



LUNDS
UNIVERSITET

Institutionen för kommunikation och medier

Employer branding och framtidens medarbetare

En kvalitativ studie i företags arbete med employer branding i samband med 80-talisternas intåg på arbetsmarknaden.

C-uppsats VT11
MKVK01 – Strategisk kommunikation
Handledare: Fredrik Miegel
Examinator: Tobias Linné

Författare:
Malin Herrmann

Sammanfattning

Det har idag blivit allt viktigare för företag att kunna profilera sig som en attraktiv arbetsgivare för att vara med i kampen om framtidens arbetskraft och employer branding är ett begrepp som vuxit fram utifrån detta arbete. Arbetsmarknaden står inför stora förändringar då en ny generation kommer är på väg in i arbetsmarknaden, 80-talisterna, och äldre generationer är på väg ut. Jag har valt att undersöka hur företag samt 80-talister resonerar kring och förhåller sig till dessa frågor. Min ansats är kvalitativ och jag har genomfört samtalsintervjuer med tre företag och fem 80-talister. Särskild vikt har legat vid att försöka redogöra för hur företagen kommunicerar i samband med sitt employer brand för att attrahera 80-talisterna och hur deras arbete överensstämmer med 80-talisternas förväntningar och föreställningar. Syftet med denna studie är att undersöka dels hur ett antal företag/arbetsgivare resonerar kring och arbetar med så kallad employer branding i samband med 80-talisternas intåg på arbetsmarknaden, dels hur ett antal representanter ur denna åldersgrupp resonerar kring sitt framtida yrkesliv.

Studiens resultat visar att en genomtänkt kommunikationsstrategi är avgörande i ett företags arbete med employer branding, såväl vad gäller intern som extern kommunikation. Det finns en medvetenhet hos företagen om att detta är något som de kommer att behöva arbeta allt mer med för att vara med i kampen om kompetensen. Samtidigt visar studien att majoriteten av företagsrespondenterna endast är i en uppstartningsfas gällande dessa frågor. Företagen arbetar allt mer med att synas i sociala medier men 80-talisterna påpekar att det personliga mötet är viktigast. De vill även kunna identifiera sig med organisationen vilket visar på vikten av en stark och uppriktig organisationsidentitet. Även om det finns ett visst mönster bland 80-talisterna har det framkommit att det är svårt att dra generella slutsatser om en hel generation, det är istället viktigt se till individen i arbetslivet då det skiljer sig åt gällande krav och förväntningar bland de 80-talister som ska ut i arbetslivet.

Nyckelord: employer branding, branding, kommunikation, kommunikationskanaler, organisationsidentitet, 80-talister, attragera, rekrytera, behålla, utvecklas.

Titel: Employer branding och framtidens medarbetare – En kvalitativ studie i företags arbete med employer branding i samband med 80-talisternas intåg på arbetsmarknaden

Författare: Malin Herrmann

Författad vid: Institutionen för kommunikation och medier, Lunds Universitet

Innehållsförteckning

1. Inledning & bakgrund	1
Syfte och frågeställning	2
Tidigare forskning	3
Avgränsning	4
Disposition.....	4
2. Metod.....	4
Val av metod.....	4
Val av referensram	5
Datainsamling.....	5
Kvalitativa samtalsintervjuer.....	6
Urval och tillvägagångssätt	6
Trovärdighet	8
Källkritik.....	9
3. Teoretiska utgångspunkter.....	9
Branding	9
Organisationsidentitet.....	10
Kommunikationsform & kommunikationskanal.....	11
80-talister.....	12
80-talister i arbetslivet	13
Generationsväxling & generationskillnader	13
4. Analys	14
Att kommunicera sitt arbetsgivarvarumärke	14
Kommunikationskanaler.....	19
Att attrahera och behålla personal	23
Framtiden.....	26
5. Diskussion	31
6. Framtida forskning	35
7. Referenser	36
8. Bilagor	

1. Inledning och bakgrund

För tjugo år sedan var *employer branding*, eller *arbetsgivarvarumärke* som det kallas på svenska, ett näst intill okänt begrepp. Kommunikationen med framtida potentiella medarbetare var svår att särskilja från företagets generella marknadsföringsaktiviteter vilka riktade sig till en stor och ospecifik målgrupp, men på senare tid har begreppet *employer branding* fått en allt viktigare roll i arbetslivet. Värt att notera är att området *employer branding* är ett arbetsområde inom såväl kommunikationsvetenskap som personalvetenskap vilket illustreras av att ansvaret för funktionen i företagen kan såväl ligga inom personalfunktionen som inom kommunikationsfunktionen.

För närvarande pågår en debatt om de förändringar arbetsmarknaden står inför. Det handlar om såväl företags- och organisationers förväntningar på den arbetskraft som anställs som de potentiella arbetstagarnas attityder gentemot arbete och förväntningar på arbetsgivarna. En ny generation kommer in på arbetsmarknaden, 80-talisterna, och äldre generationer är på väg ut. 80-talisterna beskrivs av Fürth et al (2002) som självständiga, rastlösa, att de ställer hårda krav och att de har en stark tilltro till sin egen förmåga. De binder sig inte mentalt eller förankrar sig med arbetsplatsen på samma sätt som tidigare (Jacobsen & Thorsvik 2008), de förespråkar flexibilitet och förväntas byta arbetsplats flera gånger under sin yrkeskarriär (Sennett 1999). 80-talisterna har vuxit upp i ett ständigt kommunicerande samhälle som präglats av varumärken och nya kommunikationskanaler vilket påverkat deras sätt att vara samt de krav som de ställer på sin omgivning. Putnam (2001) skriver om de generationsskillnader som råder och menar att vi gått från ett system som bland annat byggde på trygg, livslång anställning till en stor del temporära anställningar vilket har en inverkan på förtroende och samhörighet på arbetsplatsen. Även Sennett (1999) diskuterar dagens arbetstagare och arbetsgivare och menar att förutsättningarna för arbetet håller på att förändras drastiskt då organisationerna kännetecknas av flexibilitet, platta strukturer och kortsiktighet. Allt färre människor väljer att stanna inom samma organisation vilket han menar försvagar banden mellan företag och anställd och att arbetsstyrkan blir alltmer tillfällig.

Den här utvecklingen medför även som Fürth et al (2002) hävdar, att det blir svårare för företagen att såväl rekrytera som att behålla kompetensen. Utvecklingen ökar arbetsgivarens behov att hitta nya sätt att rekrytera och behålla medarbetare. Detta visar hur viktigt det är att som företag arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke (*employer brand*) och kommunicera detta

för att attrahera potentiella medarbetare och kunna behålla befintlig personal. Det är dock lätt att kommunikation många gånger tas förgivet, men som Heide, Johansson & Simonsson (2009) konstaterar så är just kommunikationen en grundförutsättning för att organisationer ska kunna fungera och existera. Utan kommunikation, ingen organisation. Jag menar därför att det är av stor vikt att studera detta ur ett kommunikationsperspektiv då kommunikation är ett måste i organisationers arbete kring employer branding.

Med utgångspunkt i dessa resonemang kommer jag i föreliggande uppsats undersöka hur tre företag samt fem 80-talister på väg ut i arbetslivet resonerar kring och förhåller sig till liknande frågor. Särskild vikt kommer att läggas vid att försöka redogöra för hur företagen kommunicerar i samband med sitt employer brand för att attrahera 80-talisterna och hur deras arbete stämmer överrens med 80-talisternas förväntningar och föreställningar.

Syfte och frågeställning

Syftet med denna studie är att undersöka dels hur ett antal företag/arbetsgivare resonerar kring och arbetar med så kallad employer branding i samband med 80-talisternas intåg på arbetsmarknaden, dels hur ett antal 80-talister resonerar kring sitt framtida yrkesliv. En ambition med studien är att jämföra hur de företag/arbetsgivare jag undersökt resonerar kring sitt arbete med att attrahera de 80-talister som är på väg ut i arbetslivet med de krav, förväntningar och föreställningar ett antal av 80-talisterna har på sina framtida arbetsgivare och yrkeskarriärer. Särskild vikt kommer att läggas vid att försöka redogöra för hur företagen kommunicerar i samband med sitt employer brand för att attrahera och behålla 80-talisterna och om deras arbete stämmer överrens med studiens 80-talisters förväntningar och föreställningar.

Utifrån syftet har följande frågeställning samt delfrågeställningar formulerats:

- Vilken betydelse har kommunikation för företagens arbete med employer branding i samband med att attrahera 80-talisterna?
 - Hur kommunicerar företagen i samband med employer branding?
 - Överrensstämmer företagens resonemang och arbete gentemot 80-talisternas förväntningar och krav på sina framtida arbetsgivare?

Tidigare forskning

Employer branding och 80-talister är relativt nya begrepp, men i takt med ett ökat intresse och behov av employer branding hos företagen samt vikten av en ökad kunskap om 80-talisterna då de är på väg in i arbetslivet så ökar också mängden material kring begreppen.

I forskning kring 80-talisterna och generationsväxling har till exempel Fürth, Holmber, Larsson & Raaterova (2002) studerat 80-talisternas intåg på arbetsmarknaden och deras betydelse. Vad man kan se i existerande studier kring 80-talisternas inställning till arbete är att de i regel är starkt normativa där läsaren förses med redogörelser för 80-talisternas kännetecken och egenskaper samt hur man som arbetsgivare ska kommunicera med dem och vad man som chef ska göra och inte göra för att lyckas ”hantera” dessa på arbetsmarknaden. De förklaras som flexibla, kommunikativa, vana vid teknik och som en generation som litar på sig själva och sin egen kompetens (Fürth et al 2002). Jag har i min studie valt att delvis återge dessa studier med dess normativa språk då de är av stor vikt för att nå förståelse kring fenomenet. Även om 80-talisterna är ett ungt begrepp och forskningen kring detta är relativt begränsad så finns mycket information att ta del av på internet då det skrivs mycket artiklar i ämnet samt genomförts undersökningar bland 80-talister och deras sätt att se på arbete och sina framtida arbetsgivare.

Då även employer branding är ett ungt begrepp är den mesta informationen på internet skriven av konsultbyråer, men återfinns också i handböcker för företag. Exempel på litteratur är *The Employer Brand* (2005) av Barrow och Mosley, samt *Sustainable Employer Branding* (2009) av Parment & Dyhre. Denna litteratur är dock av managementkaraktär och kommer därför att utgöra en del av det empiriska materialet men ej behandlas närmare i teoriavsnittet. Men då employer branding är ett brett begrepp som innefattar allt från rekrytering och bemötande till kultur och värderingar inom ett företag, gör detta att det finns en mängd forskning att ta del av då man för att nå full förståelse kring employer branding även bör studera områden som branding, kommunikation samt organisationsidentitet. Framträdande här är Parment och Söderlund (2010), Jacobsen & Thorsvik (2008), Sennet (1999), Melin (2008) samt Heide et al (2009). Återigen spelar internet och den information som går att nå där en stor roll. Särskilt framträdande inom området är *Universum* (Universum 1) ett konsultföretag vilket blivit ledande inom employer branding och som via sin hemsida informerar om nyaste nytt inom området.

Avgränsning

Vid mina infosökningar i början av uppsatsarbetet upptäckte jag att det inte fanns så mycket forskning kring Employer Branding specifikt och 80-talister, det har därför varit viktigt att ta del av den information som ändå finns kring områdena. Som konstaterat i ”tidigare forskning” så är employer branding ett brett område som innefattar många olika områden, jag har där valt att fördjupa mig i kommunikation, branding och organisationsidentitet då dessa är primära för att nå full förståelse kring employer branding. Samtidigt har jag gjort avgränsningar vad gäller ämnen att studera dessa fenomen utifrån. Jag har valt att studera större företag då dessa ofta har en högre personalomsättning samt en ekonomi som ger möjlighet att arbeta aktivt med marknadsföring. Jag har dessutom valt att intervjua fem 80-talister där jag önskat få med studenter, nyexaminerade samt någon yrkesverksam. Detta med förhoppningen att kunna studera employer Branding utifrån såväl företagnas som ur 80-talisternas synvinkel. Arbetet kommer därmed att grunda sig på såväl primära som sekundära källor.

Disposition

Kapitel två behandlar det metodologiska upplägget för uppsatsen där jag inledningsvis beskriver mitt val av metod följt av förklaring till val av referensram och datainsamling. Detta kapitel innehåller även resonemang kring mitt val av kvalitativa intervjuer, tillförlitlighet av insamlad data och avslutningsvis metodkritik, trovärdighet samt källkritik. Kapitel tre inleds med en förklaring av begreppet branding, därefter studeras organisationsidentitet samt kommunikationsform och kommunikationskanaler, följt av 80-talister, 80-talister i arbetslivet och generationsväxling och generationsskillnader. I kapitel fyra återfinns analysen av mitt samlade empiriska material kopplat till mina teoretiska referensramar. Uppsatsen avslutas i kapitel fem med en diskussion.

2. Metod

Val av metod

Min studie syftar till att undersöka dels hur ett antal företag/arbetsgivare resonerar kring och arbetar med så kallad employer branding i samband med 80-talisternas intåg på arbetsmarknaden, dels hur ett antal 80-talister resonerar kring sitt framtida yrkesliv. Ett sådant

syfte vore svårt att uppfylla med hjälp av en kvantitativ metod då den har som främsta syfte att genom kvantifierbar data dra generella slutsatser, vilket begränsar möjligheten för respondenterna att uttrycka sina egna upplevelser och förhållningssätt (Ekström & Larsson 2000). Min studie kommer således att genomföras genom en kvalitativ metod vilken generellt sett kan beskrivas som ett tillvägagångssätt där forskaren på ett djupt och tolkande plan tar del av den verklighet som skall studeras. Forskarens avsikt är att försöka fånga in specifika fenomen eller företeelser som i sin tur kan kopplas till ett större sammanhang (Jarlbro 2000). Jag har valt att vid sidan av intervjuerna även använda mig av litteratur som empiriskt material i konstruktion av handböcker samt konsultföretag. Detta då de bidrar till spridning av föreställningar om 80-talisterna och deras intåg i arbetslivet. De är dessutom av stort intresse för den här studien då dessa handböcker och konsultrapporter har som avseende att guida företag i deras arbete med employer branding samt för att få dem att nå större förståelse kring 80-talisterna och deras karaktärsdrag vilka kommer att påverka arbetslivet.

Val av referensram

Målet att skapa kunskap kring de definitioner och begrepp som är av relevans för syftet har påverkat val av litteratur och referensramens utformning. Fokus i teorin kommer att ligga på kommunikation, branding och organisationsidentitet vilka är grundstenar inom employer branding och viktiga för att nå förståelse kring *hur* employer branding kommuniceras och *vad* som kommuniceras. Dessa teorier kopplat till det material som finns om 80-talisterna och deras egenskaper och förväntningar ger en bred syn på arbetsrelaterad kommunikation mot potentiella medarbetare.

Datainsamling

Insamling av data har gjorts via nationella och internationella böcker, tidskrifter, artiklar av sekundärdata samt ett antal elektroniska källor. Insamling av primärdata har gjorts genom kvalitativa djupintervjuer.

Kvalitativa samtalsintervjuer

Samtalsintervjuer med respondenter görs främst för att utvinna personliga uppfattningar och synvinklar kring ett specifikt ämne (Ekström & Larsson 2000). Jag har valt att genomföra min studie med hjälp av kvalitativa samtalsintervjuer då jag hoppas att jag genom denna metod kan få en djupare inblick i hur företag resonerar i arbetet med sitt employer brand samt hur 80-talisterna ser på sig själva som potentiella medarbetare och på sitt framtida yrkesliv. Jag vill ta del av individuella åsikter och reflektioner hos såväl arbetsgivare som 80-talister för att nå så stor förståelse som möjligt. Genom intervjuer kan jag ta del av tankar och resonemang kring arbetsgivarnas arbete kring employer branding samt 80-talisternas reflektioner och krav på framtida arbetsplatser, något som är omöjligt genom att endast studera reklam, hemsidor eller hur många som anställs respektive slutar på företaget. Som Østbye, Knapskog, Helland och Larsen (2003) hävdar så kan vi genom kvalitativa intervjuer få tillgång till information som det annars kan vara svårt att få.

Jag kommer att använda mig av semistrukturerade intervjuer vilket enligt Østbye et al (2003) kännetecknas av att man på förhand har fastställt teman vilka lagts som grund för intervjun samt har utarbetat en intervjuguide (se bilaga 2 & 3). Den här typen av intervju ger utrymme för flexibilitet att ställa följdfrågor (Østbye et al 2003).

Urval och tillvägagångssätt

Det är av stor vikt att välja respondenter utifrån studiens syfte samt de frågeställningar man har för avsikt att söka svar på (Repstad 1999). Jag valde därför att fokusera på två respondentgrupper. Dels större företag med en god personalomsättning, helst någon som har hand om employer branding eller personalfrågor för att intervjua någon som arbetade aktivt med företaget som varumärke samt med rekrytering. Jag ville även intervjua en grupp 80-talister för att ta del av deras syn på arbetslivet och vilka tankar och reflektioner de har kring hur företag arbetar med att nå ut till potentiella medarbetare samt deras tankar kring krav på sina framtida arbetsgivare.

Jag använde mig av mitt kontaktnät för att hitta 80-talister att intervjua, det har dock varit bekantas vänner vilka jag inte känt sedan innan, detta för att hålla intervjun så neutral som möjligt utan någon påverkan från min sida. Värt att nämnas är att samtliga respondenter har läst vid universitet, om än bara någon kurs, vilket kan ha påverkat resultatet. Vid en

kommande studie hade det varit intressant att intervjua ännu fler och då även få med 80-talister som ej studerat för att se om resonemangen skiljer sig åt. De har dock varit variation vad gäller vad de gör idag då några jobbar och andra studerar. Det är dessutom viktigt att påpeka att respondenterna inte representerar 80-talistgenerationen utan endast de själva. Även om jag inte studerar skillnader i åsikter mellan kön så strävade jag ändå efter att få en bredd i urvalet med både män och kvinnor, detta främst bland 80-talisterna eftersom jag bland arbetsgivarna inte i samma utsträckning kunde påverka vem jag fick tala med. Vad gäller företagen ville jag helst intervjua fem stycken, men valde att mejla ut till ett femtontal då jag misstänkte att jag inte skulle få respons från alla. Det slutade med att tre företag intervjuades då resterande antingen inte återkom på mina mejl eller telefonsamtal, eller på grund av att de inte hade kompetensen eller tiden att låta sig intervjuas.

Vid första kontakten informerades samtliga respondenter om studiens bakgrund och syfte. 80-talisterna kontaktades via telefon och fick då muntlig bakgrundsinformation medan företagen mottog mejl anpassade efter företag och mottagare (se bilaga 1). Vad som är viktigt att tänka på är också att personer som är tillgängliga och positivt inställda till en intervju är att föredra så att man får ut tillräcklig information och kunskap.

Man tvingas även ofta ta praktiska hänsyn i sina urval, ofta på grund av tids- och resursskäl Larsson (2000). Jacobsen (2002) talar om telefonintervjuer och att de kan minska påverkan av en intervju, så kallad intervjuareffekt. På grund av tidsaspekter och för långa avstånd mellan mig och respondenterna valde jag att använda mig av telefonintervjuer. Intervjuerna har genomförts med ljudupptagning som sedan har transkriberats för att kunnas användas i min analys.

Jag tog även beslutet att intervjua ett fåtal respondenter, tre företag och fem 80-talister. Detta för att fokusera på intervjuernas kvalitet samt att få in mer detaljerad empiri snarare än att lägga fokus på intervjukvantiteten med förhoppningen att det ska generera i bättre empirityngd. Intervjuns förlopp planerades noggrant. Larsson (2000) rekommenderar att man börjar med bakgrundsfrågor och tar de mer komplicerade och känsliga frågorna senare. Jag försökte hålla ett kritiskt förhållningssätt till informantens svar för att nå uppriktighet och större djup i intervjun. Hade bara anteckningar förts hade det funnits en risk att bara jag fått med en begränsad mängd av vad som sagts. Inspelade intervjuer gav mig möjlighet att söka efter samband samt möjlighet till nytolkning. Däremot finns en risk att informantens öppenhet

vid inspelning av intervjun hämmas, vilket då medför att intervjuens validitet sjunker. Då min studie inte berör några känsliga ämnen och då respondenterna erbjudits anonymitet, så utgår jag dock från att inspelningen i vårt fall inte påverkade öppenheten (Östbye et al 2003).

Respondenterna informerades om att informationen endast skulle användas till min uppsats och att de hade rätt att avgöra under vilka villkor de ville delta. De har haft möjligheten att välja anonymitet så att deras personliga integritet skulle skyddas och inte skulle kunna identifieras i arbetet (Östbye et al 2003). Ett företag, Swedbank, gav sin tillåtelse att nämnas vid namn medan resterande företag valde att medverka under anonymitet. Jag har valt att anonymisera samtliga respondenter för att skydda deras identitet. Respondenterna presenteras närmare i bilaga 4.

Trovärdighet

Jacobsen (2002) menar att det är av stor vikt att som författare förhålla sig kritisk till den primär- och sekundärdata som samlas in. Viktiga begrepp att beakta är validitet och reliabilitet vilka handlar om empirins relevans och giltighet för undersökningens syfte i sig samt empirins trovärdighet och tillförlitlighet.

Att jag genomfört intervjuerna via telefon har inneburit att de själva kunnat välja att sitta på en lugn plats utan störande inslag under intervjuprocessen vilket förhoppningsvis haft en positiv inverkan på samtalet. Däremot så tar Østbye et al (2003) upp att en risk med kvalitativa intervjuer är att respondenten framställer en förskönande bild av sig själv som är i enlighet med förväntningarna snarare än den riktiga bilden. Det har därför funnits i beaktande att det kan förekomma att respondenterna anpassar sina svar efter vad de tror att jag som intervjuare eftersöker. Men eftersom respondenterna erbjöds anonymitet minskas dock risken för dessa förställda intervjusvar. Ytterligare en negativ aspekt är att kvalitativa intervjuer är tidskrävande och kräver ett stort jobb med att koda materialet samt bearbeta empirin.

Då jag som forskare vill veta vad varje respondent tycker och tänker om det som undersökningen gäller har i stor utsträckning samma frågor ställts till samtliga respondenter. Det handlar om att finna mönster i svaren och om att beskriva och förklara varför och hur olika grupper av respondenter skiljer sig åt i sina svar (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, Wägnerud 2007). Det bör dessutom förtydligas att respondenterna från företagen kan tänkas

vilja framsälla sina företag på ett sätt som eventuellt inte överrensstämmer med verkligheten vilket gör att det för mig som forskare är viktigt att förhålla mig kritisk till de primärdata jag tar del av. Jag har till exempel botaniserat mig på samtliga företags hemsidor för att se om det fanns information kring dessa frågor. Jag har även ställt följdfrågor vid oklarheter samt Viktigt att påpeka är också att företagsrepresentanterna inte är företaget de arbetar på utan att de är individer vars personliga åsikter inte behöver överrensstämma med företagets.

Källkritik

Då denna uppsats består av en stor del teoretisk ansats har stor tillförlitlighet ställts vid de källor jag använt mig av. Det är därför extra viktigt att vara källkritisk. Det bör beaktas att olika synvinklar på samma material kan resultera i andra förklaringsfaktorer och slutsatser (Jacobsen 2002). Jag har därför varit uppmärksam på var mitt material kommer ifrån, vem som skrivit det, syftet till varför det producerades, vem studien vänder sig till samt vilka metoder som använts. Jag har dessutom, i enlighet med vad Esaiasson et al (2007) framhäver som viktigt, försökt välja det som bäst uppfyller de källkritiska kraven på äkthet, samtidighet, oberoende och tendens samt primärkällor framför sekundärkällor.

En svårighet med denna uppsats och dess empiri var att begreppet employer branding samt studier kring 80-talister är tämligen nytt vilket innebär att forskning kring begreppen är relativt begränsad. Jag har därför gjort valet att studera branding, kommunikation och organisationsidentitet för att underlätta för förståelsen av begreppet employer branding. Detta genom att studera den forskning som finns samt genom att fråga respondenterna om dessa arbetsområden.

3. Teoretiska utgångspunkter

Branding

Den svenska motsvarigheten till ”brand” är *varumärke*. Parment och Söderlund (2010) förklarar varumärke som något som utgörs av marknadens eller kundens, uppfattning av en organisation, en individ, en produkt eller något annat separerbart och definierbart fenomen. ”Branding” är ett sätt att bygga upp och förmedla förväntningar och löften gällande ett

företags varumärke vilket är en av de viktigaste aspekterna i företagens strategier för kommunikation. Ett varumärke är en symbol som förmedlar värde och identitet (Holt 2004) och ett varumärkets värdeskapande förmåga har blivit allt mer uppmärksammat de senaste åren. Detta är en av de viktigaste orsakerna till att många företag idag betraktar varumärkesuppbyggnad som en strategisk fråga av högt värde. En förklaring till det stora intresset för varumärken är att många företag och organisationer upplever att det blivit ett allt intensivare konkurrenstryck och har därför insett värdet av att utveckla långsiktigt uthålliga konkurrensfördelar (Melin 1999).

Det är viktigt att som organisation först och främst ta reda på vilka man är och vad man vill åstadkomma samt att eftersträva samstämmighet i alla varumärkesbudskap som sänds. Finns en tydlig inriktning blir det inte bara tydligare vad man vill, utan också vad man inte vill. I viss mån sker alltså en automatisk selektion när en organisation konfronteras med en potentiell återförsäljare eller ny medarbetare, ett förslag på en marknadsföringskampanj eller något annat – passar det oss, eller passar det oss inte? Att välja vad som passar varumärket effektiviserar inte bara marknadsföring och marknadskommunikation utan även andra områden såsom personalrekrytering, val av distributionskanaler och så vidare (Parment och Söderlund 2010). Varumärkets styrka reflekteras i en organisations allmänna attraktivitet. Den som äger ett starkt varumärke har lättare att dra till sig såväl kunder som kvalificerade anställda och kompetenta samarbetspartners (Parment 2008) .

Organisationsidentitet

Organisationsidentitet ses idag som en viktig konkurrensfördel och företag vars varumärken ofta syns och som har ett bra anseende har fördelar gentemot konkurrenter (Heide et al 2009). Organisationsidentitet står i nära relation till organisationskultur och berör frågor kring organisationens helhet, tillhörighet och gemensamma föreställningar utifrån en förståelse av identitet som ett kollektivt fenomen. Ser man identitetskonceptet utifrån organisationsteorin kopplas det till organisationens självbild och relation till omvärlden (Ugglå 2000). Heide menar att organisationsidentitet är ett svårdefinierbart begrepp men att det kan ses som organisationens unika egenskaper och verklighet vilka visas i de externa och interna bilder som kommuniceras i till exempel reklam eller i personaltidningen. Frågor som ”Vem är vi?” och ”Vad särskiljer oss från andra?” menar Heide är kopplade till identitet och att organisationsidentitet alltså kan ses som en form av social identifikation (Heide et al

2009:170). En viktig faktor för uppkomsten av en klar och tydlig organisationskultur är just i vilken utsträckning människorna i en organisation identifierar sig med denna (Alvesson 2007).

Det är av stor vikt att organisationsmedlemmarna är införstådda med organisationsidentiteten för att lättare kunna kommunicera ett principfast budskap till omvärlden. En organisationsidentitet är också något som ska knyta samman organisationsmedlemmar samt vara en utgångspunkt för hur en organisation förstår och skapar mening i verkligheten. Det handlar om en naturlig strävan efter att förstå sin situation och då man identifierar sig med organisationen tar man del av organisationens värden och de praktiker som man utför. Tack vare en social identifikation känner sig individer också lättare lojala mot organisationen som i sin tur medför större engagemang (Heide et al 2009).

Kommunikationsform och kommunikationskanal

Precis som (Heide et al 2009) konstaterar så är kommunikation en grundförutsättning för att organisationer ska kunna skapas, existera och utvecklas. Enligt Erikson (1998) finns tre olika former av kommunikation; *skriftlig*, *mundlig* och *elektronisk* som alla har sina olika fördelar. *Den skriftliga kommunikationen* är bestående och informationen kan nå mottagare på olika platser, men möjligheten till dialog är liten. *Den muntliga kommunikationskanalens* största fördel är att den tillgodoser människans viktigaste psykologiska behov, att möta och interagera med andra människor, dock så är dess beständighet och kapacitet begränsad då förmedlaren själv är kanalen om måste närvara vid kommunikationstillfället. *Elektroniska kommunikationsformer*, internet, tv och radio, kan levandegöra kommunikationen på ett bättre sätt än de skriftliga kanalerna och möjlighet till direkt dialog och återkoppling mellan sändare och mottagare finns (Erikson 1998).

Organisationskommunikation avses traditionellt sett endast som den interna kommunikationen inom ett företag men många forskare anser att gränsen mellan intern och extern kommunikation idag är problematisk och svårare att dra (Heide et al 2009). Kommunikationsforskare ser det som allt viktigare att samordna intern och extern kommunikation då denna typ av kommunikation ger många fördelar i det kommunikativa arbetet. Den kommunikation man för ut externt måste också stämma överrens med vad som förmedlas internt. För att kunna formulera och kommunicera en bild av arbetsgivaren externt

måste den bilden först kommuniceras till och accepteras av, medarbetarna (Erikson 1998). Den externa kommunikationen riktas alltså inte enbart utåt utan även inåt i organisationen och vice versa (Heide et al 2009).

Sociala medier, såsom Facebook, Twitter och bloggar, är enligt Ström (2010) utmärkta arenor för företag som vill nå ut i marknadsförings- och nätverkssyfte. Samhället sägs ha utvecklats till ett nätverkssamhälle där kontakter och relationer med andra är mycket viktiga vilket gör att man kan se ett samband mellan medverkandet i sociala medier och teorier om relationsmarknadsföring. Detta nätverkssamhälle innebär att organisationer måste vara duktiga på att bygga, utveckla och bevara relationer (Heide et al 2009). Ny informations- och kommunikationsteknik gör även att vi idag kan kommunicera bättre och snabbare, oberoende av tid och rum (Jacobsen & Thorsvik 2008).

80-talister

Liksom tidigare generationer fått smeknamn som "Generation X" har även många valt att kalla 80- och 90- talisterna för "Generation Y" (Jacobsen & Thorsvik 2008). O'Donell (1995:2) beskriver begreppet "generation" som "alla individer i ett samhälle som föddes vid ungefär samma tidpunkt, oavsett om de har blodsband eller ej". Den så kallade kohort-teorin menar att individer som är uppvuxna vid samma tidpunkt har liknande värderingar, åsikter och livserfarenheter (Kupperschmidt 2000).

Fürth et al (2002) förklarar 80-talisterna som självständiga, att de ställer hårdare krav och vill ha flexibilitet samt individuellt bemötande. De är rastlösa, rörliga och har en stark tilltro till sin egen förmåga. De är mer positiva till och mer vana vid teknik. De har tydliga värderingar vad gäller sin egen och samhällets framtid, men har främst en stark tro på den egna framtiden. Laurent (2002) är inne på samma spår och menar att de värdesätter en gränslös värld där de är världsmedborgare och nationellt oberoende, de vill se världen och flytta runt. 80-talisterna är rädda för att måla in sig i ett hörn och vill därför hålla alla dörrar öppna för att maximera sina framtida möjligheter vilket även visar sig i arbetslivet. Fürth et al. menar att det växer fram en bild av 80-talisterna som en generation som litar på sig själva mer än på fasta värden, strukturer och institutioner, och som samtidigt har ett globalt perspektiv och sammanfattar det som "en individualiserad generation med globala perspektiv [...]" (Fürth et al 2002:20).

80-talister i arbetslivet

Undersökningar visar att unga människor idag inte binder sig mentalt eller förankrar sig med arbetsplatsen på samma sätt som tidigare utan istället fokuserar på att skapa sig en karriär (Jacobsen & Thorsvik 2008). De med åtminstone två års utbildning förväntas byta anställning flera gånger under sin tid i yrkeslivet och även omskola sig (Sennett 1999). I val av arbete betonas främst att jobbet ska innehålla intressanta arbetsuppgifter samt goda möjligheter att kunna lära sig något nytt (Jacobsen & Thorsvik 2008). De är intresserade av trevliga arbetskamrater, möjlighet till initiativ (Fürth et al 2002) samt flexibilitet, självständighet tillsammans med inspirerande ledare medan en bra lön inte ses som lika viktigt (Jacobsen & Thorsvik 2008).

Generationsväxling och generationsskillnader

Ca 40 procent av den nuvarande arbetsstyrkan ska fram till år 2015 pensioneras (Ohlsson & Broomé 2003). Denna generationsväxling innebär en kvalitativ förändring då dessa 40 procent som står för en viss erfarenhet, insikt, överblick, förändringslegitimitet, mentorskap och gränsöverskridande förmåga kommer att försvinna från arbetsmarknaden. Dessa ska ersättas av en yngre generation som saknar motsvarande kompetens, men som istället besitter helt andra kunskaper och egenskaper, speciellt inom nya områden så som teknik men de har även nya värderingar och synsätt, ungdomlig energi och engagemang (Ohlsson & Broomé 2003). Det är enligt Ohlsson och Bromé (2003) primärt denna kvalitativa förändring som är problemet kring generationsväxlingen. Hur det svenska näringslivet på ganska kort tid ska kunna handskas med en så stor förändring gällande kunskaps- och kompetenskulturen.

Tidigare generationer hyllar arbetsvärden som grundlighet, lojalitet och hårt arbete med stor respekt för erfarenhet (Fürth et al 2002). Även Putnam (2001) påpekar generationsskillnaderna och menar att vi har gått från ett system som byggde på trygg, livslång anställning med förutsägbart avancemang och stabil lön till att de flesta anställningar är temporära vilket har haft en inverkan på förtroende och samhörighet på arbetsplatsen. Allt färre stannar någon längre tid på samma post eller ens i samma företag och lagarbete är idag inte längre lika trivsamt då man i själva verket tävlar med lagkamraterna om sin försörjning.

Sennett (1999) skriver att den hyllning av flexibilitet som blivit, lättheten att bryta upp och snabbt kunna smälta in i nya miljöer, bär med sig problem. De som inte förstår den nya

utvecklingslogiken och inte lika lätt kan anpassa sig till det allt mer flexibla kommer att hamna i bakgrunden och blir istället samhällets ”bromsklossar”

4. Analys

Att kommunicera sitt arbetsgivarvarumärke

Intresset för employer branding har vuxit allt mer de senaste åren då kampen om arbetskraften ökar. I stort sett alla företag idag arbetar med sitt brand, vilket har blivit den primära identitetsbäraren för företag och en grundsten i arbetet med employer branding (Melin 1999). Men det handlar även om att kontinuerligt bygga sitt *arbetsgivarvarumärke* (employer brand), att marknadsföra och positionera sig som den bästa tänkbara arbetsgivaren och att leva upp till det, såväl gentemot potentiella medarbetare som nuvarande personal. Det är därför viktigt att ta upp båda dessa begrepp då det ena inte kan ersätta det andra utan precis som Universum konstaterar måste employer brand- strategin komplettera den övergripande affärsplanen (Universum 2). Det är även av stor vikt att företagen kan kommunicera sitt arbetsgivarvarumärke för att på så sätt kunna konkurrera med andra arbetsgivare samt attrahera potentiella medarbetare.

Väldigt svårt att dra gränsen mellan vad som är branding och vad som är employer branding. Vi är lite sena i startblocket vad gäller både branding och employer branding. – Företag 1

Ovanstående citat visar hur företaget anser att branding och employer branding ligger nära varandra och även Parment & Dyhre (2009) skriver att det finns en stark länk mellan dessa arbetsområden vilken påverkar hur organisationer bör rikta sin kommunikation. För att förtydliga följer nedan den modell Parment och Dyhre (2009:136) presenterar som en vägledning för hur organisationer bör rikta sin kommunikation:

Little presence
in consumer markets

High presence
in consumer markets

High interest for the organization's products/service	3. Employer branding important for the general public	4. Employer branding important for the general public and is an inherent part of the brand image
Low interest for the organization's products/services	2. Employer branding very important for a limited number of people who act in some professional areas	1. Employer branding particularly important in some professional areas and to an extent for costumers

Parment & Dyhres (2009) avsikt med modellen är att visa att det finns en överlappning mellan ett företags varumärke och dess arbetsgivarvarumärke. Organisationer som verkar både på konsumentmarknaden och är av stort intresse för allmänheten, vilket överrensstämmer med mina företagsrespondenter, kan dra nytta av att människor dagligen tänker på dessa företag som leverantörer av konsumentprodukter och tjänster. I anslutning till employer branding är detta till stor fördel för företaget, något som även "Företag 2" diskuterade:

Det är ju klart att när vi går ut och annonserar våra produkter så någonstans så lägger vi ju ribban för de som söker jobb hos oss också såklart. Så är det ju naturligtvis. [...] vi försöker ju synas och höras på de ställen vi kan. – Företag 2

Detta visar på att företaget har i åtanke att människor får varumärkesassociationer när de tänker på organisationen som arbetsgivare. Barrow och Mosley (2005) menar att människor vill arbeta på företag som har ett starkt varumärke och är framgångsrikt, något som även 80-talistrespondenterna uttryckte:

IKEA hade varit intressant då det är ett företag man känner till och som jag märkt satsar mycket på sin marknadsföring. Jag är sportintresserad så kanske även NIKE och då få jobba med deras kampanjer. – Björn, -85

Att arbetsgivaren är etablerad och att det är ett känt namn kan vara viktigt. Man har nog högre förväntningar om man får jobb på ”IKEA” än på, vad ska jag säga, ”Unos kläder” i Svedala. Jag tror man förväntar sig mer av ett mer känt företag kanske. – Denise, -87

Ovanstående respondenters resonemang stämmer överens med Parment & Dyhres (2009) tankar kring fördelen av att ha ett starkt varumärke även ur arbetsgivarsynpunkt. Detta kan man förstå utifrån Heide et als (2009) teori som visar att organisationer lägger ner allt mer tid på att kommunicera, diskutera och utveckla varumärken då de ses som en av de viktigaste tillgångarna och konkurrensmedlen för en organisation. Till exempel visar Björns citat att det är av fördel att det ska finnas ett intresse för företaget och deras varumärke hos honom som arbetstagare. I detta fall NIKE då han är sportintresserad. Varumärket är idag en viktig del av organisationers profilarbete och därmed också en del av organisationens identitet och image.

Just organisationsidentitet har blivit ett centralt begrepp och är en viktig del av ett företags arbetsgivarvarumärke. Det handlar om företagets helhet, tillhörighet och gemensamma föreställningar och är en viktig konkurrensfördel i jakten på kompetensen (Uggla 2000). Även ett företags image betonas som allt viktigare vilket innebär att ledare måste se till vad organisationen verkligen står för och hur den faktiskt ser ut, så att dess image överrensstämmer med organisationens identitet. Den grundar sig i varje individ i organisationen och det är därför viktigt att det finns ett arbete kring organisationens identitet samt en klar och tydlig organisationskultur (Alvesson 2007).

Ovanstående teori kan relateras till de intervjuer som jag gjort med 80-talisterna vilka visar att 80-talisterna värdesätter en arbetsgivare som engagerar sig i sin omvärld och tar ställning i sociala frågor. Organisationer förväntas ta hand om sina anställda och vara goda samhällsmedborgare och 80-talisterna vill kunna stå för organisationens identitet och värderingar. Dessa förväntningar betonas också av Parment & Dyhre (2009) som skriver att arbetsgivare förväntas vara goda samhällsmedborgare:

Att det ställs högre krav på arbetsgivarna tycker jag är viktigt, det hör liksom ihop med hela varumärket och hela företaget. Och jag som anställd vill kunna stå för det jag gör och därmed också för företaget och det som det står för. – Björn, -85

[...] jag det är väldigt viktigt vad företag, eller den arbetsplats man är på, har för ansikte utåt, vad de står för och vad de har för värderingar. – Erika, -87

Detta synsätt ligger i linje med Heide et al (2009) resonemang kring vikten av att medarbetarna ska kunna identifiera sig med organisationens värderingar och att de kan göra dem till sina egna då detta bidrar till en mer trovärdig organisation där medarbetarna är tillfreds. Individer är lättare lojala mot en organisation då de känner social identifikation vilket i sin tur medför större engagemang. Även Lundén (2000) påpekar att om anställda kan identifiera sig med företaget de arbetar för är möjligheten stor att de blir en bra ambassadör för företaget då detta förhoppningsvis sprids vidare till familj och vänner vilket i sin tur kan generera bra marknadsföring för företaget. Det som gynnar såväl arbetstagare som arbetsgivare. Detta förutsätter dock att företaget vet vad de står för och kan kommunicera detta, något som endast ett företag kunde redogöra för i mina intervjuer:

I vår kommunikation lyfter vi självklart fram det här med samhällsansvar, socialt ansvarstagande, CSR och balans i livet. Det är viktigt att vi pratar om det här med balans i livet och att det är ärligt. Att vi inte bara säger en sak och sen får man jobba häcken av sig. [...] så började vi med CSR, ville göra en god insats i samhället. Både när det gäller miljö men också när det gäller alla andra delar. Att ha den här goda samhällskraften. – Företag 1

Ovanstående citat illustrerar vikten av att kommunicera ut en ärlig bild av organisationens värderingar vilket liknar det resonemang Parment & Söderlunds (2010:154) för kring vikten av att som organisation ställa sig frågan *"varför ska någon vilja arbeta just hos oss?"*. Även Heide et al (2009) skriver om ämnet och påpekar i sin teori vikten av att organisationsmedlemmarna är införstådda med organisationsidentiteten för att lättare kunna kommunicera ett principfast budskap till omvärlden som samtliga i organisationen kan stå för. Detta förutsätter att det finns en god intern kommunikation vilket dock inte något av företagen tog upp i samband med employer branding, något som enligt Dalfelt (2009) kan förklaras av att den interna kommunikationen ofta tas för given. Intressant är dock att trots att det idag blivit allt viktigare med dessa frågor, såsom företags engagemang i sin omvärld, så innebär

inte det att alla företag arbetar med dem i praktiken och på ett riktigt sätt utan att det är mycket prat om att det finns strategier och så vidare, men frågan är vad som verkligen görs?

Som tidigare konstaterat ses immateriella värden hos såväl 80-talisterna som arbetsgivarna som mycket viktigt. Värdeord som *flexibilitet*, *intressanta arbetsuppgifter* samt *utvecklingsmöjligheter* nämns åtskilliga gånger av 80-talistrespondenterna. De uppvisade en samstämmig bild av vad de söker hos en framtida arbetsgivare, vilket stämmer överrens med Pihls (2011) resonemang kring att 80-talisterna är bra på att framhäva sig själva och ta för sig samt ställer allt fler krav på sina arbetsgivare. Detta kan beläggas genom följande citat:

Rent företagsmässigt så är det väl att det ska vara trevliga arbetsformer och inte så låst, en ganska så flexibel organisation, inte en gammalmodig byråkratisk [...].” – Adam, -88

I mina intervjuer med 80-talisterna framgår det att de är klara över vad de vill ha hos en arbetsgivare och det är därför viktigt att företaget kan kommunicera vad de har att erbjuda. Företagsrespondenterna har däremot inte kunnat ge lika klara svar gällande *vad* de kommunicerar i samband med employer branding utan endast *att* ett arbete pågår. Två av tre respondenter hänvisade endast till att de finns med på rankinglistor där de år för år stiger i placering vilket de menar bekräftar att de ses som attraktiva arbetsgivare:

Om man tittar på just Universums mätningar så har vi på de senaste tre åren gått från 202:a plats till 86:e plats när det gäller frågan ”*Kan du tänka dig att jobba på ”X”?*” och det tycker jag är ett ganska stort framsteg ändå.[...] Jag menar vi försöker ju synas och höras i media så mycket vi kan. Dessutom så har vi startat upp en employer branding grupp som då är personer från organisationen som arbetar i en projektgrupp och besöker högskolor, företagsluncher och universitet-luncher och sådana saker för att vi hela tiden ska synas och höras ute på marknaden. – Företag 2

Att företagen endast konstaterar att de kommunicerar, men inte vad, kan förklaras genom Melins (1999) resonemang kring att även om intresset för varumärken och organisationsidentitet har blivit allt större så är det endast ett fåtal företag som kan redogöra för vad de i grunden står för. Vidare menar han menar att det till viss del beror på att kompetensen inom området generellt sett är förhållandevis låg. Något som även kommer till uttryck genom kapitlets första citat.

Kommunikationskanaler

Universum menar att dagens medievärld är snabb och föränderlig vilket innebär att den dels är full av möjligheter, men också av många utmaningar. Det har även för arbetsgivarna blivit allt svårare att hitta en rak och självklar väg för att nå ut genom mediebruset (*Universum* 3). Som teorin tar upp så är kommunikation en grundförutsättning för att organisationer ska kunna skapas, existera och utvecklas (Heide et al 2009)

Alla kommunikationsformer såsom, skriftlig, muntlig och elektronisk har sina olika fördelar (Erikson 1998). Parment & Dyhre (2009) menar att valet av kommunikationskanaler bör baseras på målgrupp och vad som ska kommuniceras för att få bästa effekt och företagsrespondenterna har alla påpekat att de försöker anpassa sig efter målgrupp när de marknadsför sig gentemot potentiella medarbetare. Två av företagen konstaterar:

”Beror helt på vad vi söker för professioner. När det gäller sommarjobb är det ofta unga studenter som jobbar under sommaren, då är det den målgruppen. Handlar det om riskfolk då är det inte unga studenter utan då söker vi någon äldre med erfarenhet och försöker synas där vi når dem [...] Till exempel om vi söker IT folk annonserar vi i sådana tidningar men även på sådana sajter.” – Företag 1

Nja, nu har vi ju inte så många olika målgrupper, men vi rekryterar ju givetvis på lite olika sätt. [...] Men när det gäller just den största målgruppen då har vi varit ute och annonserat ganska mycket i tidningen, *Metrotidningen* har vi märkt är ganska attraktiv, många ungdomar som läser den. – Företag 2

Företagsrespondenterna påpekar att de vill synas där de vet att de har en målgrupp som kan tänkas söka till dem och som de *vill* ska söka till dem. Parment & Dyhre (2009) säger:

Choosing the right communication channels should be based on research as well. [...] Once you know who you want to talk to, i.e. your target groups, and what to communicate [...] the time has come to choose the most efficient communication channels. Channels which the target group prefer and really use to get to know more about their future employers. – Parment & Dyhre (2009:72)

De menar alltså att för att på bästa sätt komma åt den utvalda målgruppen måste arbetsgivarna vara uppdaterade gällande dagens mediekonsumtion samt besitta kunskap om dem som de vill kommunicera med. Även Heide et al (2009) påpekar vikten av att organisationer måste anpassa sig efter de förändringar som sker, bland annat i sätt att kommunicera. Förändringar vad gäller informations- och kommunikationsteknik har medfört att organisationer varit tvungna att fundera hur de ska kommunicera med olika intressenter. Precis som Findahl

(2010) konstaterar så har internet medfört en revolution vad gäller tillgänglighet av kunskap och information och det är också via internet allt fler väljer att söka information (www.iis.se). Dessa förändringar märks av i mina intervjuer med såväl 80-talister som företag, främst när det kommer till sociala medier såsom Facebook, och Twitter, vilka har blivit en allt vanligare och viktigare kommunikationskanal för företag (Ström 2010).

Samtliga företagsrespondenter har uttryckt att det finns ett arbete med sociala medier då de vill synas där de framtida arbetstagarna kan tänkas finnas:

[...] vi finns som employer branding sajt, det vill säga en karriärssida både på Facebook, Twitter och Youtube. Där lägger vi upp filmer, det finns en kanal där vi lägger upp informationsfilmer och allmänna företagsfilmer. Men den mest frekvent använda kanalen och den som ger mest respons är givetvis Facebook. inte[...] alltså det är ju mer för att branda oss än för att aktivt söka kandidater, det är ett shot in the dark, men vi kan inte stå utanför, jag tror inte man kan det. – Företag 3

Vi har precis dragit igång ett projekt som vi kallar för ”X”, där vi då har anställt en reseekonom som det heter, som ska ut och resa runt i vida världen och hela tiden vara ute och blogga och twittra och facebooka. [...] och det kommer bli ett socialt medel som vi kommer marknadsföra ganska mycket. Om vi har ett konto på Twitter det vågar jag inte svara på, men vi har en sida i alla fall, det har vi, en internetsida. – Företag 2

Vad gäller sociala medier ligger vi lite i startblocken. Inte ute i sociala medier på det sättet. Det är ett medvetet val men självklart inser vi att vi kommer att behöva finnas i sociala medier. Där ni hänger där vill vi också hänga. – Företag 1

Dock så varierar kunskapen om sociala medier hos de olika företagen jag intervjuat, samt i vilken utsträckning de faktiskt arbetar med dessa. Precis som Erikson (1998) konstaterar så är elektroniska kanaler bra i det avseendet att de kan levandegöra kommunikationen på ett bättre sätt än de skriftliga kanalerna. Möjlighet till direkt dialog erhålls samt återkoppling mellan sändare och mottagare vilket pekar på vikten av att komma ihåg är att inte se sociala medier som envägskommunikation. Jag menar att man genom mina intervjuer kan tyda att företagen ser sociala medier som ett måste för att synas där potentiella medarbetare finns snarare än ett intresse för att gå in i dialog och konversera, något Parment & Dyhre (2009) diskuterar kring och menar kan bero på brist på kompetens och tid. Poängen med sociala medier är att det ska handla om interaktion men då krävs det att användarna tar eget ansvar och drar nytta av deras funktioner så att konversationer bildas (Ström 2010).

Detta kan vara en av anledningarna till att de 80-talisterna jag intervjuat föredrar det personliga mötet. Samtliga 80-talistinformeranter påpekade vikten av att företag syns och att det i det syftet var en nödvändighet att företag hänger med i utvecklingen vad gäller sociala medier, vilket förklaras kort och bra genom följande citat: ”Syns de så finns de” – Adam, -88. 80-talistrespondenterna poängterade istället vikten av det ”verkliga” mötet där bland annat arbetsmarknadsdagar och mässor nämns som betydelsefulla.

Arbetsmarknadsdagar är jättebra [...] Fast sociala medier.. nej, jag är personligen lite kluven till det, typ Facebook och så det vill jag i alla fall ha som min fritid liksom, jag vill inte sitta och leta jobb där, jag vill inte sitta och läsa en massa information om arbeten där, utan jag vill ha min fritid. – Adam, -88

Synas mer där studenterna finns. Gör lite event. Syns lite mer på stan. Bjud in till seminarier eller skicka folk som föreläser. Hur är det att jobba som en copywriter liksom? Det är det jag saknar under utbildningen, tex skicka ner en copywriter som får förklara, vad gör du, vad är ditt jobb och sen får de jättegärna göra reklam för sig, det här gör vi. Det tror jag dem skulle tjäna på. Mer nätverkande. – Björn, -85

Mässor är där jag träffar flest företag. Handels i Göteborg har till exempel en del samarbetspartners vilket gjorde att man lärde känna dessa företag under skolans gång. Hade de inte synts där hade jag nog inte haft lika bra koll på vad de gör. – Caroline, -87

Ovanstående citat visar att 80-talisterna värdesätter det personliga mötet vilket ligger i linje med det Erikson (1998) skriver om att den muntliga kommunikationskanalen har fördelen att den tillgodoser människans viktigaste psykologiska behov, att möta och interagera med andra människor. Även parment & Dyhre (2009) påpekar att undersökningar visar att studenter i allmänhet anser att de viktigaste kommunikationskanalerna för att ta del av information om deras framtida arbetsgivare är via personer som redan arbetar inom organisationen, antingen via mässor eller via någon form av praktik. Just vikten av praktik var något som även en av 80-talisterna tog upp som primärt i samband med hur företags marknadsföring gentemot potentiella medarbetare. 80-talisten menade att hon tack vare sin praktik har fått mersmak på området och även en fot in i organisationen och arbetslivet vilket kommer att gynna henne i framtiden:

[...] jag känner att jag har fått in en fot där, att jag liksom fick mersmak på det, på de arbetsuppgifterna och inom det området. Man fick ju chansen att visa framfötterna. Man fick ligga i för att visa vad man kunde och att man är lämplig för arbetet. Det är ju verkligen en möjlighet som jag annars inte hade fått. – Erika, -87

Vad mina intervjuer visar, liksom Parment (2008) konstaterar, är att samtidigt som nya kommunikationsformer dyker upp vilka skapar nya möjligheter för att kommunicera effektivt med marknaden, så ersätter de inte de gamla. Ann Erlandsson (2005) talar i sin studie *Det följdriktiga flockbeteendet* just om företags profilering på arbetsmarknaden och betydelsen av personlig kontakt. Vikten av att organisationer fokuserar på kanaler som ger möjlighet att möta potentiella medarbetare ansikte mot ansikte och att hålla sig aktiva på högskolor och universitet via till exempel arbetsmarknadsdagar, seminarier eller andra studentaktiviteter.

Precis som Lundén (2001) konstaterar så finns många olika kommunikationskanaler företag kan använda sig av i rekryterings- och marknadsföringssyfte gentemot potentiella medarbetare. De kanaler företagsrespondenterna nämner att de arbetar med är främst tidningar, rekryteringsbyråer, hemsidor, karriärsajter. En av företagsrespondenterna säger:

[...] sen så använder vi ju rekryteringsbyråer som hjälper oss ibland med både vanliga anställningar och headhunting så klart. Men när det gäller just den största målgruppen då har vi varit ute och annonserat ganska mycket i tidningen, Metrotidningen har vi märkt är ganska attraktiv, många ungdomar som läser den. – Företag 2

Dock är det endast ett av företagen som nämner att de även arbetar med arbetsmarknadsdagar och liknande:

Man kan säga såhär, marknadsföringen har vi ju på vår sajt swedbank.se, men vi jobbar även en del med karriärsidor där vi lägger ut alla tjänster. [...] Vi finns ute på ”Monster” och andra sajter. Vi är även till exempel med på arbetsmarknadsdagar så klart, till exempel ”Careerdays” som kom till förra året, vilket är en stor utställning, 2 mässtdagar i globen. – Företag 1

Genom mina intervjuer framgår att företagens arbete kring rekrytering och marknadsföring gentemot potentiella medarbetare främst kommuniceras genom företagens hemsidor, karriärsajter och annonser i tidningar. Dessa kommunikationskanaler har självklart sina

fördelar. Som konstaterat i teorin menar till exempel Erikson (1998) att den skriftliga kommunikationen är beständig och att informationen kan nå mottagare på olika platser vilket är av stor fördel, men däremot är möjligheterna till dialog liten. Dessa kanaler kräver också att det finns ett intresse och ett engagemang hos 80-talisterna att söka information. Detta stämmer dåligt överrens med såväl min som Pihls (2011) empiri kring 80-talisternas önskemål vad gäller kommunikation. Trots att de är de flitiga användare av dagens teknik och sociala medier så värdesätts som konstaterat det personliga mötet framför andra kommunikationskanaler. Detta bekräftar även vikten av Lundéns (2000) och Strids (1999) resonemang kring att betrakta sina anställda som ambassadörer då de genom ”mun-till-mun”-metoden, att anställda talar gott om företaget för andra, kan få gratis marknadsföring. Samtidigt innebär detta också att det är viktigt att tänka på att om de anställda ger en negativ bild av företaget är det svårt att ändra denna (Strid 1999).

Att attrahera och behålla personal

Analysföretaget IC Potential gör kvartalsvis personalchefsindex om kommande anställningsplaner och frågade inför kvartal 2 hur företag arbetar för att attrahera och behålla nyckelpersonal. Svaren visade sig vara tudelade där vissa hade en tydlig strategi medan andra företag inte gör någonting alls. Marcos Jorge, vd för IC Potential menar att de privata företag som inte arbetar med anställningsplaner kan få problem med personalförsörjningen framöver (Edenhall 2011). Humankapitalet blir allt viktigare för organisationer vilket gör att det också blir viktigare för organisationerna att locka till sig ”de bästa”. I konkurrensen om arbetskraft är ett centralt inslag hur attraktiv organisationen uppfattas. Som konstaterat i förra avsnittet så har frågor som hur organisationer vårdar sitt ”anseende” eller sin ”image” därmed blivit allt viktigare. Faktorer som *ett omväxlande och intressant jobb, bra arbetsmiljö* samt *goda utvecklingsmöjligheter* menar såväl mina 80-talistrespondenter som Jacobsen & Thorsvik (2008:258) är några av de kriterier unga arbetstagare värderar högst i sina val av arbetsgivare. En intressant aspekt är att ingen av 80-talisterna nämnt *en god lön* som en viktig faktor vid val av arbetsplats, inte heller företagsrespondenterna har nämnt att detta varit något de använt sig av för att attrahera potentiella medarbetare. Detta kan förstås utifrån Jacobsen & Thorsviks resonemang kring att många organisationer är skeptiska till att profilera sig genom att erbjuda bättre lönevillkor än konkurrenterna. Det menar det delvis beror på grund av att de som attraheras av organisationer enbart på grund av lönen ofta är en mer instabil arbetskraft och

refererar till talesättet ”Den som kommer för pengar går för pengar” (Jacobsen & Thorsviks (2008:259).

En viktig del av arbetet med att attrahera och behålla personal är kommunikationen mellan arbetsgivaren och potentiella samt befintliga arbetstagare. Heide et al (2009) menar att gränsen mellan den externa och den interna kommunikationen inte är lika tydlig som tidigare. Gränserna mellan organisationer och deras omgivningar har blivit allt mer flytande och diffusa något som företag måste tänka på i sitt arbete med employer branding då den interna och externa kommunikationen bidrar till en helhetssyn på organisationers kommunikation. En av mina företagsrespondenter konstaterar:

Detta är viktigt att se både externt och internt. Potentiella medarbetare ska vilja jobba hos företaget men även de som redan jobbar hos oss. Människor ska kunna prata gott och varmt om ”Företag X” och kunna rekommendera oss. – Företag 1

Precis som Företag X och Heide (2009) konstaterar så kan och ska employer branding ses ur både ett externt och ett internt perspektiv för bästa resultat. Det handlar alltså dels om att attrahera framtida medarbetare samtidigt som det är minst lika viktigt att företag arbetar för att behålla sin befintliga personal.

Fürth et al (2002) konstaterar att 80-talisterna vill ha variation och förnyelse och många studier visar att de gärna hoppar mellan olika företag vilket stämmer överrens med Putnams (2001) teori kring att allt färre stannar någon längre tid på samma post eller ens i samma företag. Detta stämmer dessutom till viss del överrens med mina intervjuer då samtliga 80-talistrespondenter påpekat värdet av variation och att få utvecklas. Men endast en av 80-talistrespondenterna ser sig själv byta arbetsplats flera gånger under sin yrkesverksamma karriär. Resterande respondenter menar att de gärna stannar på en och samma arbetsplats så länge deras krav tillfredsställs.

I ett företag som det finns utvecklingsmöjligheter i så absolut! Så att man får chans att utveckla sin yrkesroll hela tiden. – Denise, -87

”Jag kan se mig själv stanna inom ett och samma företag. Så länge själva förhållandena är bra så. Så länge det är utvecklande och man kommer någon vart.” – Adam, -88

Samtliga företagsrespondenter har svarat att de arbetar med att motivera personalen att stanna kvar i företaget och deras resonemang låg i linje med de områden 80-talisterna ansåg var viktigast att företaget kunde leva upp till i samband med att de skulle välja att stanna i ett och samma företag.

Vi arbetar väldigt mycket med kompetensutveckling [...] vi har även gjort en jättesatsning här i företaget vad gäller arbetsmiljöfrågor, att vi ska ha en bra arbetsmiljö när man jobbar, balans i livet tycker vi är viktigt till exempel, så att det är den kombinationen som vi försöker lägga ihop allt i en pott liksom. – Företag 2

Det vi jobbar med från HRs sida är självklart att det ska finnas utvecklingsmöjligheter som ska få ledare och chefer att motiveras att fortsätta. – Företag 1

Vi erbjuder kompetensutveckling, internationell karriär och en rejäl utmaning. Och även goda ersättningar för det jobbet man gör [...]. Vi har en väldigt låg siffra på folk som lämnar företaget, den ligger långt under marknadens normalvärden och vi tycker att vi förmedlar en god företagskultur och jag tror att mycket av det gör att ”once you’re in, you’re here”. Det finns lite av den kulturen här och det uppstår ju inte av en slump. [...] Du kan söka dig inom företaget, vår interna rekrytering är också väldigt stor på nya tjänster och uppdrag och så där. Så att många stannar inom företaget men byter också tjänst inom företaget och vi ser bara det som positivt. – Företag 3

Ovanstående visar att det hos 80-talisterna först och främst handlar om att kunna utvecklas i sin yrkesroll, och kan ett företag erbjuda arbetstagaren detta så ser de inga problem i att stanna på samma ställe. Men det innebär också att det är viktigt att det arbetsgivarna kommunicerar ut externt stämmer överrens med vad som sker och förmedlas internt, annars finns risken att arbetstagarna kommer att söka sig vidare. Mina intervjuer visar också att det hos företagsrespondenterna finns en medvetenhet att arbeta med några av de viktiga delar employer branding innefattar, att attrahera och även kunna behålla sin personal. Precis som Fürth et al (2002) konstaterar så slutar inte rekryteringen med att man skrivit under alla papper utan det är en process som fortskrider under hela den tiden medarbetaren arbetar på företaget.

Therese Lundén på Scania påpekar i en artikel på svd.se att de arbetar med program och stipendier för nyckelpersoner samt försöker förtydliga möjliga karriärvägar i koncernen

genom internkommunikation. Vidare menar hon att det viktigaste är att alla chefer ska ha insikt om betydelsen av dialog med de anställda (Lomberg 1 2011). I samband med 80-talisternas intåg på arbetsmarknaden har det blivit en diskussion kring huruvida morgondagens arbetskraft kräver ett nytt ledarskap. Fürth et al (2002) skriver att 80-talisterna måste övertygas och motiveras samtidigt som de vill ha en chef som kan ge stöd och uppmuntran, något som också kommer till uttryck i mina intervjuer. En av respondenterna säger.

Man vill ju ha fria händer samtidigt som man ändå vill ha den där personen som man ska kunna kontakta vid frågor eller när man känner osäkerhet och så och som uppskattar att man ringer, det är jätte viktigt. Det är även viktigt att man får höra från sina arbetsgivare när man har gjort ett bra jobb och att det finns vissa riktlinjer samtidigt som man till vissa saker vill ha fria händer och själv kunna bestämma. – Denise

Heide et al (2009) konstaterar att den största förändringen i ledarskap är att chefer inte längre ska agera kontrollant och övervakande. Jag kan genom mina intervjuer se att 80-talisterna vill kunna utvecklas men för att kunna göra detta behöver de utrymme för sin egen kreativitet och vill till stor del leda sitt eget arbete själva i kombination med stöd och återkoppling från sina ledare. Detta bekräftar Heides et als (2009) konstaterande och visar istället på att ett ledarskap i form av inspirerande och coachande. Det är inte längre regler och hierarkisk ordergivning, som till stora delar bygger på enkelriktad, formell kommunikation där informationen förs uppifrån och ned, som är det bästa ledarskapet. Istället efterfrågas och värdesätts relationen mellan chef och medarbetare vilket visar på värdet av en horisontell kommunikation. Det ställs alltså ökade krav på den interna kommunikationen då just kommunikation och förståelse krävs för att kunna underlätta för 80-talisterna i deras arbete och strävan efter att nå sina mål. Det är också i kommunikationen mellan olika människor som ledarskap tilldelas.

Framtiden

Intervjuerna med 80-talisterna har genomgående visat att de är måna om att själva lyckas. I resonemang kring val av arbetsgivare, tjänst och arbetsuppgift har fokus legat på vad deras personliga vinning skulle vara. Det har handlat om att kunna utvecklas och få utrymme för sin kreativitet och tillfredsställs inte deras behov på en arbetsplats söker de sig vidare. Pihl (2011)

menar att 80-talisterna generellt sett är jagfokuserade och individualister som i första hand är måna om att själva lyckas och profilerar och marknadsför sig som individer.

Parment (2008) skriver att tidigare generationer värderar familjen, tänker någorlunda hierarkiskt, stannar hos samma arbetsgivare länge och värdesätter visdom och erfarenhet. Generationerna skiljer sig åt på många sätt delvis på grund av att de är uppvuxna i olika typ av samhällen. Det samhälle 80-talisterna växt upp i har präglats av modern informationsteknik, valmöjligheter, globalisering och skiljer sig från sin föräldrageneration bland annat vad gäller kommunikationssätt, attityder, värderingar och normer. Ohlsson & Broomé (2003) menar att ca 40 procent av den nuvarande arbetsstyrkan ska fram till år 2015 vilket kommer att märkas av i näringslivet.

De företag jag intervjuat har alla haft olika resonemang kring det pågående generationsskiftet och dess inverkan på arbetslivet. I min intervju med Företag 3 framkom att det finns en oro kring den växling som blir då nytutexaminerade ska in i arbetslivet och ersätta de 40- och 50-talister som idag och så småningom går i pension. Oron byggde främst på att kompetensen hos tidigare generationer försvinner från företaget i samband med att de lämnar arbetsplatsen och att det istället kommer in oerfaren personal, något de dock försöker lösa genom traineeprogram.

[...] jag tror faktiskt inte att det stora problemet är att 40-talisterna lämnar, jag tror det stora problemet är när 50-talisterna lämnar. För 50-talisterna besitter otroligt mycket specialistkunskap, och vi har många mellanchefer i dem lägena och på en tio års period kommer vi att, det är där kompetensen, den verkliga företagskompetensen sitter, den sitter i 50-talisterna snarare. – Företag 3

Samma respondent fortsätter:

[...] vi har varit väldigt bortskämda med att kunna anställa personer, eller söka efter personer, med minst 5 års erfarenhet, vi har inte varit, inom citationstecken, *tvungna* att ta in nyexaminerade. Vilket inte är fallet längre, det är också något man måste skifta fokus på, man måste kunna intala sig själv att en nyexaminerad har vi faktiskt chansen att forma och göra någonting bra av men att det kanske är lite längre startsträcka. Vi har traineeprogram och studentprogram, två stycken som vi kör för att motverka detta och försöka få in yngre både under tiden de pluggar men också sen när de är nyexaminerade. – Företag 3

Företag 2 tar upp hur det idag bygger mycket på att man som potentiell arbetstagare måste ha ett engagemang och ett driv för att komma någonstans. De menade att det blivit allt vanligare med universitetsstudier, något som tidigare kunde vara en avgörande faktor, och att det därför var viktigt att visa framfötterna på annat sätt. De påpekar också vikten av att som organisation ta till sig och lära av 80-talisterna och det tänk de för med sig in i arbetslivet:

Skillnaden idag att det bygger väldigt mycket på personen själv. Tala om vad du vill och inte vill. Det är mindre det här att du skopas vidare som en stor klump utan här är det upp till en själv att bestämma vad man vill. Eget engagemang och drivkraft. [...] Har du inte en egen drivkraft och ingen utbildning då kommer du vara en loser och ha det jättesvårt. Men har du en drivkraft är jag helt övertygad om att man kan ta sig in på företag för att visa det. Kanske får man hålla på och jaga runt tills man kommer in. Kan aldrig komma från att det är kontakter som hjälper till att du kommer in och får just det där mötet med den där människan. Men efter det kräver det lite mer. – Företag 2

Det är ju det här med att ta lite ställning, för det är inte hela livet att bara hålla på och jobba och göra karriär utan det finns så mycket annat. Där tror jag att denna generationen kan tillföra mycket när det gäller en annan syn på arbetsliv. [...] De är dessutom uppkopplade jämt. Då kan man fundera på kring hur arbetsplatser är utformade, finns mycket att lära. Och som är spännande. – Företag 1

Båda företagens resonemang ligger i linje med det Ohlsson & Broomé (2003) skriver om där de diskuterar kring generationsväxlingen och hur den kommer att innebära en kvalitativ förändring. De som försvinner från arbetsmarknaden står för en viss erfarenhet och ska nu ersättas av en yngre generation som saknar motsvarande kompetens men som istället besitter helt andra kunskaper och egenskaper, speciellt inom nya områden såsom teknik. Ohlsson & Broomé menar att det primärt är denna kvalitativa förändring som är problemet kring generationsväxlingen då det svenska näringslivet på ganska kort tid ska kunna handskas med en så stor förändring gällande kunskaps- och kompetenskulturen.

Samtliga 80-talistresponder har konstaterat att de ser skillnader mellan sin egen och tidigare generationer vad gäller inställning till arbetslivet.

Om man tänker på vad jag svarat på tidigare frågor så handlar det ju om att jag vill att det ska gå bra för mig själv, kanske inte så mycket tanke kring företaget och kollegorna. Det kanske blir sen när man börjat arbeta och det blir någon slags moral, men är man i en generation där man har fått det mesta så kanske man kräver mer också. – Caroline, -87

Samma respondent fortsätter:

Tidigare fanns det mycket större moral förr gentemot företagen, vi har pratat ganska mycket om det inofficiellt, eller vad man ska säga, i skolan till exempel att man har en tendens att säga upp sig tidigare än vad förra generationen hade, eller sjukanmäla oss. Jag har väldigt svårt att se att min morfar skulle sagt upp sig från sitt företag för att han ville ”hitta sig själv” och resa i 2 år. Eller till exempel att man får för sig att sluta för att man inte blir tillfredsställd med en viss befattning, det inte alls hänt i samma utsträckning förr. – Caroline, -87

En annan respondent säger:

Jag tror att man kombinerar intressen och jobb mycket mer än vad man gjorde innan, innan kanske det var mer ekonomiskt. Man kanske inte var jätteintresserad av förvärvsarbete och typ stå och bygga bilar, men man gjorde det ändå. Nu blir det mycket mer att man har krav på sig själv, jobbet ska vara intressant, du måste ha ett intresse i det annars blir det inte roligt, jag tror man har blivit mer kräsen med jobb också. Det finns så mycket möjligheter att man blir mer kräsen. Det har blivit som att ”jag kan inte bara gå till ett jobb som inte är roligt” liksom. Och då blir det ett problem också om man har den inställningen, om man tänker på det med lojalitet gentemot företaget. – Erika, -87

Ovanstående citat ligger i linje med det resonemang Putnam (2001) för kring att vi gått från ett system som byggde på trygg, livslång anställning med förutsägbara utvecklingar och stabil lön till att de flesta anställningar är temporära vilket får en inverkan på förtroende och samhörighet på arbetsplatsen. Allt färre stannar någon längre tid på samma post eller ens i samma företag och lagarbete är idag inte längre lika trivsamt då man i själva verket tävlar med lagkamraterna om sin försörjning. Sennet (1999) kallar detta *kortsiktighetsprincipen* och påpekar även han att en ung person med högskoleutbildning idag förväntas byta arbetsplats flera gånger under sin yrkesverksamma tid. Vidare menar han att detta skadar förtroende, lojalitet och ömsesidigt engagemang.

80-talistrespondenterna påpekar just att det blivit allt mer individualistiskt och att det kan vara en nackdel för såväl en själv som för företaget då människor har ett behov av att känna samhörighet med andra vilket blir svårare att tillfredsställa om man ständigt byter arbetsplats. De tar även upp att det är ökade krav på flexibilitet där man förväntas kunna röra på sig, något även Fürt et al (2002) tar upp som ett kännetecken hos många 80-talister.

Till exempel om man ser på samhällssynen, att det är mer individualistiskt idag, men sen så tror jag att om man tänker psykologiskt att alla människor vill känna samhörighet med en grupp och så, arbetsplatsen är en väldigt viktig del av livet, man vill ju ha det med dem man jobbar med. Och därför kan det ju vara en nackdel att man hoppar runt. – Erika, -87

Alltså det blir ju skillnad mellan generationer givetvis, men det är ju samhället som har gått mot ett, vad ska man säga, det ska vara så flexibelt som möjligt. Vi måste ju vara mer ombytliga i vår generation. – Adam, -88

Just flexibilitet behandlas i en artikel i *The Economist* (2008) där de skriver att 80-talisterna kan vara just den typ av anställda som företag behöver för att hjälpa dem med lågkonjunktorens risker då de kan sköta många uppgifter samtidigt samt kan tänka sig olika roller eller flytta, något som äldre arbetstagare kan ha svårare för. Samtidigt menar Sennett (1999) att denna hyllning av flexibilitet, lättheten att bryta upp och snabbt kunna smälta in i nya miljöer bär med sig problem, vilket många missar. De som inte förstår den nya utvecklingslogiken och inte lika lätt kan anpassa sig till det allt mer flexibla kommer att hamna i bakgrunden och blir istället samhällets ”bromsklossar”.

Med utgångspunkt i mina intervjuer kan jag se att det finns en medvetenhet och ett arbete, om än i uppstartningsfasen, hos företagsrespondenterna kring employer branding och det generationsskifte arbetslivet står inför. Intervjuerna med 80-talisterna visar att de resonerar och funderar över de karaktärsdrag som ofta förknippas med deras generation och att många av dem avviker från den generalisering majoriteten av de managementböckerna jag tagit del av drar. Många av dessa, såsom Pihls bok *Att leda nästa generation* (2011) och Parment & Dyhres *Sustainable Employer Branding* (2009), beskriver 80-talisterna och den generationsväxling som sker som unik och menar att det är stora skillnader mellan generationerna vilket resulterar i att det kommer att krävas mycket från arbetsgivarna för att möta 80-talisterna och deras krav. Företagsrespondenterna har alla haft reflektioner kring generationsskiftet och 80-talisternas intåg på arbetsmarknaden och vissa har påpekat att det självklart finns en del skillnader och att de till viss del arbetar med att se till deras krav. Samtidigt menar de också att de inte särbehandlar på grund av generationstillhörighet utan att det egentligen inte är några större skillnader mellan denna generation och den innan då vi alla strävar efter att uppnå våra mål, på sitt sätt.

Man kan säga det att det egentligen inte skiljer sig så mycket om man ser till generation Y och generation 60tal, man vill bli sedd och bekräftad och att man vill göra karriär på sitt sätt. Man vill utvecklas. Där ser inte jag någon skillnad. – Företag 1

Nej utan vi behandlar alla lika. Vi arbetar mycket med coachning, vi jobbar med målsamtal och sådana saker oavsett vem det gäller, så att där behandlar vi alla lika, det gör vi. – Företag 2

Intervjuerna visar att 80-talisterna är i behov av personliga möten både vad gäller det första mötet med en potentiell arbetsgivare som under den tid de är anställda på ett företag. De värdesätter dialog och återkoppling vilket visar på att såväl den externa som den interna kommunikationens värde. Ett företags arbete med sin identitet, profil och image har blivit allt viktigare då 80-talisterna vill kunna stå för organisationens värderingar och att det som företagen kommunicerar ut stämmer överrens med hur de arbetar internt för att minska risken för att 80-talisterna söker sig vidare.

Intervjuerna visar också att företagsrespondenterna är medvetna om att det sker en generationsväxling och att 80-talisterna har egenskaper tidigare generationer inte har vilka de till viss del försöker tillgodose. Flexibilitet och personlig utveckling är två återkommande teman hos såväl 80-talist- som företagsrespondenterna vilka även samtliga böcker av management karaktär jag tagit del av framhävt som kännetecken för 80-talisterna. Samtidigt visar mina samtal med 80-talisterna att de karaktärsdrag managementböckerna tar upp inte stämmer överrens med en hel generation utan att det skiljer sig åt i resonemang kring förväntningar och krav på deras yrkeskarriär samt företagsrespondenternas tankar och arbete kring detta.

5. Diskussion

Mina intervjuer visar att en genomtänkt kommunikationsstrategi är avgörande i ett företags arbete med employer branding. Det är genom kommunikation arbetsgivare når ut till potentiella medarbetare och behåller befintlig personal. Genom ett företags interna kommunikation formas organisationens identitet över åren och genom extern kommunikation delges dess image. Intervjuerna visar också på vikten av att den faktiska identiteten överrensstämmer med imagen då det är lätt att kommunicera ut en bild av företaget som inte

ligger i linje med det som faktiskt sker internt. Till exempel finns ett ökat intresse för immateriella värderingar hos 80-talisterna då de vill kunna stå för organisationens värderingar. Detta visar på vikten av att kommunicera ut en ärlig bild av vad organisationen står för. Det var dock endast ett av företagen som pekade på vikten av att vara goda samhällsmedborgare.

Två av tre företag har uttryckt att de är i uppstartningsfasen vad gäller employer branding, men det finns en medvetenhet om att detta är något som de kommer att behöva arbeta allt mer med för att vara med i kampen om kompetensen. Det finns dock ett redan pågående arbete kring *branding* och *rekrytering* vilka som tidigare konstaterat är två viktiga grundstenar i employer branding. Detta visar på vikten av en god kommunikation mellan HR och kommunikationsavdelningen då dessa grundstenar tillsammans med en klar och uppriktig organisationsidentitet kan skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke. Det finns en risk att företagen lutar sig tillbaka deras hemsidor och tar för givet att människor aktivt söker upp information och bortser från vikten av att hålla den egna personalen och potentiella medarbetare uppdaterade på andra sätt.

Företagsrespondenterna påpekar alla att de vill synas där potentiella medarbetare finns och sociala medier nämns som en ny men viktig arena i marknadsföringssyfte. Intressant är dock att sociala medier och den typen av kommunikation inte lockar 80-talistrespondenterna i dessa sammanhang, utan istället värdesätter de det personliga mötet i form av arbetsmarknadsdagar, mässor och praktik. Detta kan delvis bero på att företagen inte lärt sig att hantera sociala medier på ett riktigt sätt vilket innebär att de tappar sitt syfte, att bidra till interaktion. Att 80-talisterna väljer mässor framför Facebook är delvis ett tecken på att sociala medier ofta används som envägskommunikation. Detta visar på vikten av att företag inte endast synas utan att även kommunicera med sina potentiella medarbetare.

Mina intervjuer med 80-talisterna visar att de är klara över vad de vill ha hos en arbetsgivare och det är därför viktigt att företaget kan kommunicera ut vad de har att erbjuda, via rätt kanal, vilken varierar beroende på målgrupp. Dock så visar intervjuerna med företagsrespondenterna endast *att* de kommunicerar i samband med employer branding, men inte *vad*. Detta kan förklaras utifrån Melins (1999) resonemang som skriver att även om intresset för branding och organisationsidentitet har blivit allt större så är det endast ett fåtal företag som kan redogöra för vad de i grunden står för. Något Melin menar till viss del kan bero på att kompetensen inom området är låg.

Som tidigare konstaterat handlar employer branding dels om att attrahera framtida medarbetare samtidigt som det är minst lika viktigt att företag arbetar för att behålla sin befintliga personal. Gränsen mellan den externa och den interna kommunikationen har blivit allt mer flytande och är inte längre lika tydlig. Heide et al (2009) menar att gränserna mellan organisationer och deras omgivningar idag är diffusa, något som företag måste tänka på i sitt arbete med employer branding då den interna och externa kommunikationen bidrar till en helhetssyn på organisationen.

Precis som "Företag 1" konstaterade så är det viktigt att potentiella medarbetare ska vilja jobba på företaget men även att befintlig personal ska vara stolt över att jobba där. "Företag 1" påpekade vikten av att människor ska prata varmt om företaget och kunna rekommendera dem som arbetsgivare. Rekryteringen slutar alltså inte med att man skrivit under alla papper utan det är en process som fortskrider under hela den tiden medarbetaren arbetar på företaget. Samtliga företagsrespondenter har svarat att de arbetar med att motivera personalen att stanna kvar i företaget och deras resonemang kring det arbete de för stämde överrens med de områden 80-talisterna ansåg var viktigast att företaget kunde leva upp till i samband med att de skulle välja att stanna i ett och samma företag. Det handlade främst om utvecklingsmöjligheter och en god arbetsmiljö, något som företagsrespondenterna menade blivit allt viktigare. En intressant aspekt är att om man ser till kostnaderna för att rekrytera och behålla personal i jämförelse med vad det kostar att förlora personal så är det förvånande att endast ett av de företag jag intervjuat har utsett personal som har som huvudansvar att arbeta med employer branding.

I samband med 80-talisternas intåg på arbetsmarknaden och ett ökat fokus på att företag måste arbeta med sitt employer brand för att vara med i kampen om kompetensen, så är det även intressant att studera generationskillnader och den generationsväxling som uppstår. Intervjuerna med 80-talisterna har genomgående visat att de är måna om att själva lyckas. I resonemang kring val av arbetsgivare, tjänst och arbetsuppgift har fokus legat på vad deras personliga vinning skulle vara. Parment (2008) skriver att tidigare generationer däremot väljer att stanna hos samma arbetsgivare länge och värdesätter visdom och erfarenhet. I takt med att det blir ökat fokus på kampen om de nytexaminerade talangerna är det intressant att fundera över vad som händer med de arbetstagare som inte längre är unga och lika flexibla som 80-talisterna. Vad får det för konsekvenser när företag fokuserar på att rikta in sig på att rekrytera

80-talisterna, inser de vikten av att kontinuerligt utveckla alla generationer och inte endast rikta in sig på en?

En artikel i *The Economist* (2008) skriver att 80-talisterna är just den typ av anställda som företag behöver för att hjälpa dem med lågkonjunktorens risker då de kan sköta många uppgifter samtidigt samt kan tänka sig olika roller i företaget eller flytta på sig, något som äldre arbetstagare kan ha svårare att anpassa sig till. Även Sennett (1999) upp en intressant aspekt och menar att denna hyllning av flexibilitet, lättheten att bryta upp och att snabbt kunna smälta in i nya miljöer bär med sig problem. De som inte förstår den nya utvecklingslogiken och inte lika lätt kan anpassa sig till det allt mer flexibla kommer att hamna i bakgrunden och blir istället samhällets ”bromsklossar”. Detta kommer till uttryck i två artiklar på svd.se som tar upp att åldersdiskriminering är något som idag märks av i många branscher. Undersökningar visar att det blivit en allt mer tudelad arbetsmarknad där äldre och medelålders får det allt tuffare på arbetsmarknaden (Svenska Dagbladet 2011). En annan artikel på svd.se tar också upp åldersfällan och skriver att företag prioriterar yngre personer då dessa är lättare att navigera i den ombytliga värld som råder idag (Lomberg 2 2011).

Men vad som är viktigt att komma ihåg är att den litteratur och de undersökningar som framställer 80-talisterna som otåliga och flexibla beskriver dem idag när de är unga och inte när de är i 35-års ålder och har familj. I jämförelse med tidigare generationer som nu är medelålders och uppåt är det självklart att de framstår som mer flexibla och otåliga. Generationsskillnaderna finns där, men mycket handlar snarare om att man är i olika stadier i livet. Det går därför inte att jämföra 40-talisterna idag med 80-talisterna utan snarare med 40-talisterna när de även de var i ung ålder och på väg ut i arbetslivet för att visa en rättvis bild. Samtliga 80-talistresponder har påpekat att det blivit allt mer individualistiskt men är också medvetna om att det kan vara en nackdel för såväl en själv som för företaget då människor har ett behov av att känna samhörighet med andra vilket blir svårare att tillfredsställa om man ständigt byter arbetsplats.

Det finns många olika tips och saker att tänka på när man ska attrahera samt rekrytera 80-talisterna. Men vad denna studie visar är vikten av att se till individen. Vikten av extern kommunikation i form av det personliga mötet för att potentiella arbetstagare ska få en bild av företaget, men också av intern kommunikation för att se till varje enskild individ och dennes behov. De generaliseringar handledarböckerna bidrar till kan inte helt kan ligga till grund för

ett företags arbete med employer branding och 80-talister, utan att de snarare kan användas som riktlinjer för den kommunikation, och det arbete företag för gentemot såväl potentiella som befintliga medarbetare. Detta då såväl mina intervjuer med 80-talistresponenter som företagsrespondenterna visat på vikten av att se till varje individ och en god och regelbunden kommunikation mellan arbetsgivare och arbetstagare. Intervjuerna har också visat hur viktigt det är att värdera de egenskaper och den kunskap de olika generationerna kan tillföra organisationen.

Detta pekar på betydelsen i att som företag söka kunskap om den målgrupp de vill nå ut till för att lättare kunna kommunicera med dem. Man måste se över sina rekryteringsvägar för att göra det lättare för potentiella medarbetare att ta del av företaget, att göra det enklare att söka jobb och ta del om information, inte svårare. Detta är också något företaget kommer att tjäna på. Mina intervjuer visar att kompetensen kring employer branding och 80-talister i arbetslivet inte finns tillräckligt i företagen idag. Något som även märktes av genom mina förfrågningar hos företag då majoriteten av de jag frågat inte kunnat ställa upp på en intervju på grund av att de inte har personal som behärskar området eller som arbetar med dessa frågor. Det är enligt mig intressant att många företag har en så outvecklad strategi kring arbetet med employer branding när de samtidigt verkar ha insikten om att det är så otroligt viktigt för företaget.

Om vi tittar framåt baserat på mina intervjuer är jag övertygad om att alla stora företag kommer att ha minst en person som har detta som arbetsområde. Förhoppningsvis har de även insett vikten av att erbjuda praktikplats samt ett ökat samarbetet mellan företag och högskolor. Även ledarskapet kommer att sättas på prov då man inte längre kan vara rädd för att utmana gamla sanningar utan måste kunna framåt och hänga med i den utveckling som sker. Oavsett om det handlar om varumärkesbyggande, rekrytering, eller ren kommunikation så finns det en mycket att exploatera för de som vill hänga med i utvecklingen och vara framträdande.

6. Framtida forskning

Detta är ett område som det går att forska mycket kring och som kommer att uppmärksammas allt mer. Det skulle till exempel vara intressant att studera employer branding och 80-talisterna ytterligare utifrån Sennet och Putnam vilka för mycket intressanta resonemang kring dagens och framtidens arbetskraft och hur samhället påverkas av detta.

7. Referenser

Litteratur

Alvesson, Mats (2007). I Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (red.). Organisation, ledning och processer. Lund: Studentlitteratur AB. S. 179-209.

Barrow, Simon & Mosley, Richard (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Ekström, Mats & Larsson, Larsåke (red.) (2000). Metoder i kommunikationsvetenskap. Lund: Studentlitteratur.

Erikson, Peter, 1998. *Planerad kommunikation- om information som konkurrensmedel*. Liber AB.

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik & Wägnerud, Lena (2007). *Metodpraktikan – konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.

Fürth, Thomas, Holmberg, Ingvar, Larsson, Ola & Raaterova, Mikael (red.) (2002). *80-talisterna kommer – om kollektiva egoister, självupppoffrande livsnjutare och andra ungdomar*. Uppsala: Konsultförlaget/Uppsala Publishing House AB.

Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte (2009) Kommunikation & organisation. 3 uppl. Malmö: Liber AB.

Holt, B. Douglas (2004), *How Brands Become Icons – The Principles of Cultural Branding*,. Boston: Harvard Business School Press.

Jacobsen, Dag Ingvar (2002), *Vad, hur och varför?- om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. 3 uppl. Bergen: Fagbokforlaget.

Jarlbro, Gunilla (red.) (2000). *Vilken metod är bäst - ingen eller alla?: metodtillämpning i medie- och kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.

Larsson, Larsåke (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, Lund: studentlitteratur AB.

Laurent, Johanna (2002). Arbetsmarknaden år 2010. I Fürth, Thomas, Holmberg, Ingvar, Larsson, Ola & Raaterova, Mikael (red.) *80-talisterna kommer – om kollektiva egoister, självupppoffrande livsnjutare och andra ungdomar*. Uppsala: Konsultförlaget/Uppsala Publishing House AB. S. 92-110.

- Lundén, Björn (2001). *Rekrytering – Handbok för arbetsgivare*. 2 uppl. Näsviken: Björn Lundén Information AB.
- Melin, Frans (1999). *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*. 4 uppl. Malmö: Liber AB.
- Ohlsson, Rolf & Broomé, Per (2003). *Generationsväxlingen och de sju dödssynderna*. Stockholm: SNS Förlag.
- Parment, Anders (2008). *Generation Y – Framtidens konsumenter och medarbetare gör entré*. Malmö: Liber AB.
- Parment, Anders (2008). *Marknadsföring - kort och gott*. Malmö: Liber AB.
- Parment, Anders & Söderlund, Magnus (2010). *Det här måste du också veta om marknadsföring*. Malmö: Liber AB.
- Parment, Anders & Dyhre, Anna (2009). *Sustainable Employer Branding – Guidelines, Worktools and Best Practices*. Malmö: Liber AB.
- Pihl, Emma (2011). *Att leda nästa generation – Generation Y, obotliga egoister eller oslipade diamanter*. Karlstad: TUK Förlag AB.
- Putnam, D. Robert (2001). *Den ensamme bowlaren – Den amerikanska medborgarandans upplösning och förnyelse*. Stockholm: SNS Förlag.
- Repstad, P. (1999). *Närhet och distans*. Lund: Studentlitteratur.
- Sennett, Richard (1999). *När karaktären krackelerar: Människan I den nya ekonomin*. Stockholm: Atlas.
- Skoglund, Barbro & Skoglund, Caj (2009). *Innan kompetensen försvinner: om åldersmedvetet ledarskap och generationsväxling i praktiken*. Helsingborg: Gyllene snittet AB.
- Strid, Jan, 1999. *Internkommunikation – inom organisationer, företag och myndigheter*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Ström, Pär (2010). *Sociala medier – Gratis marknadsföring och opinionsbildning*. Malmö: Liber AB.
- Uggla, Henrik (2001). *Organisation av varumärken – för kapitalisering och affärsutveckling*. Malmö: Liber AB.
- Østbye, Helge (2003). *Metodbok för medievetenskap*. 1. uppl. Malmö: Liber AB

Elektroniska källor

- Edenhall, Ylva (2011). Så jobbar företagen för att behålla nyckelpersonalen. *Svenska Dagbladet*. (Elektronisk) 2011-04-20. Tillgänglig: <http://www.svd.se/naringsliv/sa-jobbar-foretagen-for-att-behalla-nyckelpersonalen_6107927.svd> (2011-04-28).

- Findahl, Olle (2010). *Svenskarna och internet*. (Elektronisk) Tillgänglig: <http://www.iis.se/docs/SOI2010_web_v1.pdf> (2011-04-28).
- Lomberg, Sara (2011). Släpp inte taget om talangerna. *Svenska Dagbladet*. (Elektronisk) 2011-01-21. Tillgänglig: <http://www.svd.se/naringsliv/jobbet/slapp-inte-taget-om-talangerna_5883797.svd> (2011-04-28).
- Lomberg, Sara (2011). Åldersfällan – 40-plussare måste smygas in. *Svenska Dagbladet*. (Elektronisk) 2011-05-08. Tillgänglig: <http://www.svd.se/naringsliv/jobbet/aldersfallan_6144593.svd> (2011-05-11).
- Svenska Dagbladet (2011). Åldersdiskriminering slår hårt i flera branscher. *Svenska Dagbladet*. (Elektronisk) 2011-05-09. Tillgänglig: <http://www.svd.se/naringsliv/jobbet/aldersdiskriminering-slar-hart-i-flera-branscher_6150501.svd> (2011-05-11).
- The Economist (2008). Generation Y goes to work. *The Economist*. 2008-30-12. (Elektronisk) Tillgänglig: <http://www.economist.com/node/12863573?story_id=E1_TNRGPVSP> (2011-04-19).
- Universum 1 (2011). (Elektronisk) Tillgänglig: <www.employerbrandingtoday.com/se> (2011-04-19).
- Universum 2 (2011). Petter Nylander ny VD för Universum. *Universum*. (Elektronisk) 2011-03-01. Tillgänglig: <<http://www.employerbrandingtoday.com/se/2011/03/01/petter-nylander-ny-vd-for-universum/>> (2011-04-19).
- Universum 3 (2011). När du fram genom bruset? *Universum*. (Elektronisk) 2011-04-19. Tillgänglig: <<http://www.employerbrandingtoday.com/se/2011/04/19/nar-du-fram-genom-bruset-valkommen-till-universums-frukostseminarium/>> (2011-04-19).
- Universum 4 (2011) Företagsbarometern 2011. *Universum*. (Elektronisk) Tillgänglig: <<http://www.universumglobal.com/IDEAL-Employer-Rankings/The-National-Editions/Swedish-Student-Survey>> (2011-04-19).

8. Bilagor

Bilaga 1

Hej X!

Mitt namn är Malin Herrmann och jag skriver i vår min kandidatuppsats i Medie- och Kommunikationsvetenskap vid Lunds Universitet. Jag kommer i min uppsats att studera employer branding och hur arbetsgivare arbetar med sitt employer brand för att kunna få tag på framtidens chefer och specialister, dels i samband med 80-talisternas intåg på arbetsmarknaden.

Jag kommer i min uppsats fokusera på hur företag arbetar med kommunikationen som förs mellan företaget och potentiella medarbetare och hur (och *om*) arbetet med employer branding skiljer sig från företagets generella marknadsföringsaktiviteter. Vilka kommunikationskanaler använder man sig av och vad krävs av dig som medarbetare idag? För att försöka få svar på detta kommer jag att intervjua ett antal företag samt ett antal 80-talister.

[...] Min fråga till er är om någon som har hand om dessa frågor, till exempel någon från er kommunikationsavdelning eller om ni har någon som arbetar just med employer branding, har en timma över för att ta emot mig och svara på några frågor alternativt svara på frågor via mail eller över telefon?

Om detta inte är ditt område hade jag varit mycket tacksam om du ville vidarebefordra detta till någon/några du tror skulle kunna hjälpa mig! Hade varit så intressant och roligt att få ta del av era tankar och erfarenheter kring ämnet!

Tack på förhand.

Vänliga Hälsningar

Malin Herrmann

Tel: ...

Bilaga 2

Intervjuguide, 80-talister:

1. Vilket år är du född?
2. Vad studerar du/ vad har du studerat (högskola/universitet)? Om ej studier; vad gör du idag? Vid studier; har du valt val av studier utifrån vad du brinner för eller utifrån hur arbetsmarknaden ser ut?
3. Om du börjar på ett nytt jobb, vad vill du ha av dina arbetsgivare för att du ska kunna göra ett bra jobb? Och vad ska de kunna erbjuda för att du skulle finna det lockande att ta det?
4. Hur definierar du en attraktiv arbetsgivare?
5. Hur viktigt för dig är det :
 - Att ha inflytande över ditt arbete?
 - Att kunna avancera inom företaget?
 - Att få möjligheten att arbeta utomlands?
6. Hur ser du på att stanna i ett och samma företag?
7. Vilka kommunikationskanaler anser du som viktiga för att nå ut till studenter och potentiella medarbetare?
8. Vad tror du det finns för skillnader mellan din generation och tidigare vad gäller inställning till arbetslivet?

Är det något du vill tillägga? Får jag höra av mig igen om det är något jag finner oklart eller har missat att fråga?

Bilaga 3

Intervjuguide, företag:

1. Företag?
2. Position?
3. Hur skulle du definiera en attraktiv arbetsgivare?
4. Hur tror du att ni uppfattas som arbetsgivare?
5. Är det viktigt att företaget uppfattas som en attraktiv arbetsgivare?
6. Arbetar ni aktivt med att upprätthålla bilden av företaget som en attraktiv arbetsgivare?
7. Vad innebär employer branding för er?
8. Arbetar ni med employer branding?
 - om ja, hur arbetar ni med employer branding?
 - om nej, varför inte?
9. Hur ser er marknadsföring gentemot potentiella medarbetare ut?
10. Vilken är er målgrupp för rekrytering?
11. Är det svårt att få tag på just den personal ni söker?
12. Hur ser er kommunikationsstrategi ut?
13. Används olika marknadskanaler för att nå ut till olika målgrupper?
14. Är det svårt att få tag på just den personal ni söker?
15. Vad ska en potentiell medarbetare besitta för kvalitéer?
16. Arbetar ni med sociala medier?
 - om ja, hur arbetar ni med sociala medier?
 - om nej, varför inte?
17. Man talar idag mycket om 80-talisterna, hur ser ni på denna generationen?
18. Kan ni se några skillnader generationerna emellan? Vilka?
19. Hur arbetar ni för att motivera er personal att stanna kvar i företaget?

Är det något du/ni vill tillägga? Får jag höra av mig igen om det är något jag finner oklart eller har missat att fråga om?

Bilaga 4

Förtydligande om respondenter

Det slutliga urvalet bestod av tre företag samt fem 80-talister. Nedan följer en kort presentation av de respondenter som medverkat.

Företag:

Swedbank_ = ”Företag 1”

Anette Ringius, marknadschef HR och ansvarig för Employer Branding

Anders Ragvald, varumärkeschef

Swedbank valdes då de är ett stort företag som har en hög personalomsättning och som enligt FöretagsBarometern, en svensk studentundersökning, år 2011 rankades som 5e populäraste arbetsgivaren i Sverige (Universum 4).

”Företag 2”

Företag 2 valdes då de liksom Swedbank är stort företag med hög personalomsättning samt då de har funnits med på rankinglistorlistor kring arbetsplatser studenter värderar som populära.

”Företag 3”

Företag 3 är liksom ovanstående ett stort företag med hög personalomsättning.

80-talister:

”Adam”, -88

Studerar beteendevetenskap, kandidatprogram.

”Björn”, -85

Nyutexaminerad och yrkesverksam. Har en kandidat i medie- och kommunikationsvetenskap.

”Caroline”, -87

Studerar ekonomi med inriktning finans, kandidatprogram.

”Denise”, -87

Yrkesverksam. Har studerat 30 poäng vid universitet.

”Erika”, -87

Studerar på psykologprogrammet.