen som en viktig faktor att bygga differentieringen på. I detta kan vi utläsa att en utmärkande kultur attraherar framtida medarbetare.

”Då tyckte jag att de tilltalade mig... Det är lätt att man jämför dem med de andra byråerna också. Jag hade hört att Deloitte verkade satsa på en och ens utbildning och tyckte att de verkade satsa på en själv. Det var nog det som fick mig att välja dem. Jag ville ha ett jobb där jag kunde utvecklas.”

Nyanställd

Respondenten menar att det varit en fördel att redan innan anställningen fått möjlighet att bilda sig en uppfattning om företaget och dess kultur, vilket möjliggjordes genom en revisionskurs på Lunds universitet. Revisionskursen är en möjlighet för både företaget och studenten att skapa en relation. Kursen medförde att den nyanställda redan som student blev intresserad av företaget och senare sökte sig dit. Vilket tydligt visar på att differentieringen från konkurrenter, i form av en annorlunda kultur, ger stora möjligheter för Deloitte att kunna attrahera framtida personal. Således kan vi säga att relationer medför att differentieringen med hjälp av företagskultur blir än tydligare.

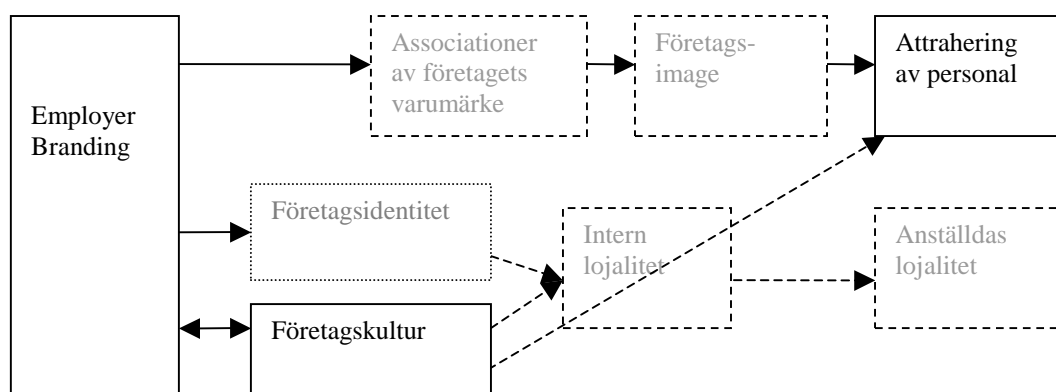
5.2.4 Kort återblick och vårt bidrag

Då det är stor konkurrens mellan de fyra stora revisionsbolagen ser vi att Deloitte kan differentiera sig från konkurrenterna via sin kultur. Genom att särskilja sig kan de bli än mer attraktiva som arbetsgivare. Desto större insyn studenterna har i kulturen desto tydligare blir differentieringen från konkurrenterna. Lättast förmedlas kulturen då en långvarig relation uppnås.

Oliver (2006) menar att kulturen och miljön på företaget hjälper de anställda att utvecklas. Medarbetarna på Deloitte framhåller att de upplever det som positivt att befinna sig i en lärande och hjälpande miljö, vilket vi ser som del av Deloittes kultur. Genom att förmedla den starka kulturen till individer utanför företaget kan det påverka Deloittes attraheringskraft.

Då kulturen kommuniceras till studenter kan företaget attrahera dem, vilket bäst sker när de använder sig av sina medarbetare. I synnerhet när de använder nyanställda som lättare kan kommunicera kulturen då de befinner sig i den befattningen som en potentiell framtida medarbetare skulle komma att inneha. Därmed ökar den nyanställdes trovärdighet och förmedlandet av kulturen kan underlättas. Enligt Cable och Judge (1996) påverkar företagskulturen valet av företag för den arbets sökande. Vi anser att detta argument stärker uttalandet om att kommunikation av företagskultur till potentiella framtida anställda är viktigt i attraheringsprocessen. Som vi tidigare nämnt ger långvariga relationer en bättre insyn i vad företagets kultur innebär och detta är något som vi vill framhålla i slutsatsen.

Backhaus och Tikoos (2004) modell visar inget samband mellan kultur och företagets förmåga att kunna attrahera framtida personal. Våra argument i föregående avsnitt tyder dock på att det finns en koppling. Detta visas i figur 3 nedan med hjälp av den streckade pilen mellan företagskultur och attrahering av personal. Dock finns det fortfarande vissa svårigheter med att kommunicera kulturen och att skapa en förståelse hos målgruppen av företagets kultur. I vår empiriska undersökning har vi sett indikationer på att relationer kan underlätta kommunikationen av företagskultur. Detta är något vi vill belysa och som vi ser som en central faktor, därav görs en djupare analys av relationer och dess påverkan på employer branding i kapitel 7.



Figur 3. Employer branding framework där pilen visar att företagskultur attraherar personal utanför företaget.

6 Identitet

I detta kapitel ges en definition av begreppet företagsidentitet och individens identitet. Vidare förs en diskussion om hur företagsidentitet är användbart vid rekrytering och hur individens identitet formas av de grupper personen interagerar med. Därefter görs en analys av empirin där slutsatser dras om företagsidentitetens påverkan på attrahering av personal.

Företagsidentitet är en faktor som Backhaus och Tikoo (2004) säger påverkar de anställdas lojalitet, denna i sin tur påverkar medarbetarnas produktivitet. De anser således att det inte påverkar möjligheten att attrahera ny personal, utan endast påverkar de redan anställda. Andra forskare går emot denna uppfattning. Schmidt i Melewar och Karaosmanoglu (2006) skriver att företagsidentitet kan vara ett strategiskt viktigt instrument för att nå konkurrensfördelar. Utöver detta hävdar Balmer och Gray (1999) att företagsidentiteten kan och bör kommuniceras till intressenter. Detta gör de på grund av tio omvärldsfaktorer som de anser ökar vikten av företagsidentitet och kommunikation av densamma. En av dessa faktorer är bristen på kompetent och kunnig personal, vilket vi finner är av intresse för denna studie. Även Alvesson och Robertson (2006) påpekar att en delad social identitet, som koncentreras runt företags elitism, kan medföra att ett företag kan attrahera och behålla personal. Vi kommer i detta kapitel att ta fram argument på att identitet kan kommuniceras för att attrahera potentiella framtida anställda.

6.1 Identitet – definition och teori

Enligt Balmer (2001) har företagsidentitet omskrivits och diskuterats av en mängd forskare, vilket har lett till en osäkerhet av begreppets innebörd. Han får medhåll av Melewar och Karaosmanoglu (2006) som säger att rådvillheten kring begreppet gör forskning inom området svårare. Vi presenterar nedan definitioner av företagsidentitet som ligger till grund för hur vi ser begreppet, då vi inte anser att Backhaus och Tikoo (2004) har en fullständigt applicerbar definition för vår uppsats. Detta antagande har gjorts utifrån våra studier.

Företagsidentitet kan förklaras som de anställdas upplevelser och antaganden om organisationen som helhet, menar Hatch och Cunliffe (2006). Detta inkluderar såväl tidigare händelser som en strävan för företags framtid. De menar att företags identitet formas av dess historia, men också av dess potential av vad det kan bli. Detta begrepp passar vår uppsats då en strävan av företags framtid även inbegriper framtida anställda. Albert och Whetten i Hatch och Cunliffe (2006) säger att företagsidentiteten är hur personerna i företaget uppfattar sig själva, av vilka vi är, vilken affärsrörelse vi befinner oss i samt vilka vi vill vara.

För att klara göra skillnaden mellan företagsidentitet och individens identitet ges nedan en definition av individens identitet ur Watson (2002). Definitionen anser vi vara relevant för senare analys där paralleller dras mellan företags och individens identitet.

”Identity is a notion of who a particular person is – in relation to others. It defines the ways the individual is like other people and in what ways they differ from other people. It has a self-identity component (the individuals own notion of self) and a social-identity component (the notion of others have of who the person is).”

Tony J. Watson (2002:107)

6.1.1 Företagsidentitet för att rekrytera

Enligt och Balmer och Gray (1999) bör företags identitet kommuniceras till intressenter så att de kan se och förstå dess identitet. De säger att företags identitet är verkligheten och det unika i ett företag och att identiteten är relaterad till den externa och interna bilden samt företags anseende. Anseendet ger en psykologisk inkomst till individen som Balmer och Gray uttrycker det. Utöver detta kan kompetent personal ha en framstående roll både formellt och informellt i att kommunicera företags identitet till omvärlden. Alvesson och Robertson (2006) diskuterar om hur en elitistisk identitet, kan attrahera och behålla anställda. Denna identitet kan kommuniceras till potentiella framtida anställda och på så sätt underlätta rekryteringsprocessen. Alvesson och Robertson framhåller även att nätverk är viktiga i rekryteringsarbetet. Framst innebär dessa nätverk att arbetssökande kommer i kontakt med företaget och får ett positivt intryck av organisationen. Men de innebär även att identiteten på företaget behålls och förstärks genom att personalstyrkan får en viss grad av homogenitet.

Samtidigt som företagsidentitet kan kommuniceras och skapa ett visst anseende till företaget så ska inte identitet och image förväxlas. Image är det intryck företaget gör på sin omvärld, det vill säga hur företaget uppfattas av sina intressenter, enligt Hatch och Cunliffe (2006). Identiteten är i sin tur företags definition på sig själva. Däremot så influeras företags identitet av bilden företags intressenter har om dem, hävdar Hatch och Cunliffe (2006).

Utöver att identitet kan påverkas av omvärlden så kan den även skapas i företaget genom att medarbetarna agerar med och gentemot varandra. Michael Rosen (1985) beskriver hur ett socialt drama, en årlig företagsfrukost på ett exklusivt hotell, får medarbetarna att känna sig som en i företaget. Genom att använda symbolik, som stängda dörrar in till frukostsalen, uppassare och en påkostad atmosfär, stängs omvärlden ute från gruppen och företaget. Detta hjälper medarbetarna att identifiera sig med varandra och skapa en gemensam identitet. Genom detta sluts vissa till gruppen medan andra utesluts.

6.1.2 Sambandet mellan social identitet och individens identitet

Den identitet vi delar med medlemmar i en grupp, den kollektiva identiteten är vad som skiljer oss från andra grupper säger Kärreman och Alvesson (2001). Denna kollektiva identitet kan enligt oss vara identiteten i företaget, den identitet som delas mellan medarbetarna. Samtidigt säger författarna att det är den individuella identitet som skiljer individen från gruppen och att kollektivets identitet formar den individuella identiteten.

Identitet är en social konstruktion som uppkommer i ett visst historiskt och kulturellt kontext enligt Kärreman och Alvesson. Av detta utläser vi att individer uppvisar olika identiteter

utifrån de sociala grupper de interagerar med, det vill säga en social identitet. Detta begrepp kan definieras som den eller de grupp-kategorier individen identifierar sig med. Som medarbetare på Deloitte har individen en identitet, som en person i åldern mellan 20-30 år en annan. Detta gäller även studenten som kan identifiera sig med andra studenter, vänner eller lagkamrater i ett fotbollslag. Vidare säger Kärreman och Alvesson att människor kategoriserar den sociala miljön i olika grupper för att själv veta vilka grupper den tillhör. Individer justerar sin sociala identitet, för att passa företagets identitet och kultur. Detta uttrycker även av Watson (2002) då han skriver att individen kontinuerligt måste göra justeringar i hur de tänker och i hur de agerar för att det ska stämma med de förändrade omständigheterna i deras liv.

6.2 Företagsidentitet – analys av empiri

Som vi beskrivit i teorin så kan företagsidentitet användas för att attrahera personal till ett företag. Detta kommer att visas nedan genom en analys av det empiriska materialet.

6.2.1 Hur Deloitte formar medarbetarnas identitet

Då vi ställde frågan om de nyanställda känner sig som en del av Deloitte svarade de följande:

”Man jobbar väldigt nära de andra, yngre medarbetarna här och även med dem steget ovan, så på så sätt känner man sig verkligen som en del av företaget.”

Nyanställd

”Ja, det gör jag. Det gjorde jag ganska så snabbt. Man kommer in i jobbet och i... alltså det är en bra stämning bland dem som jobbar här. Så det känner jag definitivt, att man är en del av Deloitte. Och det förstärktes ju ännu mer när vi var i Nice. Det är ju en suverän sak att göra, det får ju en verkligen att känna mer för företaget och det var ju det som var meningen bland annat.”

Nyanställd

”De som kommer då i januari som är nyanställda, de är ju med på festerna, som julfesten, också redan innan de börjar. Så det är ett bra sätt att träffa de man ska jobba med redan innan, så att man inte är helt färsk när man kommer in sen.”

Nyanställd

”Ja, men det känns bra, det gjorde nog rätt mycket i början när vi hade den här månaden i början när vi var tillsammans. Då kom man rätt bra in i själva Deloitte's atmosfär och hur de tycker och tänker och så. Och sen var vi ju även i Nice hela företaget och då fick man också en bra känsla för hur Deloitte är och att de satsar på en då. Och sen har vi rätt mycket fester, alltså sådana här sammankomster då man känner att de gör mycket för en, så det känns ändå som om man är en del av Deloitte.”

Nyanställd

Ur citaten kan vi utläsa att Deloitte genomför vissa strategiska aktiviteter för att få nyanställda att känna sig som en del av företaget. Aktiviteterna gäller alla anställda, även de som inte har inlett tjänsten ännu, eller precis har börjat.

”Det där kunde ju kännas lite märkligt, man hade varit anställd i en månad och sedan vara med i en hel vecka med hela svenska firman, det kunde kännas lite konstigt liksom. Vem är jag liksom, jag har inte jobbat för det, och sen var man med där. Så det var väl lite oväntat om jag får säga så.”

Nyanställd

Att som ny på Deloitte få följa med på en resa utomlands en hel vecka med företaget kan kännas märkligt. Dock är det inget som påverkar individen negativt i att identifiera sig med företaget, snarare tvärtom. De nyanställda säger att de blivit socialt accepterade och att de känner sig som en del av företaget, vilket kan tolkas som att de är väldigt positivt inställda till Deloitte. En nyanställd som inte varit intresserad av att skapa kontakter med företag vid arbetsmarknadsdagar och företagskvällar, utan snarare ansett det som limeri, är nu mer positivt inställd till att företaget vill attrahera studenter. Det faktum att de nyanställda använder uttryck som ”vi är” och ”vi gör” indikerar på att de känner sig som en del av företaget. Att de nya lätt finner sig tillrätta med företagets identitet, tolkar vi som att de har liknande karaktärsdrag, vilket omnämns i kapitlet om företagskultur.

Uppenbarligen kan detta kopplas till den interna delen av employer branding och förstärker således Backhaus och Tikoo (2004) modell, där identitet påverkar den interna lojaliteten och därmed de anställdas produktivitet. Vad vi vill framhålla med denna analys är att identiteten som kommuniceras till anställda inte stannar innanför företagets dörrar utan även kan kommuniceras till potentiella framtida medarbetare. Vi menar att denna strategi för att få nyanställda att identifiera sig med företaget skapar en viss homogenitet i personalstyrkan. Ytterligare aspekter som pekar på en homogenitet hos personalen är följande:

”De flesta är direkt, majoriteten är direkt, från universiteten. Sen är det vissa som har jobbat innan med någonting annat, något med ekonomi men de flesta är direkt från universitetet.

Nyanställd

”Jag tror att man kanske tycker att det känns konstigt att komma och börja helt ny bland folk som är 25 år om man själv är 40 år.”

Nyanställd

I och med att Deloitte rekryterar mycket personal med liknande karaktärsdrag varje år erhålls en viss homogenitet i personalstyrkan. De nyanställda kommer direkt från universitet och högskolor och tillhör samma åldersgrupp. En anledning till att Deloitte vill att personalen ska identifiera sig med varandra och företaget kan vara att de vill skapa en vi-känsla.

”Jag känner mig som i introduktionsfasen. På vissa sätt känner man sig som hemma, på vissa sätt känner man sig som i introduktionsfasen, jag tror att på sådana här företag tar det rätt länge, men folket som är här nu så går det relativt snabbt att komma in, men med arbetssätt tar det längre. Men det går snabbt att komma in i de mesta.”

Nyanställd

Vi tror att då personalen identifierar sig med företaget så tar de snabbare till sig det företaget förmedlar i form av kultur, utbildning, och professionalism mot klienterna. När en person börjar som nyanställd är det mycket information som ska upptas i form av utbildning, av att vara ny på jobbet och av att lära känna nya människor. Detta kan vara en tuff period. Genom att leda den nyanställda in i företaget kan de påfrestande aspekterna snabbt övervinnas. Detta ser vi är något som kan kommuniceras till framtida medarbetare.

6.2.2 Medarbetare hjälper till att kommunicera identiteten utåt

”Att få ut våra medarbetare som får träffa studenterna betyder oerhört mycket för den framtida rekryteringsprocessen. Att man får ett vänligt bemötande och att man känner att de här personerna skulle jag vilja jobba med, de här personerna liknar jag mig själv vid, etcetera.”

Emelie Norborg

Citatet ovan nämns även i kapitlet om företagskultur, men kan även tolkas som en del av företagsidentiteten. Emelie Norborg menar att det är viktigt för Deloitte att få ut sina medarbetare, så att studenterna får träffa dem. Precis som medarbetarna får förmedla företagskulturen så får de även kommunicera identiteten. Vi ser att studenterna lättare tar intryck av människor i sin egen åldersgrupp vilka de också har lättare för att identifiera sig med. Detta kan bero på att studenter och nyanställda delar en social identitet, som Kärreman och Alvesson (2001) diskuterar. I detta fall i form av att de är i samma ålder och har liknande studiebakgrund. Att de nyanställda och studenterna känner samhörighet anser vi underlättar i kommunikationen när det gäller förmedlandet av Deloitte's företagsidentitet. Även då Deloitte under sina olika event inte använder sig av samma medarbetare så är det personer med liknande personligheter som deltar, personer som delar Deloitte's identitet.

”För man kan ju mycket om och berätta om hur det är att jobba här och sen kan ju jag mer om revision och då är det lite lättare att prata om det. Men framförallt tror jag att det är om Deloitte, kanske inte så mycket jobben. Det är inte så ofta vi pratar om vad man gör. Utan mer vad det handlar om hur det är att jobba på Deloitte.”

Nyanställd

De nyanställda inte är medvetna om att de kommunicerar företagsidentiteten. Dock är de uppmärksammade på att de berättar om Deloitte och om hur det är att jobba på företaget. Detta är något som även visar på identiteten, speciellt då de berättar om hur det är att arbeta på företaget. I samtalen med studenterna, framkommer företagsidentiteten indirekt. Studenterna kan urskilja företagsidentiteten på vilket sätt medarbetarna representerar företaget. Detta uppenbarades bland annat i en intervju med en student då en beskrivning av företagets medarbetare och representanter gjordes.

”De ser helheter och de ger sig inte, utan kämpar på.”

Student

Det sätt vilket studenten beskrev personalen stämmer i mycket överens med de karaktärsdrag Per-Arne Pettersson säger att han önskar hos medarbetarna, vilket nämns tidigare, och hur de nyanställda ser på sig själva. De nyanställda beskriver sig själva som sociala personer som är lätta att prata med och att de har social kompetens. Av ovan resonemang drar vi slutsatsen att företagsidentiteten kommuniceras med hjälp av medarbetare.

”Jag hade ett lite hum om vilka de var och så innan kontaktsamtalet, men nu efter så känns det som om jag känner dem lite bättre. Vet vad de står för, och så.”

Student

Likväl som med företagskulturen så förmedlas företagsidentiteten än bättre genom en relation mellan företaget och dess målgrupp. Även då studenter kan få en idé om Deloitte's kultur vid olika event får de en bättre bild vid en djupare relation. Vi menar att ju mer en person upplever av något, i detta fall företagsidentiteten, desto bättre förståelse får den för det upplevda.

6.2.3 Elitisk identitet attraherar framtida medarbetare

”Alltså människorna som är där verkar väldigt kategoriserande. Kanske lite väl mycket. Det är lite så... är det inte elitistiskt? Det kanske är fel ord men väldigt, ja, de sätter in folk i fack. Så blir man liksom där. Jag kan tänka mig att de kan lätt stöta ut människor för att de är lite annorlunda.”

Student

”De tror verkligen att de är störst i världen”

Student

En av de intervjuade studenterna gav en något negativ bild av Deloitte. Vi ser citatet som att personen i fråga ger en bild av att Deloitte är en elitistisk organisation. Det är inte alla studenter som får möjligheten att träffa Deloitte eller medverka vid alla deras event, vilket gör dessa aktiviteter och företaget mer exklusiva. Emelie Norborg säger följande:

”Vi gör ju ett event som är väldigt exklusivt som heter Deloitte talent... Sen har vi ytterligare ett internationellt studentevent som heter student business forum, som vi har nere i Schweiz som är ett internationellt samarbete mellan Deloittes kontor runt omkring i Europa.”

Emelie Norborg

På samma sätt som de exklusiva evenen endast är till för en begränsad skara studenter är möjligheten att få komma på en första intervju med företaget begränsad till studentgruppen med ett visst betygsnitt, vilket även det visar på en viss exklusivitet. Per-Arne Pettersson nämner betygets vikt för att överhuvudtaget få möjlighet att få komma på intervju samtidigt som Emelie Norborg pekar på vikten av engagemang vid sidan av studierna.

”Sen är det självklart så att man måste ha en viss höjd och en viss nivå på sina betyg.”

Per-Arne Pettersson

”Det handlar inte om att du ska ha de absoluta toppbetygen, utan det handlar om att du ska ha bra betyg, du ska ha varit engagerad vid sidan om, du ska ha jobbat vid sidan om, du kanske är elitidrottare, eller du kanske håller på med musik eller någonting annat.”

Emelie Norborg

Detta visar på att det kan vara svårt att få tillgång till företaget, vilket vi anser medverkar till att göra företaget till en sluten grupp. Vi menar att få en relation med företaget ger en viss inneslutning till gruppen för presumtiva studenter. Samtidigt är den inte helt innesluten eftersom studenten inte ännu är anställd, vilket ger individen ett incitament till att arbeta för att tillhöra gruppen helt.

”... jag menar att när jag gick på det där kontaktsamtal med dem, så var det väldigt positivt. De tog emot en väl och man kände att jo, dit skulle jag kunna söka. Samtidigt kändes det lite som om jag var utvald redan där... Jag tror att jag skulle kunna fungera med de personerna, de är ju väldigt trevliga och sociala och det borde inte vara så svårt att komma in i en sådan organisation.”

Student

Att delvis tillhöra gruppen kan göra att studenten känner sig speciell och utvald. Vi anser att få möjligheten att tillhöra en grupp, som Deloitte i detta fall, där studenten annars skulle vara utesluten från, är både positivt och motiverande.

”När man ser dem där i skolan så ser de ju ut att vara som vem som helst, som mig till och med. Fast man vet ju att de måste ha varit bland de bästa. De där företagen har ju ganska höga krav på personerna... Fast jag skulle ju inte tacka nej till ett jobb där. Jag kan till och med klä mig i kostym.”

Student

Vi tolkar det som att studenten gärna identifierar sig med Deloitte's personal och därmed anpassar sig för att uppnå den önskvärda identiteten. Studenter som är intresserade av Deloitte blir det än mer då de vet att innebörden av att arbeta på Deloitte medför att de tillhör en elitisk identitet. Studenten kommer således att anpassa sig själv och sin självbild för att den ska passa den önskvärda identiteten. Vi drar paralleller till Balmer och Gray (1999) och deras diskussion om den psykologiska inkomsten. Att delvis kunna tillägna sig en elitisk identitet ger studenten denna form av inkomst. Studenten är inte längre en i mängden, utan är genom kontakten med Deloitte del av en elit.

Resonemanget ovan indikerar på att identitet kan attrahera studenter till att ansöka till företaget. Detta utvecklar den modell av employer branding som vi presenterat tidigare av Backhaus och Tikoo (2004). Således drar vi slutsatsen om att företagsidentitet även kan innefatta den externa delen av employer branding.

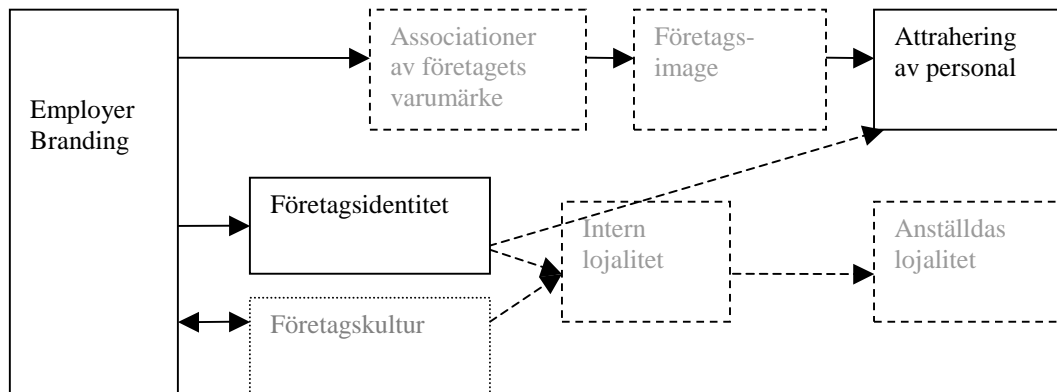
6.2.4 Sammanfattning av identitet och vårt bidrag

Alvesson och Robertson (2006) har tidigare uttryckt att homogeniteten i personalstyrkan förstärker företagsidentiteten. Detta är även något som påvisas i vår undersökning och empiriska analys. Av detta drar vi slutsatsen att det på så vis torde bli lättare för företaget att kommunicera identiteten, då alla som träffar studenter och medverkar som representanter vid event har samma identitet. Det blir således inga konflikter i identiteten som förmedlas till studenterna. Detta är även viktigt då det är medarbetarna som står för förmedlingen av företagsidentiteten, identiteten består trots allt utav dem. Kärreman och Alvesson (2001) diskuterar den sociala identiteten och hur individer kan ha olika identiteter beroende på det sociala sammanhang de för tillfället interagerar med. Detta menar vi kan medföra att nyanställda har lättare att kommunicera företagets identitet till studenter, eftersom både nyanställda och studenter är mellan 20 och 30 år och har gemensam studiebakgrund.

Genom att dessutom ha en relation med ett företag gör att studenterna lättare uppfattar identiteten. Det är även något Alvesson och Robertson diskuterar. De menar att genom nätverk underlättas förmedlingen av företagets identitet. De studenter som har en relation med företaget får en bättre insyn i dess identitet. Genom en relation kan studenten delvis forma en social identitet med Deloitte, vilket gör att företagets identitet lättare förmedlas. I ett socialt sammanhang där både studenten och företaget agerar formas en gemensam identitet. Den gemensamma identiteten bygger i stort på företagets identitet, då vi menar att studenten formar sin identitet för att tillhöra den elitiska identiteten.

Tillhörigheten till Deloitte är exklusivt och endast få förunnat, vilket gör att studenten attraheras till företaget. Exklusiviteten i att få tillgång till kontaktsamtal, Deloitte Talent, eller att komma på en första intervju, kan således medföra att studenten även fortsättningsvis vill ha kontakt med företaget. De vill tillhöra den elitiska gruppen och genom en relation med företaget och anställda ingår de delvis. Tillträde till en viss del i en elitisk identitet blir ett incitament för att arbeta hårdare för att helt kunna identifiera sig med företaget. Därmed attraherar företagsidentiteten nya medarbetare till företaget.

Vårt bidrag blir således i form av ytterligare en pil i den ursprungliga modellen av Backhaus och Tikoo (2004), se figur 4. De anser att identiteten påverkar det interna i företaget i form av lojalitet från medarbetarna vilket gör att medarbetarna arbetar hårdare för företagets mål. Detta har vi påvisat stämmer i våra argument ovan, men att identiteten även attraherar ny personal till företaget.



Figur 4. Employer branding framework som visar med pil hur företagsidentitet attraherar nya medarbetare.

Vi har nämnt nätverk som en faktor som gör att identiteten kan förmedlas till företagets målgrupp för rekrytering. Vi tror att relationer med företag ger en större insikt i vad de är och vad de gör. Detta är något vi kommer att ta upp ytterligare i nästa kapitel.

7 Relationer

I detta avsnitt belyser vi avsaknaden av relationer i employer branding teorin samt gör en analys av hur och varför Deloitte skapar och bibehåller relationer med studenter. För analysen reviderar vi relationsmarknadsföringsteorin och använder den för att belysa relationer i employer branding.

I vår undersökning av det empiriska materialet har vi sett att relationer är en viktig faktor för Deloitte i att attrahera och rekrytera personal. Genom vår empiri och analys kommer vi nedan att redogöra och diskutera för hur vi kommit fram till detta. Vikten av relationer är dock inget som Backhaus och Tikoo (2004) tar upp i employer brandingmodellen. Denna anomali kommer vi att analysera längre fram. Då det inte finns ett teoretiskt perspektiv i employer brandingteorin för relationer, använder vi oss av andra författare.

Konceptet marknadsföring har blivit allt bredare, enligt Balmer (2001). Han är av den uppfattningen att utvecklingen slutligen leder till ett nytt koncept av marknadsföring och ledning av företag. Detta kallar han organisationsmarknadsföringsstudier*. Balmer (2001) hänvisar även till Bernstein, som talar om en integration mellan företagets filosofi, identitet och image, vilket han benämner organisatorisk marknadsföring. Utifrån detta resonemang kommer vi att använda oss av relationsmarknadsföringsteorin för att förklara relationernas del i employer branding, då employer branding ursprungligen torde härstamma från marknadsföringsteorin. Till följd därav kommer begreppet kunder i relationsmarknadsföringen att likställas med studenter**. Anledningen till att vi använder relationsmarknadsföringsteorin är att det i mångt och mycket påminner om skriv vad Deloitte gör för att attrahera och rekrytera personal.

7.1 Relationsmarknadsföringsteori

I De Pelsmecker et al. (2004) och i Hill et al. (1999) kan man läsa om betydelsen av relationsmarknadsföring. Denna form av marknadsföring ger fördelar i form av långvariga relationer. Detta sker genom att företaget utför marknadsföringen i nära samverkan med att de ger intressenter kvalitet och kundservice. Även enligt Harwood och Garry (2006) är denna definition gällande. De säger att relationsmarknadsföring kan definieras som det företag gör för att skapa långsiktiga relationer som ger ett starkt förhållande och förtroende mellan de båda parterna. Dessa kontakter är tvåvägskontakter och kvaliteten av dem rör alla inblandade.

* corporate marketing studies

** Konsekvenserna av att göra på detta sätt är att teorin inte alltid kan appliceras från kunder till studenter och teorin förlorar på så sätt sin poäng. Vad som talar för att detta in kommer att ske i vår studie är att vi använder oss av speciellt utvalda delar av teorin där vi efter noga övervägande ansett att kunder kan likställas med studenter.

7.1.1 Lojalitet

I relationsmarknadsföring är ett av målen att skapa lojalitet hos den andra parten, säger De Pelsmacker et al. (2006). Vad företaget dock ska förhålla sig till är att det inte är fördelaktigt att skapa lojalitet hos alla, utan endast till de mest lojala. Att skapa lojalitet hos alla är fruktlöst och kan istället inverka negativt på företaget, då de spenderar resurser på individer som inte blir lojala utan som växlar mellan konkurrenter och företag. I detta får De Pelsmacker et al. (2006) medhåll utav Harwood och Garry (2006). De hävdar även att det är av vikt att se varje relation i dess unikheter.

Lojalitet i relationen mellan de båda parterna kan vinnas på två sätt, enligt De Pelsmacker et al. (2004). Dels genom att företaget har ett bättre erbjudande än konkurrenterna eller genom lojalitetsstrategier, som även de är två. I lojalitets strategier kan företaget antingen belöna lojalt beteende och därmed uppmuntra till det, eller så kan de skapa en stark relation till kunden genom att lära känna densamma och ge en personlig prägel på relationen.

Harwood och Garry (2006) ger förslag på hur starka relationer ska skapas. Enligt dem baseras allt på tillit och engagemang från båda parterna i relationen. Tillit och engagemang uppkommer genom att parterna är villiga att kommunicera och dela med sig av information. När så sker uppkommer en djupare relation där ingen av parterna är rädd för att den andre ska dra fördel utav en eventuell maktasymmetri. Även personlig kontakt mellan parterna är positivt för relationen.

7.2 Relationer – analys av empiri

7.2.1 Vikten av långvariga relationer för Deloitte

”När vi engagerar oss mot på arbetsmarknadsdagar och i olika projekt så träffar vi drivna studenter, dem vi gärna är ute efter. Alla kontaktsamtal vi gör till exempel, arkiverar vi, så då har vi ju en uppfattning om vad det är för studenter. Så vi kartlägger egentligen alla studenter runt omkring i landet som är intressanta att rekrytera för oss och försöker hålla koll på dem. Min uppgift är egentligen att skapa det här nätverket av studenter och försöka bibehålla det, på något sätt talangscouta. Vi har egentligen dagligen kontakt med studenter runt omkring i landet. Många av de studenter jag har kontakt med har jag en kontinuerlig kontakt med och lunchar med ibland och uppdaterar mig om vad som händer. Kommer jag till den och den skolan så kanske vi pratar och träffas och så vidare. Det handlar om att etablera en kontakt och sedan fortsätta att arbeta på den också.”

Emelie Norborg

Under vår empiriska undersökning har vi kommit fram till att relationer med studenter är oerhört centralt för Deloitte. Orsakerna till att företaget vill etablera en kontakt och senare även skapa en relation med studenter som de är intresserade utav att rekrytera är många. Den konkurrens som finns mellan de stora revisionsbolagen, som nämnts i kapitel fem, kan vara en av orsakerna till att Deloitte vill ha relationer med studenter och binda dem till sig.

”Hur jobbar studenten i ett team? Är det någon som bara sitter tillbakalutad och lyssnar? Är det någon som tar ”lead” i grupparbetet? Hur stark är studenten i ett teamarbete? Vågar studenten säga ifrån? Nej, vi gör inte så vi gör någonting annat. Det är mycket sådant jag tittar på i gruppdynamiken, plus personligheten.”

Per-Arne Pettersson

"För vi vill ju inte ha fel studenter som kommer in till oss, för då vi lägger vi x antal kronor, om det är flera 100 000 eller om det går upp till en miljon i slutändan på utbildningar, på rekryteringsprocess, på arbetstid etcetera och så har vi fått in fel student. Då slutar ju den studenten förmodligen efter ett år och då är ju företaget den största förloraren i slutändan."

Emelie Norborg

Främsta anledningen till att ha en relation med studenten innan den skickar in en ansökan till företaget eller blir påtänkt för en tjänst är att Deloitte, som ett kunskapsintensivt företag, är beroende av att ha kompetent och kunnig personal. Personalen är deras ansikte utåt mot klienterna. Relationer med framtida anställda minskar risken för felrekrytering och på grund av detta får de stor betydelse för Deloitte. I Per-Arne Petterssons uttalande kan vi utläsa att relationer ger Deloitte möjligheten att se vem studenten är. Företaget får en trygghet i form av att de vet hur studenten fungerar i olika sammanhang vilket minskar risken för att anställa medarbetare som inte passar in i kulturen. Genom de långvariga relationerna får företaget insikt om studenten och studenten vet vilka företaget är, det vill säga dess identitet och kultur. När båda sidor känner att det stämmer så blir det en positiv matchning. En felrekrytering kan bli oerhört kostsam utav två anledningar. Den första är att om Deloitte anställer en person som väljer att lämna företaget efter en kort tid får företaget stå för utbildningskostnaderna, men det genererar inga pengar tillbaka till företaget.. Den andra anledningen är att om de anställer en person som inte kan utföra arbetet på ett tillfredsställande sätt blir företaget lidande i och med att förhållandet till klienterna blir negativt. Långvariga relationer minskar dessa felrekryteringar på grund av att företaget förmedlar sin kultur och identitet.

"Det går alltid att utveckla det här, men såsom det fungerar och har fungerat de två sista åren så har det fungerat väldigt bra hos oss. Vi har fått in enormt bra kvalitet på studenter de sista två, tre åren. Det kan vara att utbildningen också har förbättrats, men vi missar inte så ofta i personligheten som vi gjorde tidigare. Det var inte ofta vi missade då också, men det händer gärna efter ett halvår att man känner, nej det här var fel medarbetare, här gjorde vi fel. Och det har knappt hänt de sista tre åren. Därför tycker jag att det fungerar bättre, för att vi oftast har haft en längre relation innan anställningen. Vi tänker väldigt långsiktigt"

Per-Arne Pettersson

"Bästa resultatet är ju när vi ett och ett halvt år innan studenten slutar redan har en relation med studenten genom att personen i fråga har varit med på någon case-tävling, har varit kanske på någon kortintervju med oss, har hållit en relation, har kommit på uppsats och så vidare. Det är absolut det bästa. Att det blir fel då det är väldigt liten risk, för vi känner att det här det fungerar bra och den här personen som ska anställas hos oss har haft så mycket kontakt med oss, så de känner en trygghet i att det här det kommer inte att gå fel."

Per-Arne Pettersson

Deloitte vill inte bara träffa studenter kortsiktigt under arbetsmarknadsdagar och liknande event utan vill skapa en långvarig relation med dem. Utöver att relationer ger företaget en inblick i vem studenten är så ger de även studenten en inblick i vilka företaget är i form av företagskultur och identitet. Detta återkommer vi till i avsnittet "Vikten av långvariga relationer för studenter".

Att studenten känner till företaget inför anställningen är en trygghet för företaget menar vi, då de kan känna sig mer säkra på studentens agerande och att den inte lämnar företaget efter en tid. Deloitte vet att studenterna via kontakten med företaget kan bilda sig en bättre uppfattning om dem och på så sätt veta om de själva kommer att passa in. Det Per-Arne säger tyder på att Deloitte har lyckats med rekryteringar under sista tiden. Traditionen som finns på Deloitte med att samarbeta med olika universitet och högskolor för att finna de bästa studenter har fallit väl ut.

7.2.2 Vikten av långsiktiga relationer för studenter

Uppfattningen som vi fick från intervjuer med studenter skiljer sig från Deloittes syn. Studenter är mer passiva under studiernas tid då det gäller att skapa relationer till företag. Med följande citat visas denna inställning.

”De senaste fem åren som jag har läst så har det ju inte varit någon mening att gå på företagskvällar i och med att det har varit så lång tid tills jag ska ta examen, men nu börjar intresset mer och mer gå fram i och med att nu börjar det närma sig och nu så borde man knyta mer kontakter. Hade jag knutit en kontakt i början utav studietiden så hade man fått lägga ner fruktansvärt mycket energi på att vårda den kontakten och man hade inte kunnat ta lika mycket och nu kan man snarare ha flera bollar i luften etcetera så dels tror jag att jag är mer attraktiv mitt sista halvår än vad jag varit de andra åren.”

Student

”Jag vet inte, men det är kanske också lätt att många studenter kommer på väldigt sent att man ska söka och vara aktiv och träffa företagen och så.”

Nyanställd

I följande ser vi att studenter inte är speciellt intresserade av att ha en långvarig relation med ett företag. Vad som ligger till grund för detta ointresse kan vara att studenten vill koncentrera sig på studierna och att kontakt med företag inför arbetssökandet ligger långt fram i tiden och är inte något som studenten reflekterar över. Dock ser vi att nyanställda som har varit i samma situation har en djupare insikt.

”Nä, men jag vet själv när jag var student och det känns bara jättelångt borta och man tänkte att det inte är något som jag behöver ta tag i. Men jag tror att det hade varit väldigt bra, det blir lite stressigt också i slutet, det tar ju ändå ett tag att lära känna ett företag och komma på vad man vill göra. Man har inte så stor koll på det och då får man en bättre koll när man kanske har träffat många olika företag som kanske sysslar med lite olika grejer för att få en bild av vad man vill göra. Men det kommer man ju inte på förrän i slutet.”

Nyanställd

”Det fungerar himla smidigt och bra att ha en kontakt på företag innan man börjar.”

Nyanställd

De nyanställda har insett vikten av relationer med företag i jakten på ett arbete. De har även insett att längre relationer har en fördel i och med att sista tiden som student kan vara stressig och pressande, då de sista tentorna ska skrivas och magisteruppsatsen ska in. Ytterligare anledningar till att anställda ser en fördel med relationer är att de tidigt binds till företaget och kan erbjudas en tjänst.

”Jag fick anställningen innan jag var klar, så jag fick det i oktober – november sen började jag i januari.”

Nyanställd

”Alltså det är en smart sak det märkte man ju sen när man börjad skriva ansökningar att det är ju säkert jättebra att kunna skriva i sin ansökan att jag var på kontaktsamtal med den och den personen. Jag tror att de sällar bort rätt många när de läser det, så på så sätt ska man nog utnyttja möjligheten även om det tar emot lite.”

Nyanställd

De redan anställda har en omvänd syn på vad relationer kan betyda vilket kan tyda på en större förståelse för vad en relation med företaget kan innebära. Vi drar en parallell mellan de

relationer företaget har till studenter och de relationer företaget har till de anställda. Som anställd får personen en större insyn i företaget, vilket kan liknas vid den insyn studenter får i företaget genom relationer. Den insyn studenter får är dock inte lika givande som de anställdas.

I jämförelse mellan de anställda har vi kunnat se att de som har haft en relation med Deloitte innan anställning hade en bättre uppfattning om företaget och något lättare att komma in i företaget än övriga. De kände igen mer av det som hade förmedlats utav företaget. Med kapitlen om företagskultur och företagsidentitet i åtanke och de citat som vi redovisat där menar vi att empirin tyder på att relationer underlättar förmedlingen av företagskultur och företagsidentitet. Då kommunikationen underlättas får studenterna i relationen en större insikt i och förståelse av företaget. Vidare påverkar detta studentens syn på företaget som en möjlig framtida arbetsgivare.

7.2.3 Relationer skapar lojalitet

Som vi tidigare har nämnt kan relationer kommunicera företagskultur och identitet. Det finns inget citat som tyder på detta direkt men vi kunde utläsa detta mellan raderna när vi intervjuade de nyanställda. Vidare menar vi även att relationer skapar extern lojalitet, en lojalitet där studenten föredrar ett företag framför ett annat.

”Jag var på intervju hos andra också. Fast det blev ganska snabbt klart att Deloitte var mitt huvudalternativ. Fast såklart, jag hade ju inte tvekat om jag hade fått tjänsten hos någon av de andra innan.”

Nyanställd

”I skolan så gick jag en kurs som heter revision och då får man praktik på något av de fyra stora revisionsbolagen. Då hamnade jag på Deloitte vilket jag också ville och då fick man ju en rätt bra bild utav hur företaget fungerade och sedan när man väl skulle börja söka arbete så var jag rätt intresserad av Deloitte.”

Nyanställd

Även den student som har varit på kontaktsamtal föredrar Deloitte framför andra.

”Jo, jag pratade med (företag X) också när de stod i en sådan där monter, men de är lite sådär... Men jag fick ju prata mer med Deloitte och tycker de verkar justare så jag funderar faktiskt på om jag skulle gå på deras företagskväll med”

Student

Att ha en relation med företag skapar en lojalitet gentemot företaget. Som student föredras det företag med vilken en relation inleds. Däremot så är det en lojalitet inte alla skulle vilja beskriva som lojalitet.

”Jag sökte till alla revisionsbolagen, jag vet inte om det är fler som har sagt så. Alltså jag sökte till de fyra stora som man säger. Sen att det blev Deloitte det var mer en slump.”

Nyanställd

”Det viktigaste var ju arbetet, tjänsten. Att jobba med det jag jobbar med. Så det var det viktigaste. Jag sökte till de stora byråerna också.”

Nyanställd

”De var på skolan och hade sådana där kontaktsamtal under hösten det var någon dag de var där... sen skickade jag in en ansökan... Deloitte var mitt förstaval.”

Nyanställd

I jakten på ett arbete, som egentligen är det viktigaste för studenten, kan de tänka sig att arbeta på ett flertal olika företag. Studenten tackar ja till den tjänst som först erbjuds. Dock så har det visat sig att de studenter som har haft en relation med Deloitte innan en anställning har företaget som första val, vilket det sista citatet visar på. Vår definition av extern lojalitet genom relationer ligger i linje med denna utsago. Anledningen till att studenter som har en relation med företaget blir lojala beror på att de har en större förståelse för företagets kultur och identitet.

7.2.4 Kort återblick och vårt bidrag

Från informationen ovan kan vi dra slutsatsen att relationer är positiva för både framtida anställda och företaget och således påverkar de employer branding. Genom långsvariga relationer kommuniceras företagskultur och företagsidentitet till framtida medarbetare. Följaktligen får företaget möjlighet att attrahera de bästa studenterna som sedan föredrar dem framför andra.

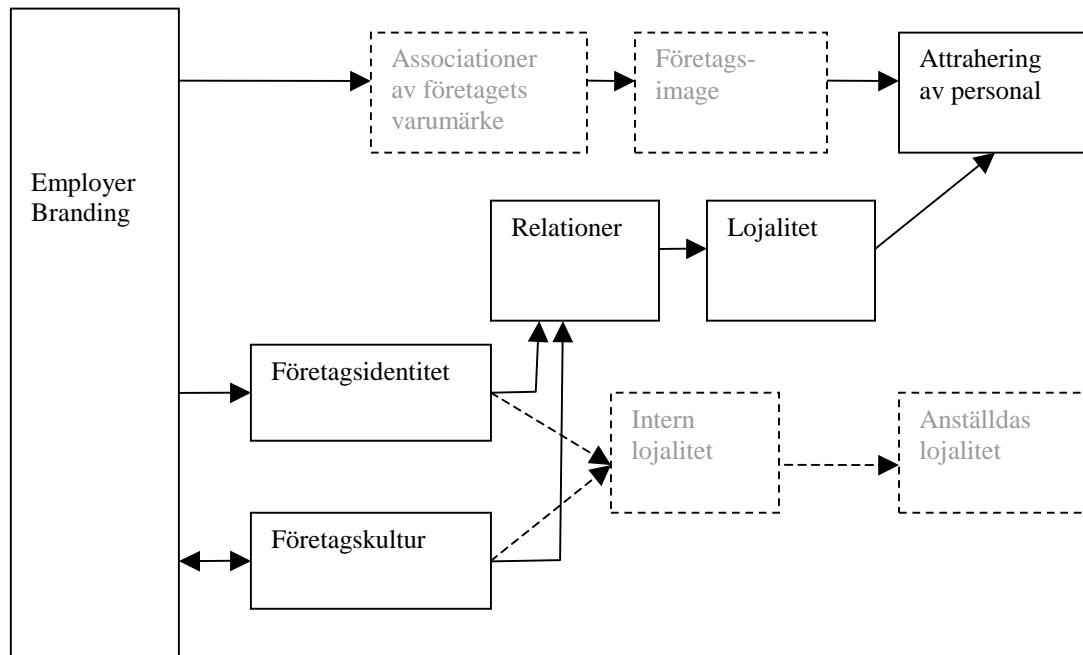
Harwood och Garry (2006) ger förslag på hur starka relationer skapas. Enligt dem baseras allt på tillit och engagemang från båda parterna i relationen. Vi har argumenterat för att företag vill skapa en relation med studenter. Dock är studenterna något tveksamma inför detta då energin hellre läggs på studierna. Vad vi likväl kan se är att nyanställda har en större förståelse för vikten av relationer än vad studenterna har. De anställdas uppfattning om relationer anser vi kommer ur att de efter anställning har fått möjlighet att se relationerna ur ett annat perspektiv. Vidare så minskar relationer gapet mellan förväntningarna och verkligheten som studenterna har. Detta då kulturen och identiteten förmedlas och studenten vet till en viss grad hur företaget är och vad en tjänst innebär. Därmed underlättas övergången från student till anställd.

En relation kan skapa lojalitet i den bemärkelse som vi tidigare nämnt. Studenten blir lojal genom relationer då möjligheten finns till att senare få en fast tjänst. Företaget å andra sidan kan genom relationer och lojalitet lära känna studenten och på så sätt redan innan anställning veta att den är rätt för företaget. En win-win situation uppstår.

Lojalitet beskrivs i employer brandingmodellen av Backhaus och Tikoo (2004) som en faktor som påverkar den interna delen av employer branding. Av vårt tidigare resonemang kan vi dra slutsatsen att lojalitet även kan ses som en extern faktor i employer branding. Backhaus och Tikoos modell behandlar inte relationer. Våra argument pekar på ett samband mellan employer branding, relationer och lojalitet. Detta medför att modellen bör revideras och att relationer kan ses som en bro mellan företagskultur och attrahering av personal, men även mellan företagsidentitet och attraheringen.

Vi har i dessa tre kapitel diskuterat hur modellen av Backhaus och Tikoo vi tidigare presenterade kan utvecklas. Vi menar att interna delar av employer branding, som företagskultur och företagsidentitet, även kan påverka de externa delarna, som attrahering av personal. Detta visas i figur 5 nedan, med pilarna från företagskultur och företagsidentitet till relationer. Med dessa pilar menar vi att kultur och identitet kan kommuniceras till individer utanför företaget lättare med hjälp av relationer. Vidare visar pilen från relationer till lojalitet,

att relationer skapar lojalitet. I sin tur medför lojalitet att företagets målgrupp blir intresserade av en anställning där.



Figur 5. Relationer underlättar kommunikationen av företagsidentitet och företagskultur, samt skapar lojalitet.

8 Diskussion

Här förs en diskussion om hur relationer påverkar employer branding. Utifrån våra slutsatser gör vi sedan en revidering av employer brandingmodellen.

När vi började uppsatsarbetet ställde vi oss frågan huruvida employer branding som ett relativt nytt begrepp är fullständigt utvecklat. Därutav skapades vårt syfte att undersöka hur employer branding riktad mot anställda även kan användas för att attrahera potentiella framtida medarbetare. Vi fann att företagsidentitet och företagskultur som enligt den modell vi granskat endast påverkade de anställda i företaget, även kan förmedlas ut till presumtiva medarbetare. Detta genom relationer.

8.1 En annan syn på employer branding

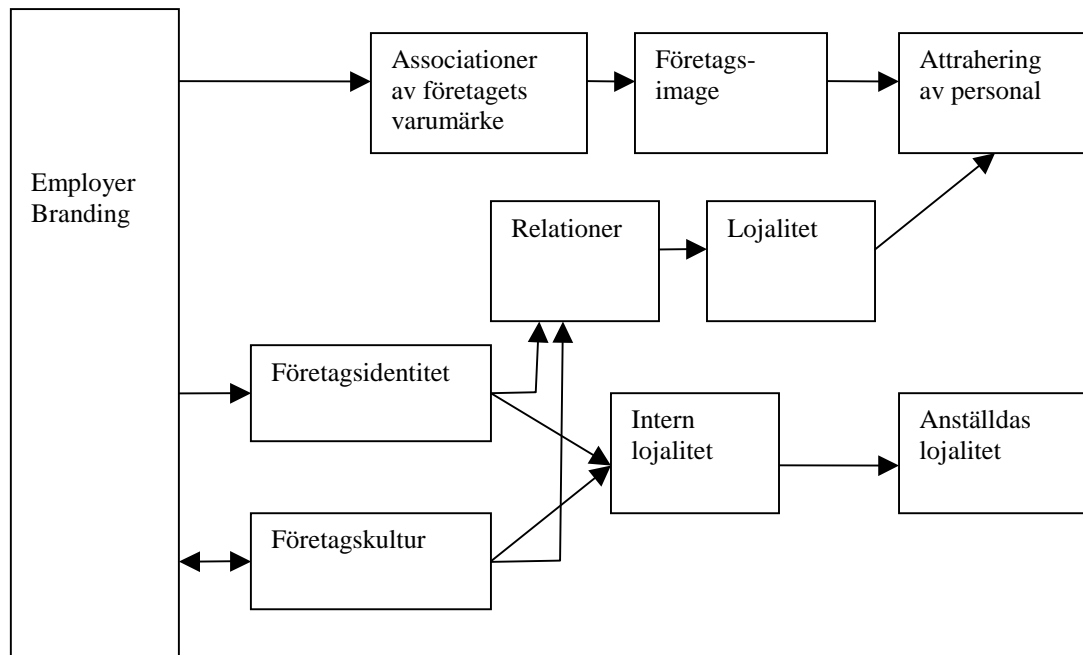
Som tidigare resonemang i studien visat, så ger employer brandingmodellen som den beskrivs av Backhaus och Tikoo (2004), inte en fullständig bild av hur verkligheten utifrån Deloitte kan betraktas. Vi har två argument för detta. Det första är att Backhaus och Tikoo inte tar upp sambandet mellan företagsidentitet och attrahering och inte heller mellan företagskultur och attrahering. Det andra är att relationer kan användas för att förmedla företagskulturen och företagsidentiteten. För kunskapsföretag, som är beroende av sina medarbetares kompetens, är vikten av att anställa rätt person oerhört central. Företag som Deloitte har dessutom en hög personalomsättning vilken medför att de kontinuerligt måste rekrytera nya medarbetare för att fylla sitt behov. Studien visar att relationer för med sig att studenter blir lojala mot ett företag, vilket underlättar rekryteringsprocessen på så sätt att företaget kan hitta rätt framtida personal och undvika att dessa personer istället går till konkurrenterna. Långvariga relationer innebär fördelar för både företaget och dess målgrupp för rekrytering.

8.2 Vårt bidrag - en reviderad modell

Vårt bidrag till employer brandingmodellen av Backhaus och Tikoo (2004) är ett tillägg av relationer och lojalitet till den externa delen av employer branding och en koppling till företagsidentitet och företagskultur till attrahering av personal via relationer. Detta enligt den reviderade modellen på nästkommande sida, se figur 6.

Som tidigare resonemang argumenterat för så hör företagsidentitet och företagskultur även till den externa employer branding och inte enbart till de interna delarna av modellen. Genom relationer kan företagskulturen och företagsidentiteten kommuniceras ut till individer utanför företaget. Detta innebär att genom en relation mellan företag och potentiella framtida anställda kan dessa begrepp förmedlas på ett bättre och effektivare sätt än då en relation saknas.

Desto djupare relation som skapas desto mer insikt får den potentiell framtida anställda i företagskulturen och företagsidentiteten. Om kulturen och identiteten passar individens intresse kan följn bli den att individen blir lojal i sin relation gentemot företaget. Vi menar ingalunda att individen inte skulle vända sig till andra arbetsgivare om tillfälle gavs, då det klart framträder i intervjuerna att de skulle göra detta. Vad vi däremot åsyftar är att personen blir lojal i sin relation gentemot företaget genom att föredra det framför dess konkurren-ter. Detta leder till att individen kan komma att bli attraherad utav företags varumärke, vilket vi påvisat i empiri och analys. För att relationen ska fungera och utvecklas måste både företaget och studenterna vara lojala i relationen.



Figur 6. Reviderad employer branding framework.

8.3 Eftertanke

Våra förhoppningar med arbetet är att våra resultat även ska vara till nytta och kunna appliceras av andra organisationer än revisionsbolag. Vi anser att förmedling av företagskultur och företagsidentitet är viktigt för alla kunskapsföretag då dessa har ett behov av kompetent personal. Medarbetarna är företagets ansikte utåt. Vi tror att alla organisationer där personalen är villiga att identifiera sig med organisationen kan ha nytta av våra resultat. Vi menar att yrken med en bakomliggande utbildning, som till exempel lärare, sjuksköterska eller polis, identifierar sig med sitt yrke även utanför arbetet. Medan en renhållningsarbetare endast ser det som ett arbete och tjänstgör endast för lönen Inte för den bild yrket ger av dem. Dessutom kommer 40-talisterna inom några år att gå i pension och lämna efter sig ett stort antal lediga tjänster. Det kommer då att bli än viktigare för företagen att få rätt kompetens och att behålla personalen.

8.4 Fortsatt forskning

Tankar som har väckts under arbetes gång har rört employer brandingmodellen. Även efter en revidering ter sig modellen en aning statisk. Vidare forskning skulle kunna förslå förbättringar och eventuellt en mer dynamisk modell.

Även frågor kring huruvida den employer branding som tas upp i uppsatsen är branschspecifik eller ej, är intressanta. Skiljer sig revisionsbranschen från andra konsult- och kunskapsföretagsbranscher?

Utöver detta ställs också frågan om icke-kunskapsintensivaföretag och organisationer kan ha någon behållning av employer branding. Sker detta då i teorins helhet eller genom enskilda delar?

Vad som även skulle vara intressant att undersöka är om det finns indikationer på att studenter som lagt ner mycket tid på relationer innan avslutade studier behöver lägga ner mindre tid på att senare söka arbete? Är employer branding så lönsamt för studenter som Deloitte hävdar?

Källförteckning

Böcker och vetenskapliga artiklar

Adamsky, Howard (2005): 6 ways recruiters can support building a better organisation. *ERE.net*. 2005.

Alvesson, Mats (2004): *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Kristiansstad, Liber.

Alvesson, Mats (2000): *Ledning av kunskapsföretag – en studie av ett datakonsultföretag*: 3:e utgåvan, Stockholm, Norstedts Juridiska.

Alvesson, Mats; Kärreman, Dan (2001): Making Newmakers: Conversational Identity at Work. *Organization Studies*. 2001. s 59-89.

Alvesson, Mats; Robertson, Maxine (2006): The best and the brightest: The construction, significance and effects of elite identities in consulting firms. *Organisation*. Nr 2, 2001. s 195-224.

Backhaus, Kristin; Tikoo, Surinder (2004): Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. 2004. s 501-517

Balmer, John M.T (2001): Corporate identity, corporate branding and corporate marketing – seeing through the fog. *European Journal Marketing*. 2001. s 248-291.

Balmer, John M.T.; Gray, Edmund R.. (1999): Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. *Corporate Communications: An International Journal*. 1999. s 171-176.

Bang, Henning (1998): *Organisationskultur*. Lund, Studentlitteratur.

Barney, Jay B. (1995): Looking inside for the competitive advantage. *Academy of Management Executive*. 1995.

Bergström, Ola (1998): *Att passa in - Rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag*. Göteborg, Bokförlaget BAS.

Berthon, Pierre; Hah, Li Lian; Ewing, Michael (2005): Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*. 2005. s 151–172.

Bryman, Alan; Bell, Emma (2005): *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö, Liber.

Cable, Daniel M.; Judge, Timothy A. (1996): Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1996. s 294-311.

D'Art, Daryl; Turner, Thomas (2006): New working arrangements: changing the nature of the employment relationship. *International Journal of Human Resource Management*. 2006. s 523–538.

De Pelsmecker, Patrick; Geuens, Maggie; Van den Bergh, Joeri (2004): *Marketing Communications – A european perspective*. 2:a utgåvan. Essex, Pearson Education Limited.

Donath, Bob (2001): *Branding works for internal audience, too*. *Journal Marketing News Publisher American Marketing Association*. 2001. s 7-9.

Fombrun, Charles J.; Nevins, Mark D. (2003): *The advice business : essential tools and models for management consulting*. Harlow, Prentice Hall.

Hansson, Jörgen (1997): *Skapande personalarbete - Lärande och kompetens som strategi*. Stockholm, Bokförlaget Rabén Prisma.

Harwood, Tracy G.; Garry, Tony (2006): Relationship marketing: why bother? *Handbook of business strategy*. 2006. s 107-111.

Hatch, Mary Jo; Cunliffe, Ann L. (2006): Organisation theory – model - Symbolical postmodern perspektiv. 2:a utgåvan, Oxford, Oxford University Press.

Hattfield, John (1999): Brand new world. *Accountancy*. 1999. s 50-51.

Hill Elizabet; O'Sullivan, Terry; Addison, Wesley (1999): *Relationsmarknadföring*. 2:a utgåvan, New York, Langman Inc.

Jacobsen, Dag Ingvar (2002): *Vad, hur och Varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund, Studentlitteratur.

Lievens Filip; Highhouse, Scott (2003): The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*. 2003. s 75-102.

Lundahl, Ulf; Skärvad, Per-Hugo (1992): *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. 2:a utgåvan, Lund, Studentlitteratur.

Lundén, Björn (2001): *Rekrytering – handbok för arbetsgivare*. Uddevalla, Björn Lundén Information.

Maister, David (2003): *Managing the professional service firm*. London, First press business.

Melewar, T.C.; Karaosmanoglu, Elif (2006): Seven dimensions of corporate identity - A categorisation from the practitioners' perspectives. *European Journal of Marketing*. 2006. s 846-869.

Oliver, Felicia (2006): The Great Talent Search. *Professional Builder*. 2006. s 54-58.

Pech, Richard J. (2001): Reflections – Termites, group behaviour and the loss of innovation: Conformity rules!. *Journal of Management psychology*. 2001. s 559-574.

Prien, Lars (1992): *Rekrytering och urval*. Lund, Studentlitteratur.

Priem, Richard L.; Butler, John E. (2001): Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management*. 2001. s 22-40.

Rosen, Michael (1985): *Breakfast at Spiro's: Dramaturgy and dominance*. (Kurskompendium FEK 372 Corporate Culture 2006) *Journal of Management*. 1985.

Sandberg, Jörgen (1998): *Ledning och förståelse – ett kompetensperspektiv på organisationer*. Malmö, Studentlitteratur.

Svenning, Conny (1999): *Metodboken – samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling*. 3:e utgåvan. u o, Lorentz förlag.

Sveningsson, Stefan; Alvesson, Mats (2003): *Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle*. *Human Relations*. 2003. s 1163-1193.

Sullivan, John (2004): *Eight elements of a successful employment brand*. *ERE.net*. 2004.

Watson, Tony J. (2002): *Organising and Managing work – Organisational, managerial and strategic behaviour in theory and practice*. Essex, Pearson Education Limited.

Internet

www.affarsvarlden.se Isaksson, Patrik. *Revisorerna skördetid*, 2006-10-23

www.conference-board.org, 2007-01-15

www.deloitte.se, 2006-11-13

www.insightlab.se, 2006-11-13

www.nova100.se, 2007-01-10

Intervjuer

Emelie Norborg, studentansvarig för Deloitte Sverige, telefonintervju 2006-11-29.

Per-Arne Pettersson, chef för Audit avdelningen på Deloitte's Malmökontor, intervju 2006-11-29 på Deloitte's Malmökontor.

Fem anonyma intervjuer med nyanställda på Deloitte's Malmökontor, 2006-11-24, 2006-11-28, 2006-11-29, intervjuer på Deloitte's Malmökontor

Fyra anonyma intervjuer med studenter på ekonomihögskolan vid Lunds universitet, 2006-11-22, 2006-11-23, 2006-11-24, intervjuer på Lunds universitet

Övriga källor

Deloitte's årsredovisning 2004/2005

Europeiska gemenskapernas kommission (2000) *Arbetsdokument från kommissionens avdelningar – Memorandum om livslångt lärande*. Bryssel.

Bilaga 1

Intervju guide

Bakgrundsfakta för samtliga respondenter

- Utbildning och inriktning på utbildningen
- Personens ålder
- Befattning och antal år på företaget och år på nuvarande position. (Detta gäller inte studenterna)

Chefen för Audit-avdelningen, Deloitte Malmökontor, Per-Arne Pettersson

Företaget

- Omsättning i Sverige, Malmö
- Personalomsättningen i Sverige och Malmö
- Organisationsstrukturen
- Kunskapsarbete och kunskapsarbetande

Rekrytering

- Rekryteringsprocessens struktur
- Kriterier för anställning
- Respondentens medverkan i rekryteringen
- Respondentens syn på rekryteringsprocessen

Marknadsföring inför rekrytering

- Processen inför marknadsföring
- Marknadsföring och events
- Respondentens syn på marknadsföring och events
- Kontakt med studenter

Övrigt

- Kultur
- Vikten av att hitta rätt person till tjänster
- Utbildning och utveckling av medarbetare
- Karriärmöjligheter

Studentansvarig Deloitte Sverige, Emelie Norborg

Marknadsföring inför rekrytering

- Aktiviteter som genomförs för att attrahera studenter
- Aktiviteternas kvalitet, vad attraherar flest studenter?
- Marknadsföring eller rekrytering? Var går gränsen och hur påverkar de varandra?
- Fördelar och nackdelar med intensiv marknadsföring gentemot studenter

- Relationer till studenter
- Målgrupp vid marknadsföringen
- Nya idéer och förbättringar

Nyanställda vid Malmökontoret

Uppfattningar som student

- Syn på marknadsföring inför rekrytering, då och nu
- Förbättringar som kan ske
- Information om företaget innan ansökan skickades och när respondenten blev anställd
- Kontakter med Deloitte som studerande
- Varför söktes tjänsten?

Rekryteringsprocessen

- Processens struktur
- Förbättringar som kan ske

Uppfattningar som nyanställd

- Första tiden som anställd, förväntningar versus verkligheten
- Mottagandet av företaget
- Utbildning och utveckling
- Framtidssyn

Studenter vid Lunds universitet

Inriktning på studier och tankar om framtida jobb

- Varför inriktningen valdes
- Vad tror respondenten att den kommer arbeta med efter avslutade studier?
- Vart skulle respondenten helst vilja arbeta?
- Vilket av följande företag föredrar respondenten en anställning hos; KPMG, Ernst&Young, PriceWaterHouseCoppers eller Deloitte? Varför?
- Vad avgör i valet mellan två företag?
- Medverkan vid företagsaktiviteter? Vilket företag?
- Vilka events ger bäst kontakt?

Tankar om Deloitte

- Känner respondenten till Deloitte? Hur?
- Kan respondenten tänka sig en framtid på Deloitte? Varför, varför inte?
- Varför skulle respondenten vara rätt för Deloitte?

Syn på marknadsföring inför rekrytering

- Vad anser respondenten om marknadsföring från företag för att rekrytera personal?
- Hur påverkas respondenten utav information av företag vid dessa tillställningar?

Bilaga 2

Kunskapsföretagets anatomi

Maister i Fombrun (2003) liknar kunskapsföretag vid den medeltida verksstaden, med dess lärlingar, gesäller och mästare. Idag utgörs dessa istället av assistenter, även kallade juniors, managers och partners, även kallade seniors. Strukturen i företagen består oftast av en större andel assistenter, ett mindre antal managers och i ringaste mängd partners. Förklaringen till strukturen är att individer inte ansluter sig till kunskapsföretag för arbete, utan för karriärer. I och med detta förväntar sig de nyanställda att en dag vara partner i företaget. Följden blir en "up-or-out" - policy, där skicklig personal klättrar uppåt i rangordningen eller blir head-huntade av andra företag. De som inte lämpar sig för tjänsten lämnar företaget. Således krävs en ständig nyrekrytering för att få in ny personal som kan fylla de platser som blir tomma till följd av att personal klättrar uppåt eller lämnar företaget.

