



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Den perfekta medarbetaren

Employer branding som verktyg för att
attrahera rätt personal

Anna Ekesiöö

Karin Lundberg

Josefin Nyrell

Handledare:

Johan Alvehus

VT 2011

Kandidatuppsats

Sammanfattning

Titel	Den perfekta medarbetaren - Employer branding som verktyg för att attrahera rätt personal.
Ämne	Kandidatuppsats i Service Management, Campus Helsingborg, Lunds universitet
Nyckelord	Employer branding, employer value proposition, företagskultur, hyperkultur, kommunikation, strategi
Författare	Anna Ekesiöö, Karin Lundberg, Josefin Nyrell
Handledare	Johan Alvehus
Frågeställning	<i>Hur förmedlas företagskultur genom employer branding? Hur särskiljer sig företag som arbetsgivare i en homogen bransch?</i>
Syfte	Syftet med uppsatsen är att ge en ökad förståelse för hur kunskapsintensiva tjänsteföretag arbetar med employer branding för att attrahera potentiella medarbetare.
Metod	Uppsatsen grundar sig i en kvalitativ metod och ett abduktivt perspektiv där teori och empiri har kombinerats. Insamlad data är baserad på nio djupintervjuer från fyra fallföretag och två dokumentanalyser av marknadsföringsmaterial och hemsidor.
Slutsatser	Slutsatserna som har dragits är att fallföretagen använder sig av en så kallad hyperkultur när de kommunicerar sitt arbetsgivarvarumärke. För att förmedla sin företagskultur och sitt arbetsgivarvarumärke är det av stor vikt att ha en enhetlig strategi. Det har konstaterats att fallföretagen har bristande strategier och handlingsplaner för employer branding-arbetet. I ett arbetsgivarperspektiv särskiljer sig inte företagen något nämnvärt, utan de använder liknande ordval och budskap för att förmedla sin företagskultur och attrahera potentiella medarbetare.

Författarnas tack

Vi vill inledningsvis rikta några tack till personer som har haft stor betydelse för att den här uppsatsen har kunnat genomföras.

Först och främst vill vi tacka de företag och intervjupersoner som har ställt upp med sin tid, kunskap och delgett värdefull information. Vi vill även tacka den employer branding-specialist som har hjälpt oss att få en djupare förståelse i ämnet.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Johan Alvehus som verkligen har inspirerat oss och kontinuerligt varit ett bollplank i vårt arbete. Johan har även uppmuntrat oss till kritiskt tänkande genom hela resan vilket har varit av stort värde.

Tack!

Anna Ekesiö

Karin Lundberg

Josefin Nyrell

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Tidigare forskning	7
1.2 Employer branding i kunskapsintensiva tjänsteföretag	8
1.3 Disposition	9
2. Metod	10
2.1 Kvalitativ metod	10
2.1.1 Forskningsansats	10
2.2 Fallföretagen	11
2.3 Kvalitativ intervju	11
2.3.1 Ljudinspelning och transkribering	12
2.4 Dokumentanalys	13
3. Teori	14
3.1 Att arbeta med employer branding	14
3.1.1 Två perspektiv av employer branding	15
3.1.2 Att kommunicera ett arbetsgivarvarumärke.....	16
3.2 Employer Value Proposition - en kommunikationsplattform	17
3.3 Att förmedla företagskultur	18
3.3.1 En betydande komponent	19
3.3.2 Hyperkultur.....	20
3.4 Summering av teorier	21
4. Analys	22
4.1 Employer branding i praktiken	22
4.1.1 Vikten av att arbeta strategiskt	24
4.1.2 Har arbetet gett något resultat?	25

4.1.3 Kommunikation av employer branding.....	26
4.1.4 Att nå ut till en grupp	27
4.2 Kommunikation av ett enhetligt budskap.....	28
4.2.1 Vem man är	28
4.2.2 Vad man förväntar sig av de anställda	30
4.2.3 Vad man erbjuder	31
4.3 Konsten att förmedla företagskultur	33
4.3.1 Betydande värderingar?	34
4.3.2 Den förenklade kulturen i marknadsföringssammanhang	36
4.3.3 Hyperkultur från hemsidorna och annonstidning	37
4.3.4 Fyra företag, en bild.....	39
4.3.5 Jakten på medarbetaren	40
4.4 Att konkurrera med företagskultur	41
4.5 Summering av analysen	42
5. Diskussion	44
5.1 Reflektioner och förslag på vidare forskning.....	49
6. Källförteckning.....	51
7. Bilagor	54
7.1 Intervjuguide för medarbetarna.....	54
7.2 Intervjuguide för employer branding-specialisten.....	56

1. Inledning

En framgångsrik revisor blir tragiskt påkörd av en buss och anländer till pärlporten. Där välkomnas hon av Sankte Per, som säger att hon ska spendera en dag i himlen och en dag i helvetet innan hon beslutar var hon vill tillbringa evigheten. Med stor bävan kommer hon till helvetet och är förvånad över att hitta en vacker golfbana, vänner och kollegor som välkomnar henne, fantastisk mat, bra fest och även en trevlig manlig djävul. Vid slutet av dagen måste hon lämna helvetet för att uppleva en dag i himlen. Den upplevelsen är också ganska bra, med moln, änglar, harpor och sång precis som hon förväntat sig.

Sankte Per tvingar henne att fatta ett beslut, på vilken plats vill hon tillbringa evigheten - himlen eller helvetet? Du gissade rätt, hon valde helvetet. När hon återvänder till helvetet hittar hon en ödslig ödemark och hennes vänner är klädda i trasor och plockar skräp. Det är inte längre någon fest - bara elände och förtvivlan. Hon säger till djävulen: "Jag förstår inte, igår var jag här och då fanns det en golfbana, vi åt hummer, dansade och hade en fantastisk tid. Nu ser jag bara ödemark och alla mina vänner är olyckliga." Djävulen ser på henne och ler. "Igår rekryterade vi dig, idag är du anställd."

(Egen översättning, återberättad efter Kaye & Jordan-Evans i Erlandsson 2005)

Den här historien beskriver hur djävulen kommunicerar en positiv bild av helvetet för att attrahera revisorn och förhoppningsvis få henne att välja helvetet framför himmeln. Berättelsen förklarar fenomenet employer branding, som många företag använder sig av för att marknadsföra sig själva som arbetsgivare och på så sätt attrahera potentiella medarbetare.

Idag är humankapitalet en viktig tillgång för företag och konkurrensen om de bästa medarbetarna är hård. De anställda har alltid varit en viktig tillgång för företag, men med tiden har de dock värderats olika. I början av industrialiseringen sågs människan som en produkt som kunde användas och förbrukas tills dess kropp var utsliten. Under slutet av 1700-talet i England började folket protestera mot de orättvisa arbetsvillkoren och idag har fackföreningar, lagstiftningar och förändrade arbetsuppgifter ändrat betydelsen av personal. I takt med att företag börjat konkurrera med mer än bara sina produkter och tjänster har de

anställdas kunskap och kompetens kommit i allt större fokus (Barrow & Mosley 2005, s.4-17). För att finna och ta tillvara på kompetensen har det skett en utveckling gällande företags personalarbete. Från att företag endast har lagt mycket små resurser på personalhantering har många idag stora och utvecklade Human Resource-avdelningar som sysselsätter en stor del av de anställda.

Inom marknadsföringslitteraturen har det länge varit känt att företag kan skapa konkurrensfördelar och stärka sitt varumärke genom att differentiera sina produkter och tjänster (Backhaus & Tikko 2004; Cable & Turban 2001). Med en allt mer konkurrensutsatt arbetsmarknad har företag kommit att inse vikten av att differentiera sig själva även som arbetsgivare, detta genom att marknadsföra sig mot potentiella och befintliga medarbetare. Genom att få in rätt medarbetare i företaget kan de skapa fördelar genom sitt humankapital (Knox & Freeman 2002). För att attrahera och behålla den bästa arbetskraften krävs det att företagen förmedlar en rättvisande bild av vad de kan erbjuda i sin roll som arbetsgivare, detta kallas *employer branding* eller arbetsgivarvarumärke (Backhaus & Tikko 2004).

Begreppet *employer branding* myntades år 1990 av Simon Barrow då han för första gången öppet talade om begreppet på UK's Chartered Institute of Personnel and Development Conference i Harrogate (Barrow & Mosley 2005). Konceptet innefattar alla de funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar ett företag erbjuder sina medarbetare (Barrow & Mosley 2005, s.xvi). De egenskaper företag kan förmedla ut är till exempel karriärmöjligheter, jobbegenskaper, specifika förmåner och sin företagskultur. Genom att kommunicera ut dessa områden kan arbetsgivaren attrahera potentiella medarbetare. Däremot är det inte enkelt att förmedla ett arbetsgivarvarumärke då konkurrensen är hård och många företag tävlar om att utmärka sig själva som den bästa arbetsgivaren. Därför är det viktigt att företag arbetar med att ha en tydlig arbetsgivarprofil som är strategiskt förankrad och där budskapen som förmedlas är tydliga och riktar sig till rätt målgrupp (Backhaus & Tikko 2004).

1.1 Tidigare forskning

Forskningen kring *employer branding* är i dagsläget relativt begränsad men har de senaste åren kommit i allt större fokus (Hieronimus et al. 2005; Lievens et al. 2007, Backhaus & Tikko 2004). Även om den vetenskapliga forskningen endast är i startgroparna gällande detta

område är det ändå starkt uppmärksammat bland många av världens företag. En undersökning utförd av The Conference Board år 2001, visar att av världens 138 ledande företag, uppger 40 procent att de arbetade med någon form av employer branding. Dock är det relativt nytt att arbeta mer strategiskt och fokuserat med byggandet av ett företags arbetsgivarvarumärke men det är ett område som ständigt utvecklas och får större plats i företagen (Barrow & Mosley 2005, s.28-29).

1.2 Employer branding i kunskapsintensiva tjänsteföretag

Employer branding är ett viktigt arbetsområde inom servicesektorn, speciellt inom kunskapsintensiva tjänsteföretag, där arbetsmarknaden utmärks av allt hårdare konkurrens och där högutbildade blir allt attraktivare (Horwitz et al. 2003). För dessa företag är personalen central eftersom kvalitén på tjänsten skapas av och via personalen (Grönroos 2008). Inom de här branscherna, som exempelvis it- och revisionbranschen, kan det vara svårt att differentiera sig från andra företag eftersom utbudet av tjänster och funktioner liknar varandra. Tjänsten kan därmed differentieras med hjälp av *rätt* medarbetare. I de här organisationerna kan personalen på så vis bli en stor konkurrensfördel.

En av de största grupperna av potentiella medarbetare är alla unga yrkesverksamma och studenter som examineras varje år från universitet och högskolor. Den här målgruppen är attraktiv för att de är i startfasen av sin karriär, har många år kvar i arbetslivet och har den senaste kunskapen inom sitt arbetsområde. Genom olika kommunikationskanaler, som exempelvis arbetsmarknadsdagar, förmedlar företagen vilka de är och vad de kan erbjuda potentiella medarbetare som framtida arbetsgivare. För att attrahera rätt medarbetare, krävs det att företagen har en förståelse för vad de värdesätter hos en framtida arbetsgivare. Forskare har riktat in sig på tre olika områden som medarbetare värdesätter; monetär ersättning, image och slutligen symboliska faktorer (Cable and Graham 2000; Lievens & Highhouse 2003). Belöningssystem och utvecklingsmöjligheter, det vill säga de monetära ersättningarna, är relativt enkla att imitera, medan en företagskultur däremot är svår att efterlikna. Företagskulturen är en symbolisk faktor och är ett av områdena potentiella medarbetare värdesätter. Det är också den faktor som utmärker företagen som arbetsgivare och gör dem unika. Därför kan ett företags kultur bli ett starkt konkurrensverktyg i arbetet med att hitta rätt medarbetare. Om företag lyckas förmedla sin företagskultur, och hur det är

att arbeta inom organisationen, kan de attrahera rätt typ av personer som kan passa in i verksamheten. Samtidigt är en företagskultur ofta svår att förmedla genom marknadsföring eftersom den är komplex och abstrakt och svår att definiera i enkla termer (Brandon 2005; Alvesson & Sveningsson 2008). Vi vill undersöka det här fältet ytterligare och därför lyder våra frågeställningar:

- *Hur förmedlas företagskultur genom employer branding?*
- *Hur särskiljer sig företag som arbetsgivare i en homogen bransch?*

Syftet blir därmed att ge en ökad förståelse för hur kunskapsintensiva tjänsteföretag arbetar med employer branding för att attrahera potentiella medarbetare.

1.3 Disposition

Uppsatsens inledande del ger en bakgrund till begreppet employer branding och dess innebörd, vilket mynnar ut i uppsatsens frågeställning och syfte. Därefter följer metodkapitlet som ger en bakgrund till de valda fallföretagen samt resonemang kring vårt val av metod. Den tredje delen i uppsatsen presenterar den forskning och teori som har använts för att analysera empirin. I analysen kommer sedan det teoretiska underlaget i relation till empirin att diskuteras. Analysen avslutas med en summering som belyser de viktigaste delarna som behandlats i avsnittet. Uppsatsen sista del är en diskussion där egna tankar och reflektioner får utrymme och den inledande frågeställningen besvaras. Avslutningsvis ges förslag till vidare forskning.

2. Metod

I den här delen kommer vi att ta upp de tillvägagångssätt vi använt oss av för att skriva uppsatsen. Kvalitativ metod, forskningsansats, kvalitativ intervju, transkribering, ljudinspelning och källkritik är de områden som metodavsnittet kommer att beröra.

2.1 Kvalitativ metod

Metod är enligt Holme och Solvang (1997, s.13) ett redskap och angreppssätt för att lösa ett problem, för att i slutändan skapa ny kunskap. Inom forskningsmetodik finns det olika val av metoder som kan användas vid insamling av information, men två huvudsakliga inriktningar kan urskönjas; kvantitativ och kvalitativ metod. Metodvalet bör göras utifrån den frågeställning som vill undersökas (Holme & Solvang 1997, s.76). Uppsatsens frågeställningar är av innehållsorienterad karaktär då vi vill ta del av företagets tankegångar och speciella detaljer kring arbetet med employer branding och därför lämpar sig en kvalitativ metod för uppsatsen. Vi är medvetna om att vi inte kan generalisera de resultat vi kommer fram till på företag i olika branscher, då vi endast har utgått från ett fåtal företag från en specifik bransch. Däremot kan man urskönja tendenser och uppnå en större förståelse av hur verkligheten ter sig. Utifrån detta resonemang anser vi att det lämpar sig att använda en kvalitativ metod. Den kvalitativa metoden som vi har valt kännetecknas av att forskaren går på djupet, försöker skapa sig en helhetsbild samt att det enbart är en eller några få miljöer som studeras (Holme & Solvang 1997, s.77-79; Repstad 1999, s.9-13).

2.1.1 Forskningsansats

Då vi i den här uppsatsen använder oss av både ett flertal vetenskapliga teorier och egenframtaget empiriskt material, som intervjuer och skrivna dokument, har vi valt att utgå ifrån en abduktiv ansats. Vi anser därmed att den vetenskapliga teorin och det empiriska materialet är lika viktiga för uppsatsen och dessa har därför kunnat varva varandra i analysavsnittet. Det insamlade empiriska materialet har behandlats och tolkats utifrån valda teorier i området. Exempelvis har vi läst in oss på relevanta begrepp och teorier innan intervjuerna genomfördes för att sedan utifrån det empiriska materialet modifiera antaganden och modeller. Abduktiv ansats brukar ses som en blandning av deduktiv och induktiv ansats.

Alvesson och Sköldberg (2005, s.54-56) menar att relationen mellan deduktiv, induktiv och abduktiv ansats är hur forskaren ser på förhållandet mellan teori och praktik. I den deduktiva ansatsen utgår man ifrån det teoretiska materialet då man vill testa om en speciell hypotes eller generell teori stämmer. I den induktiva ansatsen tar man ansats i den andra änden och utgår istället från praktiken och drar sedan slutsatser från utfallet.

2.2 Fallföretagen

I den abduktiva ansatsen är empiri en central del. Vårt empiriska material grundar sig i fyra kunskapsintensiva tjänsteföretag som verkar inom samma bransch. Sammanlagt har nio intervjuer, som är på cirka 60 minuter vardera, genomförts i fallföretagens lokaler. Vi har intervjuat två personer på två av företagen. På de resterande genomförde vi tre respektive en intervju. Av de intervjuade är två anställda som employer branding-chefer på heltid. De employer branding-ansvariga på de andra två företagen är även HR-chefer och arbetar alltså inte heltid med employer branding. De fyra resterande intervjupersonerna har ett mindre ansvar och arbetar samtidigt med andra HR-frågor. De har titlarna rekryteringsansvarig, marknadscoordinator, kompetensutvecklare och personalansvarig. Slutligen har en employer branding-specialist från ett marknadsundersökningsföretag intervjuats. Frågeguiderna finns bifogade i uppsatsen som bilagor. Då vi strävar efter att få ett djup i vårt material har vi valt att använda oss av kvalitativ intervju. För att inte endast få det perspektiv av verkligheten som intervjupersonerna ger, genomför vi även två dokumentanalyser.

2.3 Kvalitativ intervju

De utförda intervjuerna är uppbyggda efter en semistrukturerad intervjuform. Flera metodforskare menar att den semistrukturerade intervjun är den vanligaste intervjuformen för uppsatsarbeten inom kvalitativ metod och kännetecknas av att man färdigställer en intervjuguide med generella frågor och teman, men att man under intervjuns gång är lyhörd och ställer följdfrågor (Ryen 2004, s.46-47). Det här medför också att det är den intervjuform där forskaren inte helt styr intervjupersonerna och där dessa får utrymme att fritt berätta i egna ordval om erfarenheter och situationer (Holme & Solvang 1997, s.99). En svaghet med intervjuer är att det är enklare att få ut information från intervjupersoner som har lätt för att uttrycka sig och som är samarbetsvilliga, vilket kan resultera i en skev bild av verkligheten (Repstad, 1999, s.62). För att minska den faktorn har vi inför våra intervjuer i förväg skickat

en frågeguide till intervjupersonerna. På så sätt har de haft tid att sätta sig in i frågorna samt att det har skapat en tillit till uppsatsämnet och oss som intervjuare.

Vid intervjuer är det viktigt att forskaren är noggrann i sitt urval av vilka personer som ska ingå i undersökningen. Får man enbart en kategori av personer och yrkeskunniga kan det leda till att resultatet blir snedvridet och inte återspeglar en helhetssyn. I den här uppsatsen har undersökningspersonerna valts ut genom att fem företag har tillfrågats om de ville delta i undersökningen och där fyra utav dem var intresserade. För att få fler perspektiv från samma företag har vi valt, att i den mån det går, intervju två personer med olika arbetspositioner i organisationen. Detta minskar risken för att enbart få *en* personlig åsikt, men samtidigt är vi medvetna om att företagskulturen och arbetsposition i företaget påverkar svaren. Då vi inte är ute efter att jämföra fallföretagen med varandra kommer det inte läggas någon vikt vid vilket företag som säger vad. Citat från intervjuerna kommer enbart att tituleras med intervjupersonernas arbetsposition.

Man skiljer mellan informant- och respondentintervju (Holme & Solvang 1997, s.104-105) och vi har i uppsatsen använt oss av båda typerna. Den sistnämnda är när man intervjuar personer som är delaktiga i det fenomen som undersöks, till exempel de undersökningspersoner vi har intervjuat som arbetar med employer branding. Informantintervju är när man pratar med personer som är utanför fenomenet men som ändå är insatta i området, till exempel den expert inom employer branding som vi har intervjuat.

2.3.1 Ljudinspelning och transkribering

Under de nio intervjuer som vi har genomfört har vi spelat in samtalen för att senare kunna transkribera dem. Transkribering har vi valt att göra för att korrekt kunna återge och citera de intervjuade personerna. Repstad (1999, s.70-72;84) rekommenderar att man spelar in intervjuerna eftersom intervjuaren kan koncentrera sig på vad respondenten säger och samtidigt fånga upp icke-verbala signaler. Den här fördelen är också en anledning till att det rekommenderas att man är två som utför en intervju, vilket vi också har varit under de genomförda intervjuerna. En av oss hade huvudansvaret för frågeschemat medan den andra koncentrerar sig på att ställa följdfrågor.

Genom att i efterhand transkribera intervjuerna får man ett närmare förhållande till det insamlade materialet. Det finns olika utföringssätt när man transkriberar, allt från att man transkriberar hela intervjun till att man väljer att enbart transkribera det som är relevant för undersökningen. Det som man måste tänka på när man väljer transkriberingsmetod är att man är vaksam på att intervjun inte förvrängs eller att redovisningen blir bristfällig (Repstad 1999, s.85-86). Transkriberingen av vårt material är därför nedskrivet ordagrant, men då denna uppsats inte strävar efter att göra en analys av talet, utan mer den information som sägs, har transkriberingen inte fokuserat på pauser och omformuleringar. För att säkerställa att återgivelseerna har blivit korrekta och inte tagna ur sitt sammanhang har en gruppledare lyssnat igenom intervjuerna ytterligare en gång.

2.4 Dokumentanalys

De intervjuade har gett sin bild av hur företagets arbete med employer branding ser ut. För att kunna analysera hur företagets faktiska employer branding-arbete kommer till uttryck har vi valt att göra två dokumentanalyser. Dokumentanalys är en metod där forskaren använder skrivet material som källor för själva undersökningen (Repstad 1999, s.87). Syftet med dokumentanalysen är att få en större tyngd till empirin då vi inte enbart förlitar oss på vad intervjupersonerna *hävdar* att företagen gör. Bryman (2001, s.363) påpekar just att informationen från en dokumentanalys kan vara betydelsefull för forskare som genomför fallstudier av företag och som använder metoder så som kvalitativa intervjuer, vilket vi gör.

För att få en djupare förståelse för hur företagskulturen förmedlas genom employer branding har en kvalitativ innehållsanalys på en tryckt tidning och texter från företagets hemsidor analyserats. En kvalitativ innehållsanalys syftar till att hitta bakomliggande teman i dokumenten som analyseras (Bryman 2001, s.368). Den tryckta tidningen, som har använts för analysen, är en annonstidning som används i marknadsföringssyfte. Samtliga av våra fallföretag medverkade i samma tidning och kunde därför analyseras i samma kontext. På hemsidorna har vi fokuserat på de delar där företagen skriver om dem själva som arbetsgivare och hur det är att arbeta inom organisationen. Vi har valt att enbart citera korta avsnitt och citaten som tagits fram är något ändrade. Däremot har vi varit noga med att innebörden och budskapet ska förbli desamma. Ändringarna har gjorts för att det inte ska kunna gå att söka på citaten och därmed spåra upp källan. Syftet är alltså för att skydda företagets anonymitet.

3. Teori

Nedanstående avsnitt presenterar den teoretiska referensram som är till för att öka läsarens förståelse för de teorier som ligger till grund för uppsatsen. Inledningsvis behandlas begreppet employer branding och hur det kan kommuniceras. Därefter beskrivs den kommunikationsplattform, Employer value proposition, som ligger till grund för vad företag ska kommunicera ut. Slutligen presenteras företagskultur i en employer branding-kontext och begreppet hyperkultur introduceras.

3.1 Att arbeta med employer branding

Varumärkesbyggande, *branding*, har konstaterats vara ett viktigt konkurrensverktyg för företag. Varumärket används för att profilera och differentiera företaget gentemot andra konkurrenter (Kapferer 2004). På samma vis som att traditionellt varumärkesbyggande är konkurrenskraftigt kan även employer branding vara strategiskt fördelaktigt för företag att arbeta med. Många forskare menar att ett employer brand ska förmedla ett företags identitet som arbetsgivare och kommunicera ut företagets kultur och riktlinjer. Det används för att motivera och behålla anställda samt attrahera potentiella medarbetare, där uppsatsens fokus kommer att ligga på det sistnämnda (Backhouse & Tikko 2004; Sartain & Schumann 2006; Barrow & Mosley 2005; Knox & Freeman 2005; Martin et al. 2005). Ambler och Barrow har definierat employer branding som följande;

”Ett paket av funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar, åstadkomna genom anställning och kopplat till det anställande företaget.”

(egen översättning, Barrow & Mosley 2005, s.xvi)

De funktionella förmånerna kan exempelvis vara internutbildningar och övriga karriärmöjligheter. De ekonomiska förmånerna är exempelvis lön, avgångsvederlag och andra företagsspecifika bonusar. De psykologiska förmånerna syftar till den imaginära bild omgivningen har av företaget och uppfattningen om företagets prestige. För att föra ut de psykologiska fördelarna till potentiella medarbetare försöker företag kommunicera ut sin

företagskultur, det vill säga företagets normer och klimat (Alvesson & Svingsson 2008, s.59).

Flera forskare anser att företag bör ha en strategi kopplat till sitt employer branding-arbete som anger vilka organisatoriska mål företagen har med sitt arbete (Backhaus & Tikko 2004; Moroko & Uncles 2008). En strategi är enligt Rumelt, Schendel och Teece (1991) något som ett företag måste ha för att överleva. De fortsätter att påpeka att en strategi är en uppsättning av mål, val av erbjudanden, design och värderingar gällande exempelvis mångfald och politik. Det är en kombination av dessa mål som bidrar till en framgångsrik strategi. Backhaus och Tikko (2004) påpekar att för att en strategiimplementering ska bli lyckosam bör företagets ledning vara insatt och involverad i arbetet. Beroende på ledningens engagemang och hur tydliga målen och värderingarna är kommer det att påverka medarbetarnas entusiasm för employer branding-arbetet. Barrow och Mosley (2005, s.106) menar att det är betydelsefullt att så tidigt som möjligt utse en målgrupp som employer branding-arbetet ska rikta sig mot. Det här bör göras delvis för att tidigt i processen kunna sätta tydliga strategiska mål som företaget vill uppnå med employer branding-arbetet. Företaget ska vara i behov av den här målgruppen och individerna ska kunna passa in i företagets profil och kultur. Barrow och Mosley (2005, s.144-145) fortsätter att påpeka att employer branding är en långsiktig process, där man bör fördela ut sina resurser över en längre tid istället för att förbruka alla på en och samma gång. Det har sin grund i att potentiella medarbetare inte bedömer företaget vid enbart ett tillfälle utan över en längre period.

För att få veta om arbetet man har lagt ner på employer branding har gett ett positivt resultat bör man mäta effekterna (Moroko & Uncles 2008; Backhaus & Tikko 2004). Backhaus och Tikko (2004) belyser att frågor som företag kan ställa sig kan till exempel vara; har rekryteringsresultaten förbättrats? Trivs de nyanställda i företaget och med den rådande företagskulturen? Eventuella framgångar mäts genom kvalitativa mätningar där man till exempel mäter förändringar i de nyanställdas kompetens, förmåga och trivsel sedan man började arbetet med employer branding.

3.1.1 Två perspektiv av employer branding

Employer branding kan ses både ur ett internt och ur ett externt perspektiv. Perspektiven belyser olika delar av employer branding-arbetet men samverkar och påverkar varandra. Den

interna marknadsföringen har som syfte att behålla befintlig personal och stärka den rådande företagskulturen. Det medför fördelar då det skapas en unik personalstyrka som är svår att imitera för andra företag (Backhause & Tikko 2004). Även Martin, Beaumont, Doig och Pate (2005) menar att de anställda skapar företagets identitet som vidare kommuniceras ut till omvärlden, varpå ett internt marknadsföringsarbete är centralt för att ledningen ska säkerställa att ”rätt” bild av företaget avspeglas i de anställda.

Den externa marknadsföringen, som är fokus i den här uppsatsen, syftar till att attrahera potentiella medarbetare. Målet med den externa marknadsföringen blir således att skapa en ökad kännedom om företaget hos potentiella anställda vilket kan skapa konkurrensfördelar då fler och möjligtvis också mer kompetenta medarbetare söker sig till företaget (Turban & Cable 2003; Collins & Han 2004). Företag ska kommunicera ut vad som utmärker dem som arbetsgivare som de arbetsökande kan identifiera sig med. Backhause och Tikko (2004) menar på att ett tydligt arbetsgivarvarumärke ger förutsättningar att attrahera det speciella humankapital som företaget söker. Att attrahera ”rätt” medarbetare kan vara både kostnadsbesparande och resursbesparande då onödig tid och energi inte behöver ödslas på opassande ansökningar (Brandon 2005). Dessutom kommer en medarbetare som trivs i organisationen förhoppningsvis stanna kvar längre. Den perfekta medarbetaren är inte densamma person för alla företag. Tvärtom har alla företag olika personligheter och karaktärer, precis som människor, och vill därför ha in olika typer av individer och kompetenser.

3.1.2 Att kommunicera ett arbetsgivarvarumärke

Det externa employer branding-arbetet kretsar kring marknadsföring och kommunikation av sitt arbetsgivarvarumärke. Employer branding-arbetet kan, som tidigare nämnts, ses som ett paket av ekonomiska, funktionella och psykologiska delar som Ambler och Barrow (2005) definierar som ett employer brand. Alla delar i mixen ligger som grund till företagets employer brand, vilket gör att alla delarna på såväl medveten som omedveten nivå även sänder ut budskap till omgivningen. För att detta paket ska kunna användas till företagets fördel krävs det att det finns en medvetenhet om vad som kommuniceras ut till mottagarna. Varumärkeskommunikation spelar nämligen en väsentlig roll för att hjälpa människors förståelse och uppfattning om vad företaget står för och har att erbjuda (Barrow & Mosley 2005, s.129).

Det är även viktigt att företag lever upp till det arbetsgivarvarumärke de kommunicerar ut så att potentiella medarbetares förväntningar stämmer överens med den bild företaget ger av verksamheten. Kommunikationen måste vara ärlig för att skapa en trovärdighet och förtroende hos de potentiella medarbetarna (Backhaus & Tikoo 2004; Brandon 2005). Samtidigt är inte mottagare av ett meddelande passiva när de intar information, de sorterar och tolkar meddelanden. Carter och Deephouse (1999) menar att individer konstruerar företagets image baserat på de egenskaper som de värdesätter mest. En person som är intresserad av miljöfrågor kommer att göra sig en personlig bild av företaget baserat exempelvis på hur mycket det arbetar med dessa frågor. Detta komplicerar en kommunikation av ett arbetsgivarvarumärke, eftersom mottagarna kommer att reagera olika på den information de får.

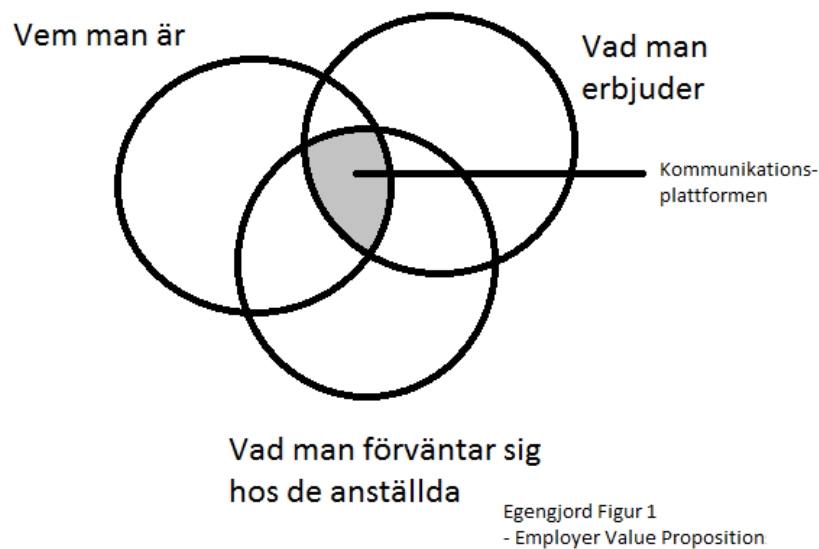
Enligt Erlandsson (2005) är employer branding likt marknadsföring i många aspekter, däremot skiljer sig teorier åt kring dem. En väsentlig skillnad är att marknadsföringslitteraturen förespråkar att budskapen som förmedlas ska vara enkla. Det här går emot litteratur kring employer branding som istället förespråkar en kommunikation som innehåller mycket information. Argumentet grundar sig i att potentiella medarbetare vill ha mycket information gällande stora beslut så som exempelvis framtida arbetsgivare (Erlandsson 2005). Att företag sänder ut en mångfacetterad bild behöver därför inte vara någonting negativt. Enligt Leitch och Motion (1999) har individer ofta flera olika bilder av ett företag och att det i sig själv inte skapar några problem. Även Erlandsson (2005) beskriver att företag ofta använder sig av några få teman som de förmedlar ut och att dessa ofta riktar sig till olika målgrupper och personligheter. För att kommunikationen ska bli så framgångsrik som möjligt kan företag använda sig av ett så kallat employer value proposition.

3.2 Employer Value Proposition - en kommunikationsplattform

När företag ska förmedla sitt arbetsgivarvarumärke bör de utforma ett så kallat *employer value proposition*, där de fastställer vad de vill kommunicera ut. Lawler (2005) menar att företag bör säkerhetsställa att de potentiella medarbetarna passar in i företaget, dess värderingar och mål genom att fastställa en kommunikationsplattform. Kommunikationsplanen avser att se till att rätt meddelande kommuniceras ut. Att ta fram plattformen är ett internt arbete och plattformen bör skildra vilket företaget är, vad de förväntar sig hos de anställda och vad de kan erbjuda (Yi & Rui 2009). Svaren på de här

frågorna bör gå i linje med företagets strategi och utformning, då de tillsammans bildar en kommunikationsplattform över vad företaget bör kommunicera ut, ett så kallat värdeerbjudande (Lawler 2005). Se figur 1.

Lawler (2005) och Yi och Rui (2009) påpekar också att värdeerbjudandet bör bygga på realistiska bedömningar av det organisationen kommer att kunna leverera och att många företag har svårt att översätta deras värderingar till de potentiella medarbetarna.



Företag behöver fundera över vad de kan erbjuda de anställda, exempelvis vad de har för belöningssystem. De kan erbjuda olika saker beroende på företagets storlek och resurser. De egenskaper man erbjuder kan vara både yttre och inre, där yttre till exempel kan vara monetära bonusar medan inre kan vara etiska värderingar. För att locka olika sorters personer bör ett företag arbeta med ett brett belöningssystem menar Lawer (2005). Det här för att de potentiella medarbetarna kanske värderar yttre eller inre belöningar olika högt. Belöningarna bör vara anpassade efter de personer som de vill attrahera. Yi och Rui (2009) understryker att det bör finnas en win-win-situation mellan företaget och potentiella medarbetare i det gällande värdeerbjudandet. Det här eftersom att potentiella medarbetare ska lockas av företagets fördelar och företaget ska kunna locka till sig ”rätt” medarbetare.

3.3 Att förmedla företagskultur

En sak som företag kan kommunicera ut med sitt employer value proposition är sin företagskultur. Företagskulturen är en väsentlig del att förmedla genom employer branding då

man genom kulturen visar vad som utmärker en som arbetsgivare. I följande avsnitt behandlas företagskultur i en employer branding-kontext där det centrala är hur företagskultur kommuniceras ut. Därmed ligger inte fokus vid att djupare definiera vad kulturen är.

3.3.1 En betydande komponent

Företagskultur är ett fenomen som många forskare har intresserat sig för. Idag förklaras företagskultur ofta som en central komponent i organisationer och där en lyckad kultur kan skapa engagemang och motivation och leda till konkurrensfördelar. Under de senaste åren har det uppkommit en rad definitioner av företagskultur, men de flesta forskare kopplar ihop kulturen med någon form av gemensamt tänkande, normer och beteenden (Alvesson & Sveningsson 2008, s.55-56). Med andra ord innebär det att företagskulturen inte är vad en enskild medarbetare gör utan det som är gemensamt för hela organisationen. Företagskulturen är en central del i employer branding-arbetet då den förmedlar varför organisationen är unik och speciell. Kulturen är en del av de symboliska, det vill säga de psykologiska förmånerna i arbetsgivarvarumärket och syftar till den bild potentiella medarbetare har av företaget. Det handlar om det sociala godkännandet man kommer att uppnå om man börjar arbeta för företaget i fråga. Lievens och Highhouse (2003) påstår att de symboliska värdena kan anses vara extra viktiga när de funktionella skillnaderna mellan olika företag är små. De funktionella förmånerna är ofta likartade för företag inom samma bransch vilket gör det svårt för företagen att differentiera sig. Inom homogena branscher kan därför symboliska förmåner, så som företagskulturen, vara användbart som konkurrensverktyg eftersom de är svåra att kopiera för konkurrenterna (Bakhaus & Tikko 2004).

Samtidigt är företagskulturen den del i employer branding-arbetet som kan anses vara mest problematisk att kommunicera ut till potentiella medarbetare. Detta på grund av att företagskultur består av många opåtagliga komponenter som exempelvis symboler, processer, värderingar, beteenden och handlingar (Lewis 1998). Kulturen kommer även till uttryck i former så som språkbruk, kläder och arkitektur (Alvesson & Sveningsson 2008 s.59). De symboliska värdena är dock svåra att kontrollera då potentiella medarbetare enbart har en vag kunskap om vad som kännetecknar ett företags organisation och kultur (Turban 2001).

3.3.2 Hyperkultur

Problematiken med att kommunicera en bild av företagskulturen diskuteras av Alvesson och Sveningsson (2008) i deras bok *Förändringsarbete i organisationer*. Författarna beskriver företagskultur ur ett internt perspektiv. De anser att företagskulturen ofta tydliggörs i några enkla värderingar som sedan kommuniceras ut till medarbetare. Det här resonemanget väljer vi att se ur ett externt perspektiv, då vi analyserar hur företagskulturen förmedlas till potentiella medarbetare.

Begreppet ”hyperkultur” har sin grund i termen ”hyperverklighet” som syftar till att man kommunicerar den verkliga världen som mer intresseväckande och lockande än vad den egentligen är (Baudillard i Alvesson & Sveningsson 2008). Hyperkulturen kan ses som en tydlig, homogen och övertygande framställning av organisationskulturen. Alvesson och Sveningsson (2008) pratar om att man koncentrerar, simplificerar och tydliggör kulturen till ett fint paket som sedan skickas iväg till utvalda mottagare. Företagsledningen skapar en version av organisationskulturen som är enkel att kommunicera och som kan representera företaget i offentliga sammanhang. Vidare hjälper hyperkulturen till i skapandet av företagets image, det vill säga vad man vill kommunicera att företaget står för. Det finns en praxis bland dagens företag att företagskulturen ska vara nedskrivna i några få värderingar som ska ligga till grund för företagets alla beslut. Men Hofstede (1998) motsätter sig detta och poängterar att en företagskultur är för komplex för att kunna förklaras i ett fåtal meningar. Han menar att man därför inte kan likställa begreppen företagskultur och värderingar.

Martin, Beaumont, Doig och Pate (1983) för ett resonemang kring ”unikhetens paradox” som kan kopplas till fenomenet hyperkultur. De menar att många företag genom sin företagskultur hävdar att de är unika men paradoxalt kommuniceras denna unikheter genom standardiserade termer. Det är vanligt att samma värderingar och standardiserade påståenden om kultur kopieras bland företagen. Dessa värderingar och påståenden väljs för att de skapar en legitimitet och är lätta att ta till sig för gemene man.

En utav nackdelarna med hyperkultur är att den kan stå i relativt stor kontrast till hur det verkligen ser ut inom organisationen. Den lättpaketerade, slipade och tydliga hyperkulturen

kan oftast inte likställas med det komplexa vardagsliv som råder inom organisationerna (Alvesson & Sveningsson 2008)

3.4 Summering av teorier

Kapitlet har redovisat för teorier kring employer branding. De framtagna teorierna menar att det kan vara fördelaktigt för företag att ha ett strategiskt underlag och en engagerad ledning innan man startar upp arbetet. Employer branding är ett verktyg för att särskilja sig och skapa konkurrensfördelar gentemot andra företag för att attrahera potentiella medarbetare. Att det som företagen kommunicerar ut är en ärlig och förtroendegivande bild är av stor vikt. För att komma fram till vad man ska kommunicera ut kan företag ta fram en kommunikationsplattform med hjälp av ett employer value proposition. I kommunikationsplattformen utgör företagets kultur och identitet en stor del. Det är den här företagskulturen som de potentiella medarbetarna ska passa in i och det är därför av stor vikt att företagen kommunicerar denna. Ett sätt att förmedla kulturen är genom en så kallad hyperkultur men som nämnts framställer den inte alla dimensioner och unika sidor av organisationskulturen.

4. Analys

I följande kapitel kommer relevant material ur intervjuerna att redovisas och analyseras med hjälp av teorier som togs upp i föregående kapitel. Analysen inleds med att behandla employer branding och därefter företagskultur. Sist redovisas de innehållsanalyser som gjorts på företagets marknadsföringsmaterial. Avslutningsvis hittas ett summerande stycke av analysen.

De studerade företagen som är i fokus för uppsatsen är av liknande karaktär då de tillhandahåller snarlika tjänster. Alla fyra företagen är stora och väletablerade organisationer och verkar i en homogen bransch. Samtliga har en avdelning som arbetar med employer branding men de lägger ner olika mycket resurser och tid på arbetet. Två av företagen har en anställd som arbetar heltid med employer branding. De som är ansvariga på de andra två företagen är samtidigt HR-chefer och har därför även andra ansvarsområden. Employer branding som koncept är ett relativt nytt arbetsområde för fallföretagen men de är alla högt rankade som attraktiva arbetsgivare.

4.1 Employer branding i praktiken

Det här avsnittet kommer att gå igenom hur fallföretagen praktiskt arbetar med employer branding. Analysen berör vad företagen vill få ut av sitt arbete, hur strategiskt arbetet är, eventuell uppföljning, målgrupper och slutligen behandlas kommunikationskanaler.

De intervjuade är eniga om att arbetet med employer branding ger effekten av att fler söker sig till företaget. En HR-chef betonar att den ständiga tillströmningen av personal är viktig för att företaget ska kunna överleva:

”Vi måste alltid ha en personalförsörjning. Så att vi inte står där en vacker dag och inte får folk när vi behöver det. Det gäller hela tiden att vi vet att vi har folk som söker sig till oss och som vill jobba hos oss.”

Samtliga intervjuade påpekar dock att den främsta tanken med employer branding-arbetet inte är att attrahera medarbetare utan att attrahera *rätt* medarbetare. En employer branding-ansvarig säger:

”Det är det här klassiska, rätt person på rätt plats men också på rätt tidpunkt”.

Samtliga av fallföretagen menar att det främsta målet med employer branding-arbetet är att få in medarbetare som delar deras värderingar och som kan växa inom organisationen. För att attrahera de här personerna behöver fallföretagen visa vilka de är, vad de söker och vad de kan erbjuda (Yi & Rui, 2009). Ett företag som inte är attraktivt kan i slutändan få problem att överhuvudtaget få in ansökningar och därmed få en svagare personalstyrka. Med en stark personal blir företagets identitet starkare och svårare för konkurrenterna att imitera (Martin et al. 2005; Backhause & Tikko 2004).

Å andra sidan påpekar en del av de intervjuade att en av de största förändringarna de har sett sedan de startade sitt employer branding-arbete är att de har fått in fler antal ansökningar. En HR-chef berättar att de har sett en ökning från föregående år:

När vi stängde butiken (...) var det drygt 2000 ansökningar, så nu har vi ju dubblat”

En annan intervjuad beskriver också deras framgångar med employer branding i antalet ansökningar de har fått in. Hon berättar att de fick in 200 ansökningar till ett nytt utbildningsprogram där de enbart skulle rekrytera tio personer. Att endast få in fler ansökningar går emot idén om employer branding där det inte är antalet ansökningar som är det centrala utan att få in personer som passar in i organisationen. Det här skulle leda till att rekryteringsarbetet både hade blivit kostnadsbesparande och resursbesparande då onödigt tid och energi inte hade behövts ödsas på opassande ansökningar (Brandon 2005; Backhaus 2004). När framgångar mäts i kvantitativa termer blir inte rekryteringsprocessen speciellt kostnadsbesparande. Istället blir det tidskrävande för företagen att gå igenom fler ansökningar och försöka sortera ut de bästa kandidaterna. Så trots att de intervjuade strävar efter att få in rätt medarbetare som passar i organisationen ser de sina framgångar i antalet ansökningar, vilket inte blir resurssparande.

4.1.1 Vikten av att arbeta strategiskt

Den intervjuade employer branding-specialisten berättar varför det är viktigt att ledningen är insatt i arbetet:

”Ja, jag skulle säga att för att det ska bli riktigt bra och att det ska bli en prioriterad fråga (...) så måste det vara förankrat på ledningsnivå. När VD:n är involverad märker man att de satsar mycket mer och att det är mer på allvar.”

Ett av fallföretagen påpekar att organisationens ledning ser positivt på employer branding och är insatt i vad det innebär. En HR-chef på ett annat företag säger att det finns ett väldigt nära samarbete med ledningen och att employer branding är en *”hjärtefråga”* för företagets VD. Trots att de intervjuade känner att engagemanget från ledaren är viktigt för att lyckas finns det en stor skillnad i hur mycket tid och resurser företagen lägger ner på sitt arbete. I två av företagen har de en heltidsanställd som enbart arbetar med employer branding-frågor. I ett annat av de studerade fallföretagen berättar kompetensutvecklaren att hon enbart lägger ner 10-20 procent av sin arbetstid på området. Det kan vara ett tecken på att employer branding inte är av så stort intresse för ledningen då man väljer att inte lägga ner särskilt mycket resurser på arbetet.

På liknande vis som de intervjuade resonerar kring vikten av att ha en karismatisk och stöttande VD inser de också att en bakomliggande strategi är centralt för att lyckas med sitt employer branding-arbete. En personalansvarig poängterar exempelvis att det är vitalt att det finns en strategi i botten så att de själva förstår syftet med employer branding-arbetet och hur de ska nå ut med sitt budskap. Hon påpekar att annars blir det *”pannkaka av det”*. I tre av fyra företag har det varit ledningen som kommit med idén om arbetet med employer branding. I det fjärde företaget startades arbetet på en personalansvarigs initiativ. Under intervjuerna märks det att alla de intervjuade inser vikten av att arbeta strategiskt med frågorna och att ha ledningens förtroende. Frågan är däremot om företagen *faktiskt* arbetar så strategiskt som idealet menar att man bör. Misstanken blir till viss del bekräftad när två intervjuade inom samma företag har helt delade meningar om huruvida företaget har en uttalad strategi eller inte. Kompetensutvecklaren menar på att de har långsiktiga mål och ett enhetligt arbete medan HR-chefen som blir tillfrågad om företaget har någon strategi istället svarar:

”Neej... Det har vi väl egentligen inte. Men det är väl över hela linjen, allt ifrån att vi ska synas i media och att vi ska göra reklam för oss.”

En HR-chef som arbetar på ett företag med en decentraliserad styrning ger ett mer nyanserat svar och medger att strukturen för employer branding-arbetet kan se olika ut beroende på vem som är den lokala chefen. Beroende av hur intresserad personen är av området och på hur behovet ser ut, så kan arbetet ta mer eller mindre plats i organisationen. Detta arbetssätt, med en decentraliserad struktur gällande strategin, går dock emot vad Rumelt, Schendel och Teece (1991) säger, då de menar att för att lyckas med en framgångsrik strategi bör företaget sätta gemensamma mål som gäller för hela organisationen. En utarbetad strategi behövs för att företaget ska kunna överleva på längre sikt (Backhaus & Tikko 2004). Samtliga företag instämmer i detta påstående, att employer branding är ett långsiktigt arbete som inte ger effekt över en natt. En employer branding-chef påpekar:

”Men det här är ju som att vända en oljepråm i en privathamn. Det är tålmod och ett långsiktigt perspektiv.”

Barrow och Mosley (2005, s.144-145) framhåller att företag bör sprida ut sina resurser över en längre tid för att kunna upprätthålla ett kontinuerligt arbete, istället för att använda alla resurser vid ett tillfälle, vilket understryker att employer branding är ett långsiktigt arbete. Vid det långsiktiga arbetet med employer branding behövs det, förutom en passande och hängiven VD, också entusiastisk personal. Det här är något som en intervjuad rekryteringsansvarig poängterar. Backhaus och Tikko (2004) menar att i de företag där ledningen är engagerad så speglas det i medarbetarnas engagemang. Samma resonemang utvecklar en marknadskoordinator då hon säger att många av de anställda vill vara med i arbetet att attrahera nya medarbetare och gärna vill stå med på mässor och arbetsmarknadsdagar. Vid de här tillfällena är det viktigt att de anställda är medvetna om vad företaget strategiskt vill kommunicera ut och att företaget har konkreta mål.

4.1.2 Har arbetet gett något resultat?

De intervjuade berättar att de inte mäter något annat resultat av employer branding-arbetet än antalet ansökningar de får in. De studerar enbart externt gjorda undersökningar gällande vilka studenter ser som attraktiva arbetsgivare. Några av företagen verkar inte intresserade av att påbörja någon mätning medan andra vill följa upp sina resultat, men menar att de i dagsläget

inte arbetat tillräckligt länge med employer branding. Det här kan tyda på att mätning av resultatet kan komma att bli mer utbrett om några år, då det är relativt nytt att företag arbetar med employer branding.

I teoridelen tas det upp olika sätt att mäta resultatet av sitt arbete med employer branding. De visar på att ett företag kan mäta till exempel personalomsättning sedan arbetets början eller de nyanställdas kompetens, förmåga och trivsel (Backhaus & Tikko 2004). Employer branding-specialisten menar att drömscenariet skulle vara om företag började mäta sina resultat för att få reda på om employer branding-arbetet är framgångsrikt. Därmed skulle de kunna ta fram material som indikerar på om de har fått avkastning på de resurser som har lagts ner. Samtidigt påpekar specialisten att det är svårt att mäta employer brandingens effekter eftersom att det endast är kvalitativa aspekter som man önskar att förbättra, så som att få in bättre lämpade ansökningar. Fallföretagen för statistik över hur många ansökningar de får in men de har ingen kunskap om hur passande ansökningarna är. En employer branding-chef säger:

”Det beror på vad man menar med att mäta. Det är inte uttalat att vi mäter, det gör vi ju inte. (...) Vi har ju gjort det lite lokalt när vi har haft våra annonser ute. Det finns ingen strategi över det, men vi gör ändå en bedömning om man har lyckats i det här. De ansökningar som kom in, var de rätt personer?”

Employer branding-specialisten menar att det går att mäta resultat på kvalitet och mjuka aspekter men att det krävs att företagen är villiga att lägga ner lite tid och resurser.

4.1.3 Kommunikation av employer branding

De kommunikationskanaler som fallföretagen använder sig av för att förmedla vem man är som arbetsgivare är bland annat arbetsmarknadsdagar, platsannonser och hemsidan. En del har även lagt upp sin profil på olika hemsidor för sociala medier. Samtidigt påpekar några att de ständigt försöker förnya sin marknadsföring och tittar på andra kanaler att synas i. Employer branding-specialisten berättar att undersökningar har visat att en student i snitt använder sig av sju kommunikationskanaler för att hitta information. Han menar på att en marknadsmix ger det allra bästa resultatet och att enbart använda en kanal inte är tillräckligt. Olika kanaler sänder ut olika budskap som sedan tolkas av mottagaren. Att använda sig av

mer än en kommunikationskanal kan därför vara fördelaktigt. Specialisten menar att mottagargruppen också samtidigt breddas ju fler medier ett företag använder sig av.

En arbetsmarknadsdag är en kommunikationsform där det skapas en direkt dialog mellan företag och målgrupp. Därför kan en arbetsmarknadsdag vara effektiv när företag vill förmedla hur det är att arbeta inom organisationen och vilken typ av arbetsklimat som råder. Detta främst eftersom medarbetare från organisationen medverkar under mässorna. En del av de intervjuade påpekar att så kallad storytelling påverkar employer branding-arbetet positivt. Storytelling kan exempelvis vara att anställda berättar historier om hur det är att arbeta inom företaget eller förklarar hur företagskulturen är. Att stå på en arbetsmarknadsdag kan ses som en variant av storytelling då medarbetarna får en chans att personligen beskriva hur de upplever organisationen. De intervjuade menar att storytelling väger tyngre än andra kommunikationskanaler när det gäller att ha förtroende för källan. En employer branding-chef säger:

”Jag kör heldagsutbildningar för våra medarbetare som är ute, där vi går igenom just storytelling. Hur berättar du din historia och framförallt så får du träna. För du kan inte enbart få en presentation av hur du ska bete dig, du måste ju få träna på det här också. Så att ingen åker ut och stoppar händerna i fickorna och står och gungar på scenen.”

Det här visar på att storytelling är en strategisk handling från företagets sida för att få ut det budskap de vill kommunicera till den aktuella målgruppen.

4.1.4 Att nå ut till en grupp

Samtliga av de intervjuade berättar att de ser studenter som en viktig målgrupp. Employer branding-specialisten säger att studenter är en långsiktig investering och därför är attraktiva som medarbetare. En HR-chef påpekar:

”Studenter och unga människor är en väldigt viktig grupp. Att ha det som en egen målgrupp och inte i en stor kundmassa.”

Fallföretagen letar dock inte enbart efter högutbildade, en intervjuperson tillägger att tidigare utbildning inte är nödvändigt. Personen menar istället att det viktigaste är att den potentiella medarbetaren har rätt värderingar och rätt attityd till att lära sig nya saker. Det här påpekar

också Barrow och Mosley (2005, s.106) när de säger att den specifika målgruppen måste kunna passa in i företagets profil. Fallföretagen söker alltså efter personer som passar in i företaget, det här behöver dock inte betyda att de bara letar inom en specifik målgrupp utan att de potentiella medarbetarna kan ha olika kompetenser och bakgrunder. För att hitta de rätta medarbetarna måste fallföretagen kommunicera ut rätt budskap, med hjälp av till exempel employer value proposition.

4.2 Kommunikation av ett enhetligt budskap

Följande avsnitt kommer att behandla verktyget Employer value proposition. Hur denna kommunikationsplattform skapas och används av fallföretagen kommer att diskuteras närmare.

Samtliga fallföretag genomför någon form av förarbete där de försöker utkristallisera vad det är som karaktäriserar dem som arbetsgivare och vad de har för styrkor. Deras praktiska arbete kan beskrivas som att de tar fram ett värdeerbjudande som visar vilket företaget är och vad de kan erbjuda, samt vad de förväntar sig av de anställda. Genom att fastställa denna kommunikationsplattform kan företagen styra vad som förmedlas till potentiella medarbetare och då förhoppningsvis attrahera rätt målgrupp (Lawler 2005).

4.2.1 Vem man är

Flera utav fallföretagen använder samma metod för att ta reda på vad som kännetecknar dem som företag och arbetsgivare, de genomför medarbetarundersökningar för att ta reda på vad de anställda tycker om företaget. Den intervjuade kompetensutvecklaren berättar vad de fick för respons från sina medarbetare:

”Vi gjorde en enkät hos våra medarbetare och frågade vad det är som är bra. Vi skrev att vi ska börja jobba med employer branding, vad tycker ni vi ska säga är bra med att jobba hos oss? Då fick vi massor med svar och de tre områdena som slog igenom starkast var att vi har fantastiska medarbetare, oerhört spännande kundmöten och sedan framför allt att företaget utvecklas.”

Employer branding-specialisten påpekar att man i sitt värdeerbjudande ska prioritera det man vill framhålla och inte fokusera på för många saker samtidigt så att imagen blir otydlig eller i

värsta fall intetsägande. Strävan efter att inte framställas som intetsägande är ett genomgående tema i employer branding. Men styrkor som fantastiska medarbetare och spännande kundmöten, som hittas i citatet ovan, kan inte påstås bidra till någon speciellt unik image. Därför kan det i det citerade företagets fall finnas en poäng med att gå efter employer branding-specialistens råd om att fokusera marknadsföringen, på exempelvis företagets snabba utvecklingstakt. Employer branding-specialisten understryker även att man bör vara medveten om det man är mindre bra på och vara noga med att inte förmedla ut det. En employer branding-chef har även hon insett vikten av att hålla inne med de brister företaget har. Hon påpekar att:

”Man kan inte ljuga, man kan bara kommunicera sanningen. Men har man en process som inte funkar behöver man inte kommunicera den, man kan kommunicera den när man har fixat den.”

Det här resonemanget går emot vad en stor del av litteraturen kring employer branding framhäver som centralt att kommunicera ut. Backhaus och Tikko (2004) pekar exempelvis på vikten av att företag kommunicerar ut budskap som de senare kan leva upp till. Kommunikationen måste vara ärlig för att skapa en trovärdighet och förtroende hos de potentiella medarbetarna (Brandon 2005). Däremot kan det vara problematiskt för företag att förmedla en helt trovärdig och ärlig bild av sig själva då syftet med deras arbete är att attrahera medarbetare. Konkurrensen är hård om de bästa medarbetarna, vilket leder till att employer branding-arbete till stor del liknar marknadsföring (Erlandsson 2005). Om organisationer förmedlar ut vilka de är och samtidigt undanhåller information om deras brister och svagheter finns det en risk att glappet mellan vad de kommunicerar ut och vad de faktiskt är blir för stort. En HR-chef beskriver problematiken med employer branding:

”Nackdelen kan ju vara om vi inte lever upp till det, om vi gör de fina broschyrerna och sen så visare det sig av de här 2000 unga jobben så tycker 1500 personer att det har varit dåligt”.

Employer branding-specialisten påpekar att när företag ska kommunicera ut någonting bör de se till vad företaget vill vara och vad medarbetare och potentiella medarbetare värdesätter. Utifrån intervjuerna visar det sig att det finns en tendens till att företagen anpassar vad de

tycker är viktigt med vad den valda målgruppen anser är betydelsefullt. En employer branding-ansvarig berättar nämligen att:

”Först tittar man på vad man (studenterna) värderar överhuvudtaget, sen tittar man på hur mycket man förknippar det med oss. Vi tittar därför mycket på vad det är man (studenterna) tycker är viktigt.”

Trots anpassningen till målgruppen finns det delar som är viktigt för företagen oberoende av vad målgruppen värdesätter hos en arbetsgivare. Lawler (2005) påpekar att organisationsstrukturen är viktig att ha i åtanke i utformandet av företagets värdeerbjudande. Ett exempel på detta är att ett av företagen har en decentraliserad organisationsstruktur där de olika medarbetarna till stor del sköter sig själva:

”Decentraliseringen gör att det blir en oerhörd kraft, de känner ett enormt ansvar, de producerar väldigt mycket själva.”

Decentraliseringen gör att medarbetarna får bygga sina egna vägar inom organisationen och att det inte enbart är ledningen som har ansvar för verksamheten. På så vis blir deras decentraliserade struktur en central del av vilka de är, vilket bör kommuniceras ut för att på så vis förstärka deras image.

4.2.2 Vad man förväntar sig av de anställda

Vijayakumar och Parvin (2010) menar att ett bra arbetsgivarvarumärke förenklar arbetet med att attrahera personal. Varumärket kan även fungera motiverande för personalen om de känner att de arbetar för en organisation som står för det de själva står för. Det ska finnas en samstämmighet mellan organisationen och de anställda, en del av ett företags kommunikationsplattform består alltså av att fastställa vad organisationen förväntar sig av potentiella medarbetare.

Då ett av fallföretagen är under stor utveckling nämner HR-chefen att de behöver personal som är innovativa och drivna i uppbyggandet av organisationen. Det kan påstås vara viktigt att de förmedlar ut vad som sker inom företaget så att de potentiella medarbetarna vet vad som förväntas av dem. Lawler (2005) menar nämligen att företagets värdeerbjudande måste

överensstämma med den övergripande strategin. Detta på grund av att värdeerbjudandet ska locka till sig individer som kan vara med och förverkliga företagets mål.

Man kan konstatera att de intervjuade fallföretagen söker efter olika sorters humankapital och kompetens. Ett företag menar att de söker personer med alla typer av bakgrund, där den viktigaste aspekten är att personen i fråga är öppen och kundfokuserad. En akademisk examen är alltså inte nödvändig att inneha för alla arbetssökande. En annan HR-chef berättar att de endast är intresserade av mycket drivna individer med någon form av spetskompetens. Att det är relativt markanta skillnader gällande vad företagen letar efter hos de arbetssökande visar på att det troligen är mycket viktigt att företagen verkligen kommunicerar ut vad de efterlyser och hur de är som arbetsgivare, så att de arbetssökande söker sig till rätt företag. På så vis integrerar man de arbetssökandes kompetens och resurser med företagets, vilket skapar en ”win-win” situation mellan de båda parterna. Annars riskerar man att anställa personer som kommer in i organisationen, tar del av dyra internutbildningar och viktig information men som sedan lämnar företaget för en konkurrent (Yi & Rui 2009). En intervjuad employer branding-chef har uppmärksammat denna fara och påpekar att det inte är fördelaktigt för någon part att slösa med den andres tid.

4.2.3 Vad man erbjuder

Den sista komponenten i kommunikationsplattformen är vad företaget kan erbjuda de anställda. Yi och Rui (2009) antyder att ett företags värdeerbjudande bör vara personligt så att konkurrenternas erbjudande inte är mer utmärkande och lockar mer. Kompetensutvecklaren berättar:

”Det vi satsar väldigt mycket på och går ut väldigt öppet med, det är att vi gör en jättesatsning när det gäller kompetensutveckling av egen personal”

Hon belyser också karriärmöjligheterna och att man har möjlighet att bygga sin framtid inom företaget. Även resterande fallföretag belyser utvecklingsmöjligheterna och lockar med ett arbete som innebär mycket kundkontakt och öppet arbetsklimat. Under de utförda intervjuerna är det ingen av företagen som visar på att de erbjuder några utmärkande ekonomiska förmåner utan de fokuserar alla främst på att förmedla de symboliska förmånerna. Det här skulle kunna vara ett medvetet val för att locka till sig de personerna som värderar symboliska fördelar före de ekonomiska. Att de aktuella fallföretagen agerar i en

homogen bransch skulle, enligt Bakhaus och Tikko (2004), kunna vara en annan anledning till att företagen försöker trycka på sina psykologiska fördelar, det vill säga deras företagskultur.

Ett av fallföretagen menar att det kan vara problematiskt att veta exakt vad de potentiella medarbetarna lockas av. Det finns externa undersökningar som utforskar just detta men hon ifrågasätter hur tillförlitliga undersökningarna är och i hur stor utsträckning dessa verkligen stämmer. Det är därför en utmaning för ledningen att reda ut vad potentiella anställda attraheras av. En employer branding-chef påpekar faran med att utgå från sina egna referenser och de personer man har i sin egen omgivning och använda det som grund för employer branding:

”De (ledningen) är medvetna om att de inte kan översätta sin egen eller sina barns ungdom på dagens ungdom. Men sen går det lite åt pipsvängen för då kommer man på den ”brillianta” idén att mitt barn har ju vänner, och då har man helt plötsligt skapat sig en bas som man kan utgå ifrån.”

För att inte kliva i den fällan kan man följa Hegers (2007) tips och hämta värdefull information inifrån företaget. Heger menar nämligen att en ledning som förstår vad som gör medarbetarna motiverade och engagerade, är bättre rustad för att även locka nya medarbetare. En sådan ledning har nämligen en förståelse för vilka erbjudanden som lockar den målgrupp de vill nå ut till. Företagets tillgång på resurser avgör också vad man har möjlighet att erbjuda (Lawler 2005). En av de intervjuade, som arbetar med employer branding på det minsta av de fyra fallföretagen nämner att de inte kan konkurrera med de större företagen gällande vad de kan erbjuda, som exempelvis monetära ersättningar, då de har mindre resurser att tillgå. Däremot påverkas inte de symboliska värdena, så som företagskultur och värderingar i någon större utsträckning på grund av organisationens storlek, som tidigare i analysen påpekats är av minst lika stor vikt.

Sammanfattningsvis kan man påstå att arbetet med att utforma en kommunikationsplattform inte är helt enkelt och kräver omfattande strategiskt förarbete. Företagen bör fastställa vilken image de vill kommunicera, vad man värdesätter i organisationen och vilka individer som passar i den här kulturen. Slutligen bör man undersöka vad man som företag kan erbjuda för att locka lämpliga medarbetare. I nästa avsnitt kommer vi att analysera fallföretagens företagskultur sett ur ett employer branding-perspektiv.

4.3 Konsten att förmedla företagskultur

Följande avsnitt inleds med att belysa hur fallföretagen förmedlar sin kultur i marknadsföringssammanhang och de problem som kan uppstå när man kommunicerar svårpåtagliga komponenter. Därefter genomförs två textanalyser för att påvisa områden och egenskaper företagen trycker på genom sitt employer branding-arbetet. Slutligen behandlas problematiken med att konkurrera i en homogen bransch där företagskulturen är ett viktigt konkurrensverktyg.

Employer branding handlar till stor del om att företag ska berätta vad som utmärker dem som arbetsgivare. De studerade företagen verkar inom samma bransch och tillhandahåller liknande tjänster ut mot kund vilket enligt Lievens och Highhouse (2003) försvårar employer branding-arbetet och sätter de symboliska faktorerna i centrum. En employer branding-chef påpekar just detta:

”Jag kan inte säga vad som skiljer oss (...) för produkter och tjänster är ungefär likadana. Så det är inte det vi konkurrerar med (...) det handlar om de som jobbar här.”

Många av fallföretagen betonar att företagskulturen är en viktig del av deras verksamhet, som är av prioritet och kontinuerligt uppmärksammas i organisationen. Det är företagskulturen och hur det är att arbeta i organisationen som företagen försöker förmedla ut via sitt arbetsgivarvarumärke. Genom att förmedla sin kultur strävar företagen efter att få in ansökningar av personer som passar in i organisationen och den företagskultur som råder. En personalansvarig berättar att då de har en:

”så stark företagskultur och arbetssätt så är det viktigt att man känner till det tycker vi!”

Fallföretagen önskar alltså att potentiella medarbetare redan är insatta i företagets kultur och arbetssätt innan de ens har blivit anställda. Dock är företagskulturen och jobbegenskaperna de områden som potentiella medarbetare har visat sig ha minst kunskap om (Lievens & Highhouse, 2003). En employer branding-ansvarig har insett problemet med att förmedla en företagskultur och förklarar:

”Om alla grundförutsättningar är likadana, vi får samma typ av personalförmåner, alla sitter inne i stan och har samma typ av arbetsuppgifter – vad är det då man kan konkurrera med.

Det blir ju en känsla, något som inte är påtagligt och det är ju extremt svårt att förmedla på ett tydligt sätt.”

Fallföretagen strävar efter att visa för potentiella medarbetare hur kulturen ter sig och vad som värderas inom företaget. Dock, som citatet ovan belyser, är det inte enkelt att förmedla en företagskultur då den består av många olika dimensioner. Anledningen till detta kan vara att företagskulturen är abstrakt och opåtaglig då värderingar, normer och processer är svåra att formulera och visa explicit, vilket därför kan vara problematisk att kommunicera till omvärlden (Lewis 1998). Men det är denna utmaning företagen står inför i sitt arbete med employer branding.

Alvesson och Sveningsson (2008, s.59) understryker att det är flera komponenter som tillsammans bidrar till bilden och uppfattningen av företaget bland de arbetssökande. Små saker som en slogan signalerar även vad företaget står för. Ett av de studerade företagen har en slogan som indikerar att företaget fokuserar på medarbetarens eget ansvar och utvecklingsmöjligheter. Ett annat företag understryker enkelheten i organisationen och deras fokus på människorna. Detta visar på att små ting påverkar vilket helhetsbudskap man sänder ut till omgivningen. De olika ordvalen som används inom företagen formar alltså och visar på den rådande kulturen (Sveningsson & Alvesson 2008, s.59).

4.3.1 Betydande värderingar?

Samtliga företag använder framtagna värderingar och nyckelord som ska representera kulturen och organisationen. En HR-chef betonar *”att värderingarna ska genomsyra allt de gör”*. Värderingarna definierar och paketerar även företagskulturen och får sedan stå till grund för att utåt kommunicera företagets kultur. Ovan förda resonemang går i linje med Alvesson och Sveningssons (2008 s.165 – 178) syn på hyperkultur. I deras beskrivning ser de hyperkulturen som verklig, men att den dock är en förenklad version av den sanna företagskulturen. Det blir via dessa värderingar som företaget kommunicerar ut vad de står för och vilka medarbetarna agerat utifrån.

Under intervjuerna antydde många att värderingarna var en direkt avspegling av företagskulturen. När intervjuade skulle beskriva sin företagskultur tog alla ansats i deras rådande värderingar. En HR-chef framhåller:

”Jag skulle säga att värderingarna är de gemensamma för oss. Det är det som är den stora företagskulturen.”

Att tro att företagskulturen kan definieras i några få värderingar kan tyckas vara något naivt. Utifrån intervjupersonernas syn på värderingar kan man fråga sig om fallföretagen och kanske även företag i allmänhet har en annorlunda uppfattning av vad företagskultur handlar om än vad forskare har. Exempelvis menar Hofstede (1998) att värderingar inte kan användas synonymt med företagskultur, att begreppen inte kan likställas. Värderingar är vad organisationen värdesätter över någonting annat, medan en företagskultur kan beskrivas som ett kollektivt tänkande inom verksamheten. Värderingarna handlar om det företag önskar att vara och kan fungera som riktlinjer för organisationen. Däremot visar inte värderingarna hela bilden av den komplexa företagskulturen utan är bara en del av denna. Dessa tankegångar kan kopplas till liknande idéer som ligger till grund för Alvesson och Sveningssons (2008) hyperkultur.

Man kan utifrån detta resonemang hävda att företagen faktiskt ser deras värderingar eller hyperkulturen som den sanna företagskulturen. Det kan bli problematiskt då man förlorar kulturens komplexitet och nyanser. De värderingar som framhålls som ”unika” är hos uppsatsens fallföretag generella och liknande. Trots att värderingarna inte är ordagrant likadana kan man se en antydning till att fallföretagen använder ord som förklarar och därmed betonar samma del i deras företagskultur. Tre av fallföretagen har exempelvis värderingar som syftar på deras öppna klimat och kundfokusering, egenskaper som de sedan anser är utmärkande och specifikt för deras arbetsklimat. Att förmedla en hyperkultur som är generell och överensstämmande med konkurrenterna går emot employer brandingens syfte - att attrahera rätt personal. Problematiken kan även vara att värderingarna är alltför generella och intetsägande, för vem vill inte arbeta i ett öppet arbetsklimat och vilket tjänsteföretag värdesätter inte kunderna? Genom att använda värderingar som egentligen inte påvisar något unikt, åstadkommer man ingen unik bild av sitt arbetsgivarvarumärke. Här blir arbetsmarknadsdagarna en viktig del i arbetet med att differentiera sig själva som företag. Alla är strategiska i sitt val av medarbetare som ska representera företaget utåt under mässorna. Många av de intervjuade poängterar vikten av att få med anställda som kan förmedla en trovärdighet om hur det är att arbeta inom organisationen, samt någon som målgruppen kan identifiera sig med. Därför har nästan alla de studerade företagen en ung

nyutexaminerad person med när de står på arbetsmarknadsdagar. Att förmedla företagets värderingar under en intensiv mässa upplevs av många som komplicerat. Alvesson och Svenningsson (2008 s.59) påpekar att kläder och skyltar är små medel som signalerar företagskulturen. Det är något som företag har uppmärksammat och är medvetna om. Enligt den intervjuade employer branding-specialisten väljer en del företag att inte bära kavaj eller kostym på dessa dagar utan mer avslappnade kläder, då de vill uppfattas som lite mjukare och inte så strikta.

I försöken att förmedla företagets kultur och värderingar skapas en bild, en image, av företaget hos potentiella anställda. Den förenklade framställningen utav den ”verkliga” företagskulturen sänds ut i paketerad form till de potentiella medarbetarna som då skapar sig en uppfattning om företaget som arbetsgivare (Alvesson & Svenningsson 2008 s.167). Faran är sedan om den här bilden inte stämmer överens med verkligheten i organisationen. Den personalansvariga belyser problemet.

”En nackdel, om man inte tänker efter, det är ju att man så gärna vill visa upp en viss bild och attrahera människor och sen kan man inte leva upp till förväntningarna när de kommer och blir anställda.”

Även de resterande av de intervjuade företagen har insett att det kan finnas risker med employer branding arbetet. Dock är samtliga överens om att de positiva effekterna man får ut av att marknadsföra sig som arbetsgivare överväger de eventuella negativa påföljderna.

4.3.2 Den förenklade kulturen i marknadsföringssammanhang

Paketlösningen av kulturen, den så kallade hyperkulturen, kan påstås vara gynnsam i vissa sammanhang. Paketet består av en uppsättning positivt formulerade värden som sänds ut i press och andra mediala kanaler (Alvesson & Svenningsson 2008). Detta tyder på att hyperkulturen är fördelaktig i marknadsföringssyfte. Den är enkel att kommunicera och är passande för tidningsannonser, broschyrer och webbsidor. Det kan även tänkas att de tydliga och värdeladdade beskrivningarna av den annars komplexa organisationskulturen blir enklare och mer intresseväckande att lyssna till när ledning och chefer pratar i officiella sammanhang. Därför kan hyperkulturen ur en synvinkel anses passande i arbetet med employer branding då man ofta har begränsat utrymme både gällande text och tal, samtidigt som man vill nå ut till en stor publik. En kommunikationskanal där de här preferenserna gäller är annonstidningar

som används i marknadsföringssyfte samt företagshemsidor. Nedan redovisas material från genomförda innehållsanalyser.

4.3.3 Hyperkultur från hemsidorna och annonstidning

Utifrån innehållsanalyserna av texterna har vi kunnat urskilja vissa gemensamma drag i uttrycks sätt. På hemsidorna har alla de fyra företagen en flik, eller en del av hemsidan, där det beskrivs hur det är att arbeta på företaget och vad som utmärker dem som arbetsgivare. I annonstidningen är texterna däremot uppbyggda som en storytelling. Detta utmärks enligt Gabriel (2000, s.28) av att man skriver om enkelt och neutralt material till något värdefullt och meningsfullt. Genom att följa med en medarbetare under en dag får läsaren möjlighet att förstå hur en arbetsdag kan se ut. I de båda texterna lyfts samma innehåll och områden fram. Dessa områden är komponenter av företagets kultur som man vill framhäva och attrahera potentiella medarbetare med. Samtliga företag använder sig av korta och generella termer för att beskriva sin ”speciella” organisationskultur. Vi har valt att analysera det som betonas mest och får störst utrymme i deras texter. En sammanfattning av slutsatserna kan ses i tabell 1.

De fyra områden som företagen trycker på är vikten av (1) *individens eget ansvar*. Att individen själv ska ta ansvar för sina prestationer och sin egen utveckling nämns kontinuerligt. Ett företag skriver på sin hemsida att de ”värdesätter självständigt tänkande”. Från annonstidningen beskriver en anställd på ett av företagen att ”här får medarbetarna till stor del ta eget ansvar”. I en annan medarbetarberättelse kan man läsa att ”här är det hög fart och jag har stort ansvar”. Liknande resonemang kan man utläsa hos de andra företagens hemsidor där meningar som ”vi sätter högt värde på individuella prestationer” och ”det är du som har det slutliga ansvaret” belyser fokuseringen på individen.

Vidare betonas genomgående (2) *möjligheten till personlig utveckling*. I annonstidningen kan man läsa om en medarbetare som ”just nu utformar sin nya befattning”. Ytterligare en medarbetare säger att ”så länge drivkraften finns hos oss finns alla möjligheter till en framgångsrik karriär”. På hemsidorna nämner två företag att de tillhandahåller en personlig utvecklingsplan där karriärmöjligheter diskuteras självständigt med individen. Ett annat företag säger att de ”vill möjliggöra för dig att utvecklas”. Det här kan kopplas samman med det första området där individuellt ansvar kan leda till att företagen i sin tur kan hjälpa dig i

din karriär. På så vis ansvarar individen till vis del även själv för sin utveckling inom företaget.

Därefter är betydelsen av att (3) *alltid sätta kunden i fokus* även vanligt förekommande och verkar vara av stor vikt för organisationerna. På ett företag säger en anställd att ska man passa in i organisationen måste man ”vilja lite extra och sätta kunden i fokus”. Citat tagna från företagets hemsidor som exempelvis ”fokus ligger på våra kunders behov” och ”vi satsar på personlig service” belyser även detta. I annonstidningen förklarar medarbetarna vad som krävs för att passa in i organisationen där exempelvis en säger att ”på det här företaget måste man verkligen gillat att möta människor och bygga relationer”. En annan beskriver företagets övriga medarbetare som ”alla är glada och har alltid kundens bästa för ögonen”.

Slutligen trycker tre av företagen på att de har ett (4) *företagsklimat som karaktäriseras av en öppen och rak atmosfär*. Ett företag uppger på sin hemsida att de ska vara ”ärliga och öppna”. En annan organisation beskriver att de har ”en informell och öppen atmosfär”. I annonstidningen framförs ett lite annorlunda budskap, där man fokuserar mer på att medarbetarna har det roligt på arbetet. Däremot använder sig alla företag av samma formuleringar, en medarbetare säger till exempel att ”det är verkligen superkul att jobba här. (...) sedan är det roligt att man kan prata om andra saker än jobb också”. Vid en annan beskrivning av en medarbetares dag kan man finna citatet ”efter nästan en timme och många skratt senare”. Vidare beskriver en anställd på ett annat företag att ”långtråkigt blir det aldrig!”.

OMRÅDEN SOM BETONAS	CITAT FRÅN HEMSIDORNA	CITAT FRÅN ANNONS	TEMA
Individens eget ansvar	”värdesätter självständigt tänkande”	”här är det hög fart och jag har stort ansvar”	Arbets- och karriärsfokuserad
Utvecklingsmöjligheter	”vi möjliggöra för dig att utvecklas”	”hos oss finns alla möjligheter till en framgångsrik karriär”	Arbets- och karriärsfokuserad
Kunden i fokus	”vi satsar på personlig service”	”alla är glada och har alltid kundens bästa för ögonen”	Socialt välbefinnande
Öppet och roligt arbetsklimat	”en informell och öppen atmosfär”	”långtråkigt blir det aldrig”.	Socialt välbefinnande

Tabell 1: Sammanställning från innehållsanalyserna

4.3.4 Fyra företag, en bild

Efter att ha analyserat dessa två källor har vi funnit att bilden som företagen förmedlar av sig själva är slående lika. De analyserade företagen framhäver och betonar samma egenskaper vilket skapar en homogen identitet där företagens mål att särskilja sig och attrahera rätt medarbetare misslyckas. Det här kan medföra att de kan uppfattas som likvärdiga arbetsgivare av de arbetssökande. En employer branding-chef har uppmärksammat dilemmat med hyperkulturen och säger.

”Går man in på andra konkurrenters hemsidor står det nästan likadant (...) Man har ju ingenting att ta på, de här sidorna är ju verkligen helt platta. De säger ju precis samma sak.”

Även om de resterande intervjupersonerna inte påpekade problematiken med att företag inom branschen marknadsför sin företagskultur i snarlika termer, fanns det dock en medvetenhet om att det är utmanande att särskilja sig som arbetsgivare när konkurrenterna erbjuder liknande tjänster och produkter.

Resultatet av hyperkulturens homogenitetsskapande går emot Lievens och Highhouse (2003) resonemang om att företagskulturen kan vara användbar som konkurrensverktyg eftersom att den är svår att kopiera för konkurrenterna. Utifrån de analyserade texterna framgår det istället att företagen fabricerar en hyperkultur då de framställer sin ”unika” organisationskultur i enkla och tydliga ordval. Företagskulturen som organisationerna förmedlar på det här viset kan även vara svår att ta emot utav mottagarna. När alltför många verksamheter använder samma termer, lägger tyngdpunkt på liknande egenskaper och på så vis skapar en homogen profilering, kan istället all information kring deras företagskultur bli betydelselös för mottagaren. Som en av HR-cheferna påpekar

”Jag blir så galen på de här små broschyrerna. Skriv 200 tecken om företaget, jag menar, det säger ju ingenting.”

Problemet att förmedla ett budskap på ett begränsat utrymme påvisar även Backhaus (2008) som menar att många företag inte alls profilerar och kommunicerar ut ett unikt arbetsgivarvarumärke. Jobbannonseringar är enligt honom ofta utformade efter samma format där enbart ett fåtal sticker ut genom att betona andra egenskaper än företagsklimat, utvecklingsmöjligheter och hur framgångsrikt företaget är. Däremot menar ett av fallföretagen

att denna homogenisering kan nyanseras något när man får chans till dialog med den målgruppen man vill marknadsföra sig mot. Den muntliga kommunikationen gör det enklare för de anställda att beskriva organisationskulturen för de eventuella medarbetarna. En employer branding-chef exemplifierar ett tillfälle där en potentiell medarbetare kan få en lite djupare inblick i deras verksamhet.

”Ett sätt man kan levandegöra det på är om man visar på anställda som får berätta hur det är att jobba. Det gör vi ju på arbetsmarknadsdagar när vi är ute. Så att man får lite mer, för det måste ju vara jättesvårt som student.”

Citatet tar åter igen upp problemet med hyperkulturen då de korta företagsbeskrivningarna förenklar företagskulturen och skapar en homogenisering. Det gör det svårt för de arbetssökande att få någon djupare inblick i de olika organisationerna.

4.3.5 Jakten på medarbetaren

Samtliga intervjupersoner menar att de söker efter individer som kan passa in i deras organisation och dela deras värderingar. Samtidigt är företagens värderingar och områden de framhäver inte entydiga i sitt budskap. De fyra områden som kan urskiljas i analysen kan delas in i två huvudgrupper. Den ena gruppen rör sociala förhållanden och behandlar de mjuka värdena inom företaget, så som exempelvis företagsklimat och balans i livet. Den andra gruppen omfattar i stället arbetsrelaterade områden, så som exempelvis utvecklingsmöjligheter, arbetsområden och individens eget ansvar (se tabell 1). Dessa två grupper har olika perspektiv och riktar sig därmed till två olika typer av personligheter och i vissa fall även olika målgrupper.

Erlandsson (2005) har i sin avhandling beskrivit hur företag i stor utsträckning kommunicerar ut fyra eller fem egenskaper som kan delas in i de här två övergripande grupperna, någonting hon ser som farligt. Hon framhåller att när de här värderingarna går isär kan det vara problematiskt att attrahera rätt kandidat eftersom individerna kommer att fokusera och betona olika attribut i företagets kommunikation av deras arbetsgivarvarumärke. Resultatet kan bli att en individ som är karriärfokuserad kommer att söka jobb på de företag som förmedlar vilka utvecklingsmöjligheter och karriärvägar som finns inom organisationen, detta trots att företagskulturen i övrigt inte kommer att matcha individens egna värderingar. Därför är det centralt att företagen är medvetna om vilka egenskaper som de värdesätter och fokuserar på

att i största mån kommunicera ut dessa. Fallföretagen har valt att beskriva jobbegenskaper och företagskultur i liknande termer, men däremot fokuserar de i olika grad på de fyra områdena. Ett företag lägger större utrymme vid att beskriva sitt öppna företagsklimat medan ett annat företag har en hel sida om vilka karriärmöjligheter man har som anställd. En employer branding-chef berättar att en medarbetare bör ha följande attribut för att passa in i deras organisation:

”Kompetens är jätteviktigt. Personligheten är väldigt viktig. Om vi ska hård dra det så absolut, bra betyg”.

De olika tyngdpunkterna i texten kan resultera i att de egenskaper som företagen värdesätter mest också kommuniceras ut till målgruppen och att de därmed får en tydlig bild över vad de olika företagen värdesätter och bedömer. Däremot kan det också, som tidigare diskuterat i analysdelen, bli så att individer sällar bort irrelevant information från hemsidan och enbart fokuserar på de beskrivningar som de tycker är intressanta.

Genom att ha ett bredare fokus i arbetsgivarvarumärket kan företagen attrahera ett större antal potentiella medarbetare. Detta resonemang ligger till grund i att individer i stor utsträckning konstruerar ett företags image på de företagsegenskaper som är av störst vikt för henne, det som hon värdesätter mest (Carter & Deephouse 1999). På så sätt kommer en karriärsinriktad person att värdera företaget utifrån de utvecklingsmöjligheter de kan erbjuda medan en person som värdesätter en balans mellan arbetsliv och fritid kommer att fästa större vikt vid de sociala förhållandena. Leitch och Motion (1999) och Mofitt (1994) beskriver att företag ofta kommunicerar ut en mångfacetterad bild av sig själva men att det inte behöver vara något negativt. De menar på att individer har flera bilder av ett och samma företag och att de kan hantera flera olika bilder av ett och samma företag.

4.4 Att konkurrera med företagskultur

Den intervjuade employer branding-specialisten menar att det är svårt för studenter att få en tydlig bild av hur företagen är som arbetsgivare. Specialisten menar att fallföretagen inte är tillräckligt bra på att särskilja sig inom branschen och att företagskulturen inte kommuniceras ut tillräckligt. De tre övriga fallföretagen verkar inte överensstämja med det påståendet, utan tror sig göra ett gott arbete med att förmedla sin kultur. En HR-chef menar att just eftersom

det är en homogen bransch så är företagen duktiga på att särskilja sig genom sin företagskultur och sina värderingar.

Fallföretagen anser att de arbetsgivare som de konkurrerar med är företag som verkar inom samma bransch. Det är bara en av de intervjuade som anser att det finns företag utanför den aktuella branschen som de konkurrerar mot. Employer branding-specialisten säger:

”Det man måste komma ihåg är att, när folk i våra undersökningar vare det sig är studenter eller yrkesverksamma, väljer sina topp fem arbetsgivare så väljer man inte inom samma bransch, utan man väljer väldigt spritt.”

Specialisten menar att man behöver flytta fokus från att tro att man konkurrerar med endast företag som är liknande ur *kundens* perspektiv. Närmare bestämt utifrån vilka sorters produkter eller tjänster man tillhandahåller. Fokus bör istället vara på hur man är som arbetsgivare. Konkurrenterna blir i så fall de arbetsgivare som har liknande företagskultur, arbetssätt och företagsklimat. I kampen om att attrahera medarbetare konkurrerar man alltså inte endast med sitt varumärke utan även med sitt *arbetsgivar*varumärke. Därför menar employer branding-specialisten att det är mycket betydelsefullt att man genom sitt employer branding-arbete visar och förmedlar sin företagskultur. Alvesson och Svenningsson (2008) delar även denna mening att företagskulturen är det som till stor del utmärker dig som arbetsgivare.

4.5 Summering av analysen

Utifrån fallföretagens beskrivningar har vi undersökt hur de ser på sitt arbete med employer branding och förmedlar sin företagskultur. Det finns ett glapp mellan företagets uppfattning om hur strategiskt de arbetar och hur det i praktiken faktiskt ter sig. Det kan komma att påverka företagen negativt när de senare ska kommunicera ut sitt employer brand, eftersom att en av grundförutsättningarna till ett framgångsrikt employer branding-arbete är att det är kopplat till en tydlig strategi.

Vidare är det viktigt att inneha en tydlig kommunikationsplattform, ett employer value proposition. Det är centralt att företag kommunicerar ut vad de söker hos potentiella medarbetare så att de förstår vad som förväntas av dem och därmed ansöker till de företag som passar deras profil. Det ska uppstå en så kallad win-win situation. Samtidigt är det

problematiskt för företag att vara helt ärliga i sin kommunikation då de vill framställa sig själva som den mest attraktiva arbetsgivaren.

Fallföretagen poängterar vikten av att förmedla sin företagskultur till potentiella medarbetare. Begreppet hyperkultur är här centralt då analysen visar på att intervjupersonerna ser på företagets kultur med naiva ögon när de förklarar den i förenklade termer. Slutligen har det genom innehållsanalyserna konstaterats att fallföretagen använder sig av liknande ordval och begrepp för att förmedla sin kultur.

5. Diskussion

I detta avslutande kapitel görs en återkoppling till uppsatsens frågeställningar och utifrån dessa presenteras slutsatserna. Det förs ett slutförande resonemang där uppsatsens resultat diskuteras och slutligen ges det förslag till vidare forskning.

Syftet med vår uppsats, att ge en ökad förståelse för hur kunskapsintensiva tjänsteföretag arbetar med employer branding för att attrahera potentiella medarbetare, har illustrerats genom en studie av fyra företag. Företagskultur har poängterats som en viktig del att kommunicera och förmedla ut till potentiella medarbetare då den är en del av hur det är att arbeta inom organisationen. Samtidigt består en kultur av flera dimensioner och är därför svår att förmedla i tydliga ordval. Ett sätt är att skapa en hyperkultur där företagen förmedlar sin kultur genom enkla termer och begrepp. Vi har valt att formulera våra slutsatser utifrån frågeställningarna och börjar med:

- *Hur förmedlas företagskultur genom employer branding?*

Genom vår analys av litteratur och insamlad empiri har vi kommit fram till att det är viktigt att ha en tydlig strategi för att framgångsrikt förmedla sitt arbetsgivarvarumärke. Det här är av stor vikt eftersom företag behöver gemensamma mål för att förmedla ett enhetligt budskap där alla anställda är införstådda i vad företaget vill kommunicera ut. Trots att företagen är medvetna och betonar betydelsen av att arbeta strategiskt, arbetar de i praktiken i varierande skala med det här. Dessutom har företagen inte kommit till fullständig insikt om sitt bristande strategiarbete. Samtliga intervjuade påstår att de arbetar utifrån någon form av övergripande plan, men vid närmare granskning märks det att företagen inte är helt tydliga med sin strategi. Det verkar även finnas en förvirring mellan medarbetarna om i vilken utsträckning de har en strategisk plan. Det framkom bland annat när en anställd på ett av företagen påstod att de hade övergripande handlingsplaner för sitt employer branding-arbete, medan en chef på samma företag berättade att de faktiskt inte hade någon utarbetad strategi överhuvudtaget. Vi menar att inte ha en genomarbetad strategi kan få påföljderna att de resurser man satsar på employer branding inte ger full avkastning. Om man inte kommunicerar ut ett enhetligt budskap uppstår

det svårigheter för potentiella medarbetare att förstå vad företaget söker, vilket kan resultera i att de inte får in så passande ansökningar som de hade önskat.

Ytterligare ett exempel på att företagen inte arbetar speciellt strategiskt är att ingen av dem mäter resultatet av deras employer branding-arbete. Fallföretagen förklarar den bristande mätningen med att deras employer branding-arbete är relativt nystartat och att de därför inte har hunnit utveckla något mätsystem. De intervjuade väljer istället att prata om sina framgångar i form av hur många ansökningar de har fått in. Det här tyder på att de intervjuade anser att employer branding-arbetet har gett ett positivt resultat om de får in fler ansökningar. Samtidigt påpekar de intervjuade att syftet med employer branding är att få in rätt medarbetare. Men då de endast mäter deras resultat i kvantitativa mått ser vi att det finns ett glapp mellan tanke och handling, då deras mätning inte ser till hur passande kandidaterna är. Företag som tittar på antalet ansökningar istället för hur passande profiler de får in kan tänkas ha en missvisande bild av vad employer branding är och syftet med det. Att få in fler ansökningar behöver inte vara synonymt med att företagen har lyckats förmedla vilka de är och vad som är unikt och speciellt för dem. Istället bör det vara så att det finns ett samband mellan hur mycket resurser företag lägger ner på reklam och marknadsföring och antalet ansökningar. Problematiken kring att inte studera om man får in bättre kandidater i organisationen kan i slutändan gå emot en av grundtankarna bakom employer branding – att få en mer kostnads- och resurssparande rekryteringsprocess. Ju fler opassande ansökningar, desto mer kostsam rekrytering.

Ett resultat av att inte ha en tydlig utarbetad strategi kan eventuellt vara att kommunikationen av employer branding försvåras. Ett av fallföretagen påpekar att de anställda gärna följer med på arbetsmarknadsdagar och mässor. Skulle de anställda, som agerar i officiella sammanhang, inte vara insatta i företagets övergripande strategi gällande employer branding, skulle fel bild kunna komma att kommuniceras ut till de potentiella medarbetarna. Det skulle i värsta fall kunna leda till att företagets tidigare försök att kommunicera ut rätt bild har varit bortkastat. Det behövs därför, ännu en gång, att företaget har en strategi som genomsyrar hela organisationen och att de anställda är insatta i dess innebörd. Fallföretagen inser vikten med en genomgående strategi men brister ändå i sitt strategiarbete. Det här kan kanske delvis bero på att det företagen strävar efter att kommunicera med employer branding består av många opåtagliga komponenter. Organisationens företagskultur är ett exempel på en sådan komplex

komponent som är svår att konkretisera. Att forma en konkret och rationell strategi för att förmedla kulturen kan vara problematiskt. Dessutom kan företagskulturen vara svår att få ut genom olika kommunikationskanaler. Ett sätt, som vi har uppmärksammat är att alla fallföretagen gör, är att förmedla ut en hyperkultur. De paketerar sin företagskultur i enkla och tydliga termer för att kunna kommunicera ut den i officiella sammanhang. Vi ser en problematik med detta då endast en del av organisationskulturen kommer fram. Det finns även en fara med att den förenklade och ofta förskönade hyperkulturen är i kontrast till den verkliga företagskulturen. Några av fallföretagen har påpekat att det finns en risk att man inte kan leva upp till den bild man har gett av sig själv som arbetsgivare. Hyperkulturens uppkomst och användande kan delvis ha sin förklaring i kommunikationskanalers karaktär. Som vi observerade i innehållsanalyserna erbjuder många massmediala kanaler ett begränsat utrymme som endast ger plats för korta budskap. Vid exempelvis en annonsering har man enbart några få meningar och ett begränsat omfång för att förmedla och kommunicera svårpåtagliga faktorer, som till exempel företagskultur. Då en kultur innefattar olika dimensioner kanske det inte är genomförbart att förmedla den genom massmediala kanaler. Det är därför inte självklart att det ens är möjligt att förmedla en företagskultur i annat än en förenklad version. Kanske är det enda sättet att komma i närheten av att förmedla det unika i företaget genom att förklara och paketera den i enkla termer, så kallad hyperkultur. För att på riktigt förstå och känna kulturen krävs det kanske att man upplever den personligen.

Om hyperkultur är det enda möjliga tillvägagångssättet att förmedla en företagskultur innebär det att syftet med employer branding-arbetet blir svårt att förverkliga. För att hitta den perfekta medarbetaren krävs det att företag kan förmedla känslan av att arbeta inom organisationen, men med en hyperkultur blir detta svårt att uppnå. Då vi anser att hyperkulturen troligtvis är oundviklig i kommunikationen av företagskultur, borde den antagligen inte enbart figurera i den bransch vi har studerat utan även förekomma i alla branscher.

Vare sig det går att förmedla en verklig företagskultur eller inte bör det vara mest fördelaktigt att ha ett så stort kommunikationsutrymme som möjligt för att få ut sitt budskap. Eftersom att kulturen existerar genom medarbetarna är kanske den bästa metoden att låta de anställda berätta om företaget, så kallad storytelling. Det använder sig redan fallföretagen av genom till

exempel presentationer och medarbetarberättelser i annonstidningar. Detta för att förmedla en så nyanserad och mångsidig bild som möjligt.

Litteratur inom employer branding är inne på samma spår då den understryker att företag bör förmedla en ärlig och nyanserad bild av sig själva som arbetsgivare. Annars riskerar företagen att sända ut ett felaktigt budskap. Det kan leda till att de får in ansökningar av personer som inte passar in i organisationen. Resonemanget kan anses vara rimligt men problemet ligger i att employer branding till stor del handlar om att marknadsföra sig som själv som arbetsgivare och marknadsföring syftar inte till att vara helt ärlig. Arbetsgivarvarumärket handlar därför om att sälja in och förmedla positiva aspekter om sig själv som arbetsgivare, vilket gör det olämpligt att kommunicera bristande och svaga sidor. Litteraturen är därför ganska naiv i sina beskrivningar av det ideala employer branding-arbetet, som menar att ärlig kommunikation leder till bäst resultat. Företag konkurrerar om arbetssökande och för att vara en attraktiv arbetsgivare gäller det att lyfta fram företagets starka sidor. Lyckas man inte med det kan företagen riskera att få problem med sin personalförsörjning då potentiella medarbetare kan komma att söka sig till andra arbetsgivare. Humankapitalet har som tidigare nämnts kommit att bli en stor konkurrensfördel och lyckas företag inte attrahera rätt personal kan det leda till att de får problem med att överleva. Det här kan bli en svår balansgång för företag. Å ena sidan bör de förmedla en ärlig bild av sig själva för att inte riskera att potentiella medarbetare inte känner igen sig i bilden de har skapat av organisationen. Men å andra sidan är det en hög konkurrens om medarbetarna och därmed måste företagen framhäva sina positiva aspekter, och kanske även i viss mån överdriva dem, för att lyckas attrahera personal. Balansgången ligger därmed i att förmedla en positiv bild som inte ligger för långt ifrån verkligheten. Det här är någonting vi anser att litteraturen inte uppmärksammar och problematiserar i tillräckligt hög grad.

Sammanfattningsvis har vi i ovan diskussion behandlat vikten av att ha en strategi för att kunna förmedla sin företagskultur och sitt arbetsgivarvarumärke. Något som fallföretagen är medvetna om men inte gör fullt ut. Vi har även kunnat urskönja att företagen använder sig av hyperkultur för att förmedla sin organisationskultur och har påvisat att det finns både positiva och negativa aspekter med detta. En positiv aspekt är att hyperkulturen är praktisk i marknadsföringssammanhang då den möjliggör för företag att genom enkla termer förmedla något svårpåtagligt. Den negativa aspekten av det här är att det finns en risk att det företagen

kommunicerar ut inte stämmer överens med den verkliga företagskulturen. Samtidigt har vi belyst svårigheten med att förmedla en företagskultur genom något annat än en hyperkultur. Fallföretagen förmedlar hyperkulturen genom ett flertal olika kommunikationskanaler. Samtliga företag är överens om att storytelling är den kommunikationsmetoden som ger en mest nyanserad bild av företaget. Däremot har vi sett att det finns en problematik i att vara ärlig i sin kommunikation när man marknadsför sig som arbetsgivare. Man vill förmedla en positiv bild av sig själv som arbetsgivare samtidigt som man bör vara ärlig, balansgången är alltså svår.

- *Hur särskiljer sig företag som arbetsgivare i en homogen bransch?*

En slutsats vi har dragit utifrån vårt empiriska material är att framställningen av fallföretagen är slående lika. De fyra fallföretagen betonar de symboliska faktorerna i liknande ordval vilket är problematiskt då de via sin företagskultur strävar efter att särskilja sig från varandra. Precis som i tidigare diskussion kring företagens strategiarbete, har de intervjuade en något felaktig uppfattning av hur duktiga de är på att förmedla sin företagskultur. Många av de intervjuade anser att de är duktiga på att särskilja sig men när vi gör en jämförelse av företagens hemsidor förmedlar de till stor del en liknande bild av sig själva som arbetsgivare. Den här homogena framställningen ger negativa effekter eftersom företagen strävar efter att hitta olika typer av personer men förmedlar en liknande bild av sig själv. Ett företag vill till exempel hitta medarbetare som är högkompetenta medan ett annat företag främst letar efter personer som är kundfokuserade och serviceinriktade. Trots att de söker olika egenskaper hos medarbetaren använder de liknande ordval och formuleringar i sin marknadsföring, någonting som kan kopplas samman med ”unikhetens paradox”. Vi anser att företagens marknadsföring förlorar sin slagkraft när alla förmedlar en liknande bild. Därför kan man fråga sig om företagskulturerna är unika då de förklaras med samma värderingar och ordval? Att företagen anser sig vara duktiga på att förmedla sin kultur kan delvis förklaras av att de har en uppfattning om att hyperkultur är synonymt med företagskultur. Det här kan till en viss del grundas i att det har blivit en norm eller en trend bland företag i allmänhet att ha värderingar som medarbetarna ska förstå och leva upp till. Värderingarna uppfattas på så vis som den ”sanna” företagskulturen som går att kommunicera ut till omvärlden. Samtidigt är de här värderingarna bara en del av företagskulturen och vi anser därför att det är viktigt att företag i allmänhet inte tror att deras kultur är lättpaketerad, lättdefinierad och enkel.

Beroende på vilka typer av personer företag vill attrahera bör de framhäva de egenskaper som de söker hos medarbetarna. Forskare menar att individer sorterar ut information och tolkar den utifrån sina egna intressen. När fallföretagen kommunicerar ut olika bilder av sig själva kan många olika personligheter komma att attraheras av marknadsföringen. Företagen bör därför vara tydliga när de förmedlar vilka egenskaper de söker hos medarbetare. Då employer branding syftar till att företag ska locka potentiella medarbetare som passar in i företagets kultur kan ett otydligt budskap motarbeta målet. En lösning skulle exempelvis kunna vara att företagen verkligen belyser de egenskaper de söker hos potentiella medarbetare. Där de karaktärsdrag som de värdesätter främst också får störst utrymme i kommunikationen, medan de egenskaper som är av minst vikt också ges minst utrymme. På fallföretagens hemsidor gavs alla områden lika stort utrymme, vilket försvårar för läsaren att utläsa vilka egenskaper som företagen anser är mest centrala. På så vis hade resultatet också blivit att företagen hade särskiljt sig mer.

I dagsläget konkurrerar de studerade fallföretagen främst med företag inom samma bransch. Om företagen däremot börjar arbeta mer målmedvetet med att särskilja sig som arbetsgivare skulle det här kunna resultera i att deras konkurrensbild breddas. Det skulle innebära att företagen inte enbart skulle konkurrera med organisationer inom samma bransch. Företagens varumärke och tjänster spelar då mindre roll och arbetsgivarvarumärket kommer i stället i allt större fokus. Ett sätt att särskilja sig för fallföretagen skulle kunna vara att trycka mer på de funktionella eller ekonomiska fördelarna de kan erbjuda. På så vis hade de utmärkt sig ifrån de övriga företagen som främst fokuserar på symboliska värderingar.

Sammanfattningsvis har vi dragit slutsatsen att fallföretagen inte är helt medvetna om hur de framställer sig själva som arbetsgivare. Genom innehållsanalyserna fann vi att företagen har svårt att särskilja sig och använder sig av snarlika ordval. De strävar dock efter att attrahera olika målgrupper, men då de framställer sin företagskultur i liknande termer misslyckas de med målet.

5.1 Reflektioner och förslag på vidare forskning

Uppsatsen har haft fokus på hur företag ser på sitt arbete med employer branding och därför inte behandlat hur potentiella medarbetare uppfattar företagen. Genom vår uppsats framkommer det att företagen förmedlar en liknande bild av sig själva som arbetsgivare.

Däremot är det inte enbart via employer branding en bild av ett företag skapas. Reklam, information om företaget och användning av deras produkter eller tjänster är alla komponenter som hjälper till att skapa den här bilden. Förslag till fortsatt forskning skulle därför kunna vara att undersöka hur en specifik målgrupp uppfattar budskapen företagen förmedlar.

Framställningen av hyperkulturen är en central komponent i vårt arbete. Dock är det ett relativt nytt begrepp och vidare forskning kring betydelsen av och framställningen av en hyperkultur skulle ge en djupare förståelse för området.

Vi har i den här uppsatsen utgått ifrån fyra kunskapsintensiva tjänsteföretag vilket medför att resultaten inte kan representera företag i allmänhet. Ytterligare en aspekt hade därför varit om man utförde en kvantitativ metod där man studerade hur många olika företag och branscher förmedlade sitt arbetsgivarvarumärke. Det här hade resulterat i en mer generaliserbar bild av hur företag arbetar med employer branding.

6. Källförteckning

Tryckta källor

- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2005). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2009). *Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskultur*. Malmö: Liber
- Backhaus, K. (2008). An exploration of corporate recruitment descriptions on monster.com. *Journal of Business Communication*. Vol. 41, nr. 2, s. 115-136
- Backhause, K. & Tikko, S. (2004). "Conceptualizing and researching employer branding". *Career Development International* Vol. 9, nr. 5, s. 501-517
- Barrow, S. & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand - Bringing the best of brand management to people at work*. John Wiley & Sons Ltd
- Brandon, C. (2005). Truth in Recruitment Branding: The key to success in honestly portraying you organization's strengths and culture. *HR Magazin*. Vol 50, nr. 11, s. 89-96
- Bryman, A. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber
- Cable, D, M & Graham M, E. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, nr. 8, s. 929-947
- Cable, D. M. & Turban, D. B. (2001). 'Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment'. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol 20, s. 115–163
- Collins, C. J. & Han, J. (2004). 'Exploring applicant pool quantity and quality: the effects of early recruitment practices, corporate advertising, and firm reputation'. *Personnel Psychology*. Vol. 57, nr. 3, s. 685–717
- Carter, M, S. & Deephouse, L, D. (1999). Though Talk and Soothing Speech: Managing reputations for being tough and for being good. *Corporate Reputations Review*, Vol. 2, nr. 4, s. 308-332
- Erlandsson, A. (2005). *Det följdriktiga flockbeteendet: en studie om profilering på arbetsmarknaden*. Växjö: University Press
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organizations –facts, fictions and fantasies*. New York: Oxford university press.
- Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring – Kundorienterat ledarskap I servicekonkurrensen*. Malmö: Liber

- Heger, B. (2007). Linking the Employer Value Proposition (EVP) to Employee Engagement and Business Outcomes: Preliminary Findings from a Linkage Research Pilot Study, *Organisation Development Journal*, Vol 25, nr. 1, s.121- 132
- Hieronimus, F., Shaefer, K. & Shröder, J. (2005). Using Branding to attract talent. *The MacKinsey Quarterly*. Vol. 3, s. 12-15
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concept. *Organization Studies*, Vol. 19, nr. 3, s. 477-492
- Holme, I.M., & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur
- Horwitz, F. Heng, T. & Quazi, A. (2003). Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal*. Vol. 13, nr. 4, s. 23-44
- Johannessen, A., & Tufte, P.A. (2002). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber
- Kapferer, J-N (2004). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*: Kogan Page: London
- Knox, S, & Freeman C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, Vol 22, nr. 7/8, s. 695-716.
- Lawler, E. (2005). Creating high performance organizations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. Vol. 43, nr. 10 s.10-17
- Lewis, D. (1998). How useful a concept is organizational culture? *Strategic Change*, Vol. 7, nr. 5, s. 251-260
- Leitch, S. & Motion, J. (1999). Multiplicity in corporate identity strategy. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 4, nr. 4, s. 193-199
- Lievens, F., Van Hoyer, G., & Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*, Vol. 18, s. 45–59
- Lievens, F, & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personell Psychology*, Vol. 56, s. 75-102
- Martin, J, Feldman, M, Hatch, M, J, & Sitkin, S. (1983). The Uniqueness Paradox in Organizational Stories. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, nr. 3, s. 438-452
- Martin, G. Beaumont., P. Doig, R, & Pate, J. (2005). Branding: A new performance discourse for HR?. *European Management Journal*. Vol. 23, nr. 1, s. 76–88
- Maurer, S. D., Howe, V, & Lee, T, W. (1992). Organisational recruiting as marketing management: an interdisciplinary study of engineering graduates. *Personnel Psychology*, Vol. 45, nr. 4, s. 807–833.

- Moffitt, M. A. (1994). Collapsing and Integrating Concepts of 'Public' and 'Image' into a New Theory. *Public Relations Review*, Vol. 20, nr. 2, s. 159-170
- Moroco, L. Uncle, M. (2008) Characteristics of successful employer brands, *Journal of brand management*, Vol. 16, nr. 3, s. 160-175
- Repstad, P. (1999). *Närhet och distans: kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. 3:e uppl. Lund: Studentlitteratur
- Rumelt, R. Schendel, D. & Teece, D. (1991) Strategic Management and economics, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, s. 5-29
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber
- Sartain, L. Schumann, M. (2006). *Brand from the inside – Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business*. John Wiley & Sons, Ltd
- Turban, D. & Cable, D. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 24, nr. 6, s. 733–751
- Vijayakumar, V, T, R. & Parvin, A. (2010) Employer branding for sustainable growth of organisations. *Internal Journal of Enterprise and Innovation Management Studies*, Vol. 1, nr. 3, s. 10-14
- Yi, Z. & Rui, Z. (2009) Research on Branding-Based Corporate Value Proposition and Brand Culture. *International Conference on Management and Service Science*. s. 1-4

Muntliga källor, intervjuer

Employer branding-chef, 2011-04-19

Employer branding-chef, 2011-04-15

Employer branding-specialist, 2011-04-14

HR-chef med employer branding-ansvar, 2011-04-14

HR-chef med employer branding-ansvar, 2011-04-27

Kompetensutvecklare, 2011-04-15

Marknadskoordinator, 2011-04-14

Personalansvarig, 2011-04-13

Rekryteringsansvarig, 2011-04-14

7. Bilagor

7.1 Intervjuguide för medarbetarna

Organisationen

1. Berätta lite kortfattat om dig själv och din bakgrund!
2. Kan du beskriva dina arbetsuppgifter.
3. Hur många anställda har ni och hur många nyanställningar görs varje år?
4. Vad värdesätter ni i er organisation? Vad kännetecknar er företagskultur?
5. Varför är ni en bra arbetsgivare?

Employer branding

6. Hur länge har ni arbetat med employer branding? Varför började ni arbeta med de här frågorna?
7. Hur ser arbetet med employer branding ut och vilka avdelningar är involverade?
- Hur ser samarbetet mellan avdelningarna ut?
8. Hur mycket resurser lägger ni ner på arbetet med employer branding?
9. Vad har ni gjort för att stärka ert employer brand?
10. Mäter ni era framgångar inom employer branding? I så fall hur?
11. Vilka för- och nackdelar finns det med employer branding?
12. Vilken målgrupp önskar ni nå ut till med hjälp av ert arbete med employer branding?
13. Hur ser employer branding-arbetet ut mot målgruppen studenter?
14. Hur många ansökningar får ni in varje år från studenter? - Har antalet ansökningar ökat sedan ni började med employer branding?
15. Har profilerna på de som söker arbete hos er ändrats sedan ni började med employer branding?
16. Vilka är de största skillnaderna, tror du, mellan ”vanlig” branding och *employer branding*?

Kommunikation

17. Vilka kommunikationskanaler använder ni er av för att nå ut till målgruppen studenter?
18. Vad vill ni kommunicera ut och framhäva för potentiella medarbetare?

Branchen

19. Vilka ser ni som era största konkurrenter?
20. Vilka är era konkurrensfördelar?
21. Hur uppfattar du det är att profilera sig inom bankbranschen?

7.2 Intervjuguide för employer branding-specialisten

1. Berätta lite kortfattat om dig själv och din roll som employer branding expert!
 - Hur länge har du arbetat med de här frågorna?
 - Varför har du valt att arbeta med de här frågorna?
2. När myntades begreppet employer branding och när började företag arbeta med det här?
3. Varför tror du att fler av dagens företag har valt att börja arbeta med employer branding?
4. Vad bör företag tänka på för att attrahera rätt medarbetare?
5. Är det viktigt för företag att arbetet med employer branding?
 - Bör alla företag, oavsett storlek och bransch arbeta strategiskt med detta?
 - Vilka funktioner eller avdelningar inom ett företag bör vara delaktiga?
6. Vilka är de främsta för- och nackdelarna med employer branding?
7. Hur ser användandet av employer branding ut utomlands?
 - Hur duktiga är Sveriges företag på employer branding jämfört med utländska företag?
8. Är det någon specifik bransch där employer branding används mer frekvent?
9. Hur kan företag mäta om deras arbete med employer branding har gett ett framgångsrikt resultat?
10. Hur tror du att employer branding kommer att utvecklas i framtiden?