



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Institutionen för service management  
och tjänstvetenskap

**Examensarbete för kandidatexamen**

# Employer branding

- En kritisk studie av employer  
brandingstrategins hänsynstagande till  
organisationskultur, känslor och  
uttryck

Luka Jovovic  
Linn St Cyr

Antal ord: 14 554

Gruppenr: 106

Handledare:  
Christer Eldh

Examensarbete  
VT 2017

## **Förord**

Vi vill rikta ett stort tack till intervjupersonerna som så generöst delade med sig av sin tid och sina erfarenheter av employer branding. Detta var oerhört givande och lärorikt. Vi vill även framföra ett varmt tack till våra kontaktpersoner som lät oss ta del av tävlingen ”Årets arbetsplats” som studien tar sikte på. Utan er hade arbetet aldrig sett sitt ljus.

Slutligen vill vi tacka vår handledare Christer Eldh för din vägledning, uppmuntran och värdefulla synpunkter under arbetets gång.

## Sammanfattning

- Titel:** Employer branding - En kritisk studie av employer brandingstrategins hänsynstagande till organisationskultur, känslor och uttryck.
- Nivå:** Kandidatuppsats, Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg.
- Författare:** Luka Jovovic och Linn St Cyr.
- Handledare:** Christer Eldh.
- Problem:** Det blir allt viktigare att hamna på listor som radar upp de mest attraktiva arbetsgivarna. Employer branding handlar om etablerandet av ett arbetsgivarvarumärke som visar att det arbetsgivaren erbjuder är en intressant och attraktiv arbetsplats. Användandet av employer branding syftar till att attrahera, rekrytera och behålla de bästa kandidaterna. Tidigare forskning på området för employer branding undersöker främst de fördelar strategin för med sig, hur strategin implementeras samt den externa aspekt som avser hur varumärket kommuniceras utåt. Den roll employer branding arbetet spelar för medarbetares välmående och de interna aspekterna har däremot inte studerats. Denna avsaknad av forskning föranleder nedanstående syfte.
- Syfte:** Att kritiskt undersöka employer branding och huruvida det tar hänsyn till de särskilda villkor som finns inom tjänstesektorn mot bakgrund av teorin om emotionellt arbete.
- Metod:** Kvalitativ studie genom semistrukturerade intervjuer med delaktiga i tävlingen "Årets arbetsplats". Empirin har analyserats utifrån tidigare forskning inom området och teorin om emotionellt arbete, vilket har genererat arbetets slutsatser.
- Resultat:** Vi har studerat och identifierat hur djupt employer brandingstrategin går i organisationer och belyst olika sätt att tolka och implementera strategin. För ett lyckat employer branding arbete är det nödvändigt att ha med sig personalen och det förutsätter ett genuint medarbetarengagemang. Vi konstaterar att det mer hållbara sättet att arbeta med employer branding på är genom den interna employer branding aspekten för att sedan jobba sig utåt. Employer brandingstrategin går djupt och fordrar en tät relation till företagskulturen. Däremot garanterar strategin inget hänsynstagande till medarbetarnas känslor och uttryck på individnivå. För att strategin ska sträcka sig till individnivå krävs en extensiv och djupgående självständig tolkning.
- Nyckelord:** Employer branding, emotionellt arbete, organisationskultur, medarbetarengagemang

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>5</b>
1.1 Syfte och frågeställningar .....	6
1.2 Disposition .....	7
<b>2. Bakgrund</b> .....	<b>8</b>
<b>3. Teoretisk referensram</b> .....	<b>9</b>
3.1 Employer branding.....	9
3.1.1 Intern och extern employer branding.....	9
3.1.2 Employer branding idag.....	10
3.2 Emotionellt arbete.....	12
3.2.1 Arlie Russell Hochschild .....	12
3.2.2 Marek Korzynski .....	14
<b>4. Metod</b> .....	<b>15</b>
4.1 Övergripande val av metod och ansats .....	15
4.2 Insamling av data .....	16
4.3 Semistrukturerade intervjuer.....	17
4.3.1 Intervjutillfället och dess svårigheter.....	18
4.4 Frekvensanalys.....	19
4.5 Urvalsprocessen .....	20
4.6 Bearbetning av data.....	21
4.7 Metodkritik .....	22
4.8 Etiska ställningstaganden.....	23
<b>5. Analys</b> .....	<b>25</b>
5.1 Employer brandings förhållande till kultur och vanor .....	25
5.1.1 Employer branding i praktiken .....	25
5.1.2 Implementerandet av ett employer brand .....	27
5.1.3 Hur djupt in i organisationen går det?.....	29
5.1.4 Hur employer branding korresponderar med kulturen.....	31

5.2. Employer brandings förhållande till känslor och uttryck .....	33
5.2.1 Det emotionella arbetet inom tjänstesektorn.....	33
5.2.2 Den välmående personalen .....	36
5.2.3 Olika värderingar inom employer branding.....	38
5.2.4 Hänsynstagande eller hänsynslöst?.....	39
<b>6. Slutdiskussion .....</b>	<b>42</b>
6.1 Sammanfattning .....	42
6.1.1 Employer brandings förhållande till kultur och vanor.....	42
6.1.2 Employer brandings förhållande till känslor och uttryck .....	43
6.2 Diskussion.....	45
6.3 Förslag på vidare forskning .....	47
<b>7. Källförteckning .....</b>	<b>48</b>
7.1 Artiklar .....	48
7.2 Litteratur .....	49
<b>Bilagor .....</b>	<b>51</b>
Bilaga 1 .....	51
Bilaga 2 .....	53
Bilaga 3 .....	55
Bilaga 4 .....	57
Bilaga 5 .....	59

# 1. Inledning

I media går det att följa hur employer branding framställs som allt mer viktigt. Det går också att notera att employer branding idag är en av de mer prioriterade strategierna för organisationer. Det har blivit en tävlingsgren, men också ett medel vilket företag profilerar sig genom. Employer branding beskrivs i korta drag som en strategi för att öka organisationers attraktivitet och arbetsgivarstatus genom etablerandet av ett arbetsgivarvarumärke. I sin helhet är det en strategisk satsning och ett verktyg som företag använder sig av för att utmärka sig på arbetsmarknaden (Dyhere & Parment 2013: 19).

Konceptet employer brand myntades för drygt 20 år sedan av Ambler och Barrow (1996: 187) och har sedan dess skapat en ny befattning på arbetsmarknaden där det idag finns många företag och yrkesverksamma som specialiserar sig inom området. Stora employer brandingföretag såsom Randstad och Universum genomför årligen undersökningar och anordnar tävlingar i employer branding där de belyser hur viktig uppfattningen av företaget utåt sett är. Backhaus och Tikoo (2004: 501) beskriver varumärket som en av de viktigaste tillgångarna en organisation har, och i och med employer brandingstrategin har ett nytt varumärkesperspektiv skapats där produktens eller tjänstens betydelse numera samsas med värdet av arbetsgivarens varumärke. Genom etablerandet av ett employer brand, det vill säga arbetsgivarvarumärke, kan företag skapa en bild av sig som "ett utvecklande och spännande ställe att arbeta på" eller få stämpeln "attraktiv arbetsgivare" (Backhaus & Tikoo 2004: 501). Med detta nämnt framhålls employer branding idag som en central strategi för att organisationer ska stå starka och attraktiva på arbetskraftsmarknaden med lojal personal och goda chanser att locka till sig fler starka brickor till organisationen.

I strävandet efter att skapa engagerade medarbetare som stannar kvar inom organisationer, och därtill fungerar som ambassadörer som hjälper till att rekrytera nya talanger, får employer brandingarbetet stort utrymme inom företag. Frågan är vilken effekt jakten efter ett attraktivt och starkt arbetsgivarvarumärke har på ett företags medarbetare och deras vardag på arbetsplatsen. Ytterligare kan frågan ställas vad som händer med det interna arbetsklimatet och den anställdes vardag när den externa bilden av företaget får allt större fokus. I denna kontext blir Arlie

Hochschild (1983) och Marek Korczynskis (2002) forskning och teorier om emotionellt arbete intressant att beakta. De använder termen emotionellt arbete för att förklara det arbete som anställda inom tjänstesektorn utför för att känna de känslor som arbetet förutsätter och för att väcka rätt sorts känslor hos kunder.

Mot ovan beskrivna bakgrund ser vi den problematik som föranleder vårt intresse för området. Befintlig forskning inom employer branding fokuserar främst på att utreda de fördelar som konceptet för med sig samt hur organisationer på bästa sätt nyttjar strategin. Den externa aspekten av employer branding, det vill säga när arbetsgivarvarumärket kommuniceras till externa aktörer, är det som studerats flitigast (Backhaus 2016: 198). Det är också den externa aspekten som omnämns mest i employer brandingforum och employer brandingartiklar. Hur employer brandingarbetet påverkar anställda i deras dagliga arbete och vilken roll den spelar för medarbetares välmående har inte ägnats samma uppmärksamhet. Vi kommer i detta arbete därför flytta fokus från employer brandingarbetets externa aspekter för att istället fokusera på den interna delen av organisationen när employer brandingstrategin praktiseras i tjänstesektorn.

Med stöd i Alvehus och Jensen (2015: 99) kan vi konstatera att företagskulturer är inrotade i organisationens kärna och skiljer sig åt mellan olika organisationer samt att det är en komplicerad process att förändra. Vårt bidrag till forskningen är att skapa en mer nyanserad forskning kring employer branding genom att kritiskt granska employer branding utifrån teorin emotionellt arbete. Vi har inte sett att detta perspektiv applicerats på employer branding i tidigare forskning. Genom att tillämpa teorin om emotionellt arbete på employer branding får vi en bättre bild av employer brandingstrategins faktiska funktion och därmed en bättre förståelse för hur organisationer kan arbeta med det. Detta leder oss till syftet med vår uppsats.

## **1.1 Syfte och frågeställningar**

Syftet med detta arbete är att kritiskt undersöka employer branding och huruvida det tar hänsyn till de särskilda villkor som finns inom tjänstesektorn. Detta ämnar vi göra med hjälp av teorin om emotionellt arbete. För att uppnå syftet med arbetet ska följande frågeställningar besvaras:

- 1) På vilket sätt korresponderar employer brandingstrategin mot organisationers vanor och kultur?
- 2) Hur tar employer branding hänsyn till att känslor och uttryck är viktiga för att tillfredsställa de krav som förväntas inom många delar av tjänstesektorn?

## 1.2 Disposition

Arbetet vilar på sex huvudrubriker utöver den inledande delen som avhandlats ovan. Nedan redovisas en kort *bakgrund* av fältet vi undersöker. I efterföljande avsnitt presenterar vi den *teoretiska referensram* som arbetet utgår från där vi först och främst redogör för forskningsresultaten avseende employer branding för att sedan redovisa teorin emotionellt arbete som vi använder för att kritiskt granska employer brandingstrategin.

Presentationen av den teoretiska referensramen följs av *metodavsnittet* vari arbetets kunskapsteoretiska ståndpunkt förklaras samt hur vi gått tillväga när vi valt ut och samlat in empirin som vi grundar studien på. I avsnittet redovisas även en genomgående metodkritik där vi värderar studiens empiriinsamling och studiens objektivitet. Efterföljande avsnitt är *analyskapitlet* där vi sammanflätar vår empiri med teori i två huvudavsnitt. Den första delen fokuserar på arbetets första frågeställning och redogör för employer brandingstrategins förhållande till företagskulturen. I det andra huvudavsnittet undersöker vi hur employer branding förhåller sig till medarbetarnas känslor och uttryck.

Arbetet avslutas med våra *slutsatser* där vi presenterar de resultat vi har dragit utifrån analysen och besvarar därmed arbetets frågeställningar. Under denna rubrik redovisar vi även vårt forskningsbidrag till befintlig forskning och dagens praktiserande av employer branding. Vi avslutar arbetet med en sammanfattande diskussion kring det undersökta ämnet och ger förslag på hur fortsatt forskning kan vidareutveckla och fördjupa kunskapen om praktiserandet av employer branding.



## 2. Bakgrund

Termen *employer brand* myntades år 1996 av Ambler och Barrow (1996: 187) som definierade det som de funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar arbetsgivare erbjuder sina nuvarande och potentiella anställda, och som en arbetsgivare kännetecknas av. Detta bidrog till skapandet av ett nytt begrepp och en ny strategi inom fältet för Human Resource Management. Ett *employer brand* kan översättas till en organisations arbetsgivarvarumärke. I detta arbete används termerna *employer brand* och arbetsgivarvarumärke synonymt. Dessa förknippas bland annat med de löner, förmåner, karriärmöjligheter, upplevelser och den status som en organisation erbjuder en anställd (Dyhre & Parment 2013). *Employer branding* är processen när arbetsgivarvarumärket etableras, och mer specifikt när en organisation kommunicerar ut den unika och attraktiva arbetsgivarbilden (Backhaus och Tikoo 2004: 502).

*Employer branding* tar avstamp i synen på att humankapital är en förutsättning för organisationers framgång (Backhaus & Tikoo 2004: 502). Den grundläggande utgångspunkten hos *employer branding* forskare är att organisationer genom *employer branding* kan skapa en bild av organisationen, således ett arbetsgivarvarumärke, som lockar till sig arbetskraft samtidigt som befintlig personal hålls motiverade och stannar (Bach 2005: 272; Backhaus & Tikoo 2004: 502). Med andra ord påstås det i ett *employer brand* finnas ett värde i form av en immateriell tillgång som såväl befintliga som potentiella medarbetare är medvetna om (Ambler & Barrow 1996: 187).

Ytterligare en central del inom *employer branding* är medarbetarlöftet, på engelska *Employee Value Proposition*, vidare benämnt i arbetet som EVP. Parment och Dyhre (2009: 66) menar att EVP är en viktig faktor för hur organisationer kan arbeta med sitt *employer brand*. De beskriver EVP som svaret på frågan "varför skulle en begåvad person vi vill anställa välja att jobba hos oss och vad får hon/han ut av det?". Denna definition ställer sig även Barrow och Mosley (2005) bakom då de förklarar medarbetarlöftet som det specifika paket med fördelar en arbetstagare får när denne arbetar på en viss arbetsplats. Ett framgångsrikt och lockande EVP ska vara sant, attraktivt för målgruppen och annorlunda från organisationens konkurrenters EVP. Vidare menar Parment och Dyhre (2009: 66) att ett starkt EVP är en av de främsta fördelar en arbetsgivare kan ha.

### **3. Teoretisk referensram**

I detta avsnitt redogörs den teoretiska referensram som arbetet förhåller sig till. De två huvudgrenar och två huvudbegrepp som utgör grunden för såväl arbetet som analysen kommer att presenteras. I den första delen ges en överblick av forskningsfältet och praktiserandet av employer branding. I avsnittets andra del presenteras den teori som används för att kritiskt granska employer brandingstrategin, nämligen tidigare forskningsresultat för emotionellt arbete. Då termen emotionellt arbete är relativt ny, har vi valt att å ena sidan rikta fokus mot Arlie Russel Hochschilds (1983) teori om emotionellt arbete då hon anses vara grundaren av detta fenomen. Å andra sidan tar vi även avstamp i teoretikern Marek Korczynski (2002) som vidareutvecklar Hochschilds teorier i sin forskning. När vi studerat tidigare forskning har vi skapat oss en extensiv bild av forskningsläget inom de teoretiska fälten vilket vi senare kunnat gå djupare inom i analysen. Den teoretiska referensramen kommer att kompletteras i analyskapitlet genom viss fördjupning av andra forskningsresultat.

#### **3.1 Employer branding**

I arbetet kommer praktiserandet av employer branding kritiskt undersökas utifrån teorin om emotionellt arbete samt utifrån befintliga forskningsresultat. För att särskilja på praktiserandet av fenomenet och forskningen kring densamma kommer praktiserandet benämnas som employer brandingstrategin, medan employer brandingforskningen kommer tydliggöras genom att betecknas just som forskning.

##### **3.1.1 Intern och extern employer branding**

Employer branding kan delas in i en intern och en extern aspekt, vilka kan ses som två åtskilda dimensioner med olika förutsättningar och strategier. Denna indelning gör bland annat Sengupta, Bamel och Singh (2015) samt Backhaus och Tikoo (2004) när de förklarar att organisationer inte kan förhålla sig på samma sätt gentemot interna aktörer som mot externa aktörer. Vidare förklarar Sengupta, Bamel och Singh (2015: 309) att extern employer branding handlar om den bild de externa aktörerna har av företaget vad gäller organisationens förväntade moraliska handlingar och aktiviteter i samband med sitt sociala ansvarstagande. Det är genom denna dimension ett förtroende etableras mellan organisationen och dess intressenter. Backhaus och Tikoo (2004: 502)

vidareutvecklar detta resonemang och menar därtill att budskapet i ett employer brand ska återge en klar bild av det som gör företaget annorlunda och varför det är en attraktiv arbetsgivare för potentiella och befintliga arbetstagare.

Med detta nämnt är det centralt att under arbetets gång ta med sig det faktum att employer branding i den externa aspekten betonar den externa bilden av företaget vilket kan förstås som marknadsföring av företaget. Den interna delen handlar istället om att skapa en organisationskultur i linje med det employer brand som organisationen ämnar etablera (Backhaus & Tikoo 2004: 502). Här är förtroendet mellan arbetsgivaren och arbetstagarna i fokus och alla åtgärder som syftar till att stärka det. Alvehus och Jensen (2015: 99) menar att företagskulturer och beteenden är unika och sitter djupt inne i organisationen. De menar vidare att det är en komplicerad process att ändra på en organisations kultur. Vi använder deras resonemang när vi kritiskt granskar huruvida employer brandingstrategin förmår att ta hänsyn till de särskilda villkor och kulturer som råder inom tjänstesektorn. Vi ställer oss även kritiska till beskrivningen av den interna employer brandingprocessen såsom Backhaus och Tikoo (2004: 502) definierar det, där organisationskulturen ska anpassas efter det arbetsgivarvarumärke som önskas etableras. Med bakgrund i Alvehus och Jensen (2015: 99) menar vi att den rimligare vägen att gå torde vara att anpassa arbetsgivarvarumärket utifrån organisationens existerande kultur, istället för den omvända ordningen.

### **3.1.2 Employer branding idag**

Employer branding har idag funnits i strax över 20 år och det har forskats flitigt kring området. Kristin Backhaus (2016: 194) som bedriver mycket forskning inom managementområdet publicerade i december 2016 en artikel där hon konstaterar att det mest behandlade området för employer brandingforskning är den externa aspekten av employer branding, med fokus på rekrytering. Det andra området som fått stor uppmärksamhet i forskningen är intern employer branding, som behandlar den interna kommunikationen. Resterande forskning fokuserar främst på kopplingen mellan de underliggande konstruktionerna, med andra ord de strategiska taktikerna, i employer brandingstrategin och hur dessa förhåller sig till varandra (Backhaus 2016: 198), exempelvis hur det interna employer brandingarbetet påverkar det externa och vice versa. Därvid konstaterar Backhaus (2016: 198) att befintlig forskning kopierat och omarbetat de upptäckter som

gjorts inom områdena organisatorisk attraktivitet och organisationsidentitet. Vad vi därtill upptäckt, som även Backhaus (2016: 198) bekräftar, är att betydande del av forskningen om employer branding är gjord i växande ekonomier vilket gör att forskningens representativitet och tillämplighet på icke-västerländska länder kan ifrågasättas.

Att employer branding expanderat i popularitet och syns i de flesta sammanhang där strategiska företagskoncept omnämns har få gått miste om. Som vi nämnde tidigare återfinns idag ett flertal tävlingar inom employer branding och det råder en prestige kring fenomenet. World Employer Branding Day (WEBD, "Community", 2017), Randstads (Randstad, "Employer Brand Center", 2017) årliga undersökning, som även är världens största, samt Universums flera employer brandingpriser. Tillsammans med HR-sidor och tidskrifter inom arbetsgivarforum som publicerar flertalet artiklar om employer branding är dessa enbart ett fåtal exempel på fenomenets storhet. De nämnda företagen utlovar mycket kring employer branding och framställer i vissa fall begreppet som en slags tävlingsgren. Ett exempel på detta hittas på Universums, den globala ledaren inom employer branding, hemsida (UEBA) som där säljer in sin employer brandingutbildning med rubriken:

“Learn how YOU can win the war for talent!”

I detta fall framhävs employer branding som ett strategiskt tävlingskoncept präglad av stor konkurrens, och som ett område som går att bemästra. Denna framställning av begreppet ställer vi oss kritiska till då det är ett uttalande som vi misstänker kan ge upphov till en felaktig bild och praktik av employer branding. Det finns det belägg för uttrycket då efterfrågan av högkvalitativ arbetskraft är större än utbudet i många länder (Backhaus 2016: 196). Däremot menar vi att arbetet framförallt kan tendera att rikta sig mot den externa aspekten när “kriget om talanger” är drivkraften. Detta gör att djupet av arbetsgivarvarumärket kan ifrågasättas. Denna kritik kommer vi gå djupare in på i analysen när vi granskar praktiserandet av employer branding.

James Foley (2017) som är Randstads globala employer brandingdirektör menar att år 2016 var ett “break out year” för employer branding. I Randstads årliga världsomfattande undersökning av employer brand för 2016 kom de fram till att många företag utvecklat och lanserat sitt

arbetsgivarvarumärke och EVPs för första gången. För att skapa ett employer brand tillika arbetsgivarvarumärke menar Foley via Randstad att företagen har satsat mer på teknologi och digitalisering och utvecklat strategier för social media samtidigt som de börjat med övertygande videomaterial. Vidare förutspår Foley att employer brandingsatsningar kommer tillta i takt med att talangbristen växer. Denna nulägesanalys av employer brandingpraktiken tar vi med oss i vår analys genom att ha det i beaktande när employer brandingstrategin granskas för att få med de villkor som organisationer har att leva upp till. Parment och Dyhre (2009: 16) betonar nödvändigheten av ett employer brand idag genom att trycka på att dagens generation byter jobb mer frekvent än tidigare generationer. Detta är således ytterligare ett perspektiv som färgar och ställer krav på organisationers employer brandingarbete vilket också hålls i åtanke när vi granskar fenomenet.

Sammanfattningsvis handlar employer branding om att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke som tilltalar tidigare, befintliga och potentiella medarbetare. Däremot menar vi att employer branding, precis som de flesta fenomen, inte är ett helt problemfritt medel för att nå framgång. Det är själva praktiken av organisationers employer brand som vi förhåller oss kritiska till.

## **3.2 Emotionellt arbete**

För att kritiskt granska employer branding och huruvida praktiserandet tar hänsyn till tjänstesektorns särskilda villkor har vi valt att använda oss av teorin om emotionellt arbete. Med denna teori nås de djupgående strukturerna i organisationer, såsom kultur, känslor och uttryck. Det emotionella arbetet vi utgår från i vår analys sker med utgångspunkt i de resonemang som utvecklats av Arlie Russel Hochschild (1983) och Marek Korczynski (2002). Hochschild och Korczynski studerar emotionellt arbete och hur detta tar form inom olika verksamheter. Vi kommer nedan presentera teoretikernas olika synsätt på teorin om emotionellt arbete samt visa på hur vi kommer att använda oss av det i vår forskning.

### **3.2.1 Arlie Russell Hochschild**

Hochschild, som är grundare av begreppet *emotionellt arbete*, presenterade teorin i sin bok ”The Managed heart: Commercialization of Human Feeling” år 1983. Detta vänder sig till hanteringen av känslor och uttryck, mer specifikt de känslor och uttryck som förväntas av den anställda för att

gå i linje med den arbetsplats individen befinner sig på (Hochschild 1983: 4). Hochschild (1983) förklarar att emotionellt arbete handlar om när den anställde förminskar sina egna känslor för att upprätthålla det ansikte utåt som kunderna räknar med. Hon menar att detta kräver en konstant medvetenhet om var den anställde befinner sig för att kunna koordinera sinnet och känslan i förväntad riktning (Hochschild 1983: 7).

Det emotionella arbetet handlar kortfattat om en rad *känsloregler* som råder i serviceyrken och innebär att aktören använder känslor, såväl kroppsligt som i ansiktsuttryck, när denne möter kunden eller gästen. Vidare innefattar emotionellt arbete även det faktum att organisationen kontrollerar de anställdas känslor och uttryck. Det är denna aspekt av emotionellt arbete som vi väljer att använda oss av när vi undersöker hur upprättandet av ett employer brand påverkar och kontrollerar de anställda samt hur detta korresponderar med företagskulturen.

I sin forskning studerar Hochschild människors känslor överlag men lägger tyngdpunkten vid den arbetsmässiga känslaspekten och behandlar hur känslor och uttryck anpassas för att gå i linje med den tjänst en person har och det företag en person arbetar på. Hochschild (1983: 58-59) använder sig av termen känsloregler för att beskriva att det finns förväntningar på vilka känslor vi borde känna vid olika tillfällen. Hon utvecklar resonemanget genom att exemplifiera att det förväntas att vi ska vara glada när vi tar examen, ledsna när vår respektive lämnar oss och spända innan vi skriver ett prov. Vidare förklarar Hochschild (1983: 58-59) att det inom tjänstesektorn snarare handlar om att visa de ”rätta” känslorna som överensstämmer med tjänsten eller arbetsplatsen än vad du som person egentligen känner. Vi tar inspiration från Hochschild i detta påstående men är mer öppensinnade vid användningen av teorin. Vi använder principen som utgångspunkt när employer brandings relation till känslor och uttryck studeras, men ser inte kravet på att anpassa sig efter tjänstesektorns villkor som allmängiltigt och aktuellt i alla lägen.

För att lyfta in det arbetsmässiga perspektivet i sin teori använder sig Hochschild (1983: 92) av flygbranschen som exempel för att visa hur känsloregler tar sig uttryck i praktiken. Flygbolagens marknadsföring och employer brand uppmanar de anställda till att ständigt ha ett leende på läpparna samt ett trevligt och upppassande bemötande gentemot flygpassagerarna. Det är denna i kontext vi vill lyfta in i employer brandingstrategin eftersom kommunicerandet av

arbetsgivarvarumärket förutsätter att de anställda agerar och uttrycker sig på ett sätt som stämmer överens med det. Hochschilds teoretiska poänger använder vi när vi tittar närmre på hur personalen behandlas på olika företag och när vi försöker besvara arbetets andra frågeställning: hur employer branding tar hänsyn till att känslor och uttryck är viktiga för tillfredsställandet av kraven som förväntas inom många delar av tjänstesektorn.

### **3.2.2 Marek Korczynski**

År 2002 publicerade Marek Korczynski sin bok "Human Resource Management in Service Work" som fördjupar Hochschilds redogörelser om det emotionella arbetet. Han beskriver likt Hochschild att kundmötet i tjänstesektorn vanligen formas och struktureras efter de krav och förväntningar som kunden har på mötet. Korczynski (2003: 57) vidareutvecklar Hochschilds (1983) definition av emotionellt arbete genom att i sin forskning betona den påfrestning som det emotionella arbetet innebär. Vidare menar Korczynski att ledningen sällan har insikt om dessa påfrestningar som kultur och direktiv för en tjänst eller arbetsplats faktiskt innebär för den anställde.

Korczynski blir relevant i den teoretiska referensramen eftersom han bygger vidare på Hochschilds teorier. Korczynski har dessutom ett flertal nyligen publicerade forskningspublikationer om emotionellt arbete. Däremot fokuserar Korczynski (2002; 2003) mer på interaktionen mellan arbetstagaren och kunden samt hur känsloreglerna och kontrollen tar sig uttryck där. Denna del av hans arbete väljer vi att bortse ifrån då det inte är relevant för vår studie. Istället intresserar vi oss för hans konstateranden om kontrollen som utövas av chefer och företagsledning gentemot medarbetarna. I vår analys används därför Korczynskis (2002; 2003) teorier om relationen mellan arbetstagare och arbetsgivare som ett redskap när vi studerar employer brandingstrategins relation till känslor och uttryck. Genom att se på employer brandingstrategins direktiv som styrande för medarbetarnas vardag kan vi uppenbara hur strategin förhåller sig till medarbetarnas individuella känslor. Sammanfattningsvis kan vi genom tillämpandet av emotionellt arbete på praktiserandet av employer branding synliggöra employer brandingstrategins relation till kulturen, känslor och uttryck vilket forskningen idag lätt berör men inte utforskar på djupet.

## 4. Metod

I följande kapitel beskrivs den metod vi har använt oss av och vårt tillvägagångssätt för insamlandet och bearbetandet av empirin. För att belysa de svårigheter som uppstått under arbetets gång görs en kritisk reflektion kring empirin och problematisering av de val vi gjort när vi genomfört vår studie.

### 4.1 Övergripande val av metod och ansats

Med utgångspunkt i arbetets syfte har en kvalitativ metod bedömts vara lämplig. I det vetenskapsteoretiska sammanhanget finns en naturlig koppling mellan den kvalitativa metoden och den hermeneutiska ansatsen som innefattar att tolka, förstå och förmedla upplevelser av olika fenomen (Bryman 2011: 32). Här bygger empiriinsamlingen på att få tillgång till informanternas egna upplevelser av en företeelse och kunskapen är ingenting som går att inhämta genom mätningar, så som den kvantitativa metoden huvudsakligen går tillväga (Thurén 2007: 103). Vidare menas att den kvalitativa ansatsen är rätt väg att gå när forskare är ute efter att hitta essensen i det fenomen som studeras, en djupare och mer fullständig förståelse (Bryman 2011: 362).

Syftet med studien är att kritiskt granska employer branding och undersöka huruvida det tar hänsyn till tjänstesektorns särskilda villkor. Därför ämnar arbetet skapa en djupgående och kvalitativ förståelse för employer brandings faktiska verkan och funktion. Genom valet att förhålla oss till kunskap i linje med hermeneutikens lära tillsammans med den kvalitativa metoden som arbetets övergripande ansatser, har vi möjliggjort och tagit ställning till insamlandet av empiriskt material på ett sätt som hjälper oss att förstå och tolka individers syn på employer branding och dess relation till företagskulturen, känslor och uttryck. Den kvalitativa metoden blev det mest användbara tillvägagångssättet för att besvara arbetets frågeställningar samt uppnå syftet, eftersom vi intervjuade olika personer med olika bakgrunder när vi samlade in fältmaterialet. Hermeneutiken är ett vanligt epistemologiskt ställningstagande i den kvalitativa ansatsen som stämmer överens med hur vi ser på kunskap. Dock gör vi inte anspråk på att använda en hermeneutisk metodologi i vår analys av det insamlade materialet, men våra intervjuer har inslag av hermeneutiken då sättet vi samlade in empirin på hjälpte oss tolka och förstå intervjupersonernas syn på employer branding.



## 4.2 Insamling av data

För att syftet med detta examensarbete ska uppnås har vi använt oss av två materialkategorier. Den första kategorin utgörs av semistrukturerade telefonintervjuer med sju respondenter. Under datainsamlingens gång upptäckte vi att de svar vi fick var tämligen likartade och vi bedömde därför att vi nått empirisk mättnad. För att skapa ytterligare tyngd och nyans i vår forskning valde vi att komplettera denna empiri med ytterligare en materialkategori. Att använda en metodkombination kan bidra till att forskaren vid undersökningssituationen uppnår ökad träffsäkerhet, kombinerar metodernas svaga och starka sidor och utvecklar analysen av det valda ämnet (Denscombe 2009: 150). Därför har vi även genomfört en frekvensanalys där vanligt förekommande värdeord inom sammanhanget employer branding analyserats och sammanställts. Denna metod valdes för att fördjupa och testa förståelsen för de mönster vi kunde urskilja under de semistrukturerade telefonintervjuerna.

Forskningsarbetet inleddes med eftersökandet av information avseende employer branding i den tidigare forskningen för att se hur yrkesverksamma och framstående företag inom fältet uttrycker sig om ämnet. Empirin som erhöles via fältarbetet analyserades utifrån teorin om emotionellt arbete. Under intervjuerna presenteras en del information som inte gick i linje med befintlig forskning för employer branding, vilket gjorde att det var nödvändigt för oss att återvända till referensramen för att på så sätt kunna utveckla och nyansera arbetets teoretiska stöd. När vi dessutom under fältarbetets gång tog beslutet att övergå till en annan materialkategori pendlade vi mellan teorin och empirin för att få en ökad och så bred förståelse som möjligt för våra frågeställningar.

Vi anser att vi med vårt växlande mellan teori och empiri använt oss av det abduktiva angreppssättet. Patel och Davidson (2011) beskriver abduktion som en kombination av induktion och deduktion. Alvehus (2013) förklarar vidare att reflektionerna utgår från både undersökningens empiri och de teoretiska frågeställningarna. Patel och Davidson (2011) nämner att en fördel med att arbeta abduktivt är att forskaren blir friare i sin tolkning i jämförelse med om enbart induktion eller deduktion skulle tillämpats. Vi menar att detta angreppssätt varit värdefullt för att besvara

våra frågeställningar då vi under arbetets gång steg för steg arbetat fram en förklaring till forskningsfrågorna.

### **4.3 Semistrukturerade intervjuer**

Huvuddelen av undersökningens empiri utgörs av semistrukturerade intervjuer. För ändamålet att få fram en specifik individs perspektiv på ett fenomen anses intervjun i allmänhet vara en viktig metod (Denscombe 2009: 232; Alvehus 2013: 80). Den semistrukturerade intervjun utgår ifrån en rad förutbestämda teman och frågor som lägger grunden för intervjun samtidigt som metoden ger utrymme för intervjuaren att ställa följdfrågor och ändra ordningsföljden av frågorna under intervjutillfallets gång. Till genomförandet av våra semistrukturerade intervjuer valde vi att ta avstamp i Brymans (2011: 419-422) rekommendationer på struktur och upplägg för genomförandet av semistrukturerade intervjuer. Därför skapades en intervjuguide uppbyggd utifrån tre teman: employer branding som begrepp, employer brandingstrategier och tävlingen "Årets arbetsplats" som samtliga intervjupersoner har en koppling till. Till intervjuerna har tre olika intervjuguides används beroende på vem som har intervjuats, där den första varit konstruerad för de som skapat tävlingen, den andra för respondenterna som inte deltar i tävlingen och den tredje för den respondent som deltar i tävlingen. Sammanlagt genomfördes sju intervjuer som varade mellan 30 och 50 minuter vardera.

När intervjuguiderna utformades har vi utifrån Brymans (2011: 419) rekommendationer ställt oss frågan vad vi behöver för att kunna besvara våra frågeställningar. Intervjuguiderna formgavs därefter med ovan nämnda teman utifrån de områden vi ville täcka för att säkra respondenternas perspektiv på samtliga forskningsfrågor. Vi skapade totalt tre intervjuguides för att anpassa frågorna efter den roll som intervjupersonen hade i tävlingen. Samtliga frågor är av öppet slag för att skapa utrymme för flexibilitet. Frågorna återfinns i bilagor till detta arbete.

I efterhand insåg vi att vi borde ha ställt frågor till kopplade till emotionellt arbete och lagt större vikt vid hur arbetsplatsen och employer brandingarbetet påverkar arbetstagarnas känslor. Goda svar godtogs emellertid avseende det emotionella arbetet. Materialet hade dock stärkts av ett frågeunderlag som specifikt täckt denna typ av frågor. Därtill kan kritik riktas mot det valda sättet att i förhand bestämma en struktur för intervjuerna som vi gjort i enlighet med Bryman (2011: 419-

422). Den förbestämda strukturen kan göra intervjun rigid. Forskaren låser sig vid strukturen vilket gör att forskaren går miste om värdefull information som uppkommer under intervjuens gång. Detta upplevde vi vid ett fåtal tillfällen vilket gjorde att samspelet som intervjun bygger på vissa gånger hämmades och meningsutbytet blev kort och mer koncist än det vid ett mer avslappnat samspel kanske skulle varit.

### **4.3.1 Intervjutillfället och dess svårigheter**

I valet av intervjuform mellan direkt intervju och telefonintervju talade övervägande skäl för telefonintervju eftersom flertalet av respondenterna i vårt urval varit geografiskt svåråtkomliga. Med stöd i Bryman (2011: 208-209) är telefonintervjuer ett bra alternativ när det råder geografiska hinder och resursbegränsningar. Då majoriteten av respondenterna befunnit sig i Stockholm har vi utifrån en bedömning av tidsramen för studien samt förflyttningsmöjligheterna till respondenterna valt intervjuformen telefonintervju. Vidare gjorde vi bedömningen att en blandning av intervjuformer skulle reducera validiteten i det hänseendet att respondenterna i det fallet skulle ha olika perceptionella förutsättningar för att besvara frågorna. Vi anser att vi med telefonintervjuerna på ett effektivt sätt kunnat samla in vår empiri samt att vi på ett smidigare och snabbare sätt hittat intervjutider med respondenterna.

Telefonintervjuer innebär vissa begränsningar. När vi genomfört våra intervjuer per telefon har möjligheten att se respondenternas ansiktsuttryck, kroppsspråk eller reaktioner på de frågor vi ställt saknats. Detta är något Bryman (2011: 210) pekar ut som en svaghet i intervjumetoden. Han menar att det är fördelaktigt för intervjuaren att vara medveten om fysiska tecken genom minspel och gester på obehag, förvirring eller bryderi för att uppmärksamma och således undvika dessa känslor. Detta är något som inte varit möjligt för oss när vi talat med respondenterna via telefon. Den valda intervjuformen medför dock fördelen att vi genom distansen undanröjer, eller åtminstone minskar, den *intervjuareffekt* som Bryman (2011: 209) tar upp som en nackdel med direkta intervjuer. Intervjuareffekten betyder att intervjuarens fysiska närvaro påverkar respondentens svar, exempelvis att intervjuarens ansiktsuttryck eller kroppsspråk på ett eller annat sätt styr respondentens svar i en riktning som denne tror att vi som intervjuare uppskattar. Därför kan konstateras att telefondistansen medför att intervjuareffekten inte blir en lika betydande felkälla

som vid direkt intervju och att vi således inte har påverkat intervjuförloppet med våra fysiska attribut.

#### 4.4 Frekvensanalys

För att komplettera våra semistrukturerade intervjuer har vi gjort en frekvensanalys där de mest frekvent förekommande värdeorden inom employer brandingsammanhang har sammanställts i två tabeller. Det kan liknas den kvalitativa tematiska innehållsanalysen som Bryman (2011: 527) presenterar som sedan har sammanställts och redovisats genom en frekvenstabell inspirerad av den kvantitativa forskningen.

Den tematiska innehållsanalysen innebär att forskaren lägger tyngdpunkten vid *vad* som sägs och inte *hur* det sägs, vilket sedan kodas genom sökandet efter mönster och teman. Som underlag för frekvensanalysen har vi studerat nyligen publicerade artiklar från av några av de främsta employer brandingaktörerna Universum, Randstad och World Employer Branding Day. Vi har därtill analyserat texter på HR-blogger och HR-forum. Den andra och sista materialdelen som en frekvensanalys gjordes på är transkriberingarna från våra semistrukturerade telefonintervjuer (se tabell 2 i analyskapitlet). Efter att ha granskat tolv artiklar (se bilaga 4) från olika källor med olika vinklingar på ämnet employer branding kunde vi sammanställa tio värdeord som antingen förekom i samtliga eller hittades i majoriteten av de studerade artiklarna (se tabell 1 i analyskapitlet). Vi valde att stanna på tolv artiklar då de vi läste därefter uppvisade samma mönster.

Eftersom arbetet har en kvalitativ metodansats har frekvensanalysen använts för att hitta vad som framstår som viktigt. Vi kan inte uttala oss om signifikanser i den data som presenteras vilket hade varit möjligt genom den kvantitativa metodologins statistiska analys (Lantz 2011: 23). Istället presenterar vi vår tolkning av fenomenet och utgår från att frekvensen i de tolv artiklarna som analyserats även till stor del representerar majoriteten av de värdeord som förekommer inom sammanhanget employer branding idag. Med det sagt har urvalet av artiklarna varit slumpmässigt vilket Lantz (2011: 106) menar är en förutsättning för att resultatet ska kunna klassas som representativt med möjligheten att generalisera.

## 4.5 Urvalsprocessen

Studien tar sikte på tävlingen ”Årets arbetsplats” som tar fram de tio bästa arbetsplatserna inom restaurangbranschen, där en har chansen att vinna utmärkelsen på Restauranggalan 2017. Tävlingen syftar till att hylla och lyfta fram de arbetsgivare inom restaurangbranschen som satsar på arbetstrivsel och tar sina medarbetarrelationer på allvar. Denna händelse har valts som empiriinsamlingens utgångspunkt då vi genom denna tävling fick möjlighet att följa employer branding i nutid när det används i en tävlingsform. Genom att rikta datainsamlingen mot denna tävling har vi fått detaljerade kunskaper om just detta specifika fall, som ändå kan liknas med många andra employer brandingstrategier idag. Detta har vi sedan använt för att visa hur den komplexa employer brandingprocessen faktiskt fungerar utifrån teorin om emotionellt arbete.

Mot bakgrund av Trost (2010: 139) kan vårt val av respondenter beskrivas som ett strategiskt urval då vi har haft ett antal kriterier att uppfylla när vi valt ut dessa. Vi har haft kriteriet att respondenterna ska vara kopplade till tävlingen, och sedan har vi även utgått från kriterier som försäkrat att respondenterna hjälpt oss undersöka det vi verkligen avsåg att undersöka. Fyra av respondenterna består av de som anordnat och skapat tävlingen. Dessa valdes ut eftersom vi ville få deras tankar och erfarenheter kring employer branding samt ta reda på hur de resonerar kring den employer brandingtävling som anordnas.

För att få en mer nyanserad bild av tävlingen och employer brandingprocessen i stort ville vi bredda gruppen av intervjupersoner för att ”täcka” tävlingen och få in flera olika perspektiv på employer brandingarbete. Av den anledningen vände vi oss till tre restaurangägare. En som deltagit i tävlingen och två som valt att avstå från den. För att komma i kontakt med dessa tog vi hjälp av vår kontaktperson, intervjuperson 1. Dessa tre respondenter har således tillkommit utifrån ett snöbollsurval. Bryman (2011: 434) beskriver snöbollsurval som ett angreppssätt till urvalet som skapas genom sociala kontakter intervjupersoner har med andra personer som på den vägen möjliggjort att vi fått tag på fler respondenter. Information om respondenterna och deras yrkesroller finns i bilaga 5.

Det ska betonas att vårt urval är styrande och påverkar det resultat som arbetet utmynnat i. En svaghet i urvalet är att det på grund av sin strategiska karaktär enbart förmår att spegla den specifika grupp som har intervjuats och dessa kan alltså inte representera en helhetsbild av

employer brandingarbete. För att väga upp detta har vi strävat efter ett heterogent urval där respondenterna har olika erfarenheter och utgångspunkter i sitt employer brandingarbete. Därför bad vi om att få intervjuas en restaurangägare med stor restaurang, en med en mindre restaurang samt en som bedriver en restaurang tillhörande en restaurangkedja. Med stor och liten restaurang avses en personalstyrka på 30 personer respektive en personalstyrka på tio personer. Detta tror vi kunna ge vår forskning en viss bredd, vilket trots ett strategiskt samt bekvämlighetsurval gör studieresultatet mer nyanserat.

#### **4.6 Bearbetning av data**

I metodavsnittet framhölls att vi genom den kvalitativa metoden har kunnat etablera en förståelse och kunnat tolkat de olika intervjupersonernas syn på employer branding och dess hänsynstagande till företagskulturer, känslor och uttryck. För att underlätta för oss författare att sälla fram och utmönstra det intervjumaterial som vi bedömt varit relevant för studien och av betydelse för att besvara våra forskningsfrågor har telefonintervjuerna transkriberats. I vissa av intervjuerna har vi låtit bli att transkribera ett fåtal meningar och något utlägg där intervjupersonen tappat tråden och börjat tala om något som inte är relevant för vår undersökning. Vi har även uteslutit uttalande intervjupersonen yttrat upprepade gånger. I transkriberingsförfarandet lyssnade vi på intervjuerna en eller två gånger innan själva transkriberandet tog fart och i den fasen kunde vi konstatera om det var några svar eller uttryck som inte var fruktbara. Vi resonerade i linje med Bryman (2011: 432) att om vi inte finner svaret eller det specifika utlägget belysande är vi troligtvis inte ensamma om att känna så. Vi var i dessa val medvetna om att vi riskerade att gå miste om material men bedömde att det var en obetydande risk då vi med allt som faktiskt transkriberades hade mer än tillräckligt med material. De inspelade intervjuerna finns tillgängliga som ljudfiler lagrade i våra datorer. Fältmaterialet har sedan granskats utifrån arbetets teoretiska referensram som utgörs av teorin om emotionellt arbete. Det empiriska stoffet i studien som inhämtats genom intervjuerna står för den största delen av det material som analyserats vilket sedan kompletterats av den kvalitativa frekvensanalysen.

## 4.7 Metodkritik

Den kvalitativa metoden kritiseras ofta för att sakna objektivitet i jämförelse med den kvantitativa metoden (Becker 2008: 78-79; Bryman 2011: 368-369). Kvalitativ data beskrivs även ofta som produkten av en tolkningsprocess som skapas under processens gång, och forskarens egen förförståelse och värderingar spelar in i denna (Becker 2008: 23-24; Bryman 2011: 368). Hur materialet i denna studie har tolkats och analyserats är således till viss del påverkad av våra personligheter och förkunskaper och det är svårt att uppnå fullständig objektivitet. Den ontologiska utgångspunkt forskaren har spelat också in på objektiviteten. I arbetet ser vi på verkligheten som socialt konstruerad vilket har formats av vårt val av metod. Mot bakgrund av Bryman (2011: 36-37) kan vi konstatera att en helt värderingsfri analys av data vid den kvalitativa forskningsmetoden i princip är omöjlig att uppnå. Däremot har vi i tolkningsprocessen avsett vara neutrala och opartiska. Vi förhåller oss positivt till denna aspekt men menar samtidigt att det är svårt att påvisa eller mäta den utsträckning vi som forskare haft inverkan på tolkningsprocessen. Det är därför relevant att reflektera över att vår förförståelse till viss grad påverkat tolknings- och analysprocessen.

Den kvalitativa metoden kritiseras också för att vara av anekdotiskt slag med få indikationer för läsaren hur pass allmänt förekommande och vanligt det som exempelvis intervjufragmenten är eller anses vara (Bryman 2011: 552). Genom att kombinera metodkategorin semistrukturerad intervju med en frekvensanalys som redovisar frekvensen av värdeord inom employer branding ges läsaren en uppfattning om i vilken utsträckning praktiseranden och åsikter kring ämnet förekommer. Vi har i arbetet därför till viss mån kvantifierat empirin för att studera frekvensen som händelser, uttryck och uppfattningarna uppvisar i olika sammanhang. Genom detta tillvägagångssätt menar vi i linje med Bryman (2011: 552) att vi minskat risken att de uttryck eller kommentarer fått en större betydelse än vad som är rimligt och även minskat risken för att en felaktig eller tendentiös bild av employer branding presenteras och undersöks.

Trost (2010: 139) beskriver ett antal risker när forskare använder sig av så kallade nyckelpersoner där en risk som är aktuell för denna studie är att nyckelpersonerna kan styra urvalet genom att välja ut respondenter som denne tror svarar på ett visst sätt alternativt presenterar en särskild bild av

verkligheten. Även Bryman (2011: 144) tar upp problematiken med en nyckelperson och deras eventuella styrande av urvalet. Vi håller med om denna risk som föreligger vid vårt valda urval för informanterna och inser att detta kan färga vårt resultat. Däremot gav vår kontaktperson, intervjuperson 1, oss flera kontakter och de som valdes ut till denna studie är ändå aningen slumpmässigt utvalda då det landade på de sex som hade möjlighet att delta på en intervju med minst framförhållning. Genom detta tror vi att dessa respondenter trots allt inte styrts i särskilt stor grad av vår nyckelpersons förutfattade meningar om svarsresultat. Dessutom hade vi inte haft möjligheten att komma i kontakt med dessa personer utan vår nyckelperson.

#### **4.8 Etiska ställningstaganden**

Vid samtliga intervjutillfällen har vi tagit hänsyn till de etiska riktlinjer som Vetenskapsrådet (VR) fastställt. Dessa fyra principer är *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* samt *nyttjandekravet*. Vetenskapsrådet beskriver de etiska riktlinjerna som en förutsättning för att i sin forskning leva upp till god forskningssed. I början av varje intervjutillfälle informerades respondenterna utförligt om studiens syfte och upplägg. I samband med detta meddelades också att de svar som delges enbart kommer att användas till vår undersökning. Respondenterna gavs därefter möjlighet att ställa frågor om det var någonting som kändes oklart eller obekvämt och genom denna dialog kunde vi motverka och undvika att intervjudeltagarna kände sig utnyttjade eller kränkta. I detta förfarande tog vi hänsyn till såväl informationskravet som nyttjandekravet, vilka är nödvändiga att leva upp till för att respondenterna ska ha fullständig vetskap och insikt i studiens användningsområde och i och med det även känna sig bekväm i situationen och deltagandet (Bryman 2011: 133-134).

Samtyckeskravet innebär deltagarnas egen rätt att bestämma och styra över sin medverkan (Bryman 2011: 135). Denna princip har tagits hänsyn till genom att vi med stor noggrannhet vid varje tillfälle varit tydliga med att respondenterna deltar i undersökningen på frivillig basis och att de när som helst under deltagandets gång kan välja att inte besvara frågor eller avsluta deltagandet helt och hållet. Efter detta fick respondenterna ta ställning till undersökningen och på frivillig grund lämna samtycke, vilket samtliga deltagare har gjort.



Som Bryman (2011: 133) rekommenderar för att uppfylla tillfredsställande konfidentialitetsgrad i sin studie har vi vid transkriberingarna utelämnat riktiga namn på intervjupersonerna. Vidare har transkriberingarna inte varit tillgängliga för andra parter än oss författare samt vår handledare.

## **5. Analys**

Analysen består av två avsnitt uppdelade utifrån undersökningens frågeställningar. Varje avsnitt är uppdelat i ett antal underavsnitt som tillsammans avser besvara arbetets två frågeställningar. Vi kommer i det första huvudavsnittet ge en djupare förklaring till processen när ett employer brand etableras samt hur denna korresponderar med organisationskulturen. I det andra avsnittet behandlas employer brandings relation till känslor och uttryck. Samtliga citat som presenteras är omskrivna från talspråk till skrivspråk. Detta beslut föranleddes av att det är lätt att den som citeras i talspråk i en kontext där resten är i skrivspråk kan framstå som mindre intelligent än den faktiskt är. Därför har talspråket i citaten formulerats till skrivspråk. Citaten går att återfinna i sin ursprungliga form i våra transkriberingar.

### **5.1 Employer brandings förhållande till kultur och vanor**

I detta avsnitt presenterar vi den roll employer branding spelar i verkligheten med bakgrund i vårt insamlade fältmaterial. Vi kommer att undersöka huruvida strategin går djupare in i organisationer och om denna kan kopplas samman med organisationskulturen, eller om det är en strategi av mer ytligt slag och i första hand ett sätt att förmedla en attraktiv arbetsplats. Vidare kommer vi med hjälp av intervjumaterialet undersöka på vilket sätt employer branding förhåller sig till organisationers kultur och vanor.

#### **5.1.1 Employer branding i praktiken**

Som ett svar på dagens arbetsmarknadssituation där det råder en obalans i relationen mellan efterfrågan och utbud av eftertraktade arbetstagare, föreslås employer branding som ett nödvändigt strategiskt tilltag för att utmärka sig på arbetsmarknaden och säkra högkvalificerad arbetskraft (Dyrhe & Parment 2013; Barrow & Mosley 2005). Begreppet employer branding har sedan implementerandet av strategin utvecklats och fått en allt större roll inom organisationer samtidigt som det blivit ett populärt och snabbt växande forskningsfält (Backhaus 2016: 193). Backhaus ger belägg för employer brandingstrategins tillväxt när hon konstaterar att en Googlesökning av termen "employer branding" år 2004 gav 3000 träffar, medan samma sökning idag genererar över 3 miljoner träffar. Det går också att se en utveckling av begreppet i hur en organisation kan ta till sig konceptet och arbeta med det. Beaktar vi hur Ambler och Barrow (1996: 187) beskriver det,

förmedlas en tämligen generell och vitt definierad förklaring till begreppet. Dessutom var konceptet då värdeneutralt och enbart ett varumärke som skulle representera arbetsgivarens karakteristika. I takt med att fler forskare intresserat sig för strategin har employer branding fått både fler och mer detaljerade beskrivningar (Backhaus 2016: 193) och i dagsläget innefattar employer branding flertalet aspekter. Employer branding som begrepp har lämnat Ambler och Barrows värdeneutrala innebörd.

Martin, Gollan och Grigg (2011: 3618-19) specificerar beskrivningen av ett employer brand genom att definiera det som "ett erkännande för att vara känd hos viktiga intressenter för att ge en högkvalitativ anställningserfarenhet och en distinkt organisationsidentitet som anställda värdesätter, engagerar sig i och känner sig trygg och glad i att marknadsföra för andra". I Dyhre och Parment (2009: 142) återfinns definitionen "vi ser på arbetsgivarvarumärket som en produkt vi har sålt som en anställd har köpt". Förutom att det presenterats olika definitioner av "employer brand" föreslås olika sätt att arbeta med själva processen där Backhaus (2016: 194) pekar ut två framstående mål med employer branding som majoriteten av de strategier som föreslås tar avstamp i. Det ena är själva särskiljandet av arbetsgivaren på arbetsmarknaden, och det andra menar hon är att behålla medarbetarlojaliteten till organisationen genom att medarbetarna identifierar sig i arbetsgivarvarumärket.

Tio år efter att strategin lanserades beskriver Barrow och Mosley (2005: 58) employer branding som en central del i företag för att säkra lojala kunder och medarbetare samt en ökad vinst och tillväxt inom företaget. Dessa fördelar som employer branding påstås föra med sig är en stark faktor till att organisationer väljer att arbeta med det och kanske de vanligaste anledningarna som employer brandingkonsulter väljer att betona när de marknadsför strategin. Intervjuperson 1 som är konsult inom employer branding menar att skillnaden mellan framgångsrika företag och mindre framgångsrika företag ligger i employer brandingfrågor. Vad vi kan utläsa är att det finns flera anledningar för organisationer att arbeta med employer branding och därtill flera olika sätt att göra det på. Vi ser att det finns en röd tråd i praktiserandet av employer branding, nämligen medarbetarna. I och med detta kan vi konstatera att employer brandingstrategin är beroende av de anställda och att det inte går att bedriva ett employer brandingarbete utan att ha medarbetarna i

åtanke. I detta är det intressant att studera hur employer branding tar hänsyn till arbetstagarna i implementeringsprocessen.

### **5.1.2 Implementerandet av ett employer brand**

Employer branding är själva processen när arbetsgivarvarumärket implementeras (Backhaus & Tikoo 2004: 502). Backhaus och Tikoo (2014: 501) och Dyhre och Parment (2013: 103) är inte ensamma om att framhålla att det vid ett lyckat employer brandingarbete är nödvändigt att ha med sig personalen. Vidare menar de att personalen inte bara fungerar som hjärtat i organisationer utan även utgör grunden för arbetsgivarvarumärket. Vad Dyhre och Parment (2013: 103) konstaterar utifrån detta är att arbetsgivare utan personalens engagemang i organisationskulturen och den övergripande strategin saknar ambassadörer och har därmed ett svagt, om knappt existerande, employer brand. Intervjuperson 1 som arbetar med employer branding håller med och menar att skillnaden mellan att lyckas och misslyckas, helt och hållet beror på den personal organisationen lyckas attrahera, behålla och utveckla. Respondenten ställer sig emot påståendet om att kunden är en organisations viktigaste resurs då det i slutändan ändå är medarbetaren som levererar produkten eller tjänsten som kunden köper. Respondenten motiverar sin syn på employer branding ytterligare genom att påpeka att det inte är marknadsavdelningen som äger varumärket utan att det är personalen.

För mig är employer branding en ganska inåtriktad verksamhet ... Vi jobbar mot ett kulturperspektiv och jag tror att man ska börja i änden med vad som är unikt för företaget. [...] Vilka är vi? Vilka är det som trivs att jobba här? Har man det på plats tillsammans med en stark kultur, ett starkt högre syfte och starka ledare är det lätt att jobba med employer branding för då är det bara att berätta om det. (I1)

Innebörden av ovanstående citat kan förstås som att den rätta vägen att gå för att implementera ett arbetsgivarvarumärke är inifrån och ut. Dyhre och Parment (2009: 58-80) förklarar employer brandingprocessen mer ingående genom Universums (2009) femstegsmodell som i inbördes ordning innefattar stegen undersökning, medarbetarlöfte (EVP), kommunikationsstrategi, kommunikationsmaterial och handling. I denna modell är det huvudsakliga målet att lyckas upprätta en stark attraktionskraft för såväl nuvarande som framtida arbetstagare. Kort förklarar handlar modellen om att i första steget undersöka organisationens befintliga arbetsgivarvarumärke

för att utifrån detta sätta upp mål och identifiera sina konkurrensfördelar, för att därefter fastslå ett starkt EVP som utgör en grund för det som i tredje steget ska kommuniceras ut. Här framhåller Dyhre och Parment (2013) sociala medier som en mycket viktig del och resonerar således i linje med majoriteten av dagens förespråkare och yrkesverksamma inom employer branding, däribland Randstads employer brandingdirektör James Foley (2017) som pekar ut strategier för sociala medier som en betydelsefull satsning i dagens samhälle. Den andra tävlingsskaparen tillika employer brandingstrategen, intervjuperson 2, som intervjuades är snabb på att adressera denna aspekt och förklarar att:

Information sprids ju så otroligt snabbt. Förr i tiden dög det att säga att man var på ett visst sätt för att upprätthålla den bilden. Försöker du göra det idag har alla dina medarbetare Facebook och LinkedIn, för att nämna några.

När kommunikationskanalerna fastslagits är det dags att bestämma vad som kommuniceras ut för att spegla det önskade arbetsgivarvarumärket, som efterföljs av det sista och vad Parment och Dyhre (2009: 78) beskriver som det avgörande steget för ett lyckat employer brandingarbetet: implementerandet av de tidigare nämnda stegen. Vad författarna däremot inte problematiserar är själva genomförandet av stegen. Barrow och Mosley (2005: 150) förklarar att implementeringen påverkar alla aspekter inom ett företag och kräver att hela organisationen fokuserar och strävar mot samma mål. Intervjuperson 5 som är chef med personalansvar beskriver att de i sin organisation arbetar med employer branding på alla sätt de kan.

Det skulle väl vara vår kreativitet som sätter gränser. Det kan vara allt från att sitta med och lyssna på människor som har problem och behöver prata ut, behöver prata av sig, till att hitta på roliga grejer så man trivs på jobbet. En stark ”vi-känsla”. ... Vi väljer att lägga mycket tid och pengar på det. Vi tror på det, vi tror att det är vår framgång.

Detta sätt att arbeta med employer branding skildras inte i den femstegsmodell (Parment & Dyhre 2009: 58-80) som employer brandingforskare tagit fram. Här ser vi ett mer extensivt och allomfattande närmande till strategin som ställer sig emot att implementerandet av ett employer brand görs genom förutbestämda riktlinjer. Intervjuperson 2 vidareutvecklar Dyhre och Parments

(2009: 58-80) resonemang och utformar sitt employer brandingarbete likt den femstegsmodell som de presenterar.

Ett lyckat employer brandingarbete är när man lyckas lyfta fram det som är unikt för företaget och deras marknadsapproach och ser till att alla andra processer i organisationen stöder den visionen. Allt från rekrytering till talent management, till vanlig traditionell marknadsföring och till hur vi närmar oss försäljning, kundhantering, samarbetspartner. Alltså hela rubbet. När det ligger i linje med företagets unika vision då är det lyckat. Alla differentieringar från det här hamnar på en gråskala, det är inte av eller på men då blir det mer eller mindre misslyckat.

Så långt ser vi att såväl forskare som verksamma verkar vara överens om att employer branding sträcker sig över flera områden och är en strategi som inbegriper alla aspekter av organisationen. Däremot ser vi att de intervjuade employer brandingkonsulterna resonerar snarlikt med det som forskningen inom området rekommenderar. Detta ser vi inte som något överraskande men är något som vi förhåller oss kritiska till eftersom dessa respondenter livnär sig på employer branding. Däremot ser vi att den informant som inte är utbildad inom employer branding ser på strategin och implementerandet av det på ett sätt som skiljer sig från teorin. Något som flitigt betonas av teori och empiri är att employer brandingstrategin måste utgå ifrån det unika för företaget. Av det kan vi utläsa att en lyckad employer brandingstrategi på en organisation inte nödvändigtvis är lyckad för andra organisationer. Här blir employer brandingstrategins förmåga att ta hänsyn till organisationers unika kultur och förutsättningar aktuellt. Denna aspekt kommer att behandlas i följande avsnitt.

### **5.1.3 Hur djupt in i organisationen går det?**

Vid arbetets början ställde vi oss kritiska till employer brandingstrategins faktiska funktion och påstådda effekter. Frågan som kan ställas är om employer brandingstrategin verkligen går på djupet inom företag och korresponderar med kulturen, eller om det blott är en marknadsföringsstrategi iklädd HR-värden. I sökandet efter ett svar på detta undersökte vi våra intervjupersoners uppfattning av strategin genom att ställa frågan om de upplever att employer branding generellt sett speglar verkligheten. Där skiljde sig svaren påtagligt där intervjuperson 1 som är en av skaparna till tävlingen "Årets arbetsplats" menade att det är väldigt sällan som den

externa kommunikationen är baserad på den interna verkligheten. Intervjupersonen tillade sedan att organisationer oftast börjar i den änden där de berättar vad de tror är bra att säga. Intervjuperson två som också skapat tävlingen siar verklighetsläget för många employer brandingutövare på följande sätt:

Jag tror att en massa företag går ut och säger att de står för employer branding men i själva verket ägnar sig åt marknadsföring, det vill säga att gå ut och tala om hur de är, talk-the-talk. Det skulle jag inte vilja kalla för employer branding, jag skulle vilja kalla det för marknadsföring. Men de kan mycket väl själva sätta den stämpeln på det.

När vi frågar om employer branding i kontexten av tävlingen "Årets arbetsplats" menar intervjuperson 3 som valt att avstå från tävlingen att det enbart är till för gratis marknadsföring och inte knyter an till den faktiska kulturen. När vi lämnar employer branding i kontexten för tävlingen och istället frågar om det generellt ändras svaren märkbart. På frågan om huruvida employer branding i allmän bemärkelse är en ytlig strategi får vi svaret:

Det är absolut inte ytligt! Det där är djupt. Du måste vara genuin. Du kan inte snappa upp på en persons problem om du till exempel inte är genuint intresserad. Annars kan du ju inte göra det. Du måste vara genuin och du måste vara äkta. Ytligt är inte äkta och genuint. (I5)

Även intervjuperson 3 som ställde sig skeptisk till employer brandingtävlingen talar om employer branding på ett minst sagt kontrasterande sätt när vi istället frågar om deras employer brandingstrategi.

Jag tror faktiskt att det är jätteviktigt. Om jag tar min gamla arbetsplats så var vi den attraktivaste inom branschen. En stor anledning var att man satsade väldigt mycket på sin personal och på utbildningar, det interna. Därför tror jag överlag att folk stannade länge. [...] Den tydligaste employer branding jag varit med om var där och där gick det ju väldigt djupt. Det var inte ett spel för galleriet, utan man värnade väldigt mycket om sina medarbetare, vilket syntes utåt för man hade väldigt välmående personer som jobbade under en.

Vi ser att uppfattningen av employer brandingstrategins djup och faktiska korrespondens med kulturen och den verkliga arbetsmiljön påtagligt skiljer sig åt beroende den kontext det nämns i. När employer branding tar sig uttryck i form av tävlingen ser våra respondenter på det som ett verktyg inom marknadsföring och somliga väljer då bort employer brandingarbete på grund av ekonomiska skäl eller tidsskäl. Även intervjuperson 1 och 2 som är konsulter inom employer branding väljer att förminska employer branding till marknadsföring och något som inte förmår att spegla verkligheten. I detta sammanhang får employer branding en ytlig stämpel. När vi skiftar fokus och istället ställer frågor om employer branding i generell bemärkelse eller om respondenternas eget employer brandingarbete får strategin en annan status och förklaras gå in på djupet i organisationen. Med detta nämnt kan vi framhålla att det råder en diskrepans kring hur employer brandingstrategin korresponderar med organisationens inre processer. Det blir i denna kontext intressant att vända sig mot den interna aspekten av employer brandingstrategin för att förstå hur strategin förhåller sig till kulturer och vanor.

#### **5.1.4 Hur employer branding korresponderar med kulturen**

Varje organisation har sin egen unika uppsättning av arbetstagare vilka tillsammans bidrar till organisationens företagskultur. Företagskulturen anpassas utifrån personalen (Alvehus & Jensen 2015: 99) och att få en djupare förståelse för den roll employer branding har inom organisationskulturer vänder vi blicken mot den interna employer brandingaspekten. Som vi förklarade i arbetets teoretiska referensram innebär intern employer branding allt det arbete där organisationer ämnar skapa en organisationskultur som överensstämmer med det employer brand de vill etablera (Backhaus & Tikoo 2004: 502). Utgångspunkten för det interna employer brandingarbetet är förtroendet mellan arbetsgivare och medarbetare och alla åtgärder ska syfta till att stärka det. Alvehus och Jensen (2015: 99) förklarar vidare att beteenden och företagskulturer är unika och inrotade i organisationens kärna och att ändra på det är en komplicerad process.

När vi ställde frågan om hur intervjupersonerna väljer att jobba med den interna employer brandingdelen fick vi följande svar från en av intervjupersonerna:



Jag jobbar utifrån ett kulturperspektiv, att fånga och definiera vilka vi är och vad vi står för. Vi står för det här och det här, om du inte står för det gör dig inte besvär och sök någon annanstans. Då blir det både starkt och ärligt. (I1)

Barrow och Mosley (2005) stödjer detta resonemang och menar att en organisation som har engagerade människor i sitt företag vilka är villiga att gå den extra biten eller göra det där lilla extra kommer att märka skillnad i sina resultat. Intervjuperson 2 hävdar att framgångsrika employer brandingstrategier alltid går på djupet. Denne informant har utgångspunkten att employer brandingstrategin måste följa hela kedjan: från vilka människor som tas in, hur dessa väljs ut, hur de skolas in och hur medarbetarna behandlas, till hur organisationen framställer sig själv. Vad vi utläser här är att empiri och teori menar att en stark organisationskultur kommer utmynna i att resten kommer av sig självt. Relationen mellan employer branding och kulturen utvecklas ytterligare när respondenten menar att det som har en långsiktig effekt för organisationers arbetsgivarvarumärke är att leva upp till det som kommuniceras utåt vilken alltid spåras till organisationskulturen. Även de andra personerna som intervjuades stämmer in på detta sätt att närma sig employer branding.

Vi jobbar ju löpande med det. Det genomsyrar hela vår verksamhet. Allting utgår hela tiden från ett medarbetarperspektiv. Det ska komma från hjärtat också. Man kan inte bara säga ”vi jobbar med det här och vi vill ha bra kultur och nu har vi bra kultur”. Det är något som man måste jobba med hela tiden, dygnet runt, i allt. (I5)

Vidare valde vi att intervjua en av deltagarna i employer brandingtävlingen, intervjuperson 7, och denna person förklarar employer brandingstrategins främsta syfte på ett sätt som säger emot att employer branding är förankrat i organisationskulturen. Denne personalchef menar att det är pengarna som i slutändan alltid är det som styr och att det de facto är det som gör att organisationer ägnar sig åt employer branding. Här kan vi se att begreppet uppfattas på olika sätt beroende på omgivning, erfarenhet och vilken position personen i fråga har. Detta mönster blev tydligt ganska snart in i insamlandet av fältmaterialet. Strategins faktiska funktion och relation till kultur och vanor verkar te sig olika inom olika organisationer. Å ena sidan betraktas strategin som en marknadsföringsstrategi utan någon faktiskt funktion och förankring i organisationers kultur. Å

andra sidan ser respondenterna på employer branding som ett bevis på en välmående organisation där employer branding är resultatet av ett djupgående och gediget organiseringsarbete.

## **5.2. Employer brandings förhållande till känslor och uttryck**

I följande avsnitt väljer vi att titta närmre på hur employer brandingstrategin förhåller sig till medarbetarnas känslor och uttryck. Detta tar på så vis vid där det tidigare avsnittet slutade, det vill säga employer brandings förmåga att gå på djupet och hur det korresponderar till organisationskulturen. Vidare kommer det emotionella arbetet tillämpas när vi studerar employer branding ur ett medarbetarperspektiv. För genomförandet av denna analys kommer vi använda oss av tidigare forskning, materialet från våra intervjuer samt vår frekvensanalys.

### **5.2.1 Det emotionella arbetet inom tjänstesektorn**

Tidigare konstaterades att employer branding kan ses som ett resultat av en organisation där strategin stämmer överens med kulturen och verkligheten på en generell nivå. Det är därför även av intresse att studera hur employer branding förhåller sig till medarbetarna på en individnivå samt hur arbetsgivarvarumärket påverkar de anställda i deras vardag. Arlie Russel Hochschild (1983) introducerade termen emotionellt arbete på tidigt 80-tal och därmed skapades ett samlingsnamn för allt det arbete som konstrueras och utformas utifrån vad kunden vill ha. Tjänstesektorn präglas av att medarbetarna på ett eller annat sätt måste styra sina känslor och uttryck för att kunden vid kontakttillfället ska få rätt upplevelse av organisationen när kontakttillfället äger rum. Vidare inkluderar emotionellt arbete alla de yrkeskrav som fordrar att arbetstagaren tar avstånd från sina egna känslor, det vill säga de känsloregler som råder. Grönroos (2008: 38) konstaterar att tjänster är relationsinriktade och därtill att kundrelationen spelar en avgörande roll på konkurrensmarknaden. Relationen mellan organisationen och kunderna, som faller under kategorin externa aktörer, menar Sengupta, Bamen och Singh (2015: 309) är en betydelsefull del i det externa employer brandingarbetet. Det är i den externa employer brandingprocessen som förtroendet mellan organisationen och dess intressenter etableras. Med bakgrund i detta förstår vi att det är av stor vikt för employer brandingarbetet att de känslor och uttryck som medarbetarna visar går i linje med arbetsgivarvarumärket.

Som redogjorts för i den teoretiska referensramen, menar Backhaus och Tikoo (2004: 501) att varumärket är en av de viktigaste tillgångarna för en organisation. Lanserandet av begreppet employer branding innebär ett samsande av produktens eller tjänstens betydelse med den betydelse som organisationens arbetsgivarvarumärke har. Vidare redogjorde vi också för att employer brandingarbetet måste utformas på olika sätt beroende på om arbetet riktar sig mot de interna aktörerna eller de externa aktörerna (Sengupta, Bamel och Singh 2015; Backhaus och Tikoo 2004). Därvid konstaterades i tidigare avsnitt att en obalans mellan det interna och det externa employer brandingarbetet råder, där employer branding å ena sidan framställs som internt arbete och å andra sidan som externt och marknadsföringsinriktat.

Vi ställer oss kritiska till hur samspelet mellan det interna och det externa tar sig i uttryck, närmare bestämt när det önskade arbetsgivarvarumärket visas utåt. Vad händer med frontpersonalen när "kunden har alltid rätt" blir aktuellt, och när den anställde måste bete sig på ett specifikt sätt? Det är frågor som dessa som står i centrum och aktualiserar teorin emotionellt arbete gällande arbetsplatser tillhörande tjänstesektorn. Det är här vi ställer employer branding på sin spets.

Hochschild (1983: 38) specificerar emotionellt arbete som det arbete där medarbetaren måste framkalla och uppvisa specifika känslor och använda sig av sina erfarenheter om vilka känslor som är önskvärda. Vad vi utläser ifrån detta är att känslor kan behöva anpassas utifrån den situation som råder för att servicen ska uppfattas som lämplig och passande för kunden. I våra intervjuer valde vi att fråga om emotionellt arbete och vi fick tämligen olika sätt att resonera kring och bemöta denna aspekt av tjänstesektorn. Intervjuperson 5 som i dagsläget är personalansvarig med en bakgrund inom restaurangbranschen känner igen tjänstesektorns särskilda känslokrav och visade stor förståelse för detta.

Du kan ju inte gå till en arbetsplats där du inte trivs och har ont i magen och stå med ett leende på läpparna och tycka att det är äkta och genuint. [...] Jag menar, idag orkar jag inte le för att min mamma ligger på sjukhus och jag orkar inte le men jag jobbar i alla fall. Då ska man, tycker jag i alla fall, ta hänsyn till det. [...] Då behöver inte den personen stå först i ledet och möta gästen först. Den personen kan jobba där den personen känner sig mest harmonisk. Är det inte min bästa dag idag, då går jag och gör det här eller fixar det här istället.

Här ser vi en chef som har förståelse för sin personal och accepterar det faktum att personalen inte alltid mår bra och är förmögna till att sätta upp ett leende på läpparna varje dag. Respondenten har en röd tråd i sina resonemang kring employer branding och menar på att det interna employer brandingarbetet även berör individnivån. På samma fråga fick vi däremot ett helt annat svar och sätt att se på medarbetarnas uppvisande av egna känslor. Intervjuperson 3, också verksam inom restaurangbranschen, menar mer eller mindre att de anställda får rätta sig efter de känslor och uttryck som tjänsten kräver.

Jag tror att i alla serviceyrken så måste man anpassa sig till människorna som kommer dit. Känslor får man tyvärr ibland lämna utanför jobbet och när man är på jobbet får man faktiskt fokusera på jobbet. Det finns en anledning att det kallas för jobb. I och med att vi träffar människor dagligen, människor som får ett intryck av oss dagligen, så måste vi tänka på hur folk uppfattar oss.

Detta går att koppla till Korczynski (2002) som menar att första stadiet i emotionellt arbete innefattar ledningens roll att försöka styra medarbetarna beteende gentemot vad som önskas. Precis som den senaste intervjupersonens svar kan vi se likheterna att släppa sina riktiga känslor och anpassa sig efter jobbet. Detta kan vidare kopplas till den så kallade kundorienterade byråkratin, där kunden alltid anses ha rätt och servicen ska upplevas som tillfredsställande och förmedla ett nöje för kunden (Korczynski: 2002). Mosley (2005) adresserar detta när han menar att många organisationer tenderar att placera employer brandingarbetet hos ledningen eller marknadsavdelningen. Vidare förklarar han att 60 % av de tillfrågade menar att ansvaret för employer branding bör ligga på dessa befattningar, vilket talar för att employer branding har fått en allt större strategisk betydelse och marknadsföringsavdelningen blir länken till att kommunicera ut arbetsgivarvarumärket. Mosley (2005) tillägger att arbetsgivarvarumärkesryktet i allt högre grad spåras till vitaliteten i organisationskulturen.

Vi ser att chefer resonerar olika i hur långt employer brandingprocessen sträcker sig samtidigt som vi även kan konstatera att fördelarna som den externa delen av employer branding tros generera får en allt större betydelse. Trots att respondenten betonar att det är viktigt att ta hand om sin personal för ett framgångsrikt employer brand menar denne ändå att känslor lämnas hemma och

att ett arbete är ett arbete. Detta kan tyckas vara motsägelsefullt när hänsynstagandet till de anställda inte sträcker sig över när arbetstagarna utövar sitt arbete. Det leder oss återigen in på problematiken med hur djupt in i organisationer employer branding faktiskt går. Hochschild skrev sin bok under 1980-talet men emotionellt arbete är lika aktuellt nu som då. Som konstaterat i första avsnittet vill majoriteten av våra respondenter närma sig employer brandingstrategin inifrån med tron om att det yttre kommer av sig självt. Det till trots kan vi se en syn på personalen som ett redskap vilket vi menar är en aspekt som behöver nyanseras och utredas vidare.

### **5.2.2 Den välmående personalen**

Det är en sak att tala om hur ett arbete ska skötas men det är en annan att verkligen ha förståelse för sina anställda och förstå vikten av en välmående personal för organisationskulturen i stort. I våra intervjuer påpekade flera av intervjupersonerna att personalen står i centrum och att de ska ses som en tillgång för företag. De nämner att chefen ska se till potentialen i varje individ och ta tillvara på varje möjlighet att utveckla personalen. Backhaus (2016: 196) berättar att nöjd och uppskattad personal vanligtvis leder till mer trogna medarbetare som väljer att stanna kvar på sin nuvarande arbetsplats. Vidare finns det en samstämmighet i att företagets employer brand bör överensstämma organisationskulturen då företag vars employer brand inte är i linje med organisationskulturen går miste om de positiva effekter employer branding sägs föra med sig (Backhaus 2016: 196). När vi vänder oss till våra intervjupersoner för att undersöka personalens roll i organisationen ser vi ganska likartade svar. Ett av svaren vänder sig till var i världen man befinner sig och att detta kan påverka hur organisationer tar hand om sin personal:

Jag tror att företagen kommer gå omkull om de inte vårdar sin personal. Det är skillnaden mellan den mer civiliserade delen av världen och andra länder. Ta Kina till exempel, där kan du fortfarande tvinga folk att jobba. Det hänger liksom ihop med utvecklingen i samhället. (15)

Intervjuperson 3 ställer sig på samma sida i frågan och förklarar att ett personalfokus är essentiellt. Respondenten menar att uppskattning på arbetsplatsen kan leda till att personalen känner sig värderad och stannar kvar i organisationen. Intervjuperson 6 definierar sin personal som välmående och nöjd genom konstaterandet om att många kommer tidigare till arbetet än vad de

egentligen behöver och att de dessutom gärna stannar kvar längre om det behövs. Detta tar vi avstånd till då intervjupersonen väljer att likställa nöjd och välmående personal med att spendera längre tid på arbetsplatsen. Avgörandet av medarbetarnas välmående går inte att konstatera enbart på tiden de är på arbetsplatsen. Med denna syn på personalhantering tror vi inte att employer brandingstrategin förmår att inkludera medarbetarna på individnivå. Men med bakgrund i hur intervjuperson 1 ser på employer branding tror vi det motsatta.

Det är inte marknadsavdelningen som äger varumärket, det är personalen. Där har du min koppling till hur jag ser på frågan. Jag är ganska kritisk till att vissa ser på employer branding som attraktionen av dagens talanger. För mig är employer branding ganska inåtriktad verksamhet. Hur ska vi, visst attrahera, men hur ska vi också behålla utvecklingen av den personal vi har? (I1)

Vi leds återkommande in på hur viktig personalen är för organisationerna, och employer brandingstrategierna som presenteras kan alltid spåras tillbaka till personalen. Hochschild (2012) diskuterar även det faktum att företagsledning och chefer ofta förmodar att de har gjort rätt när de styr sin personal i en riktning som gynnar företaget. Hon menar vidare att framgång i ledningen av personalen också likställs med att få sina anställda att känna och agera på ett specifikt sätt som understödjer företagets värderingar (Hochschild 2012: 49). Det kan vi härleda till när nyanställda får sina introduktionsutbildningar som syftar till att ge en förståelse för hur det arbetas på företaget, vilket ska fungera som en vägvisare för den nyanställdes arbete i den nya organisationen (Dyhre & Parment 2013: 11). Detta är en naturlig del i att få ut organisationens värdeord och företagskultur, men samtidigt hänvisas den nyanställda att agera på ett särskilt sätt i sitt arbete. Hochschild (2012: 49) utvecklar detta genom att betona hur ofta personal inom tjänstesektorn måste agera på ett tillfredsställande sätt för att passa in i både organisationen och för att leva upp till det organisationens kunder förväntar sig. Dock kan resonemanget nyanseras ytterligare då vi menar att ett hänsynstagande till personalen på individnivå också kan vara en anledning till att forma och styra de anställdas känslor och uttryck.

Att våra respondenter har sina egna uppfattningar om, och förståelser för, hur en välmående personal ser ut visar på att ledning av människor i stor utsträckning är komplicerat. Detta är en

aspekt vi menar är viktig för organisationer att ha i åtanke när de jobbar med sin personal, i synnerhet när de väljer att arbeta med sitt employer brand.

### 5.2.3 Olika värderingar inom employer branding

Som redovisat ovan uppmärksammades det under fältarbetets gång att innebörden av begreppet employer branding för respondenterna tog sig olika i uttryck. När vi upplevde empirisk mättnad i det material vi samlade in från våra intervjupersoner valde vi att göra en frekvensanalys. Där sammanställde vi de vanligast förekommande värdeorden inom sammanhanget employer branding för att få ett grepp om vad som framstår som viktigast inom de olika sammanhangen. Dels genomfördes en frekvensanalys på texter och artiklar publicerade år 2016 eller år 2017 av framstående aktörer inom employer brandingfältet, såsom Randstad och Universum. Dels gjordes samma analys på det transkriberade intervjumaterialet.

**Tabell 1. Vanligast förekommande värdeord i nyligen publicerade texter om employer branding utan inbördes ordning**

Attraktiv/attrahera	Digital närvaro
Tydligt EVP	Värderingsstyrkt
Medarbetarupplevelsen	Stark organisationskultur
Ambassadörer	Tydligt/starkt ledarskap
Storytelling	Medarbetarengagemang

Av dessa är det mest förekommande värdeordet attraktiv/attrahera vilket förefaller vara det huvudsakliga syftet med alla employer brandingpublikationer och strategier. Därefter är det värdeorden digital närvaro, storytelling och ambassadörer som nämns främst.

**Tabell 2. Vanligast förekommande värdeord i transkriberingarna från de semistrukturerade intervjuerna utan inbördes ordning**

Attraktiv/attrahera
Medarbetarengagemang
Gemenskap
Starkt/bra ledarskap
Delaktighet

Det som samtliga respondenter nämner som en viktig beståndsdel i employer branding är precis som de analyserade artiklarna ordet attraktiv/attrahera. Sex av sju intervjupersoner tar därtill upp

att vårda personalen, ett starkt och bra ledarskap, delaktighet och gemenskap som centrala delar i sitt employer brandingarbete.

Vad som kan förmedlas utifrån frekvensanalysen är att synen på vad en employer brandingstrategi bör bestå av till vissa delar stämmer överens mellan våra intervjupersoner och de analyserade artiklarna som behandlar employer branding. En tämligen stor skillnad som vi upptäckte när materialet analyserades var att artiklarna av employer brandingpraktiserare lägger tyngdpunkten vid hur arbetsgivare utstrålar sitt arbetsgivarvarumärke. Detta anförande grundar vi i att majoriteten ger tips på hur organisationer kan kommunicera sitt arbetsgivarvarumärke, där “storytelling” och “digital närvaro” omnämndes i samtliga sammanhang. När värdeorden “tydligt EVP”, “medarbetarupplevelsen” och “ambassadörer” nämndes av dessa var det i nästan alla fall i en kontext där dessa var verktyg och viktiga delar att ha med när organisationer ska kommunicera ut sitt employer brand. Som tidigare konstaterat är det externa perspektivet även störst inom forskningen (Backhaus 2016: 194).

Mosley (2015) förklarar att detta omfattande fokus på den externa delen av employer branding kommer utmynna i en förflyttning av ansvaret för employer branding från HR-avdelningen till marknadsföringsavdelningen. Vi resonerar i samma banor då vi genom empirin ser att våra respondenter med personalansvar nästan uteslutande väljer att fokusera på den interna aspekten av employer branding medan den externa delen utelämnas eller tilldelas “någon annan”. Vidare ser vi att den externa aspekten av employer branding får störst uppmärksamhet inom både forskningsfältet och av yrkesverksamma som livnär sig på området.

#### **5.2.4 Hänsynstagande eller hänsynslöst?**

Tidigare resonemang och analyser har uppmärksammat att hanteringen av medarbetare är en komplicerad process samt att employer brandingstrategin utmanar chefers beaktande av de anställdas känslor, uttryck och förutsättningar. När employer brandingstrategin framställs i de analyserade artiklarna tolkar vi det som att medarbetarna hamnar i skuggan av målbilden av arbetsgivarvarumärket; att målbilden kommer först och strategierna för att uppnå det därefter. I denna spegling av employer branding ställer vi oss tveksamma till att strategin faktiskt tar hänsyn till känslor, uttryck och åsikter bland medarbetarna. Samtidigt har vi sett ett mönster i att våra



intervjupersoner ofta refererar till employer branding som något internt där strategin vänder sig till personalen och har deras känslor i åtanke. Ett uttalande som stöder föreställningen att employer branding tar hänsyn till medarbetarnas känslor och individuella förutsättningar kom från intervjuperson 4 när denne berättar om att deras employer brand utformats av personalen.

Det genomsyrar hela vår verksamhet. Allting utgår hela tiden från ett medarbetarperspektiv, på det sättet jobbar vi. Det är så självklart här så de svårt att sätta ord på det. Vi är väldigt lyhörda och väldigt öppensinnade för att ta in idéer och utvecklas. Vi tycker att det är roligt, vi brinner för dem här sakerna. Vi letar hela tiden efter saker vi kan förbättra, tänk hur andra jobbar med sälj mot kunder så jobbar vi med attraktionskraft gentemot potentiella och befintliga medarbetare. Så det finns ganska mycket kraft i att medarbetarna själva är engagerade. Alla ska känna att de är delaktiga, att de är en del av framgångssagan.

Intervjuperson 7 som arbetar med personalansvar som tillfrågades om employer branding och gav ett annat perspektiv på hur employer brandingstrategin kan tacklas, men med samma hänsynstagande till individnivån i organisationen.

Jag tycker att employer branding betyder rätt man på rätt plats. Just vad det gäller restaurangbranschen så är det mycket känslor som man jobbar med tycker jag. Det är viktigare att man har rätt attityder och inställning än att man har massor av kompetens. Så genom att omge mig med rätt människor som jag har anställt in i min arbetsgrupp så har jag lyckats att få fantastiska resultat på gästenkäter och även medarbetarenkäter som vi har inom företaget.

Intervjupersonen förklarar vidare att föregå med gott exempel och arbeta tillsammans med personalen, istället för att sitta på ett kontor och leda de anställda, är framgångsreceptet för ett hållbart och genuint employer brand.

Då skapar du någon form utav gemenskap, som ett fotbollslag, inget fotbollslag är bättre än sin svagaste länk och så tycker jag att det ska vara

Sammanfattningsvis har vi upptäckt att employer brandingarbetet kan närmast såväl inifrån, genom de interna processerna, som utifrån, och således via de externa strategierna. Vidare råder skilda åsikter kring hur djupt in i organisationen som employer brandingstrategin går. Balansgången mellan strategins syfte att attrahera personal och fokusera på företagets varumärke utåt och att faktiskt etablera en organisationskultur som lever upp till arbetsgivarvarumärket framstår som svår. Här kommer frågan om vilket håll employer brandingarbetet ska byggas från, det interna eller det externa, vilket lyftes fram i den inledande delen av analysen. Här noterar vi en oenighet i framförallt vad de som specialiserar sig inom employer branding förespråkar, och vad våra respondenter förespråkar. En diskrepans som även anas i forskningen kring fenomenet. Genom att få med sig medarbetarna på employer brandingarbetet, som både teori och empiri är överens om, har organisationer möjligheten att etablera ett lyckat employer brand. Om organisationen väljer att formulera strategin utan ett hänsynstagande till kulturen och de anställda framstår det med bakgrund i forskningen som svårt att ge sken av ett sanningsenligt employer brand. Att ta hänsyn till de interna processerna i employer brandingarbetet är inte bara möjligt, vilket vi visat på i denna analysdel, men även något som framställs som nödvändigt för att ha ambassadörer och medarbetare som efterlever arbetsgivarvarumärket.

## 6. Slutdiskussion

Vi kommer i detta avsnitt sammanfatta de resultat och slutsatser vi kommit fram till i analysen. Sedan redovisas en diskussion kring hur employer brandingstrategin förhåller sig till kultur, känslor och uttryck. Avsnittet avslutas med förslag på vidare forskning.

### 6.1 Sammanfattning

Syftet med detta arbete är att kritiskt undersöka huruvida employer branding tar hänsyn till de särskilda villkor som finns inom tjänstesektorn. Med detta som utgångspunkt formulerade vi två frågeställningar som förhåller sig kritiska till employer brandingstrategins hänsynstagande till företagskulturer och känslor utifrån teorin emotionellt arbete. Från analyskapitlet kan vi dra vissa slutsatser vilka vi redovisar under de två avsnitten *employer brandings förhållande till organisationskulturer* och *employer brandings förhållande till känslor och uttryck*.

#### 6.1.1 Employer brandings förhållande till kultur och vanor

I vår analys har vi presenterat olika sätt att ta sig an employer brandingstrategin. Vi har även visat på att strategin får olika betydelse beroende på kontexten den yttrar sig i. Vidare har vi belyst olika teorier om hur employer brandingstrategin bör implementeras, vilket både har ifrågasatts och styrkts med den insamlade empirin. De slutsatser vi presenterar nedan bygger vidare på tidigare forskning inom employer branding och nyanserar den ytterligare genom teorin om emotionellt arbete.

Först och främst kan vi fastställa att såväl praktiken av employer branding som forskningen kring den utvecklats markant under de senaste 20 åren. För att överhuvudtaget kunna implementera employer brandingstrategin krävs det att organisationen får med sig personalen. Mot bakgrund av befintlig forskning har vi även identifierat att ett lyckat employer brandingarbete innefattar såväl externa strategier som interna, där en balans och överensstämmelse mellan dessa strategier är önskvärd. Om organisationer lägger större vikt vid att kommunicera ut det arbetsgivarvarumärke som eftersträvas men brister i att få det interna klimatet i linje med detta blir resultatet ett tendentiöst och ytligt employer brand. Vi ser att employer brandingforskningen antyder att det är i den änden organisationer ska börja etablerandet av sitt arbetsgivarvarumärke vilket kan verka

missledande. I fältmaterialet kan vi påvisa det motsatta tillvägagångssättet då våra intervjupersoner i princip enbart arbetar med de interna aspekterna för att skapa sitt arbetsgivarvarumärke. Dessa menar att employer brandingstrategin inte handlar om att arbeta med employer branding i sig. Istället ser de på employer branding som ett *resultat* av ett medarbetarengagemang och etablerandet av en organisationskultur. I detta är det även centralt att se till den kontext som employer brandingstrategin tar sig uttryck inom, där det i tävlingssammanhang lätt får en ytligare funktion medan det inom ramen för organisationers eget arbete får en fördjupad betydelse och är förankrat i den kultur som råder.

Utifrån sammanslagningen av teori och empiri utläser vi att den lyckade vägen för etablerandet av ett employer brand som faktiskt går på djupet uppnås genom ett större fokus vid den interna employer brandingaspekten. Genom att etablera ett arbetsgivarvarumärke som de anställda känner igen sig i skapar organisationen en lojalitet till sina arbetstagare och i samband med det får organisationen ambassadörer som förespråkar arbetsgivarvarumärket. Som ett resultat av detta menar employer brandingforskare och employer brandingpraktiserare att organisationen får fler positiva effekter i form av nöjda medarbetare som stannar längre medan arbetskraften som söker sig till dem ökar. Våra respondenter resonerar i enlighet med detta, och sex av sju intervjupersoner beskriver sin employerbrandingstrategi i linje med det interna perspektivet.

Den överrepresenterade definitionen av employer brandingstrategin är den som menar att strategin är en effekt. Denna uppnås när strategin tar utgångspunkt i kulturen genom att implementerandet av arbetsgivarvarumärket planeras och genomförs i samverkan med kulturen som råder inom organisationen i fråga. Vidare förespråkas också att implementerandet ska genomsyras av ett medarbetarengagemang. Sammanfattningsvis kan vi anföra att employer brandingstrategin kommer i kontakt med kulturen även om det råder en diskrepans mellan forskningen och intervjupersonerna i vad som ska definieras och arbetas med först: kulturen eller det önskvärda arbetsgivarvarumärket.

### **6.1.2 Employer brandings förhållande till känslor och uttryck**

Utifrån arbetets andra frågeställning behandlade vi i analyskapitlets andra avsnitt employer brandingstrategins förmåga att ta hänsyn till känslor och uttryck och dess verkan på individnivå.

Tidigare forskning belyser vikten av att ha med sig personalen i employer brandingarbetet och hur vi än vrider och vänder på det leds vi återkommande in på hur viktig personalen är för organisationers employer brand. Däremot menar vi att strategin inte lika ingående tagit de interna aspekterna i beaktning och att den inte förmår att gå ner på individnivå. Detta kommer vi redogöra för i denna del av slutsatsen vilket vi även visat på i vår analys.

Inledningsvis framhöll vi att det för det externa employer brandingarbetet är viktigt att medarbetarna visar känslor och uttryck som stämmer överens med det arbetsgivarvarumärke som önskas förmedlas. Med stöd i Hochschilds och Korczynskis teorier om emotionellt arbete utredde vi employer brandingstrategins avsikt att framställa organisationer på ett särskilt sätt. I detta blir det tydligt att det uppstår en viss problematik för strategin i att ta hänsyn till varje medarbetares behov. I analysen av forskning, teori och empiri kunde vi utläsa att employer brandingstrategin stannar på en övergripande nivå då strategin korresponderar med organisationskulturen i sin helhet. Det betyder emellertid att employer brandingstrategin kommer i kontakt med organisationens interna processer och medarbetarnas vardag, då det employer brand som kommuniceras utåt förutsätter att personalen efterlever detta. Däremot kan målbilden av arbetsgivarvarumärket agera styrande för medarbetarnas känslor och uttryck för att de genom organisationens employer brand inte bara måste leva upp till förväntningar för tjänsten som erbjuds, utan även den arbetsmiljö som kommuniceras utåt.

Vi kunde även genom vår frekvensanalys konstatera att det råder en diskrepans mellan hur forskare och yrkesverksamma inom employer brandingområdet praktiserar strategin. Forskningen använder sig av mer ytliga ord och jämförelser som syftar till den externa aspekten av employer brandingstrategin. Våra respondenter hänvisar till de interna aspekterna och ser på strategin som en effekt av ett mer djupgående och gediget arbete där medarbetarengagemanget är nyckeln till framgång. Förhållandet mellan employer brandingstrategin och medarbetarnas uttryck och känslor är därmed inte självklar. Om employer brandingansvariga anser att även individnivån ingår i en fungerande organisationskultur inkluderar employer brandingstrategin ett hänsynstagande till de känslor och uttryck som medarbetarna förväntas visa. Detta menar vi blir verklighet när organisationen i sitt utformande av planen för implementering av strategin väljer att anpassa arbetsgivarvarumärket utifrån organisationens och tjänstens eller produktens särskilda villkor.

Sammanfattningsvis kan sägas att vi problematiserar och ifrågasätter tidigare forskning om processen när arbetsgivarvarumärket etableras genom att behandla employer brandingstrategins beaktande av medarbetarnas känslor och uttryck. Det vi bidrar med till forskningsfältet employer branding är applicerandet av en ny teori på employer branding samt en mer nyanserad och fördjupad förståelse för strategins hänsynstagande funktion.

## **6.2 Diskussion**

Syftet med detta arbete var att kritiskt granska employer branding utifrån teorin emotionellt arbete för att undersöka huruvida strategin förmår att ta hänsyn till de särskilda villkor som råder inom tjänstesektorn. Vi beskrev inledningsvis en problematik med employer branding som bygger på att employer brandingstrategin idag fungerar som en tävlingsgren och något som företag profilerar sig genom, samtidigt som forskningen främst intresserat sig för den externa aspekten av strategin. Problematiken grundar sig på den övervägande uppmärksamheten mot employer brandings effekter och den externa aspekten där medarbetarna och den inre delen av employer brandingarbetet ägnas mindre uppmärksamhet. Denna obalans fann vi intressant då tidigare forskning betonade vikten av att ha med sig personalen i employer brandingarbetet men inte gick djupare in på individernas roll i employer branding eller hur strategin förhåller sig till organisationers unika kulturer. I vårt syfte föreföll det för oss tveksamt att employer branding faktiskt går på djupet i organisationer och tar hänsyn till tjänstesektorns särskilda villkor. Efter analysen kan vi konstatera att såväl forskningen som informanterna som praktiserar employer brandingstrategin, faktiskt har utgångspunkten att varje organisation har olika förutsättningar och därmed måste anpassa sin employer brandingstrategi därefter.

Tjänstesektorn utmärker sig genom att arbetstagarna har känsloregler att förhålla sig till i sin arbetsvardag. Detta tar sig uttryck i att känslor och uttryck måste anpassas efter kunders förväntningar på de anställdas agerande och organisationen i stort. Hochschild (1983; 2012) och Korczynski (2002; 2003) är två framträdande teoretiker som forskar om känslorbetet som medarbetare inom tjänstesektorn har att förhålla sig till och vi har i arbetet tillämpat deras forskning på employer brandingstrategin. När vi tillämpat teorin emotionellt arbete har en analys av employer brandingstrategins korrespondens med kultur, känslor och uttryck möjliggjorts. Backhaus (2016), Backhaus och Tikoo (2004) samt Dyhre och Parment (2009; 2013) refererar till

organisationskulturen i sin employer brandingforskning och menar på att kulturen fyller en viktig roll i processen när ett employer brand etableras. Även empirin som analyserats har en tydlig förankring i kulturen när employer brandingstrategin praktiseras och efter avslutad analys kan vi fastslå att employer branding korresponderar mot organisationers vanor och kulturer genom att utformas därefter. Etablerandet av ett arbetsgivarvarumärke är inte möjligt utan ett hänsynstagande till kulturen. Alla metoder och steg vid implementerandet av ett employer brand planeras och utformas därför utifrån varje organisations unika vanor och kultur.

Samtidigt går det att tolka strategin på flera olika sätt vilket både empiri och teori visat på. Då engagemanget för employer branding ter sig olika stort för olika organisationer ser vi att strategin bemöter medarbetarnas känslor och uttryck i olika grad. För forskningen inom employer branding tar hänsynstagandet till känslor och uttryck stopp på den övergripande kulturnivån då de inte granskar strategins verkningar och hänsyn till de känsloregler som råder inom tjänstesektorn på en individnivå. Här konstaterar vi att employer brandingstrategin brister vilket visar på att en kritisk granskning av strategin utifrån teorin emotionellt arbete var värdefull. I analysen påvisades dessutom en diskrepans mellan våra intervjupersoners syn på employer brandingstrategin och yrkesverksamma employer brandingpraktiserare. Denna diskrepans urskiljdes i de värdeord som sammanställdes för att få ett grepp om hur strategin uppfattas inom olika sammanhang. Genom denna analys kan vi dra slutsatsen att arbetets intervjupersoner förespråkar att börja med medarbetarna för att i samverkan med dem skapa en gemenskap och ”vi-känsla” som av sig självt utmynnar i ett arbetsgivarvarumärke. Medarbetarengagemanget som beskrivs tar även avstamp i de känsloregler som medarbetarna måste anpassa sitt arbete efter. Genom denna extensiva tolkning av employer brandingstrategin som våra intervjupersoner uppvisar tar strategin hänsyn till känslor och uttryck genom att se till medarbetarnas individuella behov för att därigenom kunna tillfredsställa de krav som förväntas inom många delar av tjänstesektorn.

Slutligen vill vi poängtera att employer brandingstrategin inte garanterar ett hänsynstagande till de känslor och uttryck som medarbetare inom tjänstesektorn måste förhålla sig till. Däremot aktualiserar employer brandingstrategin detta när det emotionella arbetet tillämpas, vilket kan tänkas motivera till en större personalmedvetenhet. Genom att komplettera strategin med ett medarbetarengagemang kan employer brandingstrategin underlätta arbetsvardagen genom att se

varje individs förutsättningar och förhållanden som en del i den övergripande kulturen. Med ett övervägande fokus på de externa aspekterna av employer brandingstrategin kan konceptet verka hämmande eller styrande över medarbetarnas känslor och uttryck.

### **6.3 Förslag på vidare forskning**

I och med att syftet med vårt arbete var att kritiskt granska employer branding som strategi utifrån teorin om emotionellt arbete har vi testat en ny infallsvinkel på employer brandingstrategin. Detta har kastat ljus på fler luckor i den befintliga forskningen vilket efterföljande forskare kan vidareutveckla. Exempelvis ser vi att våra resultat kan fördjupas ytterligare genom att gå djupare in på varje aspekt som implementerandet av employer brandingstrategin behandlar. Förslagsvis behandla de fem steg som Dyhre och Parment tillsammans med Universum menar ingår vid etablerandet av ett employer brand var för sig.

Vi ser även en möjlighet för praktiska implikationer av våra forskningsresultat för befattningar med personalansvar. I samband med detta vill vi även framhålla en etisk reflektion kring en tänkbar negativ påverkan som vårt resultat kan få på människor om det tillämpas felaktigt. Exempelvis kan våra konstateranden om att employer branding korresponderar med organisationens kultur, och att det till viss del korresponderar till medarbetarnas känslor och uttryck, användas för att manipulera anställda. Däremot menar vi att resultaten vid rätt användning kan innebära en bättre förståelse för employer brandingstrategin och vad som bör hållas i åtanke för att strategin ska nå ända ner på djupet i organisationen. Detta menar vi kan bidra till ett hållbart arbetsgivarvarumärke samt en internt välmående organisation.

Vi har i denna studie haft ett tämligen brett syfte och forskat på en övergripande nivå vilket innebär att fortsatt forskning på separata delar i arbetet kan bidra till att en mer ingående förståelse för employer brandingstrategins korrespondens till kulturer, känslor och uttryck uppnås.



## 7. Källförteckning

### 7.1 Artiklar

Ambler, T. & Barrow, S. (1996) The Employer Brand. *Journal of Brand Management*. Vol.4, pp. 158–206.

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, Vol. 9, Nr 5, s. 501-517.

Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13:4, 193-201. Hämtad via <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/15416518.2016.1245128?needAccess=true>

Korczynski, Marek (2003). Communities of Coping: Collective Emotional Labour in Service Work. *Organization*, 10, 1, pp. 55-79.

Martin, G., Gollan, P. J., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *International Journal of Human Resource Management*, 22, 3618-3637.

Mosley, R. (2015). CEOs need to pay attention to employer branding. *Harvard Business Review*. Hämtad via <https://hbr.org/2015/05/ceos-need-to-pay-attention-toemployer-branding>

Sengupta, A. Bamel, U. Singh, P. (2015). Value proposition framework: implications for Employer Branding. *Decision*. 42 (3). ss. 307-323

*Universum* (2009). Employer Branding Insight.

## 7.2 Litteratur

Alvehus, Johan. (2013) *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber.

Alvehus, Johan & Jensen, Tommy (2015). *Organisation*. Lund: Studentlitteratur.

Bach, Steven (2005). *Managing Human Resources 4e: Personnel Management in Transition*. Wiley-Blackwell Publishing.

Becker, H. S. (2008) *Tricks of the trade – Yrkesknep för samhällsvetare*. Malmö: Liber.

Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö. Liber.

Denscombe, Martyn (2009). *Forskningshandboken – För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur

Dyhre, A. & Parment, A. (2009). *Sustainable Employer Branding - Guidelines, Worktools and Best Practices*. Liber: Samfundslitteratur.

Dyhre, A. & Parment, A. (2013). *Employer Branding: Allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. 1 uppl. Malmö: Liber.

Grönroos, Christian (2008). *Service Management och marknadsföring*. Liber: Malmö.

Hochschild, A. (1983). *Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure*. The American Journal of Sociology, Vol. 85, No. 3, pp. 551-575. The University of Chicago Press.

Hochschild, A (2012). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.

Lantz, B. (2011) *Den statistiska undersökningen – grundläggande metodik och typiska problem*. Lund: Studentlitteratur.

Korczynski, Marek (2002). *Human resource management in service work*. Basingstoke: Palgrave.

Patel, R. & Davidson, B. (2011) *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Fjärde upplagan, Studentlitteratur AB.

Thurén, Torsten (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber AB.

Trost, Jan. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Fjärde upplagan, Studentlitteratur AB.

### **Internetlänkar:**

(2017-03-30)

Universum: <http://universumglobal.com/se/sveriges-basta-arbetsgivare-2016/>

(2017-04-05)

Universum Employer Branding Academy (UEBA): <https://employerbrandingacademy.com/en>

(2017-04-12)

VR: <https://www.vr.se/etik.html>

(2017-05-02)

Randstad: <https://www.randstad.se/employer-brand-center/>

(2017-05-02)

World Employer Branding Day (WEBD) : <https://www.worldemployerbrandingday.community/>

# Bilagor

## Bilaga 1.

Intervjuguide tävlingsskapare

### Inledning

1. Vad arbetar du med? Vad ingår i din befattning och yrkesroll?
2. Hur länge har du arbetat med det?
3. Hur länge har du varit på din nuvarande arbetsplats?

### Employer branding som begrepp

4. Hur ser du på begreppet employer branding? Hur skulle du definiera det?
5. Vad är fördelarna med employer branding enligt dig?
6. Finns det några negativa aspekter med employer branding? Vilka?

### Employer branding-strategier

7. Hur arbetar du/ni på företaget med employer branding?
8. Hur tycker du att ett företag/en organisation arbetar med employer branding på bästa sätt?
9. Anser du att employer brandingstrategier/arbete på djupet? Eller är det ytligt?
10. På vilket sätt tar employer branding hänsyn till att känslor och uttryck är viktiga för att tillfredsställa de krav som förväntas inom många delar av tjänstesektorn?
11. Hur ser du på framtiden för employer branding?

12. Upplever du att employer branding generellt sett speglar verkligheten?

13. Är de mätvärden som employer brandingarbetet använder sig av tillförlitliga?

#### Tävlingen

14. Vad anser du vara huvudsyftet med enkätundersökningen?

15. Tror du att det går att mäta employer branding?

16. Finns det risk för att företag ser tävlingen som gratis marknadsföring?

17. Vad tror du att ni kan dra för slutsatser kring resultaten? Vad kan ni använda undersökningen till tror du?

#### Avslutning

18. Finns det något du vill tillägga som du känner att vi missat? Har du några frågor till oss?

Tack för din medverkan!

## **Bilaga 2.**

Intervjuguide arbetsgivare (deltagare)

### Inledning

1. Vad arbetar du med? Vad ingår i din befattning och yrkesroll?
2. Hur länge har du arbetat med det? Hur länge har du varit på din nuvarande arbetsplats?

### Employer branding som begrepp

3. Hur ser du på begreppet employer branding?
4. Varför är det viktigt med employer brandingarbete? Har ni någon målsättning med ert arbete?

### Employer branding-strategi

5. Har ni någon övergripande strategi för att bli mer attraktiv som arbetsgivare? Hur har det beslutet fattats? Vem har fattat det beslutet? Vem är ansvarig för employer brandingarbetet?
6. Vad tror ni motiverar er personal? Funktionella, psykologiska, ekonomiska fördelar?
7. Hur ser er interna employer brandingstrategi ut?

### Tävlingen

8. Varför deltar ni i denna tävling? Vad hoppas ni få ut av det?
9. Vilken bild tror du de anställda har av er som arbetsgivare? Överensstämmer den bilden med den bild ni vill att de ska ha?
10. Vad tror du om era chanser?

## Avslutning

11. Finns det något du vill tillägga som du känner att vi missat? Har du några frågor till oss?

Tack för din medverkan!

## **Bilaga 3.**

Intervjuguide arbetsgivare (icke-deltagare)

### Inledning

1. Vad arbetar du med? Vad ingår i din befattning och yrkesroll?
2. Hur länge har du arbetat med det? Hur länge har du varit på din nuvarande arbetsplats?

### Employer branding som begrepp

3. Hur ser du på begreppet employer branding?
4. Varför är det viktigt med employer brandingarbete? Har ni någon målsättning med ert arbete?

### Employer branding-strategi

5. Har ni någon övergripande strategi för att bli mer attraktiv som arbetsgivare? Hur har det beslutet fattats? Vem har fattat det beslutet? Vem är ansvarig för employer brandingarbetet?
6. Vad tror ni motiverar er personal? Funktionella, psykologiska, ekonomiska fördelar?
7. Hur ser er interna employer brandingstrategi ut?

### Tävlingen

8. Varför deltar ni inte i tävlingen?
9. Finns det risk för att företag ser tävlingen som gratis marknadsföring?
10. Skulle ni kunna tänka er att ställa upp i en liknande tävling i framtiden?

### Avslutning



12. Finns det något du vill tillägga som du känner att vi missat? Har du några frågor till oss?

Tack för din medverkan!

## **Bilaga 4.**

### **Artiklar som varit underlag till frekvensanalysen**

Från Randstad:

Foley, James. 2017. is 2017 the year your employer brand creates the buzz you've been looking for?. *Randstad sourceright, insights. blog posts.*

<http://insights.randstadsourceright.com/h/i/320761725-is-2017-the-year-your-employer-brand-creates-the-buzz-you-ve-been-looking-for> (Hämtad 2017-05-02)

<https://www.randstad.se/workforce360/employer-branding/tre-framgangsnycklar-for-att-vara-en-attraktiv-arbetsgivare/> (Hämtad 2017-05-02)

<https://www.randstad.se/workforce360/arbetsmarknad-och-trender/all-inclusive-pa-framtidens-arbetsplats/> (Hämtad 2017-05-02)

Från Universum:

<http://universumglobal.com/articles/2017/04/3-quick-tips-communicating-employer-brand-effectively/> (Hämtad 2017-05-02)

Från World Employer Branding Day:

<https://www.worldemployerbrandingday.community/single-post/2017/02/28/To-win-in-employer-branding-be-both-consistent-and-bold> (Hämtad 2017-05-02)

<https://www.worldemployerbrandingday.community/single-post/2017/03/22/Building-the-right-employer-brand-is-the-essence-of-future-business-success> (Hämtad 2017-05-02)

<https://www.worldemployerbrandingday.community/single-post/2017/02/28/To-win-in-employer-branding-be-both-consistent-and-bold> (Hämtad 2017-05-02)

<https://www.worldemployerbrandingday.community/single-post/2017/02/23/10-Employer-branding-best-practices-to-focus-on-in-2017> (Hämtad 2017-05-02)

Från HR-bloggen:

<http://hrbloggen.se/2017/04/10-tips-talangstrategi.html#more-11063> (Hämtad 2017-05-02)

<http://hrbloggen.se/2017/03/konsultbolag-basta-arbetsplatserna.html> (Hämtad 2017-05-02)

<http://hrbloggen.se/2017/01/employer-branding-ideella-verksamheter.html> (Hämtad 2017-05-02)

<http://hrbloggen.se/2016/11/employer-branding-rekryteringsprocessen.html> (Hämtad 2017-05-02)

## **Bilaga 5.**

### **Respondenter**

Intervjuperson 1 är employe brandingkonsult med mångårig erfarenhet inom området. Personen arbetar på företag 1 och är en av skaparna av tävlingen ”Årets arbetsplats” som de semistrukturerade intervjuerna tar avstamp i.

Intervjuperson 2 är psykolog, socionom, författare och föreläsare och arbetar tillsammans med intervjuperson 1 på företag 1.

Intervjuperson 3 är en restaurangägare och arbetsgivare som valt att inte delta i tävlingen.

Intervjuperson 4 är före detta kock och ägare av det andra företaget, företag 2, som anordnar tävlingen.

Intervjuperson 5 är före detta kock och den andra ägaren av företag 2, och är den fjärde och sista av de fyra som anordnat tävlingen.

Intervjuperson 6 är operativ chef på en gård som bedriver en restaurangverksamhet. Personen har huvudsakligt ansvar för personalen och har valt att inte delta i tävlingen.

Intervjuperson 7 är köksmästare och leder personalen på en restaurang som valt att delta i tävlingen.