

Kurskod: SKDK02  
Termin: Vårterminen 2017  
Handledare: Nils Holmberg  
Examinator: Sara Von Platen

## **Den nya generationens preferenser för employer branding**

---

En kvalitativ studie med kommunikationsstudenter på svenska universitet

**LINNÉA BERGLUND & FANNY MÅHLGREN RADIBRATOVIC**

---

Lunds universitet  
Institutionen för strategisk kommunikation  
Examensarbete för kandidatexamen



# Abstract

---

## **The new generations preferences for employer branding**

### **- A qualitative study on communication students from Swedish universities**

This study aims to increase the knowledge of how organizations can use employer branding communication to attract new talent. Previous research on external employer branding has been mainly focused on employees already established on the labour market and there are very few studies performed in a Swedish context. To contribute to increased knowledge in the field of strategic communication and employer branding directed towards students we conducted an interview study among communication students from Stockholm, Uppsala, Gothenburg and Lund Universities. The interviews focused on which sources of information and what communicative factors the students prefer regarding communication from presumptive employers. The results were then analysed using mainly Edwards *Employer Branding* model and theories on social media communication. The study shows that the students research future employees thoroughly, mainly online, which is why adapted communication channels on social media is crucial in creating an employer brand attractive to future job seekers. They value information from current employees and stress the importance of the message communicated through an employer brand to be clear and truthful. The study also states that the main reason for this is that new talent wants to be able to visualize themselves in a workplace even before contacting the employer, and the extensive research help them determine whether the organizational identity is matching up with theirs.

*Keywords:* employer branding, Edwards, visualization, external communication, social media, identity, image, CSR

*Number of characters including spaces: 115 203*

# Sammanfattning

---

## **Den nya generationens preferenser för employer branding**

### **- En kvalitativ studie med kommunikationsstudenter på svenska universitet**

Denna studie syftar till att öka kunskapen om hur organisationer kan använda employer branding i sin kommunikation för att attrahera ny talang. Tidigare forskning kring extern employer branding är huvudsakligen fokuserad på arbetskraft som redan är etablerad på arbetsmarknaden, och dessutom finns mycket få studier i en svensk kontext. För att bidra till ökad kunskap i strategisk kommunikation och inom området employer branding riktad till studenter i Sverige, genomfördes en intervjustudie med kommunikationsstudenter på Stockholm, Uppsala, Göteborgs och Lunds Universitet. Intervjuerna fokuserade på vilka informationskällor och kommunikationsfaktorer som studenterna föredrar vad gäller kommunikation från presumtiva arbetsgivare. Resultaten analyserades sedan med utgångspunkt i Edwards *Employer Branding*-modell samt teorier om kommunikation på sociala medier. Studien visar på att studenterna genomför ett gediget undersökningsarbete av framtida arbetsgivare, framför allt online. Av den anledningen är kanalpassad kommunikation på sociala medier av största betydelse för huruvida ett employer brand ska anses som attraktivt eller inte hos framtida arbetssökare. Man värderar även information från nuvarande anställda och uttrycker att det som kommuniceras från en framtida arbetsgivare bör vara tydligt och framförallt sanningsenligt. Vidare slår studien fast att den huvudsakliga anledningen till detta är att ny talang värderar att kunna visualisera sig på en arbetsplats redan innan de kontaktar densamma, och det omfattande undersökningsarbetet hjälper dem att avgöra om organisationens identitet och värden överensstämmer med deras.

*Keywords:* employer branding, Edwards, visualisering, extern kommunikation, sociala medier, identitet, image, CSR

*Antal tecken inklusive blanksteg: 115 203*

## ***Tack!***

*Vi vill rikta ett stort tack till institutionen för strategisk kommunikation vid Lunds universitet och framför allt vår handledare Nils Holmberg för stöd under hela uppsatsprocessen.*

*Dessutom vill vi rikta tack till alla som ställt upp på intervju, och de som tagit sig tid att läsa och komma med förslag till förbättring.*

*Slutligen vill vi tacka varandra för gott samarbete under denna tid!*

*Vi vill poängtera att arbetet till lika stora delar genomförts av båda författarna.*

# Innehållsförteckning

---

<b>1. Inledning .....</b>	<b>1</b>
1.1 Syfte och frågeställningar .....	3
1.2 Avgränsningar .....	4
1.3 Disposition .....	4
<b>2. Tidigare forskning .....</b>	<b>5</b>
2.1 Employer branding.....	5
2.2 Employer branding och studenter .....	6
<b>3. Teoretisk referensram .....</b>	<b>8</b>
3.1 Edwards employer branding-modell.....	8
3.1.1 Symboliska element skapar starkare identifiering .....	9
3.1.2 Organisationers identitet .....	10
3.1.3 Medarbetarens och CSR's påverkan på rykte.....	11
3.1.4 Det psykologiska kontraktet .....	14
3.2 Att kommunicera ett employer brand på sociala medier .....	15
<b>4. Metod .....</b>	<b>18</b>
4.1 Metodologiska utgångspunkter .....	18
4.2 Urval .....	18
4.3 Insamling av empiri .....	19
4.4 Analysmetod: Den analytiska abstraktionsstegen.....	21
4.5 Metodologisk reflektion.....	22
<b>5. Analys.....</b>	<b>25</b>
5.1 Identifierade informationskällor .....	25
5.1.1 Personliga kontakter ger en personlig bild .....	26
5.1.2 ”Sociala medier är framtiden” .....	27
5.2 Kommunikativa faktorer.....	32
5.2.1 Vikten av tydlighet.....	32
5.2.2 Symboliska element och instrumentella faktorer.....	35
5.2.3 Extern kommunikation ska reflektera det interna.....	37
5.3 Öka attraktionskraften med employer branding .....	42
5.3.1 Personlig inblick i kulturen.....	42
5.3.2 Medarbetarnas åsikter är betydelsefulla .....	43
5.4 Avslutande analys .....	45

<b>6. Diskussion och slutsats .....</b>	<b>47</b>
6.1 Diskussion och reflektion .....	47
6.2 Slutsatser och förslag till strategiskt arbete .....	48
6.3 Förslag till framtida forskning .....	49
<b>Referenser .....</b>	<b>51</b>
<b>Bilagor .....</b>	<b>54</b>
Bilaga 1 – Sökning på termen ”employer branding” .....	54
Bilaga 2 – Intervjuguide.....	55

# 1. Inledning

---

*I detta inledande kapitel introduceras läsaren till konceptet employer branding, dess relation till strategisk kommunikation och tilltagande betydelse i en värld av digitalisering och ett ökat informationsflöde. Här presenteras ett kunskapsgap; bristen på studier i en svensk kontext och på den grupp som ännu inte gjort sitt fulla inträde på arbetsmarknaden. Vidare presenteras studiens syfte och frågeställningar, avgränsningar samt disposition.*

*“Given our new world of social transparency, organizations can no longer afford to rely on recruitment advertising to build a positive employer brand image.”*

Mosley (2015), Harvard Business Review

I digital och traditionell media kommer allt fler rapporter om hur specifika företag arbetar med rekrytering, förmåner och en unik organisationskultur på ett sätt som anses värdefullt i ögonen på den nya generationens arbetskraft. Enligt Dyhre och Parment (2013) har det alltid varit viktigt för organisationer att vara en attraktiv och eftertraktad arbetsgivare, men på grund av dagens ökade informationsflöde ställs större krav på organisationers kommunikation för att locka talanger. Idag nämns framför allt teknologiföretag och så kallade start-ups som förändringsdrivare i konkurrensen om att attrahera ny talang, i Sverige såväl som utomlands. Google är exempel på ett teknologiföretag som medvetet arbetar för att tillfredsställa anställdas behov genom att t.ex. tillåta sina ingenjörer att spendera 20 procent av sin arbetstid med att arbeta på egna projekt (Bock, 2015).

Dessa typer av förmåner har traditionellt kommunicerats till externa intressenter genom planerad kommunikation från företaget, men i en värld där anställda själva kan kommunicera tankar och åsikter om sin arbetsgivare via sociala medier och digitala anonymiserande källor, som exempelvis GlassDoor, har landskapet förändrats (Dyhre & Parment, 2013). Heide, Johansson och Simonsson (2005) förklarar att dagens föränderliga och digitaliserade värld medfört att organisationer är tvungna att noggrant tänka hur de kommunicerar med olika intressenter - såväl internt som externt - eftersom digitaliseringen lett till att gränserna mellan in-

tern och extern kommunikation blir allt mer diffusa. Ett ökat informationsflöde har gjort att dagens medarbetare ställer allt högre krav på arbetsgivare vad gäller tydlighet, transparens och informationsmängd. Idag finns inte längre *ett* självklart sätt att kommunicera med sin omgivning, istället måste man som arbetsgivare förhålla sig till en mängd olika informationskällor. Detta gäller i högsta grad vid kommunikation till ny talang, där traditionell media konkurrerar med digitala plattformar och sociala medier. Dessa informationskällor möjliggör även för nya talanger att arbeta uppsökande i jakt på en framtida arbetsgivare. Dyhre och Parment (2013) drar frågan längre med konstaterandet "*syns du inte så finns du inte*" (s. 12), vilket de menar särskilt gäller vid rekryteringen av nya medarbetare. Detta koncept, ofta benämnt employer branding, har därför kommit att bli ett modeord även inom den akademiska världen.

Begreppet employer branding myntades redan 1996 av Ambler och Barrow i artikeln *The Employer Brand*, där det definieras som "*the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company.*" (s. 187), och de senaste åren har en mängd böcker och akademiska artiklar publicerats i ämnet. Dessa artiklar har utgångspunkt i flera olika akademiska fält, varav kommunikation är ett. Dock har dessa studier genererat en mängd spridda resultat som svar på frågorna hur ett företag bäst arbetar med employer branding samt vad som efterfrågas av nuvarande och presumtiva medarbetare. Till exempel visar en studie av Backhaus (2016) att medarbetare i kinesiska, indiska och ryska företag i Tyskland ser compensation och jobbsäkerhet som den viktigaste faktorn, medan Roy (2008) fann att spännande arbetsuppgifter, att arbeta i en etiskt försvarbar miljö och en rättvis lön var det viktigaste för arbetare i Indien. Enligt Backhaus (2016) beror detta på att den specifika kontexten i vilken studien genomförts till stor del påverkar utfallet. Hon konstaterar utifrån detta att de mest framgångsrika studierna är dem som fokuserat på specifika länder eller branscher, eftersom denna avgränsning underlättar slutsatsdragningen.

Det finns i dagsläget mycket få studier på vad som efterfrågas eller krävs av skandinaviska och i synnerhet svenska medarbetare i fråga om extern kommunikation från nuvarande eller presumtiva arbetsgivare. Denna bristande kunskap försvårar en effektiv implementering av employer branding hos svenska företag, och kompliceras ytterligare av att kommunikation idag, enligt Heide, Johansson och Simonsson (2012), omfattar ett flertal faktorer. Dessa kommunikativa faktorer be-



står bland annat av förmedling av organisationers kultur, struktur, ledarskap, identitet, nya medier, nätverk och omgivning. Problematik uppstår eftersom olika grupper har skilda drivkrafter och preferenser för dessa kommunikativa faktorer. Tidigare studier har framför allt haft för avsikt att undersöka grupper som redan är etablerade i den valda branschen och mycket få slutsatser har dragits kring vad så kallad ny talang, grupper som snart kommer att inträda på arbetsmarknaden, efterfrågar i form av informationskällor och kommunikativa faktorer såsom innehåll och ton. Detta är en aspekt som inte borde förbises, då en av de största anledningarna till varför företag bör fokusera på employer branding är att nya generationer med nya krav ständigt träder in på arbetsmarknaden (Dyhre och Parment, 2013). I en värld i ständig utveckling, där digitalisering och sociala medier flyttar gränserna för internt och externt, finns det alltså anledning att fråga sig: vad letar personer utan större arbetslivserfarenhet efter i en framtida arbetsgivare idag, och hur kan svenska företag och organisationer använda sig av employer branding för att nå dem?

## **1.1 Syfte och frågeställningar**

Syftet med denna uppsats är att identifiera vad ny talang attraheras av vid arbetsökning på den svenska arbetsmarknaden, för att skapa en förståelse för hur företag kan arbeta effektivt med employer branding och kommunikation i en allt mer digitaliserad och komplex verklighet.

Utifrån detta syfte har följande frågeställningar utvecklats:

- Vilka digitala informationskällor och kommunikativa faktorer hos en arbetsgivare bidrar till en ökad attraktionskraft i ögonen på ny talang?
- Hur kan en organisation utforma och nyttja employer branding för att nå nya talanger på arbetsmarknaden?

För att besvara dessa frågeställningar har vi valt att genomföra kvalitativa intervjuer riktade mot kommunikationsstudenter, snart nya på arbetsmarknaden, för att få en djup förståelse om denna grups preferenser och hur de bäst nås av kommunikation från företag som potentiella arbetsgivare.

## **1.2 Avgränsningar**

Då denna studie skrivs inom forskningsfältet strategisk kommunikation har en avgränsning gjorts till de kommunikativa aspekterna av employer branding. Den ämnar således inte att undersöka vilka specifika företagsfaktorer som är av intresse för ny talang, utan snarare hur dessa faktorer kan kommuniceras på ett effektivt sätt. Därav undersöks kommunikation och employer branding ur ett externt perspektiv, snarare än internt. Studiens begränsning i såväl tid som omfång reflekteras i val av undersökt grupp. För att öka relevansen i de slutsatser som framkommer har den undersökta gruppen avgränsats till kommunikationsstudenter i Sverige. Detta val motiveras av att en mer global, digitaliserad värld ställer högre krav på organisationer och företag att kommunicera effektivt. Inte bara reklam-, PR-, och kommunikationsbyråer tävlar om den nya talangen utan även den minsta kommun har idag behov av specialister inom kommunikationsområdet, varför studiens resultat bör vara av relevans för företag och organisationer även utanför kommunikationsbranschen. Avgränsningen till studenter grundar sig i ett intresse för vad den nya generationen på arbetsmarknaden förväntar sig av framtida arbetsgivare i fråga om kommunikation, något som tidigare ägnats mycket lite uppmärksamhet inom kommunikationsforskningen.

## **1.3 Disposition**

Totalt är uppsatsen indelad i sex avsnitt: inledning, tidigare forskning, teori, metod, analys samt diskussion och slutsatser. I inledningen introduceras läsaren till konceptet employer branding och det upplevda kunskapsgapet inom ämnet beskrivs. Därefter presenteras studiens syfte som leder till de två frågeställningar studien har för avsikt att besvara. I detta avsnitt motiveras även de avgränsningar som gjorts, tillsammans med studiens disposition. Därefter presenteras tidigare forskning inom området employer branding, och i nästföljande avsnitt relevanta teorier för studien. I metodavsnittet motiveras och förklaras valet av metod och urvalsprocessen, insamling av empiri samt analysmetod beskrivs. I analysavsnittet redovisas och analyseras resultaten från den empiriska insamlingen utifrån den teori som tidigare presenterats. Avslutningsvis redogörs analysens upptäckter i en diskussion, där slutsatser tillsammans med förslag till strategiskt arbete och framtida forskning presenteras.

## 2. Tidigare forskning

---

*I detta avsnitt redogörs tidigare forskning inom ämnet employer branding, med särskilt fokus på studenter som undersökningsobjekt. Den existerande forskningen har genomförts inom en rad olika akademiska discipliner och baseras till stor del på studier i olika kontexter som fokuserat på specifika länder. Nedan presenteras begreppet kortfattat tillsammans med ett urval av dessa studier, vilka tydliggör bristen på ett kommunikationsperspektiv på employer branding i svensk kontext.*

### 2.1 Employer branding

Hur arbetsgivare på ett effektivt sätt kommunicerar med nuvarande och framtida anställda är ett relativt väl undersökt område och, enligt Moroko och Uncles (2009), ett viktigt instrument i det arbete organisationer driver för att attrahera potentiella anställda samt motivera och behålla befintliga medarbetare. I Googles sökmotor genererar termen ”employer branding” över 2,3 miljoner träffar, vid en sökning i Google Scholar återfinns 11 400 artiklar med nyckelordet employer branding publicerade de senaste tio åren och i LUBSearch genererar en sökning på employer branding mellan åren 2007 och 2017 nära 600 träffar på material som genomgått en ”peer review” (se bilaga 1). Men vad är det som orsakat det ökande intresset för employer branding? Dyhre och Parment (2013) presenterar tre anledningar: (1) utan rätt människor kan inte företag leverera och växa, därför anses det vara viktigt att matcha kvalificerad arbetskraft med nuvarande och framtida behov (2) nya generationer kommer in på arbetsmarknaden med nya krav och vill veta varför de ska välja ett specifikt företag (3) i dag efterfrågas transparens och genom att vara attraktiv i andras ögon, så förblir man också attraktiv.

Dock har inte alla studier inom employer branding utgångspunkt i kommunikationsforskningen, utan härstammar från olika akademiska discipliner såsom human resources (HR), psykologi och företagsekonomi (marknadsföring). Framför allt inom HR, då med huvudfokus på rekrytering, har begreppet fått ordentligt fäste sedan det myntades 1996. Kristin Backhaus, dekan för School of Business,

och Surinder Tikoo, professor i marknadsföring och internationell ekonomi, båda vid State University of New York at New Paltz, publicerade år 2004 artikeln *Conceptualizing and Researching Employer Branding* där de presenterar ett konceptuellt ramverk för att förstå employer branding. De slår i sin slutsats fast att den då relativt nya disciplinen employer branding har potential att vara värdefull för såväl praktiker som akademiker i form av ett paraplybegrepp, vilket kan styra rekrytering, bemanning och utveckling och som ett ramverk för att organisera strategikring human resources management (Backhaus & Tikoo, 2004).

Tolv år senare återvänder Backhaus (2016) till ämnet i *Employer Branding Revisited* där hon uppmärksammar den mängd forskning som tillkommit i ämnet sedan hon, tillsammans med Tikoo, tog fram det ramverk som presenterades i artikeln år 2004. Med mål att få förståelse för nya aspekter av ämnet granskar och sammanfattar Backhaus (2016) det nytillkomna materialet. Hon tar upp begreppet “war for talents”, problemet för företag att rekrytera topptalang på grund av färre tillgängliga arbetare i och med minskade generationsgrupper och sjunkande arbetslöshet, vilket hon anser kan vara anledning till att den externa aspekten av employer branding undersökts i majoriteten av studierna. Hon avslutar med att konstatera att det, trots att såväl praktiker som akademiker spenderat mycket tid på att komma fram till detta, inte finns något universellt korrekt employer brand. Backhaus (2016) menar istället att företag snarare bör fokusera på att presentera sitt employer brand så att det korrekt speglar hur det är att arbeta i organisationen. Resonemang från denna studie kommer att presenteras mer utförligt i teoriavsnittet (se 3.0).

## **2.2 Employer branding och studenter**

Det finns även fåtalet studier som undersökt employer branding riktat mot dem som ännu inte gjort sitt fulla intåg på arbetsmarknaden. I artikeln *Business Students Perceptions of a Preferred Employer* (Arachchige & Robertson, 2011), undersöks vad lankesiska business-studenter, som snart tar examen, värderar hos en arbetsgivare samt hur organisationens rykte påverkar jobbsökande. I analysen av enkätstudien delades respondenterna in i grupper utifrån könstillhörighet, studieriktning och studieresultat för att författarna skulle kunna undersöka skillnaderna mellan olika segment. Arachchige och Robertson (2011) konstaterar att instru-

mentella faktorer som lön, möjlighet till befordran etc., ses som viktigast, även om symboliska element, alltså företagets varumärkesattribut, också påverkar. Värt att observera är att denna studie inte undersöker hur företag kommunicerar till avgångsstudenter, utan snarare fokuserar på vilka faktorer som påverkar ett företags attraktivitet.

Som tidigare nämnt i inledningen (se 1.0) finns stora variationer mellan olika länder i fråga om undersökningsresultat, varför vi valt att även presentera en studie som genomförs i Sverige. I tillgängligt material återfinns varken "peer reviewed" artiklar eller akademisk litteratur då någon sådan i dagsläget inte existerar, utan dessa studier har främst genomförts på kandidat- och mastersnivå. I kandidatuppsatsen *Strävan efter den enhetliga livsstilen - En kvalitativ studie kring Generation Y:s attityd, attraktion och drivkraft gentemot arbetslivet* av Klaus & Thernström Florin (2017) från Sociologiska institutionen vid Lunds Universitet undersöker författarna vad som driver generation Y vid val av arbetsgivare, med utgångspunkt i identitetsskapande. I denna studie, som fått sin empiri från bland annat fokusgruppsamtal med studenter vid Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet, fokuserar man på generationens generella attityder till arbetslivet samt vad de attraheras av i val av arbetsgivare i relation till dennes employer branding. Studien utgår från teori kring den specifika generationens karaktärsdrag som stark individualism, stort teknikkunnande samt ett driv att göra skillnad och ständigt förverkliga sig själva. Klaus och Thernström Florin (2017) betonar i sin slutsats vikten av att låta ett företags externa employer branding spegla den interna, för att inte ge löften som sedan inte infrias. Dessutom kunde de se att den undersökta gruppen tenderar att styra sina val av arbetsgivare efter vilka de anser ha ett gott employer brand, särskilt i relation till åsikterna i deras egna sociala krets.

Det finns även fåtalet andra kandidat- och masteruppsatser inom employer branding genomförda på studenter i Sverige. Dessa studier tenderar att ha en kvantitativ ansats och har genomförts inom flera olika forskningsfält, framför allt företagsekonomi. Studierna har, liksom den kandidatuppsats beskriven ovan, huvudsakligen fokuserat på vad studenter efterfrågar hos en arbetsgivare i relation till olika parametrar, och alltså inte ämnat undersöka hur och var dessa efterfrågade faktorer kommuniceras på bästa sätt. Kommunikationsperspektivet på employer branding riktat mot studenter i Sverige är, till det bästa vetande av denna studies författare, fortfarande ett outforskat område.

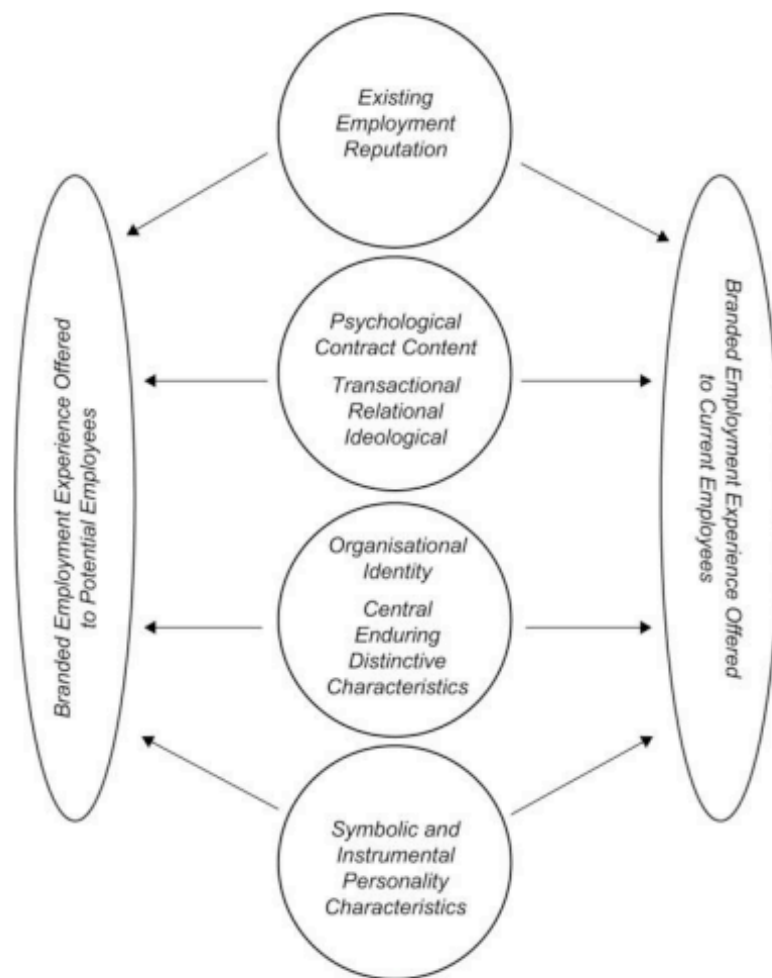
## 3. Teoretisk referensram

---

*I detta avsnitt samlas relevanta teorier som i analysavsnittet används för att analysera det empiriska materialet, och i senare skede för att dra slutsatser. För att bryta ner konceptet employer branding har vi valt att utgå från Edwards (2010) Employer Branding-modell, vilken kommer att presenteras i teorins första del utifrån ett kommunikationsperspektiv. För att nå en djupare förståelse för kommunikationens påverkan på ett employer brand i en digital miljö kompletteras teorin i den andra delen med teorier om kommunikation på sociala medier.*

### **3.1 Edwards employer branding-modell**

I artikeln *An integrative review of employer branding and OB (organizational behaviour) theory* presenterar Edwards (2010) en modell (se figur 1) för hur olika identifierade komponenter av employer branding tillsammans skapar den *Branded Employment Experience* som erbjuds till potentiellt anställda respektive nuvarande medarbetare. Dessa komponenter är (1) symboliska och instrumentella egenskaper hos organisationen, (2) organisationsidentitet, (3) nuvarande rykte som arbetsgivare samt (4) innehåll i det psykologiska kontraktet mellan organisationen och potentiellt anställda (Edwards, 2010). Modellen ämnar skapa förståelse för hur företags relationer och kommunikation påverkar kvaliteten på ett employer brand, varför vi valt att grunda vår analys på dessa teorier. Med Edwards modell som utgångspunkt har vi sedan tagit stöd i andra forskares teorier för att skapa en större förståelse för vad det innebär att arbeta med employer branding och vad som påverkar en organisations employer brand gentemot presumtiva anställda.



Figur 1: Edwards *employer branding*-modell

### 3.1.1 Symboliska element skapar starkare identifiering

Edwards (2010) gör skillnad på symboliska och instrumentella egenskaper hos en organisation och förklarar att en organisation som mestadels innehar instrumentella egenskaper tenderar att fokusera på employer branding som något konkret och materiellt. I ett sådant företag kommuniceras främst objektiv information relaterad till att arbeta på företaget och faktorer såsom lön och utvecklingsmöjligheter innefattas. Det symboliska perspektivet är mer abstrakt och fokuserar på de immateriella elementen av en organisation, vilka består av den mening som individer skapar relaterat till organisationen. Edwards (2010) betonar att det finns ett tydligt samband mellan det symboliska perspektivet och identitet eftersom närvaron av starka symboliska kännetecken i företaget tenderar att påverka medarbetare till att starkare identifiera sig med detsamma. Det ökar vikten av korrekthet och transpa-

rens, eftersom ett väldefinierat och väl differentierat employer brand möjliggör för presumtiva anställda att förstå en organisations värden och finna likheter mellan sig själva och organisationen (Edwards, 2010). Detta går att koppla till Heide et al. (2012) resonemang om en allt mer komplex omvärld med ett ökat informationsflöde, där gränserna mellan intern och extern kommunikation blir allt mer omöjliga att upprätthålla. Forskarna förklarar att organisationer därför kan se sig själva som ett öppet system med frekvent utbyte av material och information mellan sig och sin omgivning. De menar även att den ökade användningen av informations- och kommunikationsteknik gör organisatoriska värden till en allt viktigare kommunikationsfaktor för att etablera sig i en hårdare konkurrenssituation (Heide, Johansson & Simonsson, 2012). Även Cable och Judge (1996) har funnit att en bra matchning av person och organisation är ytterst tilltalande för arbetssökande och Backhaus (2016) konstaterar att precis som vi vill köpa kläder eller andra produkter som känns "rätt" för oss, blir vi uppmuntrade av att söka arbete på en arbetsplats som matchar vår självbild.

### **3.1.2 Organisationers identitet**

Edwards (2010) förklarar att en grundläggande tanke för uppfattningen om organisationsidentitet är den att en organisation kan inneha identifierbara egenskaper som kan kännas igen av den kollektiva massan, framför allt deras anställda. Han anser därför att det finns en tydlig koppling mellan organisationsidentitet och employer branding, då flera definitioner av konceptet employer branding inkluderar element av organisationsegenskaper eller -attribut (Backhaus & Tikoo, 2004). Heide et al. (2012) förklarar att det även finns en klar relation mellan identitet och image, alltså den uppfattning som omgivningen har av en organisation vilken skapas genom människors tolkningar av organisationers kommunikation och agerande. Denna koppling framkommer eftersom organisationsidentiteten är ett resultat av både interaktioner och ömsesidiga relationer mellan de som finns i organisationen och omgivningen. Att kommunicera vad ett företag är, gör och står för är således fundamentala komponenter som levandegör information och skapar förståelse för företaget hos dess omgivning (Dyhre & Parment, 2013).

Från ett employer branding-perspektiv kommer en presentation av organisationsidentiteten underlätta imageskapandet, och ett effektivt sätt att presentera information om organisationens egenskaper och identitet är att lägga fram företa-



gets värderingar som en del av sitt medarbetarlöfte. Medarbetarlöftet kan förklaras som vad en arbetsgivare kan erbjuda sina anställda i fråga om identitet, image och varumärke (Dybre & Parment, 2013). Genom att kommunicera ett tydligt, sant, konkret och särskiljande medarbetarlöfte innehållande en känsla gynnas employer branding-arbetet, då det underlättar vid rekrytering samt hjälper organisationen att behålla redan anställda (Backhaus & Tikoo, 2004). En del av löftet, som till stor del påverkar presumtiva anställdas bild av huruvida arbetsplatsen passar dem eller inte, handlar om värden och värderingar. Cable och Judge (1996) förklarar en organisations värden som uppfattningen att ett specifikt tillvägagångssätt eller sluttillstånd är att föredra framför ett annat, något som påverkar attityder, bedömningar och beteenden i organisationen. Forskarna menar följaktligen att en organisations värden indirekt verkar påverkar företagets attraktivitet hos dess omgivning. Backhaus (2016) instämmer och lägger till att ett starkt differentierat medarbetarlöfte möjliggör för arbetssökare att få en bild av livet i organisationen. Detta attraherar individer som identifierar sig med bilden, och som vid en eventuell anställning hjälper till att stärka den kultur personerna attraherats av från utsidan. Hoffman och Woehr (2006) menar dessutom att om en medarbetare upplever en samstämmighet mellan organisationens värderingar och sina egna ökar troligheten att de kommer stanna kvar på företaget. Backhaus och Tikoo (2004) betonar att det är extra viktigt för organisationer som arbetar med business-to-business att arbeta mer aktivt med employer branding för att öka samt etablera en kännedom om företaget, framför allt då dessa företag ofta har ett mindre känt varumärke.

Dock påpekar Edwards (2010) att det är en kombination av hur presumtiva anställda förväntar sig att organisationen kommer att tillmötesgå dem och hur dessa förväntningar faktiskt tillfredsställs som utgör grunden i en organisations *employment experience*. Av den anledningen är en sanningsenlig bild är avgörande, något som kommer att utvecklas senare i detta avsnitt (se 3.1.4).

### **3.1.3 Medarbetarens och CSR's påverkan på rykte**

När Edwards (2010) diskuterar rykte kommer han fram till att alla employer branding-initiativ måste behandlas som längre projekt snarare än något som associeras med den konkreta sökprocessen. Detta grundar sig i av behovet att påverka åsikter om organisationens rykte redan i förväg för att öka dess plats i medvetandet hos ny talang, något som inte sker om denna information ges först vid ansökan. Ed-

wards (2010) likställer ett företags nuvarande rykte med de åsikter omgivningen har av en organisation, vilket innebär att begreppen rykte och image starkt förknippade. Tidigare har konstaterats att detta inte nödvändigtvis kan påverkas av korta och tillfälliga kampanjer, utan är något som behöver växa fram (Edwards, 2010). Men även om egna erfarenheter väger tyngre än den information som försöker forma ens föreställningar av en organisation, grundas den bild som skapas på tillfällig och medierad information från exempelvis massmedier och personer i vårt nätverk (Heide, Johansson & Simonsson, 2012). Heide et al. (2012) förklarar att i det fall den person man vill påverka har mindre erfarenhet är det lättare att påverka dess uppfattade bild så att den överensstämmer med det man vill kommunicera.

Dyhre och Parment (2013) hävdar att dagens ökande informationsflöden pressar företag att bli tydligare och informera mer om sig själva för att förklara varför en arbetssökande bör välja organisationen. Författarna menar att det ur en employer branding-vinkel är viktigt att vara ärlig i sin kommunikation och konkret beskriva företaget samt vad arbetet går ut på. Även olika företagsskandaler har lett till misstroende och skepticism bland omgivningen, vilket också bidragit till en ökad förväntan på företags transparens och kommunikation kring vilka de är samt vad de står för (Heide, Johansson & Simonsson, 2012). Men trots att Dyhre och Parment (2013) förespråkar ärlighet förklarar de att företag i sin employer branding kommunikation bör trycka på det positiva. Edwards (2010) menar att man för att öka medvetenheten av sitt employer brand bör fokusera på att kommunicera olika områden där organisationen lyckats, och konkretiserar detta genom att understryka vikten av att demonstrera de CSR (Corporate Social Responsibility)-initiativ som gjorts i företaget. CSR har kommit att hamna högre upp på agendan inom organisationer eftersom frågor om hållbarhet och socialt ansvar fått en större betydelse, då individer vill få bekräftat att de arbetar för ett företag som tar ansvar och verkar med god etik och moral (Dyhre & Parment, 2013). Författarna anser även att ansvarstagande skapar en attraktionskraft gentemot företaget då både befintliga och potentiella anställda ges en känsla av att organisationen skapar bättre förutsättningar för andra. Enligt Greening och Turban (2000) leder detta till att arbetssökande är mer benägna att söka jobb på ett företag som är socialt ansvarstagande än i en organisation som har ett rykte av lågt ansvarstagande. Dock vill presumtiva anställda se detta även inom företaget, och Edwards (2010)

pekar på betydelsen i att garantera att organisationen arbetar på ett sätt som uppmuntrar en positiv medarbetarupplevelse där de anställda behandlas väl. Viktigt är dock att organisationens budskap stämmer överens med vad som faktiskt erbjuds de anställda och skapar en sanningsenlig bild av organisationen. Heide et al. (2012) håller med om att för att kunna påverka och styra ett företags image måste den i stor utsträckning motsvara organisationsidentiteten. Forskarna påpekar att det även omfattar en samordning mellan intern och extern kommunikationen gällande CSR, då dessa tankar måste vara förankrade bland medarbetare för att en övertygelse till omgivningen ska kunna ske.

Heide et al. (2012) fortsätter att poängtera att när identiteten överensstämmer med varumärke och image ökar medarbetarnas motivation och identifikation med organisationen. Detta kan ses som en fördel då medarbetarna agerar ambassadörer för företaget (Dyhré & Parment, 2013; Heide, Johansson & Simonsson, 2012), varför det är viktigt att förstå hur medarbetarnas uppfattning av företaget kan överföras till andra. Även Falkheimer och Heide (2007) understryker att medarbetare skapar, förstärker och reproducerar företagets identitet och varumärke genom vardagliga handlingar, och om medlemmarna har svårt att identifiera sig med egen organisation bidrar detta till kommunikation som kan påverka företagets image negativt. Det är de anställda som "living the brand", vilket ställer större krav på kommunikativ medvetenhet och kompetens hos organisationer (Falkheimer & Heide, 2007). Även Backhaus (2016) tar upp vikten av att den externa bilden reflekterar det interna, då anställda idag kan manifesteras sina åsikter på webbsidor som exempelvis GlassDoor, vilket utmanar enhetligheten på ett nytt sätt. Av denna anledning är det viktigt för organisationer att förstå vikten av word of mouth-kommunikation (WoM), det vill säga när en individ informellt influerar andras attityder och åsikter, vilket sker i stor utsträckning på sociala medier (Brown, Broderick & Lee, 2007). WoM-kommunikation blir därmed en viktig del av employer branding eftersom individers syn på ett företag kan påverkas av vad andra, exempelvis familj, vänner och bekanta, tycker om organisationen. För att skapa övertygande kommunikation, identitet och image krävs även samstämmighet av kommunikationen i olika kanaler, något som kommer att utvecklas i teorins andra del (se 3.2).

### 3.1.4 Det psykologiska kontraktet

En stor del av en organisations employer branding-arbete ligger i att presentera olika organisatoriska egenskaper och fördelar som kommer med en anställning på organisationen, dessa kan vara såväl materiella som symboliska. Dessa fördelar är nödvändigtvis inte enbart explicit utskrivna, utan Edwards (2010) uppmärksammar hur andra författare inom employer branding-litteraturen har använt sig av det så kallade psykologiska kontraktet för att förklara några av de funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar som Ambler and Barrow (1996) beskriver. Det psykologiska kontraktet definieras av Rousseau (1989) som *“en individs övertygelse gällande villkor för ett ömsesidigt utbyte mellan personen och en annan part”* (s. 123) och förklaras av Edwards (2010) som en relation mellan arbetsgivare och medarbetare, vilket utifrån presumtiva anställdas synvinkel innebär en förväntning på organisationens skyldigheter och löften.

Vad det psykologiska kontraktet innefattar varierar på individnivå men det finns teorier kring vad ny talang förväntar sig alternativt premierar hos en arbetsgivare. Dyhre och Parment (2013) förklarar att ny talang tenderar att se sig som jobbkonsumenter med rätten att välja och välja bort roller och arbetsgivare. Författarna förklarar att arbetssökare inte längre litar på att få ett jobb genom Arbetsförmedlingen utan tror på sin egen förmåga och på att kunna använda sig av vänner och andra kontakter för framtida jobb, men använder sig även av nätverk för rekrytering för att knyta nya kontakter. Dyhre och Parment (2013) fortsätter förklara att den nya talangen därmed är måna om att bygga sitt eget varumärke, och deras jobbval styrs av personliga intressen. De tenderar även att dras till företag som arbetar med CSR och har god etik och moral, vilket hör ihop med det personliga varumärket och viljan att kunna identifiera sig med sin arbetsplats. Just det individualistiska perspektivet lyfts fram som något vitalt, man vill inte ses som en i gruppen och premierar en arbetsgivare som inger känslan att man som anställd och individ blir bekräftad, sedd, hörd och lyssnad på (Dyhre & Parment, 2013). Författarna förklarar att även om inte löneutvecklingen är det viktigaste då man söker arbete ses det som ett kvitto på att man lyckats, vilket gör det till en viktig aspekt. En annan viktig drivkraft som nämns av författarpåret är medarbetarnas tendens att vilja utvecklas vidare i företaget efter ett par år, något som yngre personer tenderar tar ett steg längre. För dem räcker det inte att få möjligheten att utvecklas några år in i anställningen, utan ofta förväntas detta ske redan efter ett

halvår. Dyhre och Parment (2013) påpekar att denna utveckling inte behöver vara ett steg uppåt i hierarkin, utan att *“det är utvecklingsmöjligheter i stort man är ute efter”* (s. 90).

Oavsett vad som kommuniceras så bör det vara konsekvent och överensstämma med den nyanställdas faktiska upplevelse av arbetsplatsen och organisationens kultur. En diskrepans mellan de löften som getts innan en anställning, oavsett om de är kommunicerade genom direkt genom representanter för företaget eller genom dess employer brand, ses som ett brott mot det upprättade psykologiska kontraktet mellan organisationen och individen, vilket riskerar att skapa starka negativa känslor hos den nyanställda (Backhaus, 2016). Som tidigare nämnt (se 3.1.3) bör man kommunicera positiva aspekter av organisationen, men Cable, Aiman-Smith, Mulvey och Edwards (2000) anser att företag som fokuserar på positiva och åtråvärda värderingar och egenskaper i officiellt informationsmaterial tenderar att öka ansökandes förväntningar på företagskulturen och skapa orealistiska sådana. Edwards (2010) sammanfattar: *“Organisations that present an overly positive picture of their employment experience are likely to be encouraging unrealistic expectations in new joiners and subsequently high levels of intentions to leave.”* (s. 10). Wilden, Gudergan och Lings (2008) instämmer i detta och menar att nyckeln till att reducera den risk arbetstagaren sätter sig i genom att acceptera en anställning är sanningsenlig och tillgänglig information om sin framtida arbetsgivare.

Forskare har därmed svårt att definiera till vilken grad företag bör fokusera på att presentera positiva aspekter av sin organisation, någon som kan försvåra ett employer branding-arbete. Då vi lever i en ständigt föränderlig värld med ett större informationsflöde än någonsin finns det dessutom anledning att tro att de drivkrafter som identifierades av Dyhre och Parment år 2013 kan ha utvecklats eller förändrats. Baserat på detta ser vi ett intresse i att undersöka vilka preferenser som idag efterfrågas av ny talang.

### **3.2 Att kommunicera ett employer brand på sociala medier**

Från de fyra komponenterna i Edwards (2010) modell dras pilar till medarbetare och potentiella anställda, vilket i denna studie motsvarar våra respondenter. Dessa pilar symboliserar en överföring i form av kommunikation mellan organisationen

och arbetssökare. Modellen visar dock inte *hur* och *var* denna kommunikation bör äga rum, så för att utveckla denna relation utöver det som presenterats ovan (se 3.1) har vi identifierat relevanta teorier kring kommunikation på digitala medier, då flertalet forskare (Backhaus, 2016; Heide, Johansson och Simonsson, 2012) anser det vara där framtidens externa employer branding kommer äga rum.

Vi har tidigare presenterat hur det ökade mediebruset och informationsflödet gör det svårare för företag att nå fram med sina budskap (se 1.0). Digitala och sociala medier är en stor del av det ökade bruset, men också en tillgång, då möjligheten att nå en bredare målgrupp utökas. Enligt Heide et al. (2012) är sociala medier en del av en evolution som gör att människor enkelt kan interagera, dela information, kommunicera, skapa och upprätthålla relationer, vilket möjliggör spridning utav yttranden av olika uppfattningar och tankar i diverse kanaler. Författarna menar därför att sociala medier tillgodoser nya tillvägagångssätt för organisationer att sprida sitt budskap. Enligt Leigert (2013) måste företag anpassa sig till förändringar i medielandskapet och följa människors kommunikationssätt genom att exempelvis ha koll på nya funktioner och tjänster samt nyttja dessa på ett effektivt sätt. Hon får medhåll av Dyhre och Parment (2013) som anser att digitala kanaler är en fundamental del i ett företags kommunikation.

Heide et al. (2012) anser att den största fördelen med sociala medier är möjligheten till interaktion och dialog mellan organisationen och dess omgivning - något som Dyhre och Parment (2013) förklarar är viktigt för att individer ska kunna känna tillhörighet och inkludering. Heide et al. (2012) konstaterar även att sociala medier är en av anledningarna till att gränserna mellan intern och extern kommunikation suddats ut, vilket även har demonstrerats när information om missförhållanden, kritik och rykten inom en organisation publiceras externt och fått stor spridning i omgivningen. Forskarna belyser därför också den negativa sidan av sociala medier vilket berör organisationers bristande kontroll av vad som skrivs om företaget, något som gör det svårare att styra hur det uppfattas. Leigert (2013) menar att det kan vara svårt för både medarbetare och organisationer att avgöra var gränsen mellan privat- och arbetsliv på sociala medier går. Dock konstaterar hon att medarbetares användning samt aktivitet på sociala medier underlättar för rekrytering och bygger stora kontaktnät vilket påverkar synligheten av företaget positivt. Hon belyser också att den vanligaste anledningen till varför organisationer använder sociala medier är för att öka kännedomen kring företaget,

vilket innebär att dessa kanaler är betydande för organisationers existens trots den utsatthet som uppstår (Leigert, 2013).

På sociala medie-nätverk som Facebook och LinkedIn kan man se vilka diskussioner som förs, bemöta argument, informera och komplettera, vilket gör att organisationer kan använda sig av dessa kanaler i proaktivt syfte snarare än ett reaktivt (Dyhere & Parment, 2013). Leigert (2013) nämner även Instagram som en kanal som möjliggör storytelling i bildform, vilket organisationer kan använda för att ge sina följare en inblick i vad som sker bakom kulisserna. Genom att anpassa innehåll och ton samt möjliggöra för dialog kan man skapa en förståelse för sammanhanget och nå sin målgrupp på ett framgångsrikt sätt (Leigert, 2013). Men för att intrycket av en organisation ska vara enhetligt krävs det, enligt Dyhere och Parment (2013), att *"budskapen hänger samman, internt och externt, mellan olika kommunikationskanaler och över tiden"* (2013, s. 154). Budskapet försvinner helt enkelt om kommunikationen blir för spretig. Dyhere och Parment (2013) understryker därför att det är viktigt för företag att välja rätt kanaler samt aktiviteter för att nå potentiella jobbsökare med sin kommunikation. Vidare förklarar författarna att det är viktigt att rikta sin kommunikation till en tänkt målgrupp - genom att tänka på hur man uttrycker sig i språk, ton, färg och form. Det handlar om att skapa mening för den målgrupp som är mottagare av informationen så att budskapet tolkas på ett önskvärt sätt, att motivera sin närvaro i sociala medier med att man måste finnas där ens kunder finns är sällan en tillräcklig anledning (Leigert, 2013).

Den digitala världen ställer helt enkelt ökade krav på organisationer i frågan om vad, vart och hur man väljer att kommunicera med sin omgivning. Då flertalet forskare (Backhaus, 2017; Heide, Johansson & Simonsson, 2012) anser att sociala medier kommer att bli den huvudsakliga arenan för employer branding ser vi, baserat på dessa krav, nya utmaningar vid rekrytering av ny talang. Detta förklarar relevansen av teorier om kommunikation på digitala medier i vårt försök att analysera hur företag kan utforma och nyttja employer branding. Studiens tillvägagångssätt presenteras i följande metodavsnitt.

## 4. Metod

---

*I detta avsnitt följer en redogörelse av studiens metodologiska förfaringssätt vilket utformats efter studiens syfte och frågeställningar. Avsnittet presenterar studiens metodologiska utgångspunkter samt en motivering av urval och tillvägagångssätt vid insamling, sortering och analysering av det empiriska materialet. Vidare presenteras den valda metoden för att läsaren ska kunna följa studiens skapandeprocess, för att avslutningsvis diskutera etiska ställningstaganden och kvalitetskriterier. Sammanlagt genomfördes 10 intervjuer under perioden mars-april 2017, med kommunikationsstudenter på svenska lärosäten.*

### 4.1 Metodologiska utgångspunkter

Denna studie har ett socialkonstruktivistiskt perspektiv, med den ontologiska utgångspunkten att världen är socialt konstruerad och utan en objektiv sanning (Bryman, 2012). Av denna anledning läggs ingen vikt vid att finna en absolut och mätbar verklighet, utan snarare att undersöka de olika sanningar som de undersökta bär på och försöka förstå deras tolkningar av världen. Baserat på studiens ontologiska utgångspunkt har ett kvalitativt tillvägagångssätt valts eftersom vi ämnar beskriva, förstå och tolka attityder snarare än att mäta och testa en redan formulerad hypotes (Merriam, 1994). I studien används ett abduktivt förhållningsätt, det vill säga en kombination av deduktivt och induktivt angreppssätt, då vi pendlar mellan teori och empiri (Eksell & Thelander, 2014). Detta val gjordes för att säkerställa att enbart relevanta teorier tillämpas.

### 4.2 Urval

Enligt Merriam (1994) är ett icke-sannolikhetsurval att föredra framför ett sannolikhetsurval i kvalitativa studier. Av denna anledning valdes undersökningsenheterna ut genom ett icke-sannolikhetsurval i form av ett kriterierelaterat urval, vilket innebär att vi som forskare beskriver kriterierna som är nödvändiga för att en enhet ska inkluderas i undersökningen och på så sätt skapar ett urval. I denna stu-



die har ett så kallat kvoturval använts, vilket innebär att vi identifierar de huvudsakliga och relevanta subgrupper som finns inom en miljö och sedan väljer ett antal individer från respektive kategori (Goetz & LeCompte, 1984). Det första steget bestod i att välja ut relevanta lärosäten från vilka undersökningsobjekt sedan plockas ut. På grund av studiens tid- och omfattningskrav krävdes en sällning bland de 17 svenska lärosäten som erhåller kommunikationsutbildningar. De utvalda lärosätena har baserats på kriterierna: 1. *Akademiska utbildningar inom kommunikation* 2. *Återfinns på topp 4 på QS 2016 års "ranking by subject"*. QS World University Ranking utförs varje år av Quacquarelli Symonds och är den enda internationella universitetsrankingen som godkänts av IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence, varför den valts som mått i denna studie (IREG Ranking Audit, 2017). Utifrån denna ranking identifierades fyra lärosäten: Stockholm, Uppsala, Lunds och Göteborgs Universitet (QS Top universities, 2016). Utifrån kriterierna: 1. *Nuvarande student* 2. *På grundnivå* valdes sedan undersökningspersoner ut. Personerna som kom att ingå i studien nåddes framför allt via Facebook-grupper relaterade till kommunikation, där en kort beskrivning av studien samt en förfrågan om deltagande utifrån tidigare fastlagda kriterier lades ut. Detta förfaringsätt genererade flertalet svar, och dessa personer kontaktades sedan via mejl eller sociala medier med vidare information om hur deras deltagande skulle komma att se ut.

### **4.3 Insamling av empiri**

För att besvara uppsatsens syfte och frågeställningar tillämpas i denna studie semistrukturerade intervjuer som metod för insamling av empiriskt material. Kvale och Brinkmann (2009) förklarar att semistrukturerade intervjuer vill "*erhålla beskrivningar av intervjupersonernas livsvärld i syfte att tolka innebörden av de beskrivna fenomenen*" (s. 19), vilket motiverar detta tillvägagångssätt då studien ämnar få djupare förståelse för respondenternas syn på kommunikation från presumtiva arbetsgivare. Med denna metod ges utrymme att ställa följdfrågor, vilka kan ge djupare insikt i respondenternas resonemang. Dock finns det olika nivåer av struktur även inom semistrukturerade intervjuer, där intervjuguiden i en mindre strukturerad intervju endast innehåller teman medan en mer strukturerad kan innehålla noga formulerade frågor (Kvale & Brinkmann, 2009). I denna studie åter-

finns intervjuguiden (se bilaga 2) på den mer strukturerade änden av skalan, då vi ville underlätta en sammanställning av empirin. En mindre strukturerad guide hade riskerat en alltför stor spridning av svaren, vilket försvårat identifieringen av återkommande teman och våra tolkningar av empirin.

Intervjuguiden utformades därför utifrån tre huvudsakliga teman, som i sin tur grundade sig i studiens frågeställningar. Dessa teman var: *informationskällor, innehåll i kommunikation (kommunikativa faktorer)* samt *identitet och image*. Baserat på dessa teman formulerades frågor och förslag på följdfrågor, men utrymme lämnades för alternativa följdfrågor vilket gav en möjlighet att fördjupa särskilda ämnen efter intresse och upplevd relevans för vidare analys. Att ha förformulerade följdfrågor är inte alltid praxis i semistrukturerade intervjuer, men vi har tagit fasta på Kvale och Brinkmann (2009) som anser att följdfrågor är något av det mest utmanande vid genomförandet av intervjuer eftersom det inte finns några explicita regler för utformningen av dessa. De menar att expertintervjuaren förlitar sig på intuitiva färdigheter och känsla för situationen snarare än den utformade intervjuguiden, men då denna erfarenhet saknas hos oss gjordes valet att utforma färdiga följdfrågor som i varje enskild situation kunde förändras, strykas eller utvecklas. När frågorna formulerades gjordes en operationalisering av employer branding, vilket innebar att begreppet i sig aldrig presenterades för intervjupersonen, varken vid en introduktion till studien eller i själva intervjusituationen, utan istället bröts ner till sina beståndsdelar (NE, 2017). Då alla respondenter studerar kommunikation i någon form ansågs chansen stor att de någon gång under sin utbildning stött på begreppet employer branding och redan skapat en förförståelse för vad det innebär. Förhoppningen med operationaliseringen var att inte låsa deras tankegångar vid den bild de eventuellt hade, utan att öppna för ett bredare resonemang vilket bäddade för ett djupare och mer mångsidigt material.

Innan intervjuerna genomfördes prövades intervjuguiden genom en testintervju av en kommunikationsstudent vid Lunds Universitet. Anledningen till detta var att få en möjlighet att korrigera eventuella hål i operationaliseringen och bädda för en så omfattande och användbar empiri som möjligt. Vid testintervjun upptäcktes att vissa aspekter av den intervjuades syn på employer branding inte framkom i svaren, vilket föranledde en omarbetning av intervjuguiden innan den första intervjun genomfördes där ytterligare följdfrågor av en fördjupande karaktär lades till. Totalt genomfördes 10 intervjuer vilka varade mellan 30-60 minuter,

samtliga utförda i mars-april 2017. Allt eftersom intervjuerna genomfördes sammanställdes transkriberingarna av det insamlade materialet, och totalt producerades 117 sidor med transkriptioner. På grund av geografiska skillnader har endast intervjuer med kommunikationsstudenter vid Lunds universitet skett personligen, resterande intervjuer genomfördes över internet. Att genomföra intervjuer över internet innehar andra utmaningar än intervjuer på samma geografiska plats, framför allt vad gäller att tolka kroppsspråk och till viss del även tonfall (Bryman, 2012). Av denna anledning valdes Skype och FaceTime som medium för distansintervjuerna, eftersom de båda erbjuder möjlighet för videosamtal, något som Bryman (2012) anser vara en flexibel lösning som spar både tid och pengar. Även om detta förfaringssätt är något mindre optimalt än intervjuer ansikte mot ansikte ansågs det vara en fullgod kompromiss för att få tillgång till de mest relevanta intervjupersonerna.

#### **4.4 Analyismetod: Den analytiska abstraktionsstegen**

För att besvara studiens syfte och frågeställningar på bästa sätt har vi utgått från den analytiska abstraktionsstegen i arbetet med att analysera och tolka materialet, då denna metod låter empirin vägleda analysen. Den analytiska abstraktionsstegen består av tre steg: (1). summera och förpacka empirin, (2) återförpacka och aggregera empirin och (3). utveckla ett förklarande ramverk (Eksell & Thelander, 2014, s. 202). När samtliga intervjuer genomförts och materialet transkriberats studerades en intervju i taget för att identifiera återkommande termer och kategorier genom att markera nyckelord i transkriptionsdokumenten. Detta tillvägagångssätt skapade en summering och förpackning av empirin, vilket bidrog till identifieringen av olika kodkategorier som användes i nästa steg.

Efter att samtliga intervjuer studerats gjordes manuella markeringar av likheter och skillnader i det empiriska materialet, vilket ledde vidare till det andra steget i den analytiska abstraktionsstegen. Enligt Eksell och Thelander (2014) syftar detta steg syftar till att identifiera och synliggöra teman och trender i empirin. Detta genomfördes genom en meningskoncentrering, vilket innebär att respondenterna yttranden dras samman till kortare sammanfattningar (Kvale & Brinkmann, 2009). Det bidrog till vi som forskare fick en bättre överblick av deras tankar och resonemang vilket möjliggjorde upptäckten av återkommande teman i materialet,

något som bidrog till en helhetsbild av empirin i kontrast till den detaljnivå som analyserats i första steget.

Det tredje och sista steget i den analytiska abstraktionsstegen ämnar skapa ett förklarande ramverk och tydliggöra djupstrukturer i materialet. Eksell och Thelander (2014) förklarar att detta görs genom att undersöka och kontrollera antaganden från det tidigare steget, vilket leder till att trender och teman synliggörs ytterligare och att överblivet material kan tas bort. Studiens empiriska material jämfördes och ställdes mot tidigare forskning och teori för att identifiera kopplingar i form av likheter och skillnader. Detta innebär att vi som forskare valt ut viktiga egenskaper i det empiriska materialet för att kunna identifiera mönster och dra slutsatser, vilket medfört att olika egenskaper i materialet hamnar i fokus (Eksell & Thelander, 2014). Detta bidrog till att nya kunskaper från studien kunde framhävas.

#### **4.5 Metodologisk reflektion**

För att besvara studiens frågeställningar övervägdes andra metoder, framför allt en enkätundersökning. Fördelen med en sådan metod är att vi nått fler respondenter och därför möjligen fått en mer representativ bild av den undersökta gruppen. Efter övervägande bedömdes dock intervjuemetoden mer lämplig då den ger möjlighet till följdfrågor och mer utvecklade resonemang från respondenten, något som ansågs bringa djupare förståelse för deras preferenser för employer branding.

Vid insamlandet av empirin togs ett antal etiska aspekter i beaktande och under intervjuerna följdes Kvale och Brinkmanns (2009) etiska riktlinjer. Innan intervjun genomfördes presenterades intervjuens syfte och intervjupersonen informerades om sin roll i studien. Som tidigare nämnt (se 4.3) presenterades inte ämnet employer branding, utan andra formuleringar användes. Enligt Kvale och Brinkmann (2009) är balansen mellan att fullständigt avslöja syftet i förväg och därmed förhindra djupt kvalitativ forskning och att undanhålla information från respondenten ett etiskt osäkerhetsområde inom informerat samtycke. I denna studie gjordes avvägningen att den grad av information som undanhölls var minimal, då syftet med studien gick att framhålla utan att det specifika begreppet presenterades. Innan intervjun startade delgavs information om att den skulle komma att spelas in, och på vilket sätt eventuella citat och övrigt empiriskt material skulle

komma att användas. Vid de intervjuer som genomfördes online identifierade vi, i enlighet med Bryman (2012), ett osäkerhetsmoment i de tekniska problem som kan uppstå. Vi har därför varit noga med att se till att vår utrustning och uppkoppling har fungerat, men trots detta har vid två tillfällen uppstått mindre avbrott i intervjun på grund av problem med uppkoppling eller inspelningen. Vi är medvetna om att avbrotten kan ha påverkat flytet i samtalet, men upplevde inte att detta påverkade den fortsatta intervjun nämnvärt.

Det enda känsliga moment som identifierades i fråga om konfidentialitet var att deltagarna kunde komma att uttrycka åsikter om tidigare och framtida arbetsgivare, något som i värsta fall skulle kunna påverka framtida arbetssökande. Dock bidrar anonymiseringen till att minska detta problem eftersom personerna är mycket svåra att identifiera. Vid presentation av resonemang och citat i studien visas endast information om vilket lärosäte en respondent tillhör samt vilken termin hen går, resterande information förblir konfidentiell då den anses irrelevant. Valet att presentera vilken termin respondenterna går grundar sig i en vilja att öka transparensen genom att separera citaten från varandra, för att visa på variation i val av citerad respondent och underlätta läsningen. Till en början grundade det sig även i en ambition att uppmärksamma skillnader mellan terminerna, något som i ett senare stadiet bedömdes irrelevant för analys då empirin inte visade på tydliga mönster. Genom detta förfarande identifierades ett osäkerhetsområde med hjälp av Kvale och Brinkmann (2009); att anonymitet kan skydda respondenterna men samtidigt fungera som alibi för forskaren att tolka empirin utan att bli motsagd. Detta har tagits i åtanke vid såväl intervju som analys, och samtliga intervjupersoner har erbjudits en transkribering av sin intervju och att få läsa den färdiga studien.

Bryman (2012) riktar kritik mot att applicera kvalitetskriterierna *validitet*, *reliabilitet* och *objektivitet*, som främst återfinns i kvantitativ forskning, på kvalitativa studier, då målet med dessa inte är objektiv mätning. För att säkerställa kvaliteten av resultaten i studien utgår vi istället från de av Lincoln och Guba (1985) identifierade kvalitetskriterierna anpassade till kvalitativ forskning: *trovärdighet*, *överförbarhet* och *tillförlitlighet*. Trovärdighet uppnås i och med att vi identifierat flertalet återkommande teman i det empiriska materialet. Vi är medvetna om att ett större antal intervjuer skulle öka trovärdigheten ytterligare, men upplever ändå en informationsmättnad och det empiriska material som samlats in anses vara till-

räckligt underlag för att genomföra en god analys. Enligt Lincoln och Guba (1985) är det viktigt att dokumentera och kommentera arbetsprocessen samt göra denna tillgänglig för läsaren, något som ökar transparensen samt överförbarheten. För att uppfylla dessa kvalitetskriterier finns transkriberingar från alla intervjuer tillgängliga vid begäran, och respondenterna har dessutom fått möjlighet att läsa sin transkribering för att säkerställa att de framställs sanningsenligt, vilket även ökar studiens tillförlitlighet (Lincoln & Guba, 1985). Vi har också valt att presentera direkta citat från intervjuerna i analysen för att påvisa vad tolkningar och slutsatser baseras på. Då denna studie har ett kvalitativt tillvägagångssätt krävs inte replikerbarhet eftersom analysen bygger på våra tolkningar av respondenternas egen världsbild, men genom att noga dokumentera tillvägagångssätt uppnås en överförbarhet, vilket ger läsaren möjlighet att applicera kunskaperna på andra situationer (Heide & Simonsson, 2014).

Det största osäkerhetsmomentet i denna studie är forskarens roll och balansen mellan att vara personlig och upprätthålla en professionell distans. Kvale och Brinkmann (2009) talar om risken för att *go native*, att tolka och rapportera allt ur respondenternas perspektiv. Risken för detta är särskilt stor i denna studie då vi själva är en del av den grupp som undersökts, med likheter i såväl ålder som sysselsättning och bransch. Vi som forskare har ständigt haft i åtanke att till viss del distansera oss från respondenterna, främst genom att hålla en neutral ton och inte lägga en egen värdering i formuleringen av intervjufrågorna vid intervjutillfället. Dock kan detta osäkerhetsmoment ändå påverkat studiens kvalitet, något vi som genomfört studien är medvetna om.

## 5. Analys

---

*För att besvara studiens frågeställningar: “Vilka digitala informationskällor och kommunikativa faktorer hos en arbetsgivare bidrar till en ökad attraktionskraft i ögonen på ny talang?” och “Hur kan en organisation utforma och nyttja employer branding för att nå nya talanger på arbetsmarknaden?” är analysen uppdelad i tre huvudsakliga delar. Först redogörs identifierade informationskällor och sedan analyseras vilka kommunikativa faktorer som skapar ett starkt employer brand. Analysen avslutas med en presentation av den, av oss identifierade, viktigaste aspekten vid utformningen av employer branding mot nya talanger - att tillgodose behovet av att kunna visualisera sig på sin framtida arbetsplats.*

### 5.1 Identifierade informationskällor

Empirin visar att majoriteten av respondenterna ägnar sig åt ett uppsökande arbete och aktivt använder flertalet olika informationskällor när de söker jobb och undersöker presumtiva arbetsgivare. Man beskriver denna uppsökandeprocess huvudsakligen kopplad till att undersöka företag man redan är medveten om och nyfiken på, framför allt på grund av den tid den tar i anspråk samt det enkla faktum att det är svårt att aktivt söka upp något man inte vet existerar. I enlighet med Edwards (2010) finns det alltså en stor fördel för företag att se sitt employer branding-arbete som ett långsiktigt projekt med syfte att etablera sig i medvetandet hos ny talang, snarare än som en punktinsats vid just de tillfällen man anställer. I citatet nedan beskriver en respondent hur just hans kännedom om ett företag påverkar uppsökandeprocessen:

*“Att gå in på ett företags hemsida det gör man kanske bara just om det är ett projekt man vill jobba med där, alltså sådär specifikt. Annars så kan man nog inte gå in på flera hundra olika hemsidor och söka på det sättet.”*

Göteborgs Universitet, termin ett

Dock nämner majoriteten av respondenterna att när de är intresserade av en mer långvarig heltidstjänst använder de sig av flertalet kanaler för att undersöka en

större mängd arbetsgivare trots den tid det tar i beaktning, framför allt av anledningen att man kommer att spendera mycket tid på arbetsplatsen och vill säkerställa en bra matchning mellan sig själv och organisationen. En respondent beskriver denna process som “ett detektivarbete”, och syftar på det omfattande sök- arbete som föregår en första kontakt med ett företag. Här synliggörs vikten av att välja rätt kanaler för nå potentiella jobbsökare, i enlighet med vad Dyhre och Parment (2013) hävdar. I empirin identifierades ett antal informationskällor, framförallt på sociala medier, något som kommer att utvecklas i detta avsnitt.

### **5.1.1 Personliga kontakter ger en personlig bild**

Sju av de tillfrågade nämner att de på något sätt använder sig av kontakter i sitt arbetssökande, på vilket sätt varierar något mellan respondenterna. En respondent beskriver sitt tillvägagångssätt på följande sätt:

*“Jag använder mig absolut av mestadels kontakter, kontaktnät genom tidigare arbeten, eller genom andra nätverk som jag har arbetat upp eller känner, och brukar vara ganska öppen när jag söker och fråga om dem känner folk som känner folk.”*

Lunds Universitet, termin sex

I empirin kan vi dock se att anledningen till att man använder kontakter för att undersöka lediga jobb och eventuella framtida arbetsgivare inte är, vilket man kan tro, att öka chanserna att för ett eventuellt jobberbjudande eller att få möjlighet att arrangera ett möte med någon på företaget. Istället är valet att söka jobb via ett redan upparbetat nätverk baserat på något annat; flertalet respondenter nämner att man vill “känna på kulturen” och få en känsla för företaget redan innan den första officiella kontakten. I detta fall syftar respondenterna på det som Edwards (2010) kallar symboliska element snarare än instrumentella faktorer, man är inte intresserad av lön eller arbetstider, utan snarare att få en inblick i hur det *känns* att arbeta på företaget. Man tar hjälp av kontakter vilket hjälper det meningsskapande som Edwards (2010) nämner, då man själv inte har tillräckligt med information. Detta kan vara ett tecken på att våra respondenter värderar symboliska element högre än materiella i en arbetssökarprocess, då det är dessa som framför allt efterfrågas i ett initialt skede. En respondent uttrycker att hen vänder sig till människor med större arbetslivserfarenhet för att få reda på vilka företag som det talas om i branschen, framför allt vad gäller arbetsmiljö- och kultur:



*“Där tänker jag ganska mycket utifrån att dels att fråga personer som har arbets-  
erfarenhet, eller som själva har rört sig liksom i den branschen eller så, eller den  
branschen man vill till och höra vilka företag är liksom bra eller ledande eller lik-  
som, härliga arbetsplatser.”*

Uppsala Universitet, termin tre

Efter att ha fått frågan hur denna nätverksaspekt konkret skulle se ut fortsätter  
hen:

*“Men dels att, som jag säger, använda de kontakter man har, att faktiskt prata  
med personer, alltså jag till exempel har vänner och bekanta som jobbar inom  
olika medieinriktade företag, och att prata med dem, vad tycker de om sin arbets-  
plats, vad tycker de är bra och vad tycker de är dåligt.”*

Det här beteendet stämmer överens med bilden av ny talang som jobbkonsumenter  
(Dyhre & Parment, 2013). Redan innan man närmar sig ett jobb vill man försäkra  
sig om att det passar en och de krav man satt upp, för att inte lägga onödig tid på  
en arbetsplats man ändå kommer att välja bort. Respondenterna är inte beredda att  
tacka ja, eller ens ansöka, till ett arbete som inte motsvarar deras förväntningar,  
utan använder sig av kontakter för att skapa sig en så tydlig bild som möjligt in-  
nan dess. Här blir dessutom vikten av en förståelse av word of mouth (WoM) -  
kommunikation tydlig (Brown, Broderick & Lee, 2007) då respondenterna baserar  
detta val på sådant de hört genom andra. Då vi i detta fall kan se att man tenderar  
att vända sig till vänner och bekanta är det svårt för ett företag att kontrollera vad  
som sägs, men att vara medveten om anställdas eventuella påverkan på ny talang  
är ändå nödvändigt. Generellt anger våra respondenter att de inte är rädda för att  
kontakta personer som arbetar på företag för att ställa frågor, vare sig det gäller  
arbetsklimat eller för att bekräfta eller dementera rykten som syns på sociala me-  
dier, något som kommer att diskuteras längre ned i analysen.

### **5.1.2 ”Sociala medier är framtiden”**

Förutom den mycket viktiga aspekten WoM-kommunikation ledde samtliga re-  
spondenter vid frågan om hur de söker jobb och letar upp potentiella arbetsgivare  
genast in diskussionen på digitala, och framförallt sociala, medier. I dagens sam-  
hälle där dessa medier är en mycket stor del av vår vardag ter sig detta inte särskilt  
märkligt, det går hand i hand med hur Dyhre och Parment (2013) ser digitala ka-

naler som en fundamental del i ett företags kommunikation. Sex av respondenterna anser att det är viktigt, eller rent av avgörande, att ett företag finns på sociala medier. Här kan vi dock se en motsättning i materialet, där fyra av respondenterna poängterar att de inte automatiskt ser något värde i sociala medier, utan att det framför allt har ett värde för dem om eller när de söker ett jobb relaterat till sociala medier. Dessutom påpekar många av respondenterna att de ställer olika krav på olika typer av företag, där de högsta kraven ställs på kommunikationsbyråer och företag som framförallt sysslar med kommunikation. De skulle bli positivt överraskade om ett företag med en annan huvudsaklig sysselsättning hade välfungerande sociala medier, men ser det inte som nödvändigt. En respondent uttrycker att det för vissa typer av företag inte överhuvudtaget finns något syfte i att vara aktiva i specifika kanaler:

*“På grund av att jag inte tror att det har ett egenvärde i sig att vara det (aktiv på sociala medier, författ. anm). Jag tror att vissa företag är beroende av det, men om man bara jobbar B2B så finns det ingen relevans i att vara aktiva på Instagram till exempel”*

Lunds Universitet, termin fyra

Värt att notera är dock att denna respondent, liksom majoriteten av respondenterna med liknande åsikter, uppger att de använder sociala medier som en av de största informationskällorna när de undersöker en presumtiv arbetsgivare, något som kan indikera en diskrepans mellan tanke och handling. Vi ser därmed att sociala kanaler kan användas i vad Dyhre och Parment (2013) beskriver som ett proaktivt syfte för att etablera sig i respondenternas undermedvetna, men enbart om man lyckats att identifiera sin målgrupp och använder rätt kanaler. Därför finns det, som Backhaus och Tikoo (2004) betonar, ändå en relevans för företag som arbetar med business-to-business att ha välfungerande sociala kanaler, eftersom det är där våra respondenter tenderar att upptäcka nya arbetsgivare samt söka vidare information om presumtiva sådana.

Nedan följer en analys av de olika sociala medier-plattformar som nämnts av respondenterna, vi vill poängtera att under intervjun ställdes inga insinuerande frågor kring dessa kanaler, utan enbart orden “sociala medier” användes.

### **LinkedIn förväntas, men används inte**

LinkedIn, den sociala nätverkssajten för professionella kontakter, är en kanal som nämns av majoriteten av våra respondenter som en plattform för jobbsökande. Dock nämner många att de ännu inte kommit igång med att använda sajten fullt ut och under intervjuerna använder respondenterna ord som "skulle" och "borde" när de beskriver sin användning av LinkedIn. Ett fåtal respondenter har även svårt att hitta namnet för mediet, men beskriver trots detta LinkedIn som en av de viktigaste förmedlarna av jobb. Möjligtvis kan det bero på den uppmärksamhet nätverket får i litteratur och konversation kring arbetssökande, exempelvis nämner Heide et al. (2012) LinkedIn som ett praktexempel på ett socialt nätverk och även Leigert (2013) ägnar LinkedIn mycket uppmärksamhet. Vid frågan om hen i nuläget har en egen profil svarar en respondent:

*"Det har jag faktiskt inte än, jag borde skaffa det. Kommer skaffa det."*

Lunds Universitet, termin fyra

Samma respondent nämner sedan LinkedIn som ett sätt hen skulle leta efter lediga jobb och presumtiva arbetsgivare trots att hen i dagsläget inte har en egen profil, ett mönster vi kunnat se i flera intervjuer. Även en annan respondent upplever tydligt pressen utifrån gällande att använda detta medium:

*"Exakt, jag har inte ens vågat ta tag i det. Min handledare sa att "du måste skaffa LinkedIn nu", jag bara "ja jag ska"."*

Göteborgs Universitet, termin fyra

Respondenterna verkar känna en förväntan från branschen att synas och vara aktiv på kanalen, snarare än att de idag faktiskt använder den för nätverkande och jobbsökande. En möjlig förklaring till detta är LinkedIn's påstådda förmåga att bygga respondenternas egna varumärken, något som Dyhre och Parment (2013) fastslagit som en viktig drivkraft. Vi kan därmed se att majoriteten av respondenterna definitivt har en ambition att använda LinkedIn och ser det som ett viktigt medium i sitt jobbsökande, oavsett om de i nuläget använder det eller inte.

LinkedIn är även, tillsammans med Facebook och Instagram, det sociala medium som våra respondenter anser är viktigast för ett företag att vara närvarande och aktivt på. Det räcker alltså inte att lägga upp arbetsannonser, företaget förväntas även att ha en LinkedIn-profil med relevant innehåll. Detta gör att före-

taget ses som professionellt och seriöst, och en respondent nämner specifikt att det visar på en medvetenhet om just detta sociala medium som ett sätt att marknadsföra sig mot nya talanger. Här återkommer respondenternas förväntan på målgrupps- och kanalanpassad kommunikation. Precis som Leigert (2013) så anser respondenterna att det inte är tillräckligt att företag finns där deras kunder finns, utan man vill finna en medvetet om varför och vad man gör där.

### **Facebook avslöjar ett företags sanna natur**

Facebook är ett annat socialt medium som frekvent nämns när respondenterna beskriver sin jobbsökarprocess. Många är medlemmar i specifika grupper dedikerade till rekrytering inom kommunikationsbranschen eller -yrket, där anställda på företag lägger upp vakanser eller länkar till en annons på till exempel företagets hemsida. Här fokuserar respondenterna huvudsakligen på två aspekter, enkelheten av att få upp lediga jobb i ett flöde man redan befinner sig i många gånger varje dag och något som återkommer gång på gång i materialet, möjligheten att få en inblick i företagets kultur genom deras medarbetare. Att först komma i kontakt med en framtida arbetsroll eller företag direkt på Facebook sammankopplas med en positiv informalitet vilket enligt våra respondenter får en att sänka garden och komma närmre den som postar, något som illustreras i citatet nedan:

*“Så skriver de på ett sätt som att det är en kompis, det blir lättare att söka dit då”*  
Stockholm Universitet, termin två

Baserat på detta citat skulle ett företag som använder en informell ton premieras framför en mer formell framtoning genom att överbygga den mur av formalitet respondenten upplever. Dessutom berättar en respondent att hen ser det som ett sätt att kontrollera hur anställda interagerar med andra medlemmar på Facebook vid eventuella frågor eller åsikter om annonsen, något som respondenten ser som en ledtråd till arbetsmiljö och kultur på arbetsplatsen. Hen beskriver ett tillfälle när hen undvikit att söka ett jobb som annars varit av intresse då den som lagt ut annonsen hanterade kritik på “sandlådenivå”. Här kan vi se ett exempel på Heide et al. (2012) resonemang om hur sociala medier bidrar till att lösa upp gränsen mellan intern och extern kommunikation. De syftar framför allt på hur skandaler och kritik inom organisationen kan läcka ut, men vårt material visar alltså att även medarbetarnas beteende i en semi-professionell miljö kan starkt influera presum-

tiva anställda, då de tolkar detta som ett uttryck av den interna miljön och kulturen på företaget. Precis som vid WoM-kommunikationen i respondenternas nätverk baseras dessa antaganden på enskilda anställdas agerande, vilket ökar svårigheterna ytterligare för ett företag att kontrollera denna kommunikation, och försvårar för företag att föra diskussioner och bemöta argument på det sätt som Heide et al. (2012) beskriver som en fördel med sociala nätverk.

### **Instagram tar dig in bakom kulisserna**

Fåtalet personer nämner Instagram som ett idealt verktyg vid jobsökande, men desto fler använder sig av mediet för att skapa sig en bild av arbetsplatsen och dem som jobbar där innan man söker sig till arbetsplatsen. Tillsammans med Facebook är Instagram det sociala medium som våra respondenter anser vara det viktigaste för företag att finnas på, och det mest informella av de tidigare nämnda. Här vill man se hur anställda har det på kontoret, hur en vanlig dag ser ut, och om de verkar ha roligt och gör saker tillsammans. Genom att få se miljön de eventuellt kommer att arbeta i, bli presenterade för framtida kollegor och kunna följa med i vardagen på kontoret hjälper Instagram respondenterna att visualisera sig själva där, redan innan de tagit kontakt med företaget. Man förväntar sig alltså, precis som Leigert (2013) hävdar, att få en inblick bakom kulisserna. Här vill vi knyta an till Heide et al (2012) resonemang om organisationer som ett öppet system där företag måste anpassa sig till förändringar i omgivningen för att bli framgångsrika. Långt ifrån alla företag finns idag på Instagram, ändå kan vi se en förväntan hos en övervägande majoritet av våra respondenter att hitta sin framtida arbetsgivare där. Även Dyhre and Parment (2013) adresserar detta då de talar om nya generationers förändrade krav på arbetsmarknaden, där vi ser Instagram som en förändring som redan idag gör skillnad mellan ett starkt och ett mindre starkt employer brand i ögonen på ny talang.

Sammanfattningsvis kan vi se att Backhaus (2016) prediktion om sociala medier som framtida huvudsakliga kommunikationskanal för extern employer branding redan är aktuell. För att nå nya talanger är det viktigt att finnas där de spenderar mycket tid, vilket i vår studie visar sig vara de sociala kanaler identifierade ovan. Det är viktigt att hålla sig uppdaterad och anpassa sig till förändringar i medielandskapet (Leigert, 2013) och om detta görs på rätt sätt kan det, precis som Heide

et al. (2012) förklarar, skapa nya tillvägagångssätt för företag att sprida sina budskap, men studiens empiri visar även att det kan vara direkt skadligt att inte delta. Majoriteten av våra respondenter anser att företag som inte är synliga på sociala medier är “mossiga” och inte hänger med, vilket tyder på en ökad vikt av digital närvaro. De poängterar även målgruppsanpassning och medvetenhet kring de olika informationskällornas styrkor och svagheter som en viktig aspekt. Vilka kommunikativa faktorer som i dessa kanaler påverkar ett employer brand positivt presenteras och analyseras nedan (se 5.2).

## **5.2 Kommunikativa faktorer**

I empirin framkommer ett antal kommunikativa faktorer som bidrar till en organisations ökade attraktionskraft hos presumtiva anställda. När ett företag är på jakt efter nya talanger är det viktigt att utgå från vad den sökande efterfrågar för att bemöta nya preferenser och drivkrafter på arbetsmarknaden (Dyhre & Parment, 2013) och i detta avsnitt kommer de kommunikativa aspekterna av dessa preferenser utvecklas.

### **5.2.1 Vikten av tydlighet**

Ett återkommande tema i materialet är hur respondenterna upplever såväl rollbeskrivningar som kommunikationsbegreppet i sig som något oklart. De använder ord som “luddigt” och “fluffigt” för att beskriva tidigare erfarenheter av att läsa arbetsannonser och information om och av presumtiva arbetsgivare, och många uttrycker en frustration och irritation orsakad av den upplevda bristen på tydlighet hos företag inom kommunikationsbranschen. Det finns en generell uppfattning om att vissa modeord används utan vidare reflektion, exempelvis kreativitet, digitala landskap och kreativa processer, trots att Dyhre och Parment (2013) poängterat att det ökade informationsflödet sätter mer press på att företags kommunikation bör vara konkret och ärlig. Vi ser att respondenterna efterfrågar en tydlighet och vill att företag specificerar sig, vad gäller arbetsbeskrivning men även hur företaget arbetar och vad de står för. En respondent beskriver det som att hen blir irriterad av “fluffighet” som leder en att tro att rollen är något som den inte är, vilket återkommer till det faktum att man inte vill lägga ner tid på något som inte passar en.

Hen är långt ifrån ensam om att efterfrågar tydliga exempel snarare än modeord, och en annan respondent förklarar:

*“Vi jobbar med kreativa processer, då finns det ju ett ganska brett spann från att säga att “okej vi jobbar kreativt, kom igen nu allihopa nu jobbar vi kreativt” till “nej men varje fredag har vi två timmar där man får göra precis vad man vill” och liksom har det som institutionaliserat i, på kontoret”*

Stockholms Universitet, termin sex

Studiens empiri visar att företag inte bör försöka locka ny talang med häftiga titlar och fantasifulla arbetsbeskrivningar baserade på modeord. Snarare än att skapa en attraktivitet och intresse hos presumtiva anställda kan det avskräcka dessa från att ansöka eftersom de inte får en tydlig bild av vad arbetet innebär, något som skadar företagen då individer som annars skulle platsa och trivas väljer bort den potentiella arbetsplatsen. Det här är ännu ett exempel på hur respondenterna agerar jobbkonsumenter och inte vill lägga tid på något de ändå kommer att välja bort i ett senare skede. Man ser jobbsökande som tidskrävande och till viss del riskfyllt, och i enighet med Wilden et al. (2008) anser respondenterna att nyckeln till att reducera den risken är sanningsenlig och tillgänglig information. Denna åsikt hänger starkt ihop med en annan frekvent återkommande åsikt bland respondenterna, även den kopplad till tydlighet från den framtida arbetsgivaren. Sju av våra respondenter nämner uttryckligen att man konkret vill se vilken roll man kommer att ha och vad ens arbetsuppgifter innebär. Många poängterar detta som den absolut viktigaste informationen att få i ett första skede. Det kan verka självklart att uttrycka vad en utannonserad roll innebär, men våra respondenter upplever det som bristfälligt i sitt nuvarande arbetssökande. Här kan vi se exempel på hur företag misslyckas med att kommunicera ett tydligt och konkret medarbetarlöfte (Dyhre & Parment, 2013). Utan att få en klar bild av vad arbetet och företaget innebär är det svårt för ny talang att se sig själva i organisationen, något är viktigt för att de överhuvudtaget ska söka sig dit. Bristen på tydlig information försvårar våra respondenters möjligheter att agera jobbkonsumenter, och när de upplever att de inte får en tydlig bild av organisationen är det omöjligt att veta om den matchar deras självbild vilket får dem att tveka på att ens skicka in en ansökan.

Respondenterna nämner även att man inte är rädd för krav från arbetsgivaren, men att dessa inte bör döljas, inte ens i ett initialt skede. Tvärtom får arbetsgivaren gärna vara tydlig med arbetets negativa sidor, som exempelvis helgarbete,

stressiga perioder och nödvändigt administrativt arbete. Även här uttrycks frustration över “alla som försöker sälja på mig en story”, och en respondent anser att det ideala sättet att kommunicera är att:

*“Dem är angelägna om att berätta om sina styrkor och svagheter, och de är tydliga med varför dem vill att jag ska jobba där och vad dem tror att jag kan bidra med.”*

Lunds Universitet, termin fyra

En annan respondent beskriver hur till synes negativ information vänds till att bli positiv genom en transparens hos företaget:

*“Ibland kan jag tycka att det är ganska befriande, för man vet ju att alla roller har roliga bitar och tråkigare bitar (...) det kan gärna få stå någon gång, du ska vara ansvarig för de här grejerna (...) och du kommer också få fylla i tråkiga redovisningsrapporter för att det måste man göra, eller så här. Jag hade typ gillat det!”*

Uppsala Universitet, termin tre

Till viss del handlar detta om att en öppenhet hos företaget bäddar för en öppenhet hos den sökande, att man känner sig bekväm i att blotta sina eventuella brister och svagheter om detta även är tydligt hos företaget. Precis som Heide et al. (2013) menar kan vi här se en förväntan på transparens hos företag och våra respondenter visar att det inte bara gäller i en kundrelation, utan även vid employer branding riktad mot ny talang. Flertalet av respondenterna menar att kommunikationen med en arbetsgivare generellt känns opersonlig och standardiserad, vilket bidrar till en exkluderande känsla. Tvärtemot vad Dyhre och Parment (2013) rekommenderar uppfattar respondenterna alltså ett opersonligt och “mallat” första intryck, vilket står i kontrast till viljan att bli bekräftad som individ av organisationen och inte som en i mängden. Med dagens alla kommunikationsformer har företag stora möjligheter till en personlig, tydlig och ärlig kommunikation samt öppen dialog med omgivningen, varför det inte borde vara någon svårighet att ge respondenterna det dem i dagsläget saknar. Denna ärliga och öppna relation kommer att diskuteras ytterligare i analysen (se 5.2.2).



## **Anpassa kommunikation på sociala medier**

När respondenterna presenterade de olika kanaler där de förväntar sig att ett företag närvarar kunde en tydlig skillnad mellan vad som efterfrågas i form av innehåll, ton och språk i de olika kanalerna identifieras. Anpassning till mediet är ett återkommande tema, då exempelvis det faktum att våra respondenter föredrar att söka arbete på Facebook eftersom det ses informellt och “mindre seriöst” står i kontrast mot det tidigare resonemanget om LinkedIn där de förväntar sig professionalitet och seriositet. Som en tredje kanal nämner respondenterna dessutom en mycket personlig och nära kommunikation på Instagram. I enighet med Leigert (2013) uppskattar de alltså en anpassning till kanal och målgrupp snarare än en enhetlig ton, varför företag som använder sociala medier för att nå ny talang bör följa Dyhre och Parment (2013) råd om rikta sin kommunikation. Vi tolkar det som att detta beror på att respondenterna är vana vid och aktiva på sociala medier, och således väl insatta i kanalernas olika karaktär. Därför finns en förväntan även på företag att följa dessa oskrivna regler kring språk, ton och form som ett sätt att visa medvetenhet.

Dock föredras generellt en mer informell ton vid arbetssökande, och flera respondenter förklarar att en mer personlig, roligare eller mer lättsam kommunikation från en presumtiv arbetsgivare är värdefull och skapar mening för dem. Som ovan nämnt vill man alltså bort från det “mallade” och formella. Genom att anpassa sig till denna önskan kan företag underlätta att deras budskap tolkas på önskvärt sätt (Leigert, 2013). Även om respondenterna tenderar att föredra det informella återkommer de gång på gång till vikten av anpassning och att hålla en balans mellan professionalitet och informalitet:

*“Jag skulle säga såhär, det som skulle få mig att välja det ena över det andra (företaget, författ. anm), hade varit de jag tycker är en sund balans mellan professionalitet och glimten i ögat”.*

Uppsala Universitet, termin tre

### **5.2.2 Symboliska element och instrumentella faktorer**

Ett återkommande tema är att man vill bli sedd och hörd som potentiell medarbetare av en presumtiv arbetsgivare, vilket hänger ihop med en ömsesidig relation och ett ökat fokus på individen. En respondent uttrycker att hen inte vill känna sig liten vid arbetssökning och förklarar vidare att:

*“Jag vill ju ändå inte bli given och tagen, dem (företaget, författ. anm) ska känna att de erbjuder mig någonting också och inte känna att jag kommer dit och pleasar (tillfredsställer, författ. anm) dem. Det ska ju vara ett utbyte”.*

Göteborgs Universitet, termin fem

Ett utbyte, där båda parter ger och tar, är alltså en viktig del för att uppnå ömsesidig relation snarare än ett maktförhållande. I det symboliska perspektivet på employer branding, presenterat av Edwards (2010) samt Backhaus och Tikoo (2004) ses en ömsesidig relation och personifiering av företaget som ett immateriellt sätt för arbetssökare att skapa en positiv bild av en presumtiv arbetsgivare. Respondenterna ser det som viktigt att få information om vad en organisation kan erbjuda dem och vad som förväntas i utbyte. Detta bekräftar Cable och Judges (1996) resonemang om hur tilltalande en bra matchning av person och organisation är för en arbetssökande, och för att själva kunna påverka den matchningen söker respondenterna information om vilken typ av personlighet som eftersöks. En respondent uttrycker att hen ett antal gånger upplevt att denna information saknats i företags kommunikation och förklarar:

*“...Och sen får man ändå höra att utanför jobbannonserna så är det ändå du som person som betyder någonting, men det kommuniceras ju inte genom jobbannonserna. Det får inte jag det intrycket i alla fall.”*

Lunds Universitet, termin fyra

Respondenterna anser alltså att det inte är tillräckligt att kommunicera innehållet i det psykologiska kontraktet genom de symboliska aspekterna av sitt employer brand (Edwards, 2010), utan eftersöker explicit och tydlig kommunikation för att undvika missförstånd och skapa en så bra matchning mellan organisation och individ som möjligt.

### **Utvecklingsmöjligheter**

Den enda instrumentella faktorn som frekvent återkommer i empirin är möjligheten till utveckling på företaget. Sju av respondenterna anser att det är viktigt, eller åtminstone en bonus, att det framgår i kommunikationen vilka utvecklingsmöjligheter som finns på företaget. Vi kan utifrån empirin utläsa att respondenterna är eniga med Dyhre och Parment (2013) i att det inte är specifika utvecklingsmöjligheter som är viktiga, utan snarare att man får utrymme att växa. En respondent

förklarar det som att man inte vill känna att “man står och stampar på samma ställe”. Det framgår även att respondenterna gärna ser information om utvecklingsmöjligheter redan innan de söker sig till en specifik tjänst eller organisation, vilket skiljer sig från det halvår Dyhre och Parment (2013) identifierade för fyra år sedan. Det påvisar att kraven förflyttats ytterligare, vilket ökar vikten för företag att vara tydliga med de möjligheter som finns. Ny talang vill redan i ett initialt skede få en känsla av ett företag är beredda på att satsa och att forma den sökande, snarare än att hitta personen med de perfekta kvalifikationerna från början. Ett flertal av respondenterna uttrycker dessutom, som diskuterats ovan (se 5.2.1), att de inte är rädda för att få höga förväntningar på sig så länge det framgår tidigt i kommunikationen. Kommunikationen av utvecklingsmöjligheter ses inte som nödvändig, men som en bonus vilket kan påverka respondenterna att premiera ett employer brand framför ett annat. Däremot nämns löneaspekten överhuvudtaget inte som viktig hos respondenterna, så tvärtom vad Dyhre och Parment (2013) hävdar ser man inte en hög lön som ett kvitto på att ha lyckats, istället värdesätts en organisation som värderar ens personlighet och matchar ens självbild.

### **5.2.3 Extern kommunikation ska reflektera det interna**

Vikten av transparens från den presumtiva arbetsgivarens sida är något som ständigt återkommer i materialet och nio av respondenterna anser att det är viktigt att den externa kommunikationen reflekterar den interna identiteten och kulturen. Om en större diskrepans skulle upptäckas vid en framtida anställning hade de inte sett företaget som seriöst, blivit besviken eller irriterad, känt sig lurad och upplevt det som falskt från företagets sida. Här talar respondenterna om en brytning av det psykologiska kontrakt Edwards (2010) presenterar, och flera uttrycker denna diskrepans som en direkt anledning att söka sig vidare. Respondenterna menar att det gäller såväl direkt kommunicerade löften som mer symboliska, exempelvis vilken känsla de fått för företaget genom deras sociala medier. Dessutom nämner två respondenter, utan att få en direkt fråga, att de skulle sprida vidare denna information till vänner och bekanta. En av dem resonerar på följande sätt:

*“Vet jag inte om jag skulle göra något själv konkret mer än att säga till mina nära och mina bekanta liksom, att om jag hörde att det var någon som sökte jobb i den branschen så skulle jag sätta ett varningens finger.”*

Lunds Universitet, termin sex

Precis som många forskare (Backhaus & Tikoo, 2004; Backhaus, 2016; Dyhre & Parment, 2013) betonar respondenterna därav vikten av samstämmig kommunikation där korrekta uppfattningar skapas. Vilken bild organisationen ger ut spelar mindre roll, huvudsaken är att den är sann. Som tidigare nämnt (se 5.2.1) gäller det även att kommunicera negativa delar av arbetslivet, något som delvis går emot Dyhre och Parments (2013) samt Edwards (2010) resonemang om att fokusera på att förmedla det positiva och områden där organisationen lyckats. Sanningen är viktigare än en fin yta, det är något som respondenterna är överens om. Något som sticker ut i materialet är respondenternas fokus på att uttrycka sin medvetenhet om att framför allt sociala medier förskönar verkligheten:

*“Det beror ju på vad det är man förskönar. Att försköna bilden på kontoret genom att bara ta kort på de fina hörnorna, det är ju inte hela världen. (...) men att försköna hur trevligt man har det och hur bra stämning det är, det är väl kanske, det känns väl inte helt rimligt.”*

Göteborgs Universitet, termin ett

Respondenterna antyder här att de “ser igenom” den transparens som många författare (Heide, Johansson & Simonsson, 2012; Dyhre & Parment, 2013; Edwards, 2010) betonar som nödvändig, något vi ser som en viktig aspekt för företag att vara medvetna om. Här lyfter några av respondenterna det till en ny nivå, då de poängterar att man är medveten om den förskönade bilden men ändå är intresserad av den, eftersom man, som en respondent uttrycker, “vill se vad företaget vill att man ska se”. Man vet att företag inte kommunicerar med total transparens, men anser alltså att man får en inblick i kulturen och identiteten genom vad som kommuniceras, oavsett om denna är “sann” eller inte. En respondent förklarar:

*“Jag vill se hur de har utformat sin annons, är det via en rekryteringsbyrå så är det liksom standardiserat sätt, utan jag skulle vilja se vilken bild väljer de (företaget, författ. anm), eller väljer de att inte ha det, ja det tänker jag säger ganska mycket om företaget.”*

Stockholms Universitet, termin sex

I materialet står det också tydligt att vad det är som förskönas eller på vilket sätt man tycker på positiva aspekter av företaget har stor betydelse. Trots att respondenterna uttrycker denna medvetenhet och även betonar fördelen med att uppfatta en positiv stämning på framför allt sociala medier förvandlas detta ändå till något

väldigt negativt om det visar sig att denna stämning är en produkt av enbart branding. Trots att respondenterna insinuerar att de ser igenom företags påstådda transparens, bör företag alltså ta Cable et al. (2010) och Edwards (2010) varning om att inte överdriva sina positiva egenskaper på allvar. Även om medarbetarlöftet är tydligt och innehåller en positiv känsla (Dyhre & Parment, 2013) kommer det inte att gynna företaget så länge det är en allt för stor diskrepans mellan extern kommunikation och organisationsidentitet.

### **Cynismen mot CSR i employer branding-syfte**

Vikten av transparens syns även när respondenterna tar upp kommunikation av CSR-initiativ. Respondenternas relation till fenomenet och hur det kommuniceras är inget vi haft en uttalad ambition att undersöka, utan det har uppkommit naturligt under intervjuerna vid samtal om företagskultur och framtida arbetsgivares ansvarstagande. Som flera forskare nämner (Edwards, 2010; Dyhre & Parment, 2013) finns en stark koppling mellan employer branding och CSR. Respondenterna anses, i enighet med Greening och Turbans (2000) påstående, vara mer benägna att söka jobb på ett företag som är socialt ansvarstagande. Men trots att många respondenter är positiva i fråga om miljömässigt- och socialt ansvarstagande, exempelvis förklarar sex uttryckligen att de inte skulle vilja söka arbete hos ett företag som hade ett rykte av dåligt ansvarstagande, riktas kritik mot CSR som koncept. Respondenterna upplever att den kommunicerade bilden av ansvarstagande inte genomsyrar verksamheten, det uppfattas snarare som ett sätt för organisationer att marknadsföra sig. Snarare än att ett välkommunicerat CSR-arbete skapar attraktionskraft (Dyhre & Palmer, 2013) får det respondenterna att bli misstänksamma. En respondent resonerar på följande sätt:

*“Men sen är jag också lite kritisk mot CSR för jag ser det lite som ett sätt att marknadsföra, men att man kanske inte gör så himla mycket (...) Alla marknadsför ju sig stenhårt känner jag, men det måste finnas sanning för annars funkar det inte”.*

Lunds Universitet, termin sex

Respondenterna anser sig därmed se igenom det “förskönande” som sker på sociala medier, och ställer sig tveksamma till om kommunicerade värderingar och CSR-initiativ verkligen är genuina. Detta går emot Dyhre och Parments (2013) och Edwards (2010) syn på CSR som en viktig beståndsdel av employer branding,

och visar snarare att ett starkt fokus på denna aspekt kan avskräcka ny talang från att söka sig till en arbetsplats, om det inte är ytterst tydligt hur det tillämpas. Utifrån detta resonemang kan vi se att av de två delarna som skapar företagets image: kommunikation och agerande (Heide, Johansson & Simonsson, 2012), så tenderar respondenterna att lita mer på agerandet från organisationen än det som kommuniceras. En viktig del är därför att se till att det ligger i organisationens genuina intresse att implementera ett ansvars- och ställningstagande innan det kommuniceras, annars genomskådar våra respondenter det som "ogrundade värdearbeten". Dessutom anser vi i enighet med Falkheimer och Heide (2007) att det är viktigt att samordna intern och extern kommunikation gällande CSR, då vi tidigare konstaterat att respondenterna starkt influeras av medarbetares åsikter genom WoM-kommunikation. Trots skepsisen mot CSR påpekar majoriteten av de intervjuade att det är viktigt att företaget delar deras grundvärderingar, ett resonemang som utvecklas nedan.

### **Samma grundvärderingar**

Ett flertal respondenter nämner att de inte skulle vilja arbeta på ett företag vars värderingar skiljer sig från deras egna, vilket går hand i hand med Cable och Judge (1996) resonemang av att individens egna värderingar indirekt påverkar attraktiviteten av ett företag. Vi upplever att respondenterna vill söka sig till företag som verkar med god etik och moral, vilket kan uttryckas i likasinnade grundvärderingar. Två respondenter förklarar att:

*"De (företaget, författ. anm) behöver absolut inte ta officiell ställning och göra uttalande och så, men jag vill ändå att dem delade mina värderingar."*

Göteborgs Universitet, termin fem

*"Man kanske inte behöver rösta på exakt samma parti, men samtidigt så kanske jag, så känner jag att jag absolut skulle vilja att man delar en grundtanke".*

Göteborgs universitet, termin ett

Samtidigt identifierades en motstridighet i det empiriska materialet då några av intervjupersonerna upplever att ett för starkt ställningstagande bidrar till att man känner sig tvingad att dela organisationens åsikter och ställningstaganden. Denna skepsis nämns främst i samband med partipolitiska åsikter och handlar i grund och botten om att respondenterna inte anser det nödvändigt för företag att ta ställning i

frågor som inte anses vara relevanta för verksamheten. Närvaron av starka symboliska kännetecken i organisationen leder alltså inte automatiskt till en starkare identifiering med företaget, vilket Edwards (2010) antyder. Snarare riskerar det att inge en tvingande känsla, vilket två respondenter uttrycker nedan:

*“På en arbetsplats så jobbar det väldigt mycket människor och i vanliga fall så tycker människor väldigt olika och då tycker jag inte det är riktigt rätt att ett företag ska kräva av sina anställda att dem ska ställa sig under samma grunder och skriva under på det.”*

Lunds Universitet, termin fyra

*“Det finns något i mina ögon som är känsligt mot att man ringar in någon form av åsiktsprofil, att alla som jobbar här behöver skriva under på de här åsikterna eller värderingarna. (...) Då får jag direkt en dålig bild även om jag håller med om åsikterna eller värderingarna så får jag ändå en dålig vibb av att det är någon form av en ingångsport, att du måste tycka exakt såhär.”*

Uppsala Universitet, termin tre

Med koppling till tidigare resonemang om CSR gör respondenterna tydligt skillnad på två typer av ansvar- och ställningstaganden: man vill se ett ställningstagande i mer allmänna frågor som jämlikhet- och miljö, men inte i frågor med starkare politisk prägel. Baserat på empirin tolkar vi det som att respondenterna ser jämställdhets- och miljöarbete som något självklart, varför det knappt jämföras med ett ställningstagande överhuvudtaget. Vi kan därför konstatera att respondenterna värnar starkt om sin egen och andras rätt att tycka vad man vill, men anser ändå att det ändå behöver finnas en existerande stomme av grundvärderingar i företaget, värderingar som bör vara integrerade i organisationsidentiteten. I empirin ser vi att detta gäller redan innan man överväger att söka sig till ett företag, vilket ökar vikten av att kommunicera en korrekt bild redan i första steget. En respondent resonerar på följande sätt gällande företags kommunikation av värderingar:

*“Det ökar ju chansen om jag vill vara där (på företaget, författ. anm) om de skriver ut något, vilka värderingar dem har och ifall jag tycker dem är sunda så ökar ju chanserna att jag vill vara där, ganska mycket tror jag.”*

Göteborg Universitet, termin fem

Vi kan se att kommunikation av organisatoriska värden kan hjälpa ny talang att identifiera sig med organisationen på ett positivt sätt, i enlighet med Edwards (2010) modell, om de ligger på en nivå som de presumtiva anställda upplever som

grundläggande och kommuniceras på ett sätt som inte känns påtvingat. Att kommunicera organisatoriska värden kan alltså hjälpa ett företag i konkurrens med andra företag (Heide, Johansson & Simonsson, 2012), men bör vara noga genomtänkt. Empirin tyder dessutom på att om våra respondenter som nyanställda upplever samstämmighet mellan sina egna och företagets värderingar ökar troligheten att de vill fortsätta sin anställning, vilket Hoffman och Woehrs (2006) tidigare föreslagit. Dock gäller detta inte enbart explicit kommunikation utan respondenterna föredrar snarare att ansvarstagande och värderingar kommuniceras främst via handlingar, då de tenderar att initialt vara skeptiska mot dessa initiativ. Flertalet respondenter uttrycker att de genom att undersöka vad företaget tidigare gjort för arbeten, deras målsättningar, eventuella tidigare kunder och genomförda kampanjer skapar sig en bild av dess värderingar. Ny talang utgår därmed både från företagets kommunikation och agerande för att skapa en bild av verksamheten och hur väl den matchar sin egen identitet.

### **5.3 Öka attraktionskraften med employer branding**

Ett återkommande tema i empirin är respondenternas vilja att visualisera sig själva på en framtida arbetsplats. Utifrån det empiriska materialet och tidigare delar i analysen så har vi sett att respondenterna vill kunna *se sig själv* i organisationen redan innan en potentiell anställning kommer på tal, för att veta att de kommer att *trivas och stå för den*. De poängterar att om en organisation genom sin employer branding gör detta möjligt ökar troligheten att man söker sig dit. Vi har genom detta identifierat ett grundläggande sätt för organisationer att öka sin attraktionskraft genom employer branding-kommunikation, vilket diskuteras under rubrikerna nedan.

#### **5.3.1 Personlig inblick i kulturen**

Respondenterna anser att det mest effektiva sättet att få en inblick i kulturen är, som tidigare nämnt (se 5.1.1), genom en personlig kontakt. Det gäller dock inte bara genom vänner och bekanta, utan i detta fall snarare att så snabbt som möjligt få tag på en människa bakom den formalitet man upplever hos många företag i ett initialt skede. Respondenterna har olika sätt att närma sig detta, där man nämner att besöka frukostseminarier organiserade av företaget, åka på studiebesök till



kontoret eller prata med representanter på arbetsmarknadsdagar. Det handlar i första hand inte om att knyta kontakter utan att känna på atmosfären och "hur det är att gå där inne". Vi har tidigare konstaterat att respondenterna tenderar att fokusera mer på de symboliska elementen i en organisationsidentitet varför personifiering av företag är viktig, men empirin visar även att den mänskliga kontakten är helt avgörande för huruvida de söker sig till en presumtiv arbetsgivare eller inte. Det råder därmed ingen tvekan om att respondenterna anser att de anställda representerar organisationen och "living the brand", möjligen i ännu större utsträckning än vad Falkheimer och Heide (2007) tidigare konstaterat. Om inget alternativ till personlig kontakt finns tillgängligt söker man sig till företagets hemsida och sociala mediekanaler, dock kompletterar dessa två tillvägagångssätt ofta varandra snarare än att digitala kanaler ses som ett fullgott alternativ.

Ett sätt att underlätta för presumtiva anställda att visualisera sig själva på arbetsplatsen är att våga släppa kontrollen till sina medarbetare i sociala medier, och som tidigare nämnt (se 5.1.2) är Instagram den kanal som huvudsakligen premieras för denna typ av kommunikation. Att exempelvis låta en medarbetare tillfälligt ta över företagets konto för att visa upp sin arbetsvecka ser respondenterna som modigt, det indikerar ett avslappnat förhållningssätt till sina anställda och hjälper respondenterna att visualisera hur en vardag på företaget kan se ut och vilken roll de kan ha där. Här återkommer respondenterna till att belysa vikten av anställda som ambassadörer för företaget, i enighet med Dyhre och Parment (2013) och Heide et al. (2012), vilket än en gång visar på vikten av att ha en överensstämmande kommunikation, organisationsidentitet och image. Även om det handlar om att släppa kontrollen till anställda är det betydligt enklare att i dessa kanaler ha kontroll över vad som kommuniceras än på de anställdas privata sociala kanaler.

### **5.3.2 Medarbetarnas åsikter är betydelsefulla**

Vi har tidigare identifierat medarbetarnas påverkan på ett företags employer brand och åtta av respondenterna anser att vad anställda skriver i sociala medier är relevant för att, som en respondent uttrycker, "det är där sanningen kommer fram". Man bryr sig framför allt att om en anställd beskriver hur dem har dåligt behandlade eller inte lyssnade på. Ett flertal av respondenterna anser därför, i enlighet

med Heide et al. (2012), att en riktig bild av företaget ges genom medarbetarna då de anser att finns en tendens att försköna företaget i egna kanaler samt jobbannonser. I empirin blir det därmed tydligt att det är anställda som genom vardagliga handlingar skapar, förstärker och reproducerar företagets varumärke (Falkheimer & Heide, 2007) och en respondent resonerar på följande sätt:

*“Det känns ju viktigt, eller det känns ju allra viktigast. För man vet ju om att man kan få en viss bild i en jobbannons (...) Men allra viktigast är att man märker att de som jobbar där trivs där. Så absolut att jag skulle ta mycket hänsyn till vad folk som jobbar där säger om det företaget.”*

Uppsala Universitet, termin fyra

*“Ja, absolut! De (anställda, författ. anm) är ju hela företaget i princip så det är ju jätteviktigt. (...) Det finns ju ingen som har sådan inblick i företaget som dem, det säger ju sig självt.”*

Göteborgs Universitet, termin ett

Även om enbart hälften av respondenterna aktivt sökt upp information om vad anställda skriver skulle majoriteten tänka sig att göra det. Här återkommer resonemanget om den tid man kommer att spendera på arbetsplatsen i relation till hur mycket efterforskningar som görs innan man söker sig till det företaget (se 5.1). Medarbetarnas åsikter blir ett sätt att få en inblick i organisationens värden för att kunna visualisera sig själv i arbetsmiljön och säkerställa en bra match mellan sig själv och organisationen. Trots att respondenterna är villiga att söka upp information om den framtida arbetsgivaren på sociala medier så framkommer viss kritik, då man anser sig veta för lite om de anställda för att kunna skapa sig en bild enbart utifrån deras åsikter:

*“Jag har också jobbat på arbetsplatser där jag har haft kollegor som har talat illa om arbetsplatsen i sociala medier där jag kanske inte har hållit med, så att det gäller att inte köpa allt.”*

Stockholms Universitet, termin sex

Även om respondenterna är medvetna om att funnen information kan vara vinklad och därmed är skeptiska och en aning kritiska till vad som skrivs på sociala medier beskriver samtliga respondenter att de påverkas av informationen, såväl positiv som negativ, i större utsträckning än vad de själva vill:

*Det är klart att det gör det (påverkar uppfattningen, författ. anm), men jag tycker inte det ska spela allt för stor roll faktiskt. Jag tycker man ska försöka bilda sig en egen uppfattning om sin arbetsplats.*

Lunds Universitet, termin fyra

*Ja, det skulle jag säga (att hen påverkas, författ. anm). Mer än vad jag vill säga att jag gör. Om jag googlar ett företag som jag tänkt söka och jag bara hittar skit om det liksom, om folk säger att de blivit illa behandlade och folk säger att det är en dålig arbetsplats då skulle jag nog inte söka det (jobbet, författ. anm) faktiskt.*

Göteborgs Universitet, termin fem

Dessa citat visar på den ökade betydelsen av Edwards (2010) råd att genom sitt employer branding-arbete garantera ett arbetssätt som uppmuntrar en positiv medarbetarupplevelse då den bild som sprids genom dem tas på stort allvar. Respondenternas resonemang visar tydligt hur sociala medier suddar ut gränsen mellan internt och externt, vilket Heide et al. (2012) tidigare poängterat. Vi kan dock konstatera att även om respondenterna är lyhörda för medarbetarnas uppfattningar av den egna organisationen, är de samtidigt en aning passiva i sökningen efter dessa uppfattningar då man framför allt tenderar att söka sig till företags egna kanaler. Eftersom respondenterna poängterar att de är kritiska och inte litar fullt ut på allt som kommuniceras från en organisation kan det därför gynna organisationer aktivt arbeta med ambassadörskap i sin employer branding-kommunikation vilket, baserat på empirin, bör leda till spridning av ett gott rykte. Det kan göras genom att låta medarbetare använda sig av företagets kanaler för att yttra egna åsikter samt ge en bild av hur det är att arbeta i organisationen, vilket gynnar organisationen då medarbetarnas åtrådda röster får en större spridning i företagets kanaler än i sina privata eftersom respondenterna inte aktivt söker sig dit. På så sätt närmar man sig den åtråvärda visualiseringen av den framtida arbetsplatsen, något som enligt ny talang verkar vara den viktigaste aspekten av employer branding.

## **5.4 Avslutande analys**

Analysens ovanstående delar visar att Backhaus (2012) har rätt i sitt antagande om att sociala medier är den framtida arenan för extern employer branding, eftersom ny talang redan idag tenderar framför allt använda digitala informationskällor i form av LinkedIn, Facebook och Instagram för att skapa sin bild av en presumtiv arbetsgivare. Vi instämmer även i Backhaus (2012) resonemang att det inte finns

ett universellt lyckat employer brand, då våra respondenter snarare värderar anpassning av kommunikativa faktorer baserat på informationskällornas och organisationen karaktär. Vissa kommunikativa faktorer återkommer dock i materialet som bidragande till en ökad attraktivitet hos en arbetsgivare bland ny talang; tydlighet, en informell ton samt konkretisering av arbetsuppgifter, utvecklingsmöjligheter och organisationens identitet. Framför allt uttrycker respondenterna frustration inför den "luddighet" och "fluffighet" de upplever i arbetsannonser och företags presentationstexter som använder sig av modeord och fantasifulle beskrivningar.

Trots tonvikten på sociala och digitala informationskällor visar det sig att den personliga aspekten fortfarande är avgörande för hur ny talang upplever en organisation, framför allt av anledningen att respondenterna tenderar att vara skeptiska mot företags budskap. Vi ser detta som ytterligare en anledning till den kommunikativa tydlighet och sanningsenlighet som flera forskare betonar (Heide, Johansson & Simonsson, 2012; Dyhre & Parment, 2013; Edwards, 2010).

Eftersom respondenterna tenderar att inte fullständigt lita på kommunikation från företag söker man sig till personliga kontakter för att fort få en så tydlig och sanningsenlig bild som möjligt, något som kan ske genom informationskällor som talangens privata nätverk, anställdas kommunikation online och nätverkstillfällen som arbetsgivaren erbjuder, exempelvis studiebesök och seminarier. Den personliga kontakten hjälper att bryta ner den barriär av formalitet talangen ofta upplever mellan det anställande företaget och sig själv, en formalitet som får dem att känna distans och mindre identifikation med organisationen.

Slutligen pekar allt att företag bör lägga tonvikt vid att utforma sin employer branding på ett sätt som underlättar det av oss identifierade visualiseringsarbetet hos presumtiva anställda, ett arbete som är avgörande för att de ska söka sig till en framtida arbetsgivare. Lyckade visualiseringsmöjligheter; att genom bilder, text och medarbetare visa en sanningsenlig bild av vardagen i företaget, tenderar även att minska den skepsis ny talang känner inför sanningshalten i kommunikationen från företag. Just denna skepsis identifierar vi som en av de största utmaningarna med att kommunicera ett employer brand till ny talang idag, vilket diskuteras ytterligare nedan (se 6.1).

## 6. Diskussion och slutsats

---

*Detta avsnitt inleds med en diskussion och reflektion av analysen samt studiens resultat. I nästa del presenteras slutsatser samt förslag till hur företag kan arbeta strategiskt med employer branding för att möta de preferenser den nya generationen på arbetsmarknaden har. I den sista delen ges förslag till vidare forskning av employer branding i en svensk kontext.*

### 6.1 Diskussion och reflektion

Syftet med denna studie har varit att bidra med kunskap kring hur företag kan använda employer branding för att öka sin attraktionskraft gentemot ny talang, med fokus på att nå fram i en allt mer digitaliserad och komplex verklighet. Genom analys av det empiriska materialet har vi identifierat att de symboliska aspekterna av en organisation värderas högre än de materiella när ny talang undersöker en presumtiv arbetsgivare. De tenderar alltså inte att premiera förmåner såsom hög lön och fina titlar, utan fokuserar huvudsakligen på att aspekter som den upplevda arbetsmiljön, organisationsidentiteten och grundvärderingarna överensstämmer med sin egen personlighet, identitet och värderingar. Av denna anledning får de arbetsgivare som lyckas att kommunicera en önskvärd identitet i ett tidigt skede en markant fördel gentemot sina konkurrenter. Det finns dock en problematisk aspekt av detta, vilket rör talangens skepsis gentemot budskap från företag och organisationer. Att hitta balansen mellan en positiv och sanningsenlig identitetsbeskrivning har vi identifierat som den mest utmanande aspekten av att kommunicera ett önskvärt employer brand till ny talang i Sverige idag. Som tidigare konstaterat agerar företag inte i ett vakuum, utan påverkar och påverkas av sin omgivning (se 3.1.1). Därför är det nästintill omöjligt för ett enskilt företag att förändra denna rådande skepsis, eftersom dess tillförlitlighet ändå kommer att ifrågasättas på basis av hur andra företag agerar. För att överkomma detta problem måste fler företag våga visa både positiva som negativa sidor av såväl den utanonserade arbetsrollen och miljön som företags identitet. Vår studie visar att

kommunikation i employer branding-syfte kan vara ärligare än vad den tenderar att vara idag, då ny talang inte är rädda för att se olika delar av organisationen och arbetet för att på bästa sätt möjliggöra den visualisering de värderar högt.

## **6.2 Slutsatser och förslag till strategiskt arbete**

Hur kan man då gå tillväga för att möta den nya generationens preferenser för employer branding? Att föra fram positiva aspekter av sin organisation till en skeptisk mottagare på ett sätt som de upplever sanningsenligt är onekligen komplicerat, men vår studie visar att vissa informationskällor och kommunikativa faktorer kan underlätta arbetet. Dessa ser vi kunna användas i företags utformande och nyttjande av employer branding för att på bästa sätt nå den generation som snart inträder på arbetsmarknaden.

En personlig kontakt på företaget kan hjälpa företag att överkomma den tidigare nämnda skepsis-problematiken, eftersom ny talang tenderar att lita betydligt mer på sin egen magkänsla vid denna kontakt än ett skulpterat budskap. Det samma gäller då företag vågar vara personliga på sociala medier och i rekryteringssammanhang online, framför allt genom att släppa kontrollen till sina anställda som uppmanas att dela sin vardag samt tankar och åsikter om hur det är att arbeta i organisationen. Finns ingen möjlighet till en omedelbar personlig kontakt kan en organisation alltså öka den nya talangens bristande tilltro och öka den önskade identifieringen genom att visa en, enligt talangen, mer sanningsenlig bild genom medarbetarna.

Det är dock inte synonymt med att kommunicera på samma sätt i alla kanaler. Vi kan se att ny talang tenderar att genomföra ett noggrant undersökningsarbete av en eventuellt framtida arbetsgivare på flera olika sociala medier. Precis som ny talang är mån om att en framtida arbetsgivare tar tillvara på alla delar i deras personlighet bör ett företag därför sprida anpassade delar av sin identitet i varierande kanaler och anpassa språk och ton efter vad som efterfrågas i olika sammanhang. Vi har tidigare diskuterat vilka kommunikativa faktorer som efterfrågas i olika informationskällor och kan därför konstatera att respondenterna inte anser att det är förvirrande att företag i sin kommunikation framställer sig som professionella på LinkedIn, informella på Facebook och personliga på Instagram. Ett anpassat budskap bidrar inte till ett splittrat intryck, utan snarare till att ny talang

upplever företaget som dynamiskt och väl anpassat till dagens digitala samhälle. Vi kan se att även om personlig kontakt värderas högt skapar ny talang sin initiala uppfattning av en framtida arbetsgivare till stor del genom sociala och digitala kanaler, och kan därför slå fast att sociala medier är där företags externa employer branding huvudsakligen bör äga rum för att nå den nya generationen på arbetsmarknaden.

### **6.3 Förslag till framtida forskning**

Då vår studie begränsats i fråga om antal intervjuer på grund av tids- och omfattningskrav, hade det varit intressant att utöka antalet deltagare och att bygga vidare på studien för att få en djupare förståelse och kunskap. Eftersom studien dessutom begränsats till kommunikationsstudenters preferenser för employer branding och den framtida arbetsgivares kommunikation ser vi ett värde i att i framtida forskning undersöka andra studentgrupper för att vid en jämförelse kunna identifiera eventuella likheter och skillnader. Då det finns anledning att tro att kommunikationsstudents förförståelse av kommunikationsämnet ger dem annat perspektiv på hur en presumtiv arbetsgivare bör kommunicera än vad studenter med mindre kunskap har, ser vi ett värde i en jämförelse. Detta för att få en bredare förståelse för hur olika branscher kan arbeta med employer branding vid rekrytering av ny talang.

Det vore även intressant att följa upp samma urvalsgrupp då de funnits på arbetsmarknaden några år för att se om, och i sådana fall hur, drivkrafter och preferenser på kommunikationen förändrats när de söker sig vidare till en annan arbetsgivare. Värderas möjligheten att visualisera sig på arbetsplatsen lika högt efter några år i arbetslivet, eller förändrar erfarenheten deras preferenser? Underlätta visualiseringen av att varit en del av en organisationsidentitet, eller har man insett att det är svårare? Vi har även sett en tendens till motsättning i materialet, där respondenternas sagda åsikter går emot deras uttryckta handlingar. Av den anledningen vore det intressant att utföra en mer omfattande undersökning genom observationer eller tester för att identifiera beteende och tillvägagångssätt vid arbetsökning.

Då vi identifierat visualisering av den framtida arbetsplatsen som den viktigaste aspekten av employer branding riktad till ny talang så ser vi även ett värde

i att undersöka till vilken grad det är möjligt för företag att tillgodose denna preferens. Förslagsvis hade en fallstudie kunnat genomföras av organisationer som aktivt arbetar med employer branding i detta syfte, för att undersöka om och i vilken utsträckning det är möjligt för företag att kommunicera denna visualisering så att det tolkas på ett önskvärt sätt. Vi har identifierat svårigheter i ett transparent och samtidigt lockade employer brand, och att undersöka en organisation som i den allmänna opinionen lyckats med detta, med huvudfokus att förstå visualiseringsaspekten, ser vi som värdefullt. Likaså skulle det vara spännande att undersöka utvecklingen och användningen av sociala medier i employer branding-syfte, då medielandskapet ständigt förändras.



# Referenser

---

## Böcker

- Bock, L. (2015). *Work Rules!: insights from inside Google that will transform how you live and lead*. London: John Murray.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. (4. ed.) Oxford: Oxford University Press.
- Dyhre, A. & Parment, A. (2013). *Employer branding: allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Eksell, J. & Thelander, Å. (red.) (2014). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation: en bok om organisationers relationer*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Goetz, J. P., & LeCompte, M. D. (1984). *Ethnography and qualitative designs in educational research*. New York: Academic Press.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. (2. uppl.) Stockholm: Liber.
- Heide, M., & Simonsson, C. (2014). Kvalitet och kunskap i fallstudier. In J. Eksell, & Å. Thelander (Eds.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (pp. 215-232). Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S & Brinkmann, S (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Leigert, L. (2013). *Marknadsföring och kommunikation i sociala medier*. (2., [omarb.] uppl.) Göteborg : Kreafor.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, Calif.: Sage.
- Merriam, Sharan B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Moroko, L., & Uncles, M. D. (2009). *Employer branding and market segmentation*. *Brand Management*, 17, (3), 181-196.

### **Vetenskapliga artiklar**

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. I: Brexendorf, T.O., Kernstock, J., & Powell, S M., (Ed.). *The Journal of Brand Management* (s. 185-206). (3:de uppl). London: Palgrave Macmillan. doi:10.1057/s41262-016-0021-5

Arachchige, B. H, & Robertson, A (2011). Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding. *IUP Journal of Brand Management*, 8(3), 25 - 46.

Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal (Routledge)*, 13(4), 193-201. doi:10.1080/15416518.2016.1245128

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, (5), 501. doi:10.1108/13620430410550754

Brown, J., Broderick, A. J., & Lee, N. (2007). Word of mouth communication within online communities: Conceptualizing the online social network. *Journal Of Interactive Marketing (John Wiley & Sons)*, 21(3), 2-20.

Cable, D. M., Aiman-Smith, L., Mulvey, P. W., & Edwards, J. R. (2000). The sources and accuracy of job applicants' beliefs about organizational culture. *Academy Of Management Journal*, 43(6), 1076-1085. doi:10.2307/1556336

Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person--Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.

Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23. doi:10.1108/00483481011012809

Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business & Society*, 39(3), 254.

Hoffman, B., & Woehr, D. (2006). A quantitative review of the relationship between person--organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 389--399. doi:10.1016/j.jvb.2005.08.003

- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Roy, S. K. (2008). Identifying the Dimensions of Attractiveness of an Employer Brand in the Indian Context. *South Asian Journal Of Management*, 15(4), 110-130. doi:10.1006/obhd.1996.0081
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal Of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73. doi:10.1080/02672570903577091

### **Examensarbeten**

- Klaus, E & Thernström Florin, C. (2017). *Strävan efter den enhetliga livsstilen - En kvalitativ studie kring Generation Y:s attityd, attraktion och drivkraft gentemot arbetslivet* (Kandidatuppsats). Lund: Sociologiska institutionen, Lunds universitet. Tillgänglig: <http://lup.lub.lu.se/student-papers/record/8900170>

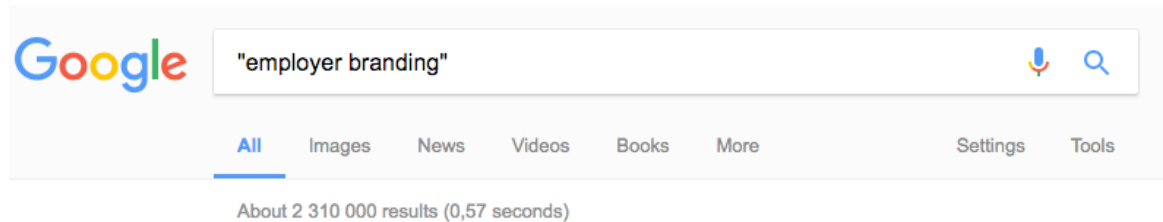
### **Webbsidor**

- IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence (2017). *Ranking Audit*. Hämtad: 2017-03-21, från: <http://ireg-observatory.org/en/index.php/information>
- Nationalencyklopedin [NE]. (2017). *Operationalisera*. Hämtad: 2017-05-17, från <http://www.ne.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/operationalisera>
- Mosley, Richard (2015). *CEOs Need to Pay Attention to Employer Branding*. Harvard Business Review. Hämtad: 2017-04-24, från <https://hbr.org/2015/05/ceos-need-to-pay-attention-to-employer-branding>
- Quacquarelli Symonds Limited (2016). *QS World University Rankings by Subject 2016 - Communication & Media Studies*. Hämtad: 2017-03-21, från <https://www.topuniversities.com/university-rankings/university-subject-rankings/2016/communication-media-studies>

# Bilagor

## Bilaga 1 – Sökning på termen ”employer branding”

### 1. Google



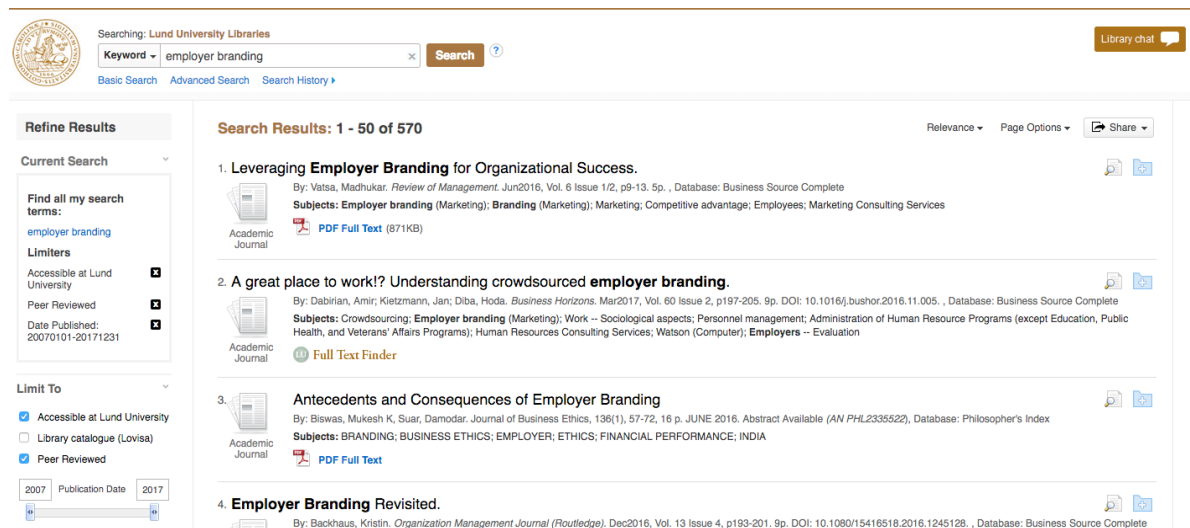
The screenshot shows the Google search interface. The search bar contains the text "employer branding". Below the search bar, there are tabs for "All", "Images", "News", "Videos", "Books", and "More". The "All" tab is selected. To the right of the search bar, there are icons for voice search and a magnifying glass. Below the search bar, it says "About 2 310 000 results (0,57 seconds)".

### 2. Google Scholar



The screenshot shows the Google Scholar search interface. The search bar contains the text "employer branding". Below the search bar, there is a "Scholar" label and the text "About 14,000 results (0.07 sec)".

### 3. LubSearch



The screenshot shows the LubSearch search interface. The search bar contains the text "employer branding". Below the search bar, there are tabs for "Basic Search", "Advanced Search", and "Search History". The "Basic Search" tab is selected. To the right of the search bar, there is a "Search" button and a "Library chat" button. Below the search bar, it says "Search Results: 1 - 50 of 570".

**Refine Results**

Current Search

Find all my search terms:

employer branding

Limiters

Accessible at Lund University

Peer Reviewed

Date Published: 20070101-20171231

Limit To

Accessible at Lund University

Library catalogue (Lovisa)

Peer Reviewed

2007 Publication Date 2017

**Search Results: 1 - 50 of 570**

1. **Leveraging Employer Branding for Organizational Success.**

By: Vatsa, Madhukar. *Review of Management*. Jun2016, Vol. 6 Issue 1/2, p9-13. 5p. , Database: Business Source Complete

Subjects: Employer branding (Marketing); Branding (Marketing); Marketing; Competitive advantage; Employees; Marketing Consulting Services

Academic Journal

PDF Full Text (871KB)

2. **A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding.**

By: Dabirian, Amir; Kietzmann, Jan; Diba, Hoda. *Business Horizons*. Mar2017, Vol. 60 Issue 2, p197-205. 9p. DOI: 10.1016/j.bushor.2016.11.005. , Database: Business Source Complete

Subjects: Crowdsourcing; Employer branding (Marketing); Work -- Sociological aspects; Personnel management; Administration of Human Resource Programs (except Education, Public Health, and Veterans' Affairs Programs); Human Resources Consulting Services; Watson (Computer); Employers -- Evaluation

Academic Journal

Full Text Finder

3. **Antecedents and Consequences of Employer Branding**

By: Biswas, Mukesh K. Suar, Damodar. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72, 16 p. JUNE 2016. Abstract Available (AN PHL233522), Database: Philosopher's Index

Subjects: BRANDING; BUSINESS ETHICS; EMPLOYER; ETHICS; FINANCIAL PERFORMANCE; INDIA

Academic Journal

PDF Full Text

4. **Employer Branding Revisited.**

By: Backhaus, Kristin. *Organization Management Journal (Floutledge)*. Dec2016, Vol. 13 Issue 4, p193-201. 9p. DOI: 10.1080/15416518.2016.1245128. , Database: Business Source Complete

## **Bilaga 2 – Intervjuguide**

### **Introduktion till intervjun och studien**

Vår studie vill undersöka hur du som snart är ny på arbetsmarknaden ser på organisationskommunikation från ett företag som potentiell arbetsgivare. Vi kommer att genomföra intervjuer med studenter på topp universiteten i Sverige med inriktningar på kommunikation, och vi är därför glada över att du ställer upp! Syftet är att identifiera kommunikativa faktorer och informationskällor som skulle influera ditt val av arbetsgivare för att ta reda på hur denna information skulle kunna användas av företag i framtiden.

Denna intervju går ut på att ta reda på vad du som ny på arbetsmarknaden efterfrågar från en potentiell arbetsgivare samt hur dessa företag bäst når dig via sin kommunikation. Intervjufrågorna är semistrukturerade, vilket innebär att vi utgår från ett antal frågor, men att vi uppskattar sidospår och egna tankar för att skapa en djupare förståelse för hur just du tänker och ser på ämnet. Vi kommer att spela in intervjuerna, men tar givetvis hänsyn till din anonymitet och kommer i studien enbart att presentera resonemang och eventuella citat genom att hänvisa till det lärosäte du representerar.

### **Bakgrundsinformation:**

- Vad heter du och hur gammal är du?
- Kan du berätta lite om vad du pluggar (vilket lärosäte)?
- Söker du för tillfället aktivt arbete inom kommunikationsbranschen?
  - o Om ja, hur går du då tillväga?
  - o Om nej, har du tidigare gjort det (jobb eller praktik)? Om ja, berätta hur det då gick till?

### **Övergripande frågor:**

1. Vi hör ofta ordspråket “syns man inte så finns man inte” skulle du säga att detta stämmer även för företag?
  - 1a) Även när dem ska rekrytera nya anställda?
2. Är det viktigt för dig att din framtida arbetsgivare är aktiv på sociala medier?
  - 2a) Vilka sociala medier är viktigast enligt dig för företag att kommunicera på?

3. När du söker jobb, hur kollar du upp lediga jobb eller en potentiell arbetsgivare?
  - 3a) Till vilka kanaler söker du dig?
  - 3b) Skiljer det sig från din ideala situation? (om du hade ändrat något, hur hade du gjort då?)
4. Vilken typ av information vill du få reda på när du letar jobb? (om plats nämns, vilken annan information är relevant?)
  - 4a) Vilken information absolut viktigast för dig att få?
5. Hur viktigt är det att det framgår vad ett företag erbjuder just dig som anställd?
  - 5a) Kan du ge något exempel på vilken typ av information detta skulle kunna vara.
  - 5b) Hur tydligt bör detta framgå i företagets kanaler (antagligen i fysisk text eller en härlig känsla/ton)?
6. Finns det något i informationen kring ett företag som skulle göra att du inte söker jobb där, annat än att du inte är kvalificerad/jobbet är irrelevant?
7. Bryr du dig om vad anställda skriver om sitt företag på nätet?
  - 7a) Har din uppfattning om ett företag förändras på grund av en sådan händelse?
  - 7b) Har du någon gång aktivt sökt upp vad som skrivs om företaget av anställda (t.ex. googlat eller på GlassDoor)
    - Skulle du kunna tänka dig att göra det?
  - 7c) Om du läste något du inte gillade, skulle det kunna påverka troligheten att du söker jobb på det företaget?
8. För att du ska vilja jobba hos ett företag, är det viktigt att dem tar ställning i frågor som är viktiga för dig?
  - 8a) På vilket sätt? Och var bör ställningstagandet kommuniceras?
9. Är det viktigt att den externa kommunikationen speglar det interna?
  - 9a) Hur skulle du reagera om du började på ett företag och det som syntes i sociala medier t.ex inte alls stämde överens med kulturen på kontoret/företaget?

10. Tänk dig två arbetsgivare med samma erbjudande vad gäller lön och arbetsuppgifter, vad i företagens respektive kommunikation skulle kunna få dig att välja det ena framför det andra?
  
11. Nu närmar vi oss slutet på den här intervjun efter det allt vi pratat om så skulle vi vilja avsluta med en sista fråga, och du får gärna ta tid på dig för att fundera lite - sammanfatta hur en potentiell arbetsgivare idealt kommunicerar med dig om din drömarbetsplats!
  
12. Har du något mer att tillägga?