



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Attrahera, utveckla & behålla

En explorativ studie om två företags förhållningssätt till
Employer Branding

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp.

Inez Andersson
Sofie Stjerneman
Handledare: Martin Harling
Maj, 201

Examensarbete, kandidat: 15 hp
År: 2014
Handledare: Martin Harling
Examinator: Karin Lumsden Wass

Abstract

Studiens syfte

Studiens syfte är att utifrån två företags perspektiv, utforska innebörder i Employer Branding som fenomen och begrepp samt hur detta relaterar till arbete med Human Resources. Avsikten är vidare att belysa arbetsmarknadens utveckling med fokus på immateriella värden och flexibilitet, i förhållande till begreppet Employer Branding.

Teori och tidigare forskning

Arbetsmarknadens utveckling skapar, vad Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg (2006) beskriver som "det nya arbetslivet" vilket präglas av bland annat ökade krav på flexibilitet för såväl individer som organisationer. En effekt av det nya arbetslivet är enligt Allvin et al. (2006) en förändring i lojalitet mellan arbetsgivare och arbetstagare. Något som enligt Dyhre och Parment (2009) skapar behov hos företag att binda medarbetare till sin organisation. Arbete med immateriella värden, såsom varumärke och intern kultur blir enligt författarna därmed aktuellt för företag att fokusera på då det kan främja individers behov av självuppfyllelse och bekräftelse. Employer Branding kan då vara en strategi för företag att förhålla sig till i detta arbete (Dyhre & Parment 2009).

Metod

Studien är kvalitativ och har en explorativ ansats (Kvale & Brinkmann 2009) för att beskriva två företags förhållningssätt till innebörder av Employer Branding i deras arbete med att attrahera, utveckla och behålla medarbetare. Studien utforskar två organisationers förhållningssätt till innebörder av begreppet. Dock med främsta fokus på en av de utvalda organisationerna, ett medelstort tjänsteföretag, där även medarbetares subjektiva upplevelser om vad en attraktiv arbetsgivare är, lyfts fram.

Resultat

Resultatet analyseras utifrån tre valda teman; attrahera, utveckla samt behålla, vilka återspeglar innebörder av begreppet Employer Branding. Den samlade uppfattningen om vad en attraktiv arbetsgivare är uttrycks av de intervjuade medarbetarna i det medelstora företaget, bero på bransch och medföljande krav på utveckling. Immateriella värden, som kreativitet och innovation framkommer även påverka en arbetsgivares attraktionsförmåga. I empirin nämns flertalet aktiviteter i det medelstora företaget som kan relatera till innebörder av Employer Branding. Det multinationella företaget arbetar strategiskt med Employer Branding som strategi för att bland annat attrahera en utvald målgrupp.

Keywords: Employer Branding, Immateriella värden, Flexibilitet, Anställningsbarhet, Human Resource

Innehållsförteckning

| | |
|--|-----------|
| DISPOSITION | 1 |
| INLEDNING | 2 |
| SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR | 3 |
| TEORI & TIDIGARE FORSKNING | 4 |
| ARBETSMARKNADENS UTVECKLING | 4 |
| DET NYA ARBETSLIVET | 5 |
| EMPLOYER BRANDING | 5 |
| EMPLOYER BRANDING OCH HUMAN RESOURCES | 6 |
| SAMMANFATTNING..... | 7 |
| METOD | 8 |
| URVAL | 8 |
| FORSKNINGSETIK | 9 |
| ANALYSMETOD..... | 10 |
| RESULTAT | 11 |
| ATTRAHERA | 11 |
| UTVECKLA | 14 |
| BEHÅLLA | 15 |
| SAMMANFATTNING..... | 18 |
| DISKUSSION | 19 |
| INDIVIDUALISERING | 19 |
| ORGANISATIONERNAS FÖRHÅLLNINGSSÄTT TILL EMPLOYER BRANDING | 20 |
| HRs ROLL I ARBETET MED EMPLOYER BRANDING | 21 |
| STUDIENS BEGRÄNSNINGAR | 22 |
| SLUTSATSER | 23 |
| HUR FÖRHÅLLER SIG TVÅ UTVALDA FÖRETAG STRATEGISKT TILL INNEBÖRDER AV EMPLOYER BRANDING OCH HUR BESKRIVER MEDARBETARNA I ETT STUDERAT FÖRETAG EN "ATTRAKTIV ARBETSGIVARE"? | 23 |
| PÅ VILKET SÄTT KAN INNEBÖRDER AV EMPLOYER BRANDING RELATERAS TILL ASPEKTER AV ARBETSMARKNADENS UTVECKLING MED FOKUS PÅ IMMATERIELLA VÄRDEN OCH FLEXIBILITET? | 23 |
| VIDARE FORSKNING | 23 |
| LITTERATURLISTA | 25 |
| BÖCKER | 25 |
| VETENSKAPLIGA ARTIKLAR | 25 |
| TIDNINGARTIKLAR | 25 |
| INTERNET | 26 |
| BILAGA 1-3 | 27 |
| BILAGA 1. INTERVJUMALL MEDARBETARE | 27 |
| BILAGA 2. INTERVJUMALL VD | 28 |
| BILAGA 3. INTERVJUMALL EMPLOYER BRANDING OFFICER | 29 |

Disposition

Studiens inledning belyser fenomenet och begreppet Employer Branding samt dess uppmärksamhet i olika forum och dagsaktuella medier. Inledningen introducerar även några aspekter av arbetsmarknadens utveckling och relationen till innebörder av Employer Branding. Studiens inledande del övergår sedan till studiens syfte och frågeställningar. Därefter följer teorin vilken beskriver utvalda författares beskrivning av arbetsmarknadens utveckling med fokus på immateriella värden och flexibilitet. Följande del av studien är metoden som beskriver bakgrunden till de två utvalda organisationerna samt resonemang kring vårt tillvägagångsätt i arbetet och denna studies eventuella begränsningar. Nästa del av studien presenterar resultatet och lyfter de två utvalda organisationernas förhållningssätt till innebörder av Employer Branding. I resultatet presenteras även subjektiva uppfattningar om vad en attraktiv arbetsgivare är. Analysen knyter sedan an teori till resultat och summerar vad som behandlats i studien genom vidare resonemang. Uppsatsen avslutas med våra slutsatser och förslag till vidare forskning.

Inledning

I flera forum kan vi idag läsa om Employer Branding som fenomen och aktuellt "buzzword"¹. Employer Branding lyfts ofta i olika forum och sociala medier där man uppmärksammar attraktionsförmåga och varumärkens betydelse. Tidningen Dagens Industri Y publicerade nyligen resultatet från en undersökning över Sveriges mest attraktiva arbetsgivare där IKEA toppade listan (Ringström & Fagerlund 2014). I ett uttalande från IKEAs HR-chef uppges företagets attraktionskraft och popularitet sannolikt bero på företagets storlek och lönsamhet (Ringström & Fagerlund 2014). I en artikel publicerad av European Media Partner, uttalar sig en Employer Branding ansvarig i ett svenskt företag om hur deras arbete med Employer Branding är en viktig del i företagets strategiska utveckling². Idag finns även organisationer som specifikt arbetar med ämnet. En utav dessa organisationer tar fram årliga undersökningar angående studenters föreställningar av önskvärda arbetsgivare. Utifrån en sådan undersökning toppade Google och Walt Disney Company de internationella mätningarna år 2014, medan IKEA och H&M var studenternas främsta val av arbetsgivare i Sverige³.

En förståelse för varför Employer Branding fått uppmärksamhet och aktualiserats i bland annat sociala medier, kan härledas till delar av arbetsmarknadens utveckling. Enligt Allvin et al. (2006) skapar arbetsmarknadens utveckling förutsättningar för det så kallade nya arbetslivet, som enligt författarna karakteriseras av flexibilitet samt en förändring av arbetsvillkor och personalomsättning. Kortsiktiga anställningar och ett kontinuerligt byte av arbetsgivare är en effekt av det nya arbetslivets förutsättningar, vilket enligt författarna bidrar till bristande lojalitet mellan arbetstagare och arbetsgivare. Då individer rör sig mellan olika roller på arbetsmarknaden, i form av kunder, konsumenter, konkurrenter eller medarbetare bör företag enligt Dyhre och Parment (2009) kommunicera något unikt för att binda arbetstagare till sin organisation.

Den teknologiska utvecklingen och en ökad användning av kommunikativa kanaler som exempelvis internet har enligt Allvin et al. (2006) bidragit till att betydelsen av geografiska avstånd minskat. Globaliseringen gör vidare att marknader sprider sig utanför lokala kontexter, skapar ökad konkurrens och ställer högre krav på företag att kommunicera med omvärlden. Dyhre och Parment (2009) menar att denna utveckling gör att arbets- och konsumtionsmarknaden kommer allt närmare varandra vilket gör att företag behöver vara attraktiva på båda marknaderna.

För att skapa förståelse för Employer Branding som fenomen och begrepp, samt hur de aktiviteter som ingår i begreppets definition relaterar till arbete med Human Resources, fokuserar studien på att belysa några aspekter av arbetsmarknadens utveckling. Då med fokus på immateriella värden och flexibilitet. I ett försök att beskriva en mer nyanserad bild av begreppet studeras två organisationers förhållningssätt till Employer Branding. I en av de utvalda organisationerna beskrivs även medarbetarnas subjektiva upplevelser om vad en attraktiv arbetsgivare är.

¹ trendord, modeord (www.wikipedia.org)

² Employer Branding blir allt viktigare (2014) *se litteraturlista*

³ www.universumglobal.com

Syfte och frågeställningar

Studiens syfte är att utifrån två företags perspektiv, utforska innebörder i Employer Branding som fenomen och begrepp samt hur detta relaterar till arbete med Human Resources. Avsikten är vidare att belysa arbetsmarknadens utveckling med fokus på immateriella värden och flexibilitet, i förhållande till begreppet Employer Branding.

Följande frågeställningar är därav relevanta:

- Hur förhåller sig två utvalda företag strategiskt till innebörder av Employer Branding och hur beskriver medarbetarna i ett studerat företag en “attraktiv arbetsgivare”?
- På vilket sätt kan innebörder av Employer Branding relateras till aspekter av arbetsmarknadens utveckling med fokus på immateriella värden och flexibilitet?

Teori & tidigare forskning

Arbetsmarknadens utveckling

I en studie av Lazzarato (1996) berörs en ny form av organiserat arbete. Genom en sammankoppling av empiriska studier och teori har en ny uppfattning om vad arbete betyder idag identifierats av författaren. Lazzarato (1996) belyser den nya formen av organiserat arbete genom vad han kallar immateriellt arbete. Begreppet avser det arbete som producerar informellt och kulturellt innehåll till en handelsvara eller tjänst. Till det informella arbetet som handelsvara hör den ökade användningen av informationsteknik i företag, och till det kulturella arbetet som handelsvara hör det som traditionellt inte klassats som arbete, såsom normer, standarder och allmänna åsikter.

Lazzarato (1996) talar om “the great transformation” där gränserna mellan materiellt och immateriellt arbete suddas ut och transformeras. Materiellt arbete kräver till större del intellektuella processer och subjektivitet i form av kunskap. Det immateriella arbetet innefattar sociala relationer, vilka blir synliga genom nätverk och utvecklade servicerelationer på arbetsmarknaden. Konsumenten är involverad i tillverkning och utformning av produkten, varan eller tjänsten och får här en central roll i värdeskapandet av det immateriella arbetet. Detta innebär enligt Lazzarato (1996) att immateriellt arbete skapar sociala relationer mellan produktion och konsumtion som där igenom får ett ekonomiskt värde på marknaden.

Enligt Standing (2009) beskriver även Karl Polanyi “the great transformation” som menar att det handlade om kapitalismens utveckling och det faktum att man försökte frigöra marknadskrafter genom att bryta ner institutioner. Enligt Standing (2009) ansåg Polanyi att arbetet var en fiktiv handelsvara, som till skillnad från en handelsvara, är något som ursprungligen inte skapas i syfte att säljas, såsom tjänster. Polanyi skildrade 1900-talet som ett försök att skapa ett marknadssamhälle där allting gjordes till handelsvaror på grund av kapitalismens ökade inflytande. Polanyis beskrivning av “the great transformation” har enligt Standing (2009) fått nytt liv genom globaliseringens framfart vilka idag skapat förutsättningar för en fri marknad.

Under 1970-talet hade företag enligt Allvin et al. (2006) lyckats effektivisera sina arbetsprocesser och ökat produktionen av varor. Dock kom man till insikt om att en ökad produktion och effektivitet inte alltid motsvarar ökad konsumtion. Konsumenten fick då en central roll i utformningen av varor och tjänster. Servicesektorn expanderade och försäljningen av immateriella varor och tjänster ökade. Arbetstagare fick möjlighet att växla mellan olika arbetsuppgifter i organisationen, utifrån upplevt behov vilket var ett sätt att suddas ut gränserna mellan olika funktioner i organisationen (Allvin et al. 2006).

Den teknologiska utvecklingen och ökade användningen av internet har i stor utsträckning gjort servicesektorn platsoberoende och minskat betydelsen av det geografiska avståndet (Allvin et al. 2006). Att företag oavsett vara eller tjänst, är platsoberoende och kan distribuera sin verksamhet via digitala kanaler såsom internet, öppnar upp för expansion av marknaden. Att marknaden växer och sprider sig utanför lokala kontexter, leder till ökad konkurrens och högre krav på företag att kommunicera med omvärlden via olika kanaler, snarare än fysisk närhet (Allvin et al. 2006). Att förmedla en positiv bild att associeras med blir allt viktigare då utvecklingen enligt Allvin et al. (2006) ställer krav på organisationer att vara konkurrenskraftiga på den globala marknaden.

Det nya arbetslivet

Palmås (2011) analyserar samtidens ekonomi utifrån, en berättelse av Johan Lindeberg. Berättelsen beskriver enligt Palmås (2011) en vilja hos Lindeberg att bryta sig loss från den standardiserade världen. Förklaringen till detta har enligt Palmås (2011) sin utgångspunkt i Fordismen som under 1900- talet präglades av massproduktion vilket även formade arbets- och samhällslivet. Ekonomin stabiliserades genom löner som syftade till att medarbetarna även skulle vara konsumenter av sina producerade produkter i enlighet med standardisering och likformighet. Under senare delen av 1900- talet uppkom enligt Palmås (2011) en motståndskraft där den nya generationen visade en vilja att avvika från denna anda. Det uppkom enligt författarens analys en vilja att vara unik, självständig samt sträva mot självförverkligande.

Även Allvin et al. (2006) refererar till den senare delen av 1900-talets strukturella utveckling på arbetsmarknaden och talar om det nya arbetslivet som karakteriseras av förändring genom ett ökat krav på flexibelt arbete. Detta flexibla arbete påverkar i sin tur arbetsvillkor och personalomsättning på arbetsmarknaden. Två utvecklingstendenser beskrivs av Allvin et al. (2006) som flexibilitet genom förtroende respektive utbytbarhet. Den förstnämnda innebär självbestämmande i arbetet där målstyrt arbete ställer krav på eget ansvar över struktur. Det är därmed enligt Allvin et al. (2006) inte arbetsgivaren som detaljstyr arbetet. Flexibilitet genom utbytbarhet handlar enligt författarna om att individer blir utbytbara i sin anställning.

I det nya arbetslivet diskuterar Dyhre och Parment (2009) hur en ny förändringsbenägen generation tar plats på arbetsmarknaden och rör sig mer mellan arbetsgivare och arbetsuppgifter. Författarna menar att individer uppskattar möjligheterna till bland annat självuppfyllelse i arbetet. En annan förklaring är enligt Allvin et al. (2006) att individer i större grad än tidigare ses som ansvariga för sin egen anställningsbarhet, utveckling och karriär. På så sätt menar Allvin et al. (2006) att individen också är sin egen entreprenör som måste anpassa sig till arbetsmarknadens krav på uppdaterad kunskap och lärande.

Anställningsbarheten, som någonting individen själv ansvarar för, leder till att arbetsmarknaden såväl som konsumtionsmarknaden dras med i kraven på flexibilitet och ökad rörelse (Dyhre & Parment 2009). Kortsiktiga anställningar och ett kontinuerligt byte av arbetsgivare påverkar även den bristande lojaliteten mellan arbetstagare och arbetsgivare (Allvin et al. 2006). Något som enligt Dyhre och Parment (2009) bör göra långsiktigt arbete med immateriella faktorer, såsom varumärke och intern kultur, till prioritet för företag att lägga fokus på. Företag har enligt Dyhre och Parment (2009) börjat inse att de inte enbart kan tävla med höga löner för att hålla kvar kvalificerade medarbetare. Företagen måste därmed kommunicera något mer för att binda arbetstagare till sin organisation (Dyhre & Parment 2009). Arbetsmarknadens utveckling tenderar att föra arbets- och konsumtionsmarknaden allt närmare varandra vilket resulterar i behov hos företag att vara attraktiva på dem båda. Begreppet Employer Branding kan enligt författarna fungera som en långsiktig strategi för att binda medarbetare till organisationen där belöningar mellan arbetsgivare och arbetstagare kan gälla exempelvis självständighet i arbetet samt personligt erkännande (Dyhre & Parment 2009).

Employer Branding

Intern marknadsföring är enligt Berthon et al. (2005) ett relativt nytt fenomen där Employer Branding, och framför allt Employer Attractiveness är av stor betydelse. Det sistnämnda

definieras som föreställda fördelar potentiella medarbetare förknippar med en organisation. Intern marknadsföring är en förutsättning för en organisations externa marknadsföring. Detta gör den interna marknadsföringen till en viktig organisatorisk strategi då medarbetare även kan ses som interna kunder. Attraktionsförmågan hos en produkt eller tjänst påverkar i samma utsträckning arbetsgivarens attraktionsförmåga som vice versa (Berthon et al. 2005). Genom att vara en önskvärd arbetsgivare kan företag enligt Berthon et al. (2005) attrahera kvalificerade medarbetare.

Medarbetarens agerande gentemot omvärlden är vidare avgörande för företagets varumärke och värde enligt Berthon et al. (2005). Författarna menar att det är viktigt för företag att kommunicera med sina medarbetare om företagets varumärke för att skapa förståelse och engagemang. Employer Branding syftar till att med transparens kommunicera fördelar med att arbeta i ett företag till nuvarande samt potentiella medarbetare (Berthon et al. 2005). Ett unikt och personligt varumärke skapar ett mer långsiktigt och hållbart Employer Brand, något som kan skapa en positiv bild av en arbetsplats (Berthon et al. 2005).

Samtliga medarbetare i en organisation är enligt Dyhre och Parment (2009) bärare och representanter för företagets Employer Branding där goda organisatoriska representanter attraherar kvalificerade medarbetare. Med den nya generationen i rörelse på arbetsmarknaden blir Employer Branding viktigt i alla led i en organisation och dess arbetsprocesser. Det är enligt Dyhre och Parment (2009) lika viktigt med god kommunikation och att förmedla en positiv bild av organisationen till de individer som exempelvis inte går vidare i en rekryteringsprocess, som för de som anställs. Detta eftersom individer kan gå från att vara potentiella medarbetare till kunder, konsumenter eller konkurrenter (Dyhre & Parment 2009).

En svensk organisation som explicit arbetar med Employer Branding⁴ och relaterade undersökningar, har skapat en modell för hur ett välarbetat Employer Branding arbete kan se ut (Dyhre & Parment 2009). Modellen beskriver hur företag på ett medvetet sätt kan attrahera, utveckla och behålla medarbetare i organisationer där Communication Strategy och EVP är framträdande delar. EVP står för Employer Value Proposition, som beskriver hur företag planerar strategiska och unika anledningar för potentiella medarbetare att välja dem som arbetsgivare. En del i EVP handlar om immateriella faktorer vilket enligt Dyhre och Parment (2009) kan tänkas locka medarbetare till organisationer. Communication Strategy är en kommunikationsstrategi som beskriver hur, vad och vilka som är ämnade vara mottagare av ett företags EVP. Ekonomiska förändringar och hög konkurrens på arbetsmarknaden skapar, enligt Wilden, Gudergan & Lings (2010) behov av strategiskt arbete där Employer Branding kan fungera som en strategi för att arbeta med bland annat långsiktig och hållbar rekrytering. Ersättning och kompensation i form av psykologiska, ekonomiska och funktionella faktorer associeras till arbetsgivaren och företaget. För ett välutvecklat Employer Branding krävs en medvetenhet om hur dessa faktorer uppfattas samt dess betydelse (Wilden et al. 2010).

Employer Branding och Human Resources

En samlad definition av begreppet Employer Branding är; en utarbetad process i vilken företag ämnar attrahera, utveckla och behålla tidigare, nuvarande och potentiella medarbetare (Dyhre & Parment 2009). HRs roll blir central i arbetet med Employer Branding genom en nära anknytning till företagets strategiska samt operativa personalarbete (Wallace, Lings, Cameron och Neroli 2014).

⁴ www.universumglobal.com

Wallace et al. (2014) diskuterar Employer Branding i förhållande till HRs funktion i organisationer. Det framkommer att organisationer, via HR-funktionen strategiskt kan arbeta med rekrytering och utveckling. HR ansvarar enligt Wallace et al. (2014) för Employer Branding i avseende att attrahera samt behålla kompetenta medarbetare i organisationer, vilket tar sig uttryck i kommunikation av varumärke, såväl internt som externt. Enligt Wallace et al. (2014) kan HRs arbete med Employer Branding vidare fungera som ett sätt för organisationer att prioritera, förenkla samt fokusera organisatoriska strategier vilket enligt författarna på så sätt kan skapa ökad produktivitet och konkurrenskraft. Arbetet med Employer Branding kan enligt Wallace et al. (2014) vidare förstärka medarbetarnas hängivenhet vilket genom projektion och spridning till omgivningen kan skapa attraktionsförmåga gentemot potentiella medarbetare. Kommunikation av ett varumärke, som representerar organisationers verklighet och efterlevda värderingar kan enligt Wallace et al. (2014) vara en utmaning för Human Resources och någonting att arbeta långsiktigt med. Det krävs en äkthet och transparens för att attrahera omgivningen. Välgrundat strategiskt HR-arbete kan därför likställas med ett långsiktigt Employer Branding (Wallace et al. 2014).

Sammanfattning

“The great transformation” har enligt Standing (2009) fått nytt liv genom globaliseringens framfart, vilken skapat förutsättningar för en fri och rörlig marknad. Den senare delen av 1900-talet karaktäriseras enligt Allvin et al. (2006) av teknologisk utveckling och en strukturell transformation av arbetsmarknaden. Användandet av kommunikativa kanaler har minskat betydelsen av geografiskt avstånd samtidigt som marknader sprider sig utanför lokala kontexter och skapar en fri marknad präglad av konkurrens och högre krav på organisationer att kommunicera med omvärlden (Allvin et al. 2006). Det nya arbetslivet beskrivs enligt Allvin et al. (2006) följa arbetsmarknadens utveckling och påverkar både arbetsvillkor och personalomsättning genom ett ökat krav på flexibilitet för såväl individer som organisationer. Kortare anställningar och en förändring i lojalitet mellan arbetsgivare och arbetstagare skapar behov hos företag att binda medarbetare till organisationer. Med en generation i rörelse på arbetsmarknaden blir Employer Branding en strategi att förhålla sig till (Dybre & Parment 2009). Ett unikt varumärke skapar enligt Berthon et al. (2005) specifika associationer till företag och attraktionskraft för arbetsgivare. Utifrån definitionen av Employer Branding får HR en central roll i detta arbete, vad gäller att attrahera, utveckla och behålla tidigare, nuvarande samt potentiella medarbetare i organisationer (Wallace et al. 2014).

Utifrån våra frågeställningar och syfte blir det meningsfullt att explorativt utforska hur medarbetare, samt företagsledare resonerar kring ett företags förhållningssätt till innebörder av Employer Branding. Utifrån studiens syfte blir det även intressant att belysa kopplingen mellan arbetsmarknadens utveckling och två företags upplevda behov av att medvetet och strategiskt arbeta med Employer Branding.

Metod

Vi har valt en abduktiv ansats för vår studie där teori och empiri påverkade varandra i avseende av vad som fokuserats (Alvesson & Sköldberg 2008). I studiens ansats har vi därmed pendlat mellan teori och empiri i vår tolkning och reflektion av innehållet i dessa delar. Vid insamlandet av studiens empiri uppkom nya infallsvinklar från teorin vilket delvis påverkade och styrde fokus i våra intervjusituationer (Alvesson & Sköldberg 2008). Under studiens gång var även empiri en påverkande faktor för val av relevant teori. Vi valde ämne utifrån fenomenets och begreppets aktualitet i media vilket gjorde att det inte fanns någon förutbestämd hypotes att falsifiera eller verifiera (Alvesson & Sköldberg 2008).

Arbetet är en kvalitativ studie där kvalitet enligt Brinkman och Kvale (2009) uppnås genom goda förberedelser, en genomarbetad intervjuguide samt en välplanerad process. Studiens explorativa ansats innebär att vi utforskar innebörder i begreppet Employer Branding så som det definieras i litteratur samt hur det uppfattas av studiens informanter (Brinkman & Kvale 2009). Denna kvalitativa studie bygger på teori och empiri, där det empiriska materialet baseras på respondenternas subjektiva upplevelser och uppfattning av vissa aspekter av verkligheten (Bryman 2011). Genom kvalitativ forskningsmetod ämnar studien skapa djupare förståelse för respondenternas subjektiva upplevelser, uppfattningar och erfarenheter. Vidare menar Bryman (2011) att kvalitativa studier ofta har fokus på processen och därmed förändring och utveckling vilket överensstämmer med våra ambitioner i föreliggande studie. Studiens syfte är att utifrån två företags perspektiv, utforska innebörder i Employer Branding som fenomen och begrepp samt hur detta relaterar till arbete med Human Resources. Avsikten är vidare att belysa arbetsmarknadens utveckling med fokus på immateriella värden och flexibilitet, i förhållande till begreppet Employer Branding.

Urval

I urvalet inför studien kontaktades ett antal organisationer, dels baserat på vår subjektiva uppfattning av dessa som attraktiva arbetsgivare och dels på huruvida dessa branscher kunde betraktas nära ansluten till omvärldskrav på föränderlighet och utveckling för dess fortlevnad. Våra subjektiva värderingar och upplevelser av organisationerna som attraktiva arbetsgivare styrde därmed vårt urval. Dock fanns en medvetenhet om att låta våra subjektiva uppfattningar av organisationerna styra vårt urval då vi hade ett intresse att undersöka varför vi uppfattar dessa företag som attraktiva arbetsgivare. Urvalsprocessen indikerar ett målstyrt urval då organisationer valts utifrån de forskningsfrågor som skulle studeras (Bryman 2011).

Vidare fortgick urvalsprocessen i val av organisation utifrån bekvämlighet och tillgänglighet. Sammantaget kontaktades sju, för studien, relevanta organisationer varav kontakt inleddes med ett medelstort tjänsteföretag beläget i Göteborg. Kontaktpersonen medverkade i företagets ledningsgrupp och möjliggjorde tillgänglighet. Efterföljande urval av respondentgrupp baserades på kontaktpersonens fria val utifrån uttryckta önskemål angående varierande ålder, befattning och arbetsuppgifter. Även en uttryckt önskan om att genomföra minst fem intervjuer ligger till grund för urvalet, detta för att skapa bredd genom olika infallsvinklar. Kontaktpersonen möjliggjorde kontakt via mail med påtänkta respondenter där samtliga kunde anmäla sitt intresse att delta i studien. Deltagarnas intresse för ämnet samt kontaktpersonens inflytande och val är något som kan tänkas påverka det empiriska

materialets innehåll och utfall. Ytterligare kontakt upprättades med en Employer Branding Officer i ett multinationellt företag inom tillverkningsindustrin, något som möjliggjordes genom rekommendation från en HR-representant vid det multinationella företaget. Det multinationella företaget blev intressant för denna studie då de uttryckligen arbetar med Employer Branding som begrepp vilket gav oss möjlighet att få inblick i hur företaget förhåller sig till innebörder av begreppet Employer Branding. Anledningen till att vi tog kontakt med det medelstora, respektive det multinationella företaget var följaktligen för att belysa hur dessa organisationer förhöll sig till innebörder av Employer Branding utifrån sina olika förutsättningar, storlek, behov och målsättningar. Sammantaget genomfördes enskilda kvalitativa intervjuer med sex respondenter.

Empirin utgörs av semistrukturerade intervjuer, vilket enligt Brinkman och Kvale (2009) innebär frihet för forskaren att förhålla sig till intervjuguiden som en mall⁵. Följaktligen har frågornas ordningsföljd och formulering anpassats till respektive intervjusituation samt kompletterats med följdfrågor. Som forskare i denna studie har rollen som intervjuare fördelats lika utifrån antalet intervjutillfällen. Vidare har samtliga intervjuer antecknats samt spelats in efter godkännande från respektive respondent, inför transkribering. Fem av respondenterna representerar det medelstora företaget och en respondent, med yrkestiteln Employer Branding Officer, ett multinationellt företag. För att undersöka hur medarbetare i ett av de utvalda företagen uppfattar en attraktiv arbetsgivare valde vi att lyfta fram subjektiva uppfattningar från fyra medarbetare i det medelstora företaget. Variationen inom respondentgruppen när det gäller ålder, befattning och arbetsuppgifter, är stor. Dock företräds respondentgruppen endast av män. Då antalet intervjuer var fåtaliga bör resultatet av dessa inte betraktas som generella uppfattningar från medarbetare i det medelstora företaget (Bryman 2011). I studiens tidiga skede formulerades frågeställningar för att möjliggöra begränsning av insamlat empiriskt material, vilket Bryman (2011) menar kan förvillan i arbetsprocessen och göra innehållet otydligt. Tidigt formulerade frågeställningar samt ämnesval underlättar även litteraturval samt fokusering av ämnesområde (Bryman 2011).

Forskningsetik

I denna studie har hänsyn tagits till informationskravet som enligt Bryman (2011) innebär att samtliga deltagare delgivits information om studiens syfte inför sin medverkan. Respondenterna informerades även om frivillighet att delta samt att avbryta. Även samtyckeskravet uppfylls då deltagarna haft den fria rätten att bestämma över sitt deltagande. Vidare är konfidentialitetskravet enligt Bryman (2011) en viktig etisk aspekt att ta hänsyn till vid forskningsutförande då samtliga deltagare och information om dessa, skall hållas konfidentiellt, vilket tagits hänsyn till. Då insamlad information om deltagarna endast används i den aktuella forskningen uppfylls också nyttjandekravet (Bryman 2011). Inför intervjuerna gavs samtliga respondenter möjlighet att på förhand ta del av den tilltänkta intervjuguiden via mail, vilken mailades ut ett antal dagar i förväg. Respondenterna har även tagit del av den färdigställda studien innan publicering och offentliggörande. Vid transkribering av intervjuerna har hänsyn tagits till det informationsskydd som skyddar respondenternas delgivanden samt personliga uppgifter i syfte att undvika skada för organisationerna eller deltagarnas personliga integritet. Informationsskydd i intervjusituationer kan genom förtroende för forskaren och studiens syfte, bidra till genuina och subjektiva uttalanden (Bryman 2011).

⁵ Se bilaga 1-3

Analysmetod

Den efterföljande bearbetningen av studiens empiriska material grundas på en tematisk analys. En tematisk analys innebär en kategorisering av empiri utifrån olika teman (Bryman 2011). Den tematiska analysen i denna studie syftade till att synliggöra likheter och skillnader för att på så sätt kunna urskilja relevanta kopplingar och teman (Bryman 2011). De teman vi valde representerar de tre faser som speglar innebörder i begreppet Employer Branding och belyser företags förmåga att attrahera, utveckla och behålla medarbetare. Frågornas formulering i intervjuguiden till medarbetarna i det medelstora företaget speglar definitionen och innebörder av Employer Branding vilket gjorde att respondenternas svar därmed följde samma mönster. Under intervjuerna med medarbetare i det medelstora företaget har inga motsägelser framkommit gällande sin arbetsgivare. Vissa skillnader i hur en attraktiv arbetsgivare beskrivs gick att finna men sammantaget gavs en entydig bild vilket också visas i studiens resultat.

En kvalitativ studies reliabilitet, som innebär tillförlitlighet, bedöms enligt Bryman (2011) främst utifrån kriterierna; trovärdighet, överförbarhet samt möjligheten att styrka och konfirmera. Trovärdighet i kvalitativa studier syftar till en medvetenhet om att den sociala verkligheten bygger på subjektiva upplevelser samt bestäms och värderas utifrån författarens sätt att tolka och beskriva denna verklighet. För att stärka studiens trovärdighet har en respondentvalidering genomförts vilket innebär bekräftelse av samtliga respondenters subjektiva upplevelse av verkligheten (Bryman 2011). Studien har delgivits samtliga deltagare innan publicering och offentliggörande då korrigering i efterhand skulle vara möjlig för att uppnå sanningsenliga uttalanden, styrka av deltagarna. Angående möjligheten att styrka och konfirmera fanns en medvetenhet om att ett fullständigt objektiva förhållningssätt inte var möjligt i den utförda forskningen (Bryman 2011). Då denna studie som tidigare nämnt fokuserade på en begränsad respondentgrupp med medarbetare inom samma företag kan deras subjektiva uppfattningar inte generaliseras som allmänna uppfattningar av medarbetare i det medelstora företaget. Denna kvalitativa studie är även unik för dess kontext och resultatet är därmed inte universellt gällande. Även validitet i form av tillförlitlighet i kvalitativ forskning har enligt Brinkman och Kvale (2009) begränsningar gällande mätning i siffror och generaliserbarhet.

Kvalitativ metod möjliggör förändring och anpassning av metod och metodologiska val under arbetets gång, utifrån upplevt behov. Sådana val kan exempelvis vara antalet tilltänkta intervjuer eller val av analysmetod (Brinkman & Kvale 2009). Detta tillvägagångssätt användes i denna studie för att belysa hur två utvalda organisationer kan förhålla sig till innebörder av Employer Branding. Allmän kritik som riktas till kvalitativ forskning är dock enligt Bryman (2011) att den till stor del är en subjektiv forskningsmetod som grundas på forskarens osystematiska uppfattningar om vad som är av betydelse. Ytterligare kritik är att dessa studier på grund av denna subjektivitet och osystematiska tillvägagångssätt inte kan replikeras. Bryman (2011) påtalar även att det som undersöks och lyfts fram är fenomen forskaren väljer utifrån eget intresse. En ytterligare aspekt att beakta i denna studie är att deltagare kan ha påverkats av oss i egenskap av forskare gällande kön, ålder och personlighet (Bryman 2011).

En tydlig tidsplan inledningsvis i processen underlättade arbetets gång genom att vi i ett tidigt skede kunde få en uppfattning om studiens omfattning (Bryman 2011) som för denna studie sträckte sig över en tidsperiod på nio veckor. Forskningsdesign och val av metod utgick från tillgängliga resurser. Förväntningar och slutgiltigt resultat bör därmed betraktas utifrån dåvarande tidsbegränsning och förutsättningar.

Resultat

Resultatet presenteras tematiskt utifrån tre valda teman; attrahera, utveckla och behålla. Dessa teman är relevanta för studien då de speglar den definition av Employer Branding som används i studien. Temana integrerar väl med varandra, vilket gör en tydlig avgränsning mellan dem svår. Studiens empiri bygger främst på kvalitativa intervjuer med respondenter från ett medelstort företag där fyra medarbetare samt företagets VD intervjuats. Vidare har en intervju genomförts med en Employer Branding Officer i ett multinationellt företag. Detta för att ge ytterligare förståelse för innebörder av begreppet Employer Branding, men även för att beskriva hur företag kan förhålla sig till aktiviteter som kan ingå i ett sådant strategiskt arbete.

Syftet med att intervjua medarbetare är att synliggöra fenomenet Employer Branding utifrån deras subjektiva upplevelser om vad en attraktiv arbetsgivare är. Intervjun med det medelstora företagets VD ämnar vidare fördjupa förståelsen för hur företagets strategiska arbete och förhållningssätt till innebörder av Employer Branding ser ut.

Samtliga respondenters befattningstitlar och arbetsbeskrivningar är varierande. I det multinationella företaget är Employer Branding en uttalad strategi där extern och intern Employer Branding fördelats mellan olika avdelningar. Arbetsrollen som Employer Branding Officer beskrivs av vår respondent innebära arbetsuppgifter med fokus på extern Employer Branding. Då respondenten endast arbetar med extern Employer Branding begränsas det empiriska materialet från denna intervju till temat "attrahera".

Attrahera

Det första temat berör främst det medelstora företagets attraktionsförmåga utifrån de intervjuade medarbetarnas uppfattningar. Även subjektiva uppfattningar om vad en attraktiv arbetsgivare är, lyfts här fram. Temat berör även hur VDn i det medelstora företaget, samt Employer Branding Officern i det multinationella företaget beskriver sina respektive organisationers förhållningssätt till strategiskt arbete med att attrahera potentiella medarbetare.

Gemensamt för de nyanställda respondenterna i det medelstora företaget var en kontinuerlig dialog mellan individ och företag under en längre tid före anställning. De intervjuade medarbetarna uppger sig aktivt valt företaget som arbetsgivare och nämner dess innovation samt interna kultur som bidragande faktorer. Respondenterna uttrycker här vad Dyrhe och Parment (2009) beskriver som betydelsefulla immateriella värden hos en attraktiv arbetsgivare. Employer Branding Officern på det multinationella företaget uppger sig däremot ha ingått anställning av en tillfällighet. Det var efter ett säsongsarbete inom företagets kärnverksamhet som den aktuella tjänsten erbjöds.

En av de intervjuade medarbetarna i det medelstora företaget uppgav att företagets Employer Branding bidrog till att negativt uttryckta erfarenheter från tidigare anställda, blev sekundära. Samma respondent uppgav sig ha intresserat sig för aktiviteter på företaget innan anställning, vilka bidrog till ett övervägande tilltalande intryck. Detta antyder vad Dyrhe & Parment (2009) menar med individers ökade rörelse och byte mellan olika roller på arbetsmarknaden. Författarna beskriver hur samtliga aktörer med anknytning till ett företag på så sätt blir representanter för dess varumärke gentemot omgivningen (Dyrhe & Parment 2009).

“Jag tror det beror på massa saker, som Employer Branding biten i det hela. Jag tror att som arbetsgivare känner man inte till, det är liksom min tes, det är väldigt få som känner hela varumärket om någonting, man känner igen små detaljer som man hört någonting här och någon nyhet där ‘...’ Jag har hört en hel del spännande grejer från x⁶ håll.”

Det medelstora företaget har även samarbete med olika skolor för att synas i sammanhang där de kan hitta potentiella praktikanter. Att företaget genom ett sådant samarbete aktivt arbetar för att nå ut till en målgrupp överensstämmer delvis med innebörden av Communication Strategy (Dyhre & Parment 2009).

Vår respondent uppger vidare att fokus ligger på att hitta medarbetare och på så sätt följa marknads utveckling vilket ibland kräver headhunting av specialister. Även personer från kundsidan, nyutexaminerade samt praktikanter kan söka sig till företaget, något som åter kan kopplas till hur individer rör sig på dagens arbetsmarknad och antar olika roller (Dyhre & Parment 2009). Citatet nedan förtydligar detta. Respondenten uttrycker här även en upplevelse av att allmänheten generellt blir intresserade när de får höra företagets namn.

“När personer får höra att det är x blir de flesta intresserade ‘...’
Mycket rör sig i nätverk. Folk som är ute och vill röra på sig
behöver ofta bara säga det till någon branschkollega så sprider
det sig.”

Det multinationella företagets Employer Branding Officer är verksam på HR- avdelningen och har som främsta uppgift att arbeta med att attrahera potentiella medarbetare genom strategiskt arbete med Employer Branding. Respondentens arbete bekräftar vad Wallace et al. (2014) menar med att HR och Employer Branding hänger ihop genom dess aktiviteter. Extern Employer Branding innefattar för respondenten bland annat samordning av arbetsmarknadsdagar för studenter samt deltagande vid event och lunchföreläsningar. Även detta arbete överensstämmer med vad Dyhre och Parment (2009) beskriver med en Communication Strategy med fokus på en relevant målgrupp. Även spridning av information om företaget samt medverkan i sociala medier, tidningar, annonser och andra forum, uppges vara viktiga inslag i respondentens dagliga arbete. Att olika kommunikationskanaler och spridning av information uppges som betydelsefulla delar av respondentens arbete tyder på vad Allvin et al. (2006) menar med den teknologiska utvecklingen. Denna utveckling har enligt författarna lett till krav på nya former av kommunikation med omgivningen. Då marknaden växer och sprider sig utanför lokala kontexter, ökar också konkurrensen och ställer högre krav på företag att kommunicera med omvärlden via olika kanaler, snarare än fysisk närhet (Allvin et al. 2006).

Respondenten uppger att syftet med företagets Employer Branding är att generera värde och vinstpotential genom medarbetares kunskap och kompetens. Respondenten uttrycker även att en utökad personalstyrka med bred kompetens gör Employer Branding till ett långsiktigt arbete. Enligt Wallace et al. (2014) kan HRs arbete med Employer Branding fungera som en organisatorisk strategi för att på sikt skapa ökad produktivitet och konkurrenskraft till företaget. Wallace et al. (2014) poängterar även vikten av ett långsiktigt arbete med Employer

⁶ Företagens namn refereras i citat till ”x”

Branding vilket ligger i linje med det multinationella företags uttryckta satsningar genom att exempelvis sponsra skolor med arbetskläder där företags logga är synlig.

“Loggan och namnet är branding i sig. Att synas är viktigt.”

Vid en fråga till de intervjuade medarbetarna i det medelstora företaget angående deras uppfattning om vad en attraktiv arbetsgivare är ges flera exempel på önskvärda faktorer. Gemensamma faktorer som nämns som viktiga är en förstående arbetsgivare med verklighetsförankring, branschvana samt tillit till de anställda. Vidare uttrycks flexibilitet och utrymme för idéer, samt stöd från den närmaste chefen vara av betydelse, framförallt när oväntade problem uppstår. Betydelsen av tillit och flexibilitet kan relateras till en av de utvecklingstendenser Allvin et al. (2006) beskriver som ”flexibilitet genom förtroende”. Sådan flexibilitet karaktäriseras av målstyrt arbete och krav på eget ansvar för struktur över arbetet, utan detaljstyrning från ledningen. De önskvärda faktorerna kan återigen förstås i enlighet med Dyhre och Parment (2009) som menar att ett företags attraktionsförmåga kan påverkas av immateriella värden. Sådana värden kan vara, självuppfyllelse, bekräftelse och ständig utveckling i arbetet. Uppskattning samt möjlighet till kreativitet uppges av respondenterna vidare var avgörande i ett tjänsteföretag. Detta då följderna kan vara en genuin känsla av att medarbetarna betraktas som företags viktigaste resurs.

“Vi är ett tjänsteföretag. Finns inte medarbetare finns inte x.”

I intervjun med Employer Branding Officern framkom att det multinationella företaget inte har samma förutsättningar som många andra storföretag. Detta då de verkar inom flera områden som inte är konsumentnära. Av denna anledning upplevs svårigheter med att förmedla till studenter vad företaget faktiskt gör. Den beskrivna fokuseringen på studenter kan förstås utifrån det målgruppsfokus Dyhre och Parment (2009) lyfter fram som syfte att strategiskt fokusera företags EVP. I egenskap av Employer Branding Officer har respondenten direktkontakt med önskvärd målgrupp vilket kan likställas med vad Berthon et al. (2005) menar med att befintliga medarbetare är representanter och bärare av ett företags varumärke.

“Vi har svårt att på ett naturligt sätt nå ut med vad vi jobbar med och på vilket sätt ‘...’ vi behöver kommunicera vilka vi är och vad vi gör för att det är inte så naturligt.”

Enligt det multinationella företags Employer Branding Officer ligger vidare fokus på att attrahera potentiella medarbetare till organisationen. Ett sätt som företaget uppges använda för att kommunicera med omgivningen är genom storytelling⁷. Där lyfts nuvarande medarbetares vardag och kreativitet fram vilket kan relateras till vad Berthon et al. (2005) menar med att Employer Branding till stor del syftar till att genom transparens kommunicera upplevda fördelar med arbetsgivaren. Det är enligt respondenten även viktigt att veta hur samt i vilka forum företags målgrupp vill bli bemött. Detta i likhet till vad Dyhre och Parment (2009) skriver om hur företag behöver förstå den nya generationen på arbetsmarknaden, som ständigt är i rörelse och ställer nya krav, i relation till potentiella arbetstagare.

⁷ Skapar historia för att förnya upplevelsen av ett varumärke i ett företag (www.wikipedia.org)

Utveckla

Det andra temat berör utveckling inom det medelstora företaget. Genom handlingsutrymme för idéer uttrycker medarbetarna i det medelstora företaget en känsla av tillit från företagets sida, vilket nämns som något specifikt för den aktuella arbetsgivaren. Employer Branding beskrivs i en av intervjuerna som något befintligt i de, i huvudsak, interna aktiviteter företaget gör. Exempel på aktiviteter som nämns är bokklubb, nyhetsbrev och föreläsningar där även allmänheten bjuds in. Företagets interna aktiviteter kan kopplas till vad Berthon et al. (2005) menar med intern marknadsföring genom Employer Attractiveness, där den interna marknadsföringen är en förutsättning för den externa. En respondent uppger sig sedan tidigare inte känna till begreppet Employer Branding men menar att företagets aktiviteter kan översättas till dess innebörder.

”Det vi aktivt arbetar med råkar vara Employer Branding utifrån vad jag googlat fram.”

En annan respondent uttrycker att företagets olika aktiviteter kan likställas med innebörder i begreppet Employer Branding men att dessa aktiviteter samtidigt kan vara lätta att undgå i det dagliga arbetet.

”Jag känner inte till begreppet men vi gör ju det typ. Egentligen är det skitenkelt tycker jag men väldigt lätt att inte göra det också.”

Under intervjuerna med medarbetarna framkom att organisationsutvecklingen behöver följa branschens krav på innovation och kreativitet för att företaget skall kunna ligga i framkant. Något som Allvin et al. (2006) påtalar är hur företag påverkas av arbetsmarknadens utveckling och den ökade konkurrensen en global marknad innebär. Respondenterna uttrycker sig vidare känna av omvärldens krav på att följa med i utvecklingen. Att organisationen har en tydlig riktning framåt uttrycks därför som viktigt.

”Jag har varit på en del stökiga företag innan, där jag vet att det varit hög personalomsättning, och man har inte kunnat lita på att det fanns någon fast punkt ... vart är vi påväg nu då? Och så växlar kursen hela tiden. Vad varumärket står för och sådär '...' man vill veta vart man är påväg.”

Medarbetarna talar vidare om hur individen i organisationen själv ansvarar för sin egen utveckling vilket överensstämmer med hur Allvin et al. (2006) beskriver samtidens arbetsmarknad. Författarna menar att ansvaret för kunskap och kompetensutveckling till stor del idag vilar på individen själv. Citatet nedan kan tyda på vad Allvin et al. (2006) menar med att individer själva förväntas ansvara för sin anställningsbarhet.

”Det händer saker hela tiden här. Man är väldigt medveten om, man förstår att, jag menar som medarbetare har jag ju ett ansvar att utveckla mig men som företag har jag ansvar att ge möjligheten till det samtidigt då va. Och den mixen funkar här.”

I en dialog om hur det aktuella företaget skiljer sig från andra arbetsgivare uttrycker en medarbetare att företaget upplevs vara väl rustade för att bestå i framtiden. Även det upplevda utrymmet för kreativitet och innovation, som kan förstås som exempel på immateriella värden (Dyhre och Parment 2009), beskrivs som viktiga för samtliga respondenter.

”Tron på att det här va ett ställe som va väl rustade *branschen*⁸ framtiden. En bra blandning av kompetenser. En spännande nyfikenhet. Jag gillar verkligen parollen som står på lite olika väggar; Why predict the future when you can invent it? ’...’ Jag har stött på det i lite olika sammanhang, från någon eventrelease och tyckt det var smart...”

Flertalet respondenter uppger att de har långsiktiga planer på att fortsätta arbeta inom företaget så länge utvecklingen fortsätter i samma takt. De uppger sig tro att deras arbetsroller med stor sannolikhet kommer att förändras med tiden. Målet är enligt en respondent att utvecklas och att bli Sveriges bästa arbetsplats.

“Vi vill modernisera ännu mer och hänga med i utvecklingen. Målet är att bli Sveriges bästa arbetsplats.”

Samtliga respondenter i det medelstora företaget skulle vidare rekommendera andra att arbeta på företaget. Flertalet respondenter poängterar även att felrekryteringar skadar organisationen i stor omfattning, trots att det i efterhand går att korrigera. De betonar här vikten av att rekommendera rätt person, som passar in i organisationen, då det måste vara någon man kan tänka sig att arbeta nära med. Även här blir kraven på individens eget ansvar för sin anställningsbarhet synliga (Allvin et al. 2006) då personliga egenskaper enligt en respondent bedöms relativt likvärdigt med kunskap och kompetens. Värdet av personliga egenskaper bekräftas även av det medelstora företagens VD under intervjun. Generellt beskrivs medarbetare enligt VDn besitta engagemang, passion, kreativitet och humanitet. En medarbetare uttrycker att individers personlighet är av betydelse i rekryteringssituationer då det också en förutsättning för att arbetet ska fungera.

”När vi anställer så går vi mer på hur det känns emellan. Det klart att du ska kunna någonting men är du superduktig och superskarp men du är helt odräglig att ha att göra med så kommer det aldrig funka.”

Behålla

Det tredje temat berör företagets förmåga att behålla medarbetare i organisationen. Ur ledningens perspektiv från intervjun med det medelstora företagens VD, beskrivs en önskvärd medarbetare ha kompetens och samtidigt personlighet som tillför energi. Enligt flera av medarbetarna finns även vad som beskrivs som en kreativ och innovativ “anda” som av respondenterna anses spegla organisationen och vara relativt stabil trots en uttryckt omvärldsförändring.

⁸ Respondenten beskriver företagets arbetsuppgifter

I och med en ökad konkurrens på arbetsmarknaden som effekt av globaliseringen (Allvin et al. 2006) kan företag med en stark organisationskultur enligt Dyhre och Parment (2009) verka för att medarbetare väljer att stanna kvar hos sin arbetsgivare. Författarna framhåller som led i en stark organisationskultur att företag måste kunna leva upp till de mål och ambitioner som kommuniceras ut såväl till sina medarbetare som till omvärlden.

Kreativitet är något som återkommer i samtliga intervjuer med medarbetare i det medelstora företaget. Ett kreativt arbetssätt uttrycks som något respondenterna tilltalas av och som företaget lever upp till. En respondent uppger att företaget utvecklat modeller för arbetets upplägg under kreativa processer och projekt.

“Kreativiteten är tydlig i företagets mål idag, det är medvetet vilket kan vara på grund av omvärldens påverkan.”

Det medelstora företagets VD menar att ambitionen är att nuvarande samt potentiella medarbetare skall uppleva företaget som en spännande arbetsplats. Dyhre och Parment (2009) skriver om hur företag behöver särskilja sig från sina konkurrenter för att attrahera, utveckla och behålla medarbetare. I hög konkurrens kan ett sätt för en arbetsgivare att särskilja sig vara att erbjuda unika immateriell värden som bidrar till självuppfyllelse i arbetet för individen. Vår respondent uttrycker en tro om att medarbetare gör ett bättre jobb om de trivs och ställs inför nya utmaningar i sitt dagliga arbete. Företaget uppges enligt VDn vidare ha en önskan om att upplevas kreativa där drivet mot utveckling blir synligt med målsättningen att vara i framkant. Även aktiviteter utanför arbetsplatsen skall enligt respondenten forma bilden av företaget som arbetsplats.

“Vi gör massa annat också. Fester, äventyr och utflykter för att folk skall trivas och att vi skall fungera som ett team.”

För att uppfylla sin ambition om att vara en trivsamt och spännande arbetsplats har företaget gjort ett aktivt val gällande omstruktureringen av sin hemsida, som en kommunikationskanal för att nå ut till omgivningen. Målet är att visa transparens mot omvärlden, vilket Allvin et al. (2006) skriver är nödvändigt på grund av den teknologiska utvecklingen. Genom att förmedla företaget som arbetsplats via en ny hemsida kan omvärlden få en inblick i organisationen och deras arbete. Valet av satsningen på hemsidan baserades enligt respondenten även på ett ökat antal aktiviteter som skapar möjlighet till extern exponering.

“Snacket sprider sig. Kanske har man hört något extra bra om oss. Hemsidan kan då vara en ingångsport för att veta mer.”

När det gäller begreppet Employer Branding, kände de flesta av respondenterna inte till det. En respondent som dock kände till Employer Branding menade att det syftar till konkreta aktiviteter och poängterade här vikten av handling.

“Det betyder ju inte bara att man säger något, utan att man gör det och kommunicerar det. Det kanske är därför jag tagit exempel om x aktiviteter. Det är inte bara hej vi är Sveriges bästa arbetsgivare, det kan ju vem som helst säga men däremot när man jobbat på ett visst sätt och sen kommunicerar det, det tycker jag Employer Branding är.”

En annan respondent menar att det inte finns någon uttalad sådan strategi på företaget;

“Jag vill inte tänka på det utan bara se till att det görs istället.”

Det framkom en viss osäkerhet bland de intervjuade medarbetarna kring vilka sociala medier företaget i dagsläget är aktiva inom. De använder, utifrån vad som nämns bland annat hemsida, facebook, instagram samt veckomail för att kommunicera internt och externt. En respondent uppger att syftet till stor del är att göra omvärlden medveten om företags aktiviteter.

“Man skall se att det händer mycket här.”

Att synas i diverse sociala medier uppges vara nödvändigt för att med transparens förmedla företagets interna kultur. Genom att förmedla den interna kulturen uppges man kunna nå olika intressenter och på så sätt konstruera sig som en modern organisation. Individerna kan enligt en respondent anta olika roller då personal kan gå över till kundsidan, bli marknadschefer eller påverka i annan benämning vilket kan vara ett exempel på individers rörelse mellan roller på arbetsmarknaden (Dyhere & Parment 2009).

Det medelstora företaget arbetar även aktivt för att ta till vara på individers breda kompetenser vilket gör att tjänstetitel och arbetsuppgifter inte enbart styrs av utbildning. Flera respondenter upplever möjligheter att nyttja sina kompetenser och ytterligare intressen samt uppger sig delta i processer utanför sina befattningsområden. Detta kan ses som ett sätt för företaget att skapa förutsättningar för medarbetarna att utvecklas, något som återigen kan förstås utifrån vad Dyhere och Parment (2009) menar med immateriella värden som behåller medarbetare i organisationen.

“Det var en stor anledning till att jag kom hit också. För att jag vill se till att utnyttja hela min kompetens.”

I intervjuerna med medarbetarna har vikten av god samarbetsförmåga framkommit då företagets arbete huvudsakligen sker i projektform. De som arbetat länge i organisationen och branschen ser en tydlig förändring i utformningen av sina roller samt arbetsuppgifter och viljan att lära av andra upplevs som grundläggande för fortsatt kompetensutveckling i företaget. Det är enligt respondenterna upp till varje arbetstagare att ta egna initiativ för att utvecklas, utifrån de möjligheter som finns. Grundtanken är att man antingen fyller en roll, eller att man skapar den utifrån sina egna kompetenser och företagets behov. Respondenterna uttrycker vidare att företaget snarare arbetar utifrån ansvar och kompetenser, än titlar.

“Jag ser ju inte att vi har några gränser, utan man blir ju, man har ju någon typ av anställning innan man kommer in oftast, men sen vad exakt vad jag gör är ju som jag ser det i alla fall att man fyller upp det glappet som finns i organisationen.”

En annan respondent uttrycker det som att;

“Jag pratade med x vid själva rekryteringen och då ställde jag många frågor om hur man kan utvecklas liksom och det är ju upp

till mig. Det är liksom, antingen finns det en ledig plats för en roll eller så skapar man den. Men bara så länge, jag vet ju om att det skall generera någon typ av intäkt någonstans. Så länge jag har det fokuset så spelar det inte så stor roll vad jag gör internt egentligen.”

Respondenterna återkommer till möjligheten att skapa en ny roll, vilket följs av ansvaret att denna roll ska generera ett värde i organisationen. Därmed blir befattningstitel av mindre betydelse och kreativiteten samt individens egen innovationsförmåga mer central. Detta kan tänkas bidra till att medarbetarna upplever vad de beskriver som kreativitet i det dagliga arbetet samt kraven på utveckling och förändring. Respondenternas uttalanden kan även här förstås utifrån vad Allvin et al. (2006) menar med flexibilitet under ansvar.

”Det är att jag har frihet, att själv bestämma över min dag egentligen ‘...’ Men det skall inte vara intressant för arbetsgivaren var jag är och när jag är det om det inte spelar någon roll då. Jag jobbar alltid och aldrig. Jag brukar säga att jag stänger ju aldrig av telefonen för jag vet att vi har många, vi har globala kunder och det kan komma ett mail på kvällen och genom att jag svarar på det då och lägger 10 minuter på det man kallar fritid då. Det gör att min morgondag blir mycket lättare. ‘...’ Inga gränser, gränser hindrar bara.”

Sammanfattning

Det första temat “attrahera”, berör det medelstora företaget och de befintliga medarbetarnas subjektiva upplevelse om företagets attraktionsförmåga. I temat ingår även medarbetarnas uppfattning av vad som generellt gör en arbetsgivare attraktiv. Gemensamt för respondenterna var deras aktiva val av företaget där exempelvis förståelse och tillit från arbetsgivaren uppgavs vara viktiga. Den samlade uppfattningen av respondenternas beskrivning av en attraktiv arbetsgivare baserades på branschens krav på ständig utveckling gällande kreativitet och innovation. Att organisationer har en tydlig riktning med ambitionen att ständigt skapa utveckling som bidrar till modernitet uppges vara lockande för samtliga respondenter. På det multinationella företaget arbetar en Employer Branding Officer med främsta uppgift att informera målgruppen studenter om företaget. Målet är att förmedla vad de arbetar med, på vilket sätt samt vad de kan erbjuda som arbetsgivare i det dagliga arbetet. Det multinationella företaget har enligt deras Employer Branding Officer ett påtagligt behov av att nå ut till intressenter utifrån upplevda svårigheter angående bristen på en naturlig förståelse för verksamheten.

Det andra temat “utveckla”, belyser det medelstora företagens förmåga att utveckla sina medarbetare. Aktiviteter och utveckling genom kreativitet är vad som vidare upplevs behålla respondenterna inom organisationen. Diverse aktiviteter skall enligt företagets VD forma bilden av arbetsplatsen då syftet är att betraktas som en modern organisation i framkant. Exponering av aktiviteter skall även bidra till ett gott rykte i allmänhet. Det tredje temat “behålla”, syftar till medarbetarnas upplevelser om företagets förmåga och arbete med att binda medarbetare till organisationen. Då konkurrensen är påtaglig skapas ett behov av kreativitet och innovation vilket även uppges vara ett krav från respondenterna.

Diskussion

Studiens teoretiska grund utgår från författare vars syfte är att i enlighet med sitt perspektiv beskriva arbetsmarknadens omfattande utveckling sedan 1900-talets början. Denna studie utgår dock från några aspekter av arbetsmarknadens utveckling med en medvetenhet om att författarna har ett perspektiv i sina texter. Vidare utgår den teoretiska grunden från litteratur där författarna delvis förmedlar ett subjektivt förhållningssätt till fenomenet och begreppet Employer Branding. Genom att jämföra författarnas ståndpunkter önskar vi visa på ett kritiskt förhållningssätt till den valda teorin samt skapa en nyanserad och objektiv bild av vad som beskrivs. Studiens diskussion knyter an teori och tidigare forskning till empiri och analyserar relationen mellan dessa delar. Diskussionen utgår vidare ifrån tre huvudrubriker.

Individualisering

I resultatet uppger ledningens representant från det medelstora företaget att en önskvärd medarbetare besitter såväl kompetens som personlighet, vilken enligt respondenten tillför energi. Respondenten beskriver vidare att en generell medarbetare på företaget besitter engagemang, passion, kreativitet och humanitet. Samtliga intervjuade medarbetare i det medelstora företaget bekräftar denna syn på en önskvärd medarbetare. De uppger att de endast skulle rekommendera individer de tror skulle passa in i företagets kultur och kreativa "anda" som tidigare nämnts. Respondenterna uppger sig endast vilja rekommendera individer att söka en tjänst på företaget om de skulle kunna tänka sig att arbeta nära med personen. Att arbetsprocesserna sker i projekt skapar enligt respondenterna behov av ett fungerande nära samarbete och man betonar där även vikten av att passa in i organisationen. För att knyta an till Allvin et al. (2006) som menar att ansvaret för anställningsbarhet överlämnas till individen själv, förutsätts individen ha den sociala kompetens som krävs för att sälja in sig till arbetsgivaren. Individer blir på så sätt i större grad än tidigare ansvariga för sin anställningsbarhet, sin utveckling och karriär. Denna utveckling på arbetsmarknaden skapar enligt Allvin et al. (2006) en ökad individualisering. Denna individualisering kan tänkas leda till en exkluderingsprocess för en del av arbetskraften. Kraven på flexibilitet i vad Allvin et al. (2006) benämner det nya arbetslivet, gör att personliga egenskaper får ett ekonomiskt värde. För att åter knyta an till det medelstora företaget kan utvecklingen medföra att arbetsgivaren söker en specifik typ av individ där personlighet samt värderingar överensstämmer med den rådande organisationskulturen.

Med hänvisning till Standing (2009) och "the great transformation", avseende kapitalismens utveckling samt frigörande av marknadskrafter, utvecklas arbetsmarknaden genom att det sker avveckling av institutioner och dess stabiliserade funktioner i samhället. Exempel på sådana stabiliserade funktioner är materiell trygghet samt anställningstrygghet. I jämförelse med Standing (2009) tar Allvin et al. (2006) upp hur institutioner förändras snarare än avvecklas. Allvin et al. (2006) menar med detta att institutioner idag fostrar individer till att ta hand om sig själva vilket kan liknas vid hur individer förväntas att själva ansvara för sin anställningsbarhet. Anställningstryggheten kan i sin tur tänkas bero på hur individen förhåller sig till de krav på flexibilitet som råder. Dock kan tänkas att individers förutsättningar och ambitioner skapar en inkludering, respektive exkluderingsprocess. Dyhre och Parment (2009) menar att företag idag måste binda medarbetare till organisationen då den nya generationen rör sig på arbetsmarknaden. Den nya generationen som författarna hänvisar till utgör dock

endast en del av arbetskraften på dagens arbetsmarknad. Intressant att diskutera blir härmed vem som egentligen kan ställa krav på vad Dyhre och Parment (2009) menar med immateriella värden, så som självuppfyllelse i arbetet. Anställda som berörs av flexibilitet genom utbytbarhet kan exempelvis ha en relation till sin arbetsgivare som bygger på osäkerhet genom lösa anställningsavtal och villkor (Allvin et al. 2006).

Organisationernas förhållningsätt till Employer Branding

I resultatet framkommer, av de intervjuade medarbetarna från det medelstora företaget, att bland annat arbetsgivaransvar är väsentligt hos en attraktiv arbetsgivare. Dock tycks immateriella faktorer, enligt definitionen av Dyhre och Parment (2009), vara en attraktiv arbetsgivares främsta attribut. Författarna beskriver immateriella faktorer som belöningar i form av självständighet och personligt erkännande. Exempel på sådana faktorer, baserat på studiens genomförda intervjuer med medarbetare, är enligt vår tolkning respondenternas beskrivning av sin arbetsgivares attraktivitet genom möjligheten att få utlopp för kreativitet samt nyttjande av sin fulla kompetens. Ovanstående användning av immateriella faktorer kan vidare relateras till hur Lazzarato (1996) beskriver dessa, då författaren menar att de tillskrivs mervärde utifrån vilken betydelse de har för medarbetarna.

Den omvärldsförändring som uttrycks av respondenterna i det medelstora företaget tyder på en känsla av ökad konkurrens, något som även Allvin et al. (2006) påtalar. Respondenterna uppger sig även uppleva krav på bland annat kreativitet och innovation för att vara en modern verksamhet i framkant. Av denna anledning har det medelstora företaget valt att rationalisera sina interna kreativa processer för att effektivisera och vara konkurrenskraftiga. Genom att förmedla sina aktiviteter i diverse forum ämnar man göra omvärlden medveten om företaget med en förhoppning om att skapa ett gott ryckte som sprider sig. En respondent beskriver uttryckligen en medvetenhet om att individer kan anta olika roller på arbetsmarknaden i relation till företaget. Att kommunicera företagets verksamhet på, vad Allvin et al. (2006) beskriver som en globaliserad arbetsmarknad är enligt Dyhre och Parment (2009) ett sätt för företaget som arbetsgivare att förmedla en positiv bild att associeras med. Något som kan tolkas som ett sätt att attrahera kvalificerade medarbetare att söka sig till företaget. Dock uppger ledningens representant från det medelstora företaget en upplevelse av att marknaden ibland kräver "headhunting". I ytterligare en av intervjuerna med en medarbetare uttrycktes att innebörden av Employer Branding inte uttryckligen användas som en strategi idag. Enligt respondenten skall arbetet "bara göras" för att skapa kreativitet och innovation i arbetets processer. Enligt vår tolkning kan detta liknas vid en form av informalisering av Employer Branding som strategi. En risk kan tänkas vara att företaget saknar effektivitet i arbetet med att attrahera, utveckla och behålla medarbetare. Employer Branding som strategi kan vidare tänkas relevant då en av medarbetarna uttrycker företagets ambition om att bli Sveriges bästa arbetsplats.

Det multinationella företaget förhåller sig medvetet till fenomenet och begreppet Employer Branding med en uttalad strategi att verka på både arbets- och konsumtionsmarknaden, vilka enligt Dyhre och Parment (2009) kommer allt närmare varandra. Det multinationella företaget arbetar med en uttalad strategi för extern och intern Employer Branding. Vår respondent har titeln Employer Branding Officer och arbetar aktivt för att externt sprida information angående företaget riktad till målgruppen studenter. Respondentens arbete syftar till att via olika plattformar förmedla företagets uttryckta fördelar och därmed sitt EVP, Employer Value Proposition, till utvald målgrupp. Att fokus bör ligga på en specifikt önskvärd målgrupp överensstämmer med Dyhre och Parment (2009) som menar att man kan nå ut till denna

genom att förmedla unika immateriella värden, det vill säga företagets EVP. Respondentens arbete med extern Employer Branding uttrycks syfta till att attrahera, vilket överlåter arbetet med att behålla samt utveckla till andra specialister inom koncernen. Målet är enligt respondenten att attrahera kvalificerade medarbetare som på sikt ska generera värde och vinstpotential till det multinationella företaget genom sina kunskaper och kompetenser. Respondenten menar att det multinationella företaget måste fokusera på sin målgrupp för att förstå i vilka forum de rör sig samt hur de vill bli bemötta. Detta förhållningssätt går i linje med Dyhre och Parment (2009) som menar att en förståelse för den nya generationen på arbetsmarknaden kräver ett långsiktigt arbete med Employer Branding.

Enligt Wilden et al. (2010) bidrar ett långsiktigt arbete med varumärke och rekrytering till konkurrenskraft för organisationer. Författarna menar att organisationer på så vis kan förmedla unika psykologiska, ekonomiska och funktionella faktorer externt. Berthon, Ewing och Hah (2005) påtalar i liknelse med Wilden et al. (2010) hur företags externa exponering och arbetsgivares attraktionsförmåga påverkar varandra. En medarbetare vid det medelstora företaget uppger sig aktivt ha valt arbetsgivare utifrån ett samlat intryck av företaget och dess aktiviteter. Företagets aktiviteter kan delvis likställas med innebörden av begreppet Employer Branding som det beskrivs av Dyhre och Parment (2009). I intervjun med det medelstora företagets VD framkommer att företaget erbjuder sina medarbetare utveckling, snarare än karriärssteg och titlar. Enligt Palmås (2011) strävar den nya generationen mot självförverkligande snarare än statiska titlar vilket enligt vår tolkning delvis kan likställas med hur Dyhre och Parment (2009) beskriver immateriella värden.

Vår representant från ledningen uppger sig utgå från att medarbetare gör ett bättre jobb om de trivs samt ställs inför nya utmaningar i det dagliga arbetet. Berthon et al. (2005) talar om Employer Attractiveness vilket definieras som omgivningens föreställda fördelar med en arbetsgivare. Att fokusera på de befintliga medarbetarna skapar möjligheter för extern marknadsföring mot nya potentiella medarbetare. Interna medarbetare kan på så vis enligt Berthon et al. (2005) ses som interna kunder.

HRs roll i arbetet med Employer Branding

Individens rörelse mellan olika roller på arbetsmarknaden har enligt Dyhre och Parment (2009) skapat ett behov för företag att binda medarbetare till organisationer, vilket enligt författarna innefattar hur företag arbetar för att attrahera, utveckla och behålla medarbetare. Enligt Dyhre och Parment (2009) blir det därför viktigt att kommunicera unika immateriella värden. Arbetsmarknadens utveckling, som den beskrivs av Allvin et al. (2006), går mot en växande servicesektor med flertalet tjänsteföretag vilket enligt vår tolkning kan ses som att medarbetarna blir organisationers viktigaste resurs. HRs arbete med personalfrågor blir på så sätt relevant utifrån innebörden och definitionen av Employer Branding. Det multinationella företagets Employer Branding Officer arbetar på HR-avdelningen vilket synliggör kopplingen mellan Employer Branding och HR.

Utifrån hur Allvin et al. (2006) beskriver den teknologiska utvecklingens påverkan på arbetsmarknaden kan tänkas att HRs arbetsuppgifter i framtiden kommer att se annorlunda ut. Digitaliserade och standardiserade arbetsuppgifter kan tänkas ersätta administrativa delar som idag ingår i HRs arbete. HR kan då bli mer kunskapsbaserad genom nya krav på strategiskt arbete som exempelvis Employer Branding. Employer Branding kan bli ett inslag i långsiktiga satsningar på personal, där attrahera, behålla och utveckla står i fokus för HR. Något som eventuellt kan stärka HR som profession på arbetsmarknaden.

Studiens begränsningar

I egenskap av författare är vi medvetna om att våra förutfattade meningar angående begreppet samt vår förkunskap inom ämnet kan påverka studien som helhet. Även vår uppfattning om företagen som attraktiva arbetsgivare kan påverka studiens utfall. Dock strävade vi efter att förhålla oss objektiva och inte påverka intervjupersonerna på något sätt. Av denna anledning fick samtliga intervjupersoner möjlighet att ta del av intervjuguiden innan genomförande. På detta sätt hade intervjupersonerna tid att själva reflektera kring innebörden i begreppet. Studiens intervjuguide möjliggjorde för intervjupersonerna att dela med sig av sina uppfattningar av världen. Av denna anledning inrymmer intervjuguiden inga ledande frågor. Intervjuguiden baseras på öppna frågor, detta för att inte ge svarsalternativ utan för att skapa utrymme för respondenterna att fritt berätta och dela med sig av subjektiva uppfattningar. Undersökningens syfte finns även väl representerat i samtliga frågor. Att sträva mot konkreta svar kan vara viktigt då det rör sig om känsliga ämnen som personliga frågor och frågor rörande åsikter samt värderingar. Då intervjun var semistrukturerad fanns möjlighet att ställa följdfrågor istället för dubbla frågor, vilket annars kan tänkas väcka osäkerhet hos respondenterna.

Vidare ville vi i egenskap av forskare inte vara bekräftande under intervjuerna för att lägga tonvikt eller värdering i intervjupersonernas svar. Vi hade ingen tidigare relation till de intervjuade vilket även möjliggör för objektivitet. Att intervjupersonerna valts ut av det medelstora företags VD kan vidare påverka utfallet av studien. Något vi har valt att förhålla oss till genom anonymitet för medarbetarna då studien är explorativ och ämnar undersöka ett fenomen. Att medarbetarna hade ett eget intresse för ämnet samt för att diskutera företaget dels som arbetsgivare kan även påverka studiens utfall. Dock upplever vi att svaren var genuina och detaljerade samt underbyggda med konkreta exempel. Inga generella slutsatser kan dras utifrån antalet intervjuer som genomförts. Vi upplever dock att syftet med studien besvarats utifrån våra frågeställningar vilket kan skapa god ingång för vidare forskning.

Slutsatser

Hur förhåller sig två utvalda företag strategiskt till innebörder av Employer Branding och hur beskriver medarbetarna i ett studerat företag en "attraktiv arbetsgivare"?

Studien beskriver hur två utvalda företag förhåller sig till innebörder av Employer Branding. Det medelstora företaget använder sig av aktiviteter som kan tolkas ingå i begreppet Employer Branding, dock saknas en uttalad sådan strategi utifrån vad som framkommer i intervjun med företagets VD. Det framkommer i intervjun med det multinationella företagets Employer Branding Officer att företaget arbetar uttalat med Employer Branding som strategi, med fokus på att nå sin specifika målgrupp. En slutsats är att det, baserat på resultatet av de studerade organisationerna, saknas konsensus för hur organisationer strategiskt bör arbeta för att vara en attraktiv arbetsgivare. När det gäller företags arbete med att utveckla och behålla medarbetare framkommer att de löften en arbetsgivare kommunicerar måste uppfyllas. En generalisering för hur man bör förhålla sig till begreppet är inte möjlig då hänsyn måste tas till organisatoriska skillnader vad gäller bland annat bransch, förutsättningar, storlek på organisationen samt målsättningar. Hänsyn bör även tas till organisationers faktiska behov av att fokusera på att attrahera, utveckla och behålla tidigare, nuvarande samt potentiella medarbetare.

De intervjuade medarbetarna vid det medelstora företaget tycks ha tydliga uppfattningar om vad en attraktiv arbetsgivare är samt vad som är önskvärda faktorer för att utvecklas och stanna kvar i sin nuvarande organisation. Framträdande faktorer av vad som anses vara en attraktiv arbetsgivare är kreativitet, innovation, tillit samt uttalade målsättningar för företaget i framtiden. Att respondenterna lägger olika tyngd vid olika faktorerets betydelse beror på att subjektivitet styr vad som anses vara en attraktiv arbetsgivare och därav gör en generalisering omöjlig.

På vilket sätt kan innebörder av Employer Branding relateras till aspekter av arbetsmarknadens utveckling med fokus på immateriella värden och flexibilitet?

Några aspekter av arbetsmarknadens utveckling och därigenom det flexibla arbetsliv som följer skapar ökad individualisering och rörlighet på arbetsmarknaden. Något som påverkar förhållandet mellan arbetstagare och arbetsgivare genom förändrade anställningsvillkor. Att kommunicera unika immateriella värden kan därför bidra till att binda medarbetare till organisationer. Ett långsiktigt arbete med att attrahera, behålla och utveckla medarbetare kan göra Employer Branding till ett förhållningssätt oavsett uttalat eller inte.

Vidare forskning

I enlighet med den beskrivna utvecklingen av arbetsmarknaden tycks organisationer värdera medarbetare som organisationers viktigaste resurs vilket därmed ökar betydelsen av satsningar på personalrelaterade resurser. Något som kan tänkas stärka Human Resources som profession. Utifrån definitionen av Employer Branding kan vi se direkta kopplingar till HRs

befintliga arbete med personalrelaterade frågor. Då individer rör sig mellan olika roller på arbetsmarknaden uppkommer behov av att binda medarbetare till organisationer genom att arbeta med att attrahera, utveckla och behålla medarbetare.

Vår uppfattning är att tidigare forskning i ämnet är begränsad samt att författare i ämnet generellt tar ställning till Employer Branding och har en normativ slagsida där Employer Branding kan ses som en universell lösning på organisatoriska problem. Detta gör det svårt att förmedla en forskningsbaserad och nyanserad bild av Employer Branding. På grund av svårigheten till generalisering i denna studie skulle vidare forskning gynnas av att studera ett flertal organisationer på arbetsmarknaden och jämföra deras behov av, och förhållningssätt till, Employer Branding. Långsiktiga satsningar på personalrelaterade resurser är dock svåra att mäta vilket även gäller för Employer Branding och arbete med HR. Intressant för vidare forskning kan vara att synliggöra omvärldens uppfattningar angående organisationers varumärke för att skapa jämförelse mellan den egna uppfattningen och omvärldens.

Litteraturlista

Böcker

Allvin, Michael, Aronsson, Gunnar, Hagström, Tom, Johansson, Gun & Lundberg, Ulf. (2006). *Gränslöst arbete*–Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet. Malmö: Liber AB.

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj. (2007). *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Brinkman, Svend & Kvale, Steinar (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2 uppl. Lund Studentlitteratur.

Bryman, Alan. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2:3 uppl. Malmö: Liber AB.

Dyhre, Anna & Parment, Anders (2009). *Sustainable Employer Branding–guidelines, worktools and best practices*. Samfundslitteratur.

Palmås, Karl. (2011). *Prometheus eller Narcissus? Entreprenören som samhällsomvälvare*. Göteborg: Korpen Koloni Förlag.

Wallace, Michelle, Lings, Ian, Cameron, Roslyn & Neroli, Sheldon (2014). Attracting and retaining staff: The role of branding and industri image. I Harris, Rodger & Short, Tom (red.) *Workforce development–Perspective and issues*. Springer Science+Buisness Media Singapore. ss.19-36.

Vetenskapliga artiklar

Berthon, Pierre, Ewing, Michael & Hah, Li Lian. (2005). *Captivating company: dimensions of attractiveness in Employer Branding*. International Journal of Advertising, World Advertising Research Center.

Lazzarato, Maurizio. (1996). *Immaterial labour*. Virno, Paolo & Hardy, Michael, eds Radical Thought in Italy: A potential politics.

Standing, Guy. (2009). *Work and labour in Great Transformation: Building Occupational Citizenship*. Cheltenham: Edward Elgar publishing.

Wilde, Ralph, Gudergan, Siegfried & Lings, Ian. (2010). *Employer Branding: strategic implications for staff recruitment*. Journal of marketing management Vol. 26, Nos 1-2, Februari. 56-73.

Tidningsartiklar

Ringström Fagelund, Jenny. (2014). *Svensken jobbar helst på IKEA*. Dagens Industri Y: affärsmagasinet för studenter. nr 4. s. 46.

Employer Branding blir allt viktigare (2014). *Vår nya HR*. European Media partner. Nr 2. s.12.

Internet

www.universumglobal.com

www.wikipedia.org

Bilaga 1-3

Bilaga 1. Intervjumall medarbetare

1. Vilken är din tjänstetitel och vilka arbetsuppgifter ingår? (Vilka övriga processer medverkar du i?)
2. Hur länge har du arbetat på företaget?
3. Av vilken anledning började du att arbeta på företaget?
4. Vilka kompetenser (förmågor, egenskaper, kvaliteter) upplever du att du bidrar med på företaget?
5. Hur har dessa formats under din tid här?
6. Vad är en attraktiv arbetsgivare för dig?
7. På vilket sätt uppfattar du företaget som arbetsgivare?
8. Hur visar det sig i ditt dagliga arbete?
9. Hur skiljer sig företaget från andra arbetsgivare?
10. Skulle du rekommendera andra att arbeta här?
11. Vad betyder begreppet Employer Branding för dig?
12. Är Employer Branding något ni medvetet och aktivt arbetat med? (I så fall på vilket sätt? Hur mäter ni ert arbete med Employer Branding?)
13. Arbetar ni med vara synliga i sociala medier? (Varför/ varför inte? och hur?)
14. Vilka är dina framtidsplaner på företaget?

Bilaga 2. Intervjumall VD

1. Vilken är din tjänstetitel och vilka arbetsuppgifter ingår? (Vilka övriga processer medverkar du i?)
2. Hur länge har du arbetat på företaget?
3. Av vilken anledning började du att arbeta på företaget?
4. Hur hoppas ni att organisationens anställda samt potentiella medarbetare skall uppleva företagets organisationskultur?
5. Har ni en utarbetad strategi för hur detta skall gå till?
6. Ingår sociala medier i denna strategi?
7. Hur arbetar ni för att attrahera och behålla nuvarande samt potentiella medarbetare?
8. Hur ser en önskvärd medarbetare ut?
9. Vad förväntas av medarbetarna på företaget?
10. Vilka karriärsmöjligheter finns för era medarbetare?

Bilaga 3. Intervjumall Employer Branding Officer

1. Vilken är din tjänstetitel och vilka arbetsuppgifter ingår? (Vilka övriga processer medverkar du i?)
2. Hur länge har du arbetat på företaget i din nuvarande tjänst?
3. Av vilken anledning började du arbeta som Employer branding officer?
4. Vad innebär Employer Branding för dig?
5. Av vilken anledning arbetar företaget medvetet med Employer Branding? (Vilka behov ligger till grund för detta arbete?)
6. Hur arbetar ni strategiskt samt operativt med Employer Branding?
7. Vad har arbetet med Employer Branding genererat? (Hur mäts arbetet med Employer Branding)