



GÖTEBORGS
UNIVERSITET

SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA
FAKULTETEN

Att attrahera rätt person

En kvalitativ studie om employer branding i
rekryteringsprocessen

Författare

Johanna Johansson

Emma Wallin

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program:	Personalvetarprogrammet
Nivå:	Grundnivå
År:	2015
Handledare:	Nanna Gillberg
Examinator:	Petra Adolfsson

Abstract

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Personalvetarprogrammet
Nivå:	Grundnivå
År:	2015
Handledare:	Nanna Gillberg
Examinator:	Petra Adolfsson
Nyckelord:	Employer branding, rekrytering, attraktion, rykte, psykologiskt kontrakt

Dagens konkurrensutsatta arbetsmarknad ställer andra krav än tidigare där företag vill rekrytera rätt person för organisationen, inte bara rätt kompetens för tjänsten. Detta skapar nya utmaningar för arbetsgivare i att urskilja sig från mängden och attrahera de bästa talangerna. Employer branding blir här ett viktigt verktyg för att positionera sig på arbetsmarknaden och bygga ett unikt arbetsgivarvarumärke. Syftet med denna studie var att, utifrån en hermeneutisk utgångspunkt, undersöka hur företag kan arbeta med employer branding samt utforska hur employer brandingarbetet inverkar på rekryteringsprocessen. Genom semistrukturerade intervjuer med respondenter från sju olika företag framkom att samtliga organisationer arbetade med employer branding för att attrahera kvalificerad arbetskraft, om än i olika utsträckning. Aktiviteterna innefattade bland annat arbetsmarknadsdagar, event, annonsering samt marknadsföring via sociala medier. Ett samarbete mellan marknadsavdelning och HR sågs som önskvärt vid sådana aktiviteter då dessa funktioner upplevdes komplettera varandra. Resultatet visade även att företagens rykte och generella varumärke hade inverkan på deras employer brandingsatsningar där ett gott rykte och hög kännedom om företaget gav draghjälp i rekryteringsarbetet. Dock uttrycktes viss problematik kring att vara en välkänd organisation då det kan medföra passivitet i employer brandingarbetet samt svårigheter i att urskilja vilka kandidater som är intresserade av den specifika tjänsten snarare än företaget och dess goda rykte. Vidare undersöktes employer branding i relation till företagets rekryteringsprocesser. Employer brandingarbetet beskrevs genomsyra samtliga rekryteringsmoment och flera av respondenterna upplevde att det resulterat i en mer enhetlig och välstrukturerad process. Det sågs även bidra till ökad kännedom om företaget samt högre kvantitet och kvalitet på ansökningar. Samtliga företag poängterade vikten av att vara ärlig och konsekvent i sin kommunikation med kandidater då det sågs som essentiellt att ge en realistisk bild av anställningsupplevelsen. Detta för att säkerställa att de förväntningar som ges i rekryteringsprocessen uppfylls, vilket motverkar kränkning av det psykologiska kontrakt som skapas mellan arbetsgivare och kandidat. Sammanfattningsvis uttryckte samtliga respondenter att employer brandingarbetet hjälper dem att hitta kvalificerad arbetskraft och bygga ett konkurrenskraftigt employer brand.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1 Syfte	1
1.2 Frågeställningar	1
1.3 Avgränsning	2
2. Teori och tidigare forskning	2
2.1 Employer branding	2
2.2 Rykte	3
2.2.1 Brand equity	3
2.2.2 Social identity theory	4
2.2.3 Information procession theory	4
2.3 Employer branding och rekrytering	5
2.4 Det psykologiska kontraktet	7
3. Metod	8
3.1 Respondenter och urval	9
3.2 Tillvägagångssätt	9
3.3 Etiska överväganden	10
4. Resultat	11
4.1 Rykte	13
4.2 Employer branding och rekrytering	16
4.3 Det psykologiska kontraktet	18
5. Analys	19
5.1 Rykte	20
5.2 Employer branding och rekrytering	22
5.3 Det psykologiska kontraktet	24
6. Diskussion och slutsats	25
7. Referenslista	28
8. Bilaga	30
8.1 Intervjuguide	30

1. Introduktion

Dagens globala och konkurrensutsatta arbetsmarknad präglas av ett ständigt krig om talanger (Collins & Han, 2004; Cable & Turban, 2003a; Sartain, 2005). Personalen benämns ofta som företags främsta resurs och är idag minst lika viktig som den tekniska utrustningen för att bygga en konkurrenskraftig organisation (Backhaus & Tikoo, 2004). Vidare ställer arbetsmarknadens förändrade villkor andra krav än tidigare. Det är inte längre tillräckligt att hitta rätt kompetens för en tjänst; organisationer vill även rekrytera rätt personer då medarbetarna ska kunna representera företaget och dess värdegrund, inte bara utföra sitt jobb. Detta skapar nya utmaningar för arbetsgivare i att urskilja sig från mängden och attrahera de bästa kandidaterna (Backhaus & Tikoo, 2004). Särskilt i ett klimat där antal sökande per utannonserad tjänst minskar, vilket försvårar möjligheterna att rekrytera den kompetens och person som eftersöks (Wilden, Gudergan & Lings, 2010). För att utmärka sig som en attraktiv arbetsgivare måste företag därför utveckla en medveten och strategisk plan (Chhabra & Sharma, 2001) där employer branding blir ett viktigt verktyg för att bygga ett unikt arbetsgivarvarumärke.

Employer branding har under senare år växt fram som ett populärt och högst aktuellt ämne på företags agendor och är ett återkommande begrepp i akademisk forskning. Dock finns ett begränsat antal studier kring attraktionsfasen och hur tidiga employer brandingaktiviteter påverkar potentiella kandidater och rekryteringsutfall (Collins & Han, 2004; Collins & Stevens, 2002). Företag investerar betydande resurser i marknadsföringssatsningar (Sartain, 2005) så som employer branding för att attrahera rätt medarbetare, varför det blir intressant att undersöka dessa satsningar i relation till företags rekryteringsprocesser. Som blivande personalvetare finner vi detta högst relevant då det är av största vikt för företag att skapa ett unikt erbjudande för att kunna rekrytera rätt medarbetare på en föränderlig arbetsmarknad. Personalen är det som skiljer företag åt, varför det blir en viktig konkurrensfördel (Backhaus & Tikoo, 2004).

1.1 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur företag kan arbeta med employer branding för att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke. Vi kommer även utforska hur employer brandingarbetet relaterar till de undersökta företagens rekryteringsprocess och möjligheterna att attrahera rätt medarbetare. För att kunna uppnå detta syfte har vi formulerat följande frågeställningar:

1.2 Frågeställningar

- Hur kan företag arbeta med employer branding för att attrahera kvalificerad arbetskraft?
- Hur inverkar employer brandingarbetet på rekryteringsprocessen och vilka effekter får det gällande ansökningar och kännedom hos potentiella kandidater?

1.3 Avgränsning

Studiens fokus kommer att ligga på attraktionsfas och rekrytering. Vi kommer därför inte gå in på hur employer branding används internt gentemot företagets befintliga personal. Det som i frågeställningen benämns rekryteringsprocess inkluderar samtliga aktiviteter från attraktion till urval och kommer således inte innefatta introduktionsprogram eller liknande då vi ser detta som en intern employer brandingaktivitet. Vi kommer heller inte beröra hur employer branding uppfattas externt av företagets målgrupper, då studien utgår från organisationernas perspektiv och upplevelser.

2. Teori och tidigare forskning

2.1 Employer branding

Employer branding är ett begrepp som tar avstamp i flera olika forskningstraditioner och discipliner. Edwards (2009) påvisar hur employer branding kan förstås utifrån såväl marknadsföringsforskning, HR-forskning som psykologisk forskning. Detta har medfört viss kritik mot employer branding då influenserna från olika forskningsfält gör det svårt att skapa en tydlig definition av begreppet (Edwards, 2009). I vår studie har vi valt att inkludera källor från samtliga discipliner som nämns ovan då vi anser att det ger en bred och heltäckande bild av området.

Employer branding handlar om hur organisationer arbetar för att marknadsföra sig som attraktiva arbetsgivare gentemot potentiella samt befintligt anställda (Backhaus & Tikoo, 2004). I och med ökad konkurrens om kompetent arbetskraft (Wilden et al, 2010) har marknadsföringsprinciper från corporate branding, det vill säga marknadsföring av företags produkter, tjänster och generella varumärke, även applicerats på HR-fältet vilket benämns employer branding. På samma sätt som organisationers corporate brand marknadsför förmåner om en produkt eller tjänst används employer branding för att marknadsföra förmåner gällande anställningsupplevelsen (Ambler & Barrow, 1996). Detta med syfte att skapa en unik arbetsgivaridentitet och differentiera sig från andra organisationer vad gäller anställningsförhållanden och arbetsmiljö (Backhaus & Tikoo, 2004). Ambler och Barrow (1996) illustrerar denna arbetsgivaridentitet som ett paket av ekonomiska, funktionella och psykologiska förmåner som erbjuds av det anställande företaget. Employer branding blir således ett strategiskt verktyg för att positionera sig på arbetsmarknaden, både externt för att attrahera kvalificerad arbetskraft och internt för att behålla kompetensen i företaget. Genom att etablera ett employer brand med tydliga värderingar och policys så menar Backhaus och Tikoo (2004) att effektiv employer branding kan leda till betydande konkurrensfördelar så som ökad motivation hos anställda och lägre personalomsättning.

Vidare beskriver Backhaus och Tikoo (2004) employer branding som en trestegsprocess. Det första steget handlar om att utveckla en värdegrund för varumärket, vilken skapas utifrån rådande organisationskultur och kvalitetsdrag hos befintlig personal. Denna värdegrund benämns ofta som employer value proposition (EVP) eller employer brand proposition (EBP) (Edwards, 2009). Nästa steg är att marknadsföra dessa värderingar utåt mot olika externa

målgrupper, så som rekryteringsfirmor och potentiell arbetskraft, för att sprida en bild av vad företaget kan erbjuda. Marknadsföringen främjar i sin tur även företagens corporate brand då det sänder en positiv bild av företaget till omgivningen. Det sista steget handlar om intern marknadsföring gentemot befintlig personal. Detta är av stor vikt, dels för att utveckla en engagerad arbetsstyrka som identifierar sig med organisationens mål, värderingar och kultur, och dels för att kunna leva upp till de löften som getts till kandidater och nyrekryterade. Den interna marknadsföringen är det som främst skiljer employer branding från corporate branding, då de senare endast riktar sig utåt mot externa aktörer (Backhaus & Tikoo, 2004). Wallace, Lings, Cameron och Sheldon (2012) understryker dock att employer branding bör gå i linje med organisationens övriga marknadsföring för att skapa en enhetlig bild av företaget. Detta bekräftas av Wilden et al (2010) som förespråkar tydlig och konsekvent kommunikation för att uppnå ett trovärdigt varumärke. Även Edwards (2009) argumenterar för att employer brandingaktiviteter blir som mest effektiva när de kombineras med generella marknadsföringssatsningar och kampanjer. Utformningen av aktiviteter så som rekrytering, urval och generell marknadsföring bör således innefatta konsekventa meddelanden som reflekterar såväl employer brand som corporate brand (Mangold & Miles, 2004). För att uppnå detta menar Wilden et al (2010) att det krävs ett samarbete mellan HR och marknadsavdelning då employer branding är ett moment som genomsyrar flera områden. Marknadsavdelningen besitter ofta kunskaper och verktyg för att kunna undersöka vad externa aktörer så som kunder värdesätter, vilket kan användas som underlag för värdegrund och marknadsföringsstrategi. Genom samarbete med HR kan samma verktyg och kunskaper användas i employer brandingarbetet vilket bidrar till den enhetlighet som eftersträvas (Sartain, 2005).

2.2 Rykte

Något som påverkar hur attraktivt ett företag upplevs av omgivningen är dess rykte och hur välkänt företaget är på arbetsmarknaden. Nedan presenteras tre teorier som sammankopplar employer branding och rykte.

2.2.1 Brand equity

Den första teorin som kopplas till rykte är brand equity. Denna teori valdes då den tydliggör hur rykte kan relateras till företags attraktionskraft och således även deras employer brand.

Brand equity är ett återkommande begrepp i employer brandinglitteraturen och beskrivs av Backhaus och Tikoo (2004) som värdet av hur ett varumärke uppfattas. Edwards (2009) påvisar att jobbsökande ser företag med gott rykte som mer attraktiva och i större utsträckning söker jobb där. Brand equity innebär alltså att individer sannolikt attraheras mer av företag med välkända varumärken än av företag med mindre välkända varumärken. Kännedom om organisationen är således av största vikt för att kunna attrahera och konkurrera om kompetent arbetskraft. Detta bekräftas av Cable och Turban (2001) som menar att jobbsökandes uppfattningar om potentiella arbetsgivare ofta skapar en grund för huruvida individer beslutar sig för att söka en tjänst eller anta ett jobberbjudande.

Cable och Turban (2003a) undersöker i sin studie hur företagsrykten påverkar potentiella arbetssökande. De menar att kandidater ser rykten som tecken på tjänstens kvalitet och vad arbetet innebär, samt att det inverkar på den stolthet kandidater förväntar sig att känna då de börjar på företaget. Företaget i sig spelar allt större roll för arbetssökande i dagens arbetsliv, varpå ryktet blir avgörande för organisationers möjlighet att attrahera ny personal. Kandidater ser en tjänst hos ett företag med positivt rykte som mer attraktivt än samma tjänst hos ett företag med sämre rykte, vilket går i linje med Edwards (2009) resonemang ovan. Vidare visar Cable och Turban (2003a) att kandidater kan tänka sig att acceptera en lägre lön i utbyte mot att få arbeta på ett företag med gott rykte. Företagets rykte blir således ett varumärke i sig som fyller arbetet med mer värde än vad arbetsinnehållet erbjuder, vilket blir till en konkurrensfördel för företaget. Kandidater söker sig till företag med gott rykte för att kunna associera sig med dem och på så vis stärka sin egen identitet. Genom att börja på ett företag med gott rykte tror individen att den kan spegla sig i företagets status och det goda ryktet medför också en förväntan om att känna stolthet i att jobba på företaget.

2.2.2 Social identity theory

Liksom brand equity visar social identity theory hur rykte kan relateras till rekryteringsutfall. Teorin kan kopplas till employer branding då den handlar om hur personer gärna ansluter sig till företag med gott rykte för att förbättra sin egen självkänsla.

Backhaus och Tikoo (2004) förklarar social identity theory genom att illustrera hur individens självbild skapas genom de sociala grupper som den tillhör. Individen identifierar sig med gruppen och ju positivare rykte gruppen har, desto starkare blir identifikationen. Författarna (Backhaus & Tikoo, 2004) menar att ju mer potentiella kandidaters behov och värderingar stämmer överens med företagets employer brand, det vill säga uppfattningen om arbetsgivarvarumärket, desto större är chanserna att individen identifierar sig med och attraheras av företaget. Detta leder i stor utsträckning till att individen söker utannonserade tjänster hos företaget för att uppnå den självbild som hon eller han förväntar sig få av medlemskap i organisationen. Även Collins och Han (2004) talar om social identity theory där de undersöker hur rykten om företag påverkar kvantitet och kvalitet på ansökningar till en utannonserad tjänst. De menar att det finns starka bevis för att goda företagsrykten påverkar rekryteringsutfall positivt. Ett företag med positivt rykte kan bidra till att attrahera individer att vilja sälla sig till företaget för att stärka sin självbild. Därav tydliggörs att positiva rykten kan öka företags attraktionskraft, vilket i sin tur ökar såväl kvantitet som kvalitet på ansökningar per utannonserad tjänst. Collins och Han (2004) menar slutligen att högkvalificerade jobbsökande ser till hur hög överensstämmelse som finns mellan deras personliga krav och behov och företagets möjligheter.

2.2.3 Information processing theory

Ytterligare en teori som kan kopplas till rykte är information processing theory. Denna teori är av vikt för studien då den visar på att tidigare medvetenhet om ett företag ger försprång i konkurrensen om kompetent arbetskraft.

Vandenberg och Seo (1993) beskriver hur tidigare medvetenhet och intresse för ett företag ökar kandidaters möjlighet att söka och förstå information under rekryteringsprocessen, vilket benämns information processing theory. Kandidater attraheras mer av företag som har skapat medvetenhet hos omgivningen genom exempelvis annonsering eller rykte. Collins och Han (2004) menar att detta beror på att människor uppskattar det välkända och förväntar sig och litar på att kvaliteten är hög hos företag de tidigare har exponerats för. Medvetenhet om ett varumärke skapar ofta positiva tankar och attribut om företaget, vilket kan medföra att kandidater ser företaget som en mer attraktiv arbetsgivare. Collins och Han (2004) påvisar även att tidigare medvetenhet om ett företag eller varumärke behövs för att motivera individer att söka, ta in och minnas information om en potentiell arbetsgivare. Cable och Turban (2003b) menar att om en kandidat sedan tidigare inte känner till företaget kommer den sannolikt inte att anstränga sig för att söka informationen. Först då kännedom om företaget har etablerats kan mer komplex information om organisationen och tjänsten tas in.

Vidare är information om företaget och dess attribut ofta begränsad i de tidiga stadierna av en rekrytering, vilket enligt Cable och Turban (2003a) medför att uppfattningar om arbetsgivarvarumärket påverkas av hur välkänt företaget är för individen. Detta då kännedom kring ett varumärke skapar en mer positiv inställning till företaget. En ökad medvetenhet kan alltså gynna företag då dess brand equity gällande såväl corporate som employer brand förstärks (Collins & Stevens, 2002). Företag bör känna till sina intressenter och marknadsföra sig mot dem för att stärka den medvetenhet som behövs för att synas och framstå som en attraktiv arbetsgivare (Wilden et al, 2010).

2.3 Employer branding och rekrytering

Så som ovan teorier beskriver påverkar employer branding arbetet organisationers attraktivitet som arbetsgivare, vilket i sin tur inverkar på företags möjligheter att rekrytera kompetent arbetskraft. Nedan följer ett teoriavsnitt om hur employer branding relaterar till rekryteringsprocessen och dess utfall.

Backhaus och Tikoo (2004) menar att kompetent humankapital är minst lika viktigt som att ha rätt tekniska resurser när det kommer till att bygga en konkurrenskraftig organisation. För att kunna attrahera rätt personer så poängterar författarna (Backhaus & Tikoo, 2004) att det krävs en kombination av marknadsföringssatsningar och utarbetade rekryterings- och urvalsstrategier. Detta understryks av Wallace et al (2012) som beskriver hur ökad konkurrens på arbetsmarknaden gör det än viktigare för företag att kunna attrahera och behålla talanger. Employer branding sägs spela en stor roll i att finna medarbetare som passar in i organisationen och att nå företagets strategiska mål. Författarna (Wallace et al, 2012) presenterar en rad olika employer brandingaktiviteter som kan användas för att placera sitt arbetsgivarvarumärke i miljöer där det kan synas och bli igenkänt, allt för att hålla kontakt med potentiella kandidater. De aktiviteter som nämns inkluderar word-of-mouth, publicitet samt engagerande rekryteringsannonsering via digitala sociala plattformar så som Facebook, LinkedIn och Twitter eller videos och podcasts. Här poängteras dock att beroende på vilken källa informationen kommer ifrån så kan den ses som mer eller mindre trovärdig. Wallace et al (2012) beskriver hur information som baseras på förstahandserfarenheter, det vill säga en

direkt upplevelse av arbetet, generellt sett anses vara den mest trovärdiga. Vidare ses information från personliga kontakter eller opartiska källor som mer trovärdig än information som genererats av företaget själva.

Collins och Han (2004) undersöker i sin studie relationen mellan tidiga rekryteringsaktiviteter, organisationsfaktorer och rekryteringsutfall på organisationsnivå. Här görs en åtskillnad mellan låginvolverade och höginvolverade rekryteringsaktiviteter där de förstnämnda påverkar kandidater utan att dessa behöver anstränga sig för att erhålla information. Företaget exponerar kandidaten för en begränsad mängd information och kan på så vis påverka den, även om personen inte aktivt söker informationen. Höginvolverade aktiviteter innehåller mer detaljerad information, vilket kräver en större ansträngning av kandidaten för att tillskansa sig det som kommuniceras. Collins och Han (2004) poängterar att båda dessa typer av rekryteringsaktiviteter, samt företagets rykte och annonsering, har en direkt positiv påverkan på ansökningars kvalitet och kvantitet. Dock hävdar de att låginvolverade aktiviteter passar bättre för företag som inte annonserar så mycket och är mindre välkända, medan höginvolverade aktiviteter lämpar sig bättre hos företag som annonserar regelbundet och har ett etablerat gott rykte. Jobsökandes attityder och uppfattningar om företag påverkas även i stor utsträckning av word-of-mouth och annonsering. Collins och Han (2004) menar att annonser skapar goda tankar om företaget samt tjänsten och dess kvalitet, vilket i sin tur har en positiv påverkan på jobsökandes avsikt att söka jobbet. Företag kan på så vis arbeta proaktivt genom att i annonserna tillgängliggöra information som kan skapa positiva uppfattningar om dem. Resultatet i studien (Collins & Han, 2004) påvisar dessutom att annonsering har den mest kraftfulla och direkta effekten på kvalitet och kvantitet i ansökningspoolen, då aktiviteten synliggör företaget för potentiella kandidater vilket skapar en konkurrensfördel i att attrahera talanger. Det understryks emellertid att det inte finns någon rekryteringslösning som passar alla företag, utan att aktiviteterna måste anpassas utifrån andra faktorer i organisationen.

Rekrytering beskrivs vidare av Collins och Stevens (2002) som ett redskap för företag att kunna locka till sig relevant kompetens. De ser dock att det saknas forskning kring hur och varför rekryteringsaktiviteter påverkar kandidater, särskilt tidigt i processen i den så kallade attraktionsfasen. I avsaknad av sådan forskning använder de sig i stället av marknadsföringsforskning där de argumenterar kring hur välkända varumärken innebär konkurrensfördelar då kunder föredrar att köpa produkter som de känner igen. Detta resonemang appliceras sedan på rekryteringsprocessen där de beskriver hur de uppfattningar som skapas utifrån ett företags varumärke även påverkar jobsökandes beslut om att söka till en tjänst. Kandidater minskar risken att söka "fel" tjänster genom att prata med bekanta inom området, vilka de uppfattar som trovärdiga källor. Detta visar på att word-of-mouth i stor utsträckning bidrar till kandidaters avsikt att söka ett jobb eller ej. Wallace et al (2012) menar till och med att negativ word-of-mouth kan underminera företagets hela värdegrund. Collins och Stevens (2002) betonar slutligen att tidiga rekryteringsaktiviteter i stor utsträckning påverkar kandidaters uppfattningar om företag och att ett starkt employer brand således är en stor konkurrensfördel i kampen om att attrahera de bästa medarbetarna. Det poängteras även att flera rekryteringsaktiviteter i kombination med varandra ger ett mer positivt

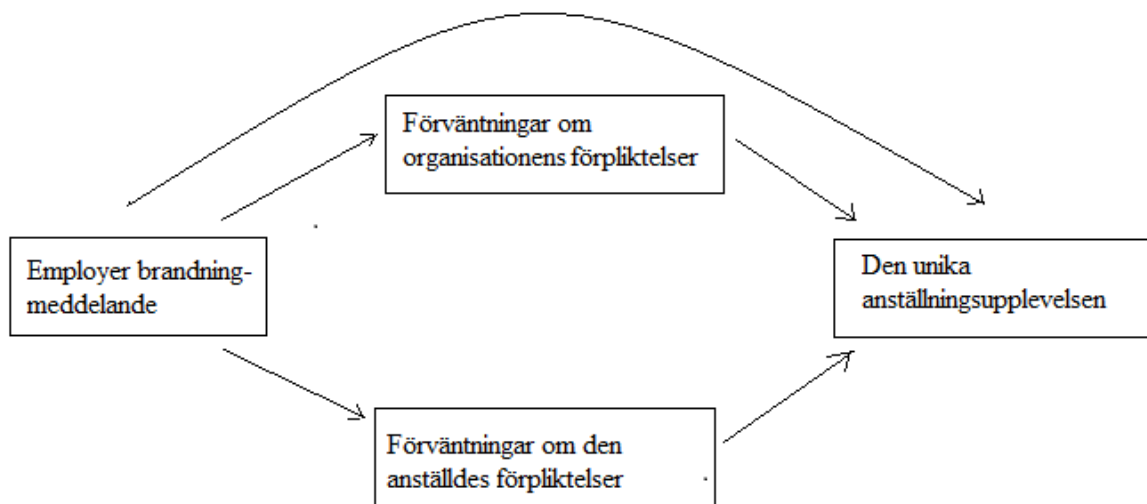
rekryteringsutfall än enstaka satsningar. Genom att använda multipla rekryteringsaktiviteter framstår företag som mer attraktiva då det ger omgivningen en uppfattning om att företaget investerar pengar och resurser i att hitta kompetent personal.

Mangold och Miles (2004) nämner ytterligare exempel på hur ett framgångsrikt employer brandingarbete kan leda till konkurrensfördelar. Här nämns bland annat företaget Southwest Airlines som har använt employer branding som ett sätt att positionera sig som en attraktiv arbetsgivare och differentiera sig från andra flygbolag. Vid rekrytering och urval lägger företaget stor vikt vid att kandidaterna representerar den unika värdegrund som utvecklats i och med employer brandingarbetet för att säkerställa att värdegrunden efterlevs genom hela organisationen. På organisatorisk nivå har employer brandingsatsningarna lett till en personalomsättning på under 5 % vilket är en stark indikator på framgång i jämförelse med branschens genomsnittliga siffra på 20-30 %. Wallace et al (2012) belyser även hur McDonald's har sett betydande effekter av employer branding där det användes för att förändra bilden av företagets anställningsupplevelse som ansågs vara lågavlönad och ostimulerande. Genom flertalet marknadsföringskampanjer där företaget framhävde de positiva aspekterna med att arbeta på McDonald's kunde en ny, mer positiv bild av företaget tråda fram. I kampanjerna var företaget noga med att den värdegrund som marknadsfördes var konsekvent med verkliga förhållanden för att skapa en realistisk bild av anställningsupplevelsen, vilket leder oss in på nästkommande teori.

2.4 Det psykologiska kontraktet

Något som påverkar upplevelsen av en rekrytering är hur väl förväntningar och löften som ges under rekryteringsprocessen överensstämmer med anställningens verkliga förhållanden. Nedan teori är relevant för studien då den påvisar vikten av ärlig och konsekvent kommunikation i employer brandingaktiviteter.

Backhaus och Tikoo (2004) menar att teorier om det psykologiska kontraktet, det vill säga de outtalade normer och förväntningar som skapas mellan arbetsgivare och kandidat eller anställd, kan ses som ytterligare en grund för employer branding. Medan det traditionella psykologiska kontraktet baserades på lojalitet i utbyte mot anställningstrygghet så har förändringar på arbetsmarknaden resulterat i en ny form av kontrakt där flexibilitet och ansträngning från den anställde belönas med kompetensutveckling, karriärmöjligheter och andra förmåner från arbetsgivaren. Här används employer branding som ett sätt att marknadsföra sådana förmåner och löften om personlig utveckling i hopp om att kunna attrahera rätt kompetens till företaget (Backhaus & Tikoo, 2004). Edwards (2009) menar att de företag som kan erbjuda ett attraktivt och unikt innehåll i det psykologiska kontraktet kommer att ha ett tydligt employer brand och således också en konkurrensfördel gentemot andra organisationer. Det är dock viktigt att de förväntningar som formas i rekryteringsprocessen faktiskt uppfylls vid eventuell anställning då detta utgör basen för anställningsupplevelsen. Edwards (2009) resonemang illustreras i nedan modell som visar hur employer brandingmeddelanden skapar förväntningar om organisationens respektive den anställdes skyldigheter, som i sin tur mynnar ut i den unika anställningsupplevelsen.



Figur 1. Relationen mellan det psykologiska kontraktet och employer branding (Edwards, 2009).

Modellen kan relateras till Rousseaus (2001) teorier som beskriver hur rekryteringsmeddelanden, likt modellens employer brandingmeddelanden, innebär en början på det psykologiska kontraktet där kandidater skapar sig en uppfattning om anställningen och ofta tolkar information som förväntningar och löften. Rousseau (2001) gör en åtskillnad på transaktionellt och relationellt innehåll i det psykologiska kontraktet där det transaktionella handlar mer om ekonomiskt utbyte medan det relationella fokuserar på faktorer som rättvisa och tillit. Edwards (2009) tar också upp denna åtskillnad men poängterar att de psykologiska kontrakten även har kommit att innefatta ideologiska faktorer där personer vill arbeta för organisationer med tydliga värderingar och principer. Vidare visar forskning att kränkning av det psykologiska kontraktet korrelerar med ökad personalomsättning, minskad produktivitet, negativ word-of-mouth samt låg organisatorisk tillit. Det är därför viktigt att redan i ett tidigt stadie skapa en realistisk och tydlig bild av anställningen (Mangold & Miles, 2004). Att presentera en överpositiv bild av anställningsupplevelsen ökar risken för att nyanställda lämnar organisationen då det skapar orealistiska förväntningar som ofta inte kan tillfredsställas (Edwards, 2009). Wilden et al (2010) understryker detta och framhåller trovärdighet som en viktig del i varumärkesbyggandet. Genom att vårda det psykologiska kontraktet och leverera det som utlovats under rekryteringsprocessen ses företaget som en pålitlig arbetsgivare vilket i sin tur bidrar till ett trovärdigt varumärke.

3. Metod

Vi har i vår studie antagit en hermeneutisk utgångspunkt som fokuserar på tolkning, förståelse och meningsskapande. Studien strävar således inte efter generaliserbarhet och objektivitet utan syftar snarare till att skapa mening och djup utifrån respondenternas subjektiva utsagor (Allwood & Eriksson, 2012). Vidare har vi valt en kvalitativ metod för vår studie där vi har utfört semistrukturerade intervjuer för insamling av empiri. Detta motiveras av att studien syftar till att samla mer djupgående information om hur företag kan arbeta med employer branding än vad en kvantitativ metod kan tänkas bidra med. Den semistrukturerade formen

valdes då den bidrar till stor flexibilitet, både i frågeställandet och för hur informanterna väljer att utforma sina svar. Samtidigt som den förberedda intervjuguiden säkerställer att relevanta frågor för studien ställs vid samtliga intervjuer så har intervjuaren möjlighet att variera ordningsföljden i intervjuguiden och ställa följdfrågor utifrån de svar som ges (Bryman, 2011).

3.1 Respondenter och urval

Vi har intervjuat totalt åtta personer från sju olika företag där två respondenter representerade samma organisation. De undersökta företagen är verksamma inom olika branscher och kodus utefter dessa så som följer. Här presenteras även respondenternas positioner i sina respektive organisationer:

Produktionsföretaget: Två HR-personer med employer brandingansvar

Lilla bemanningsföretaget: HR-chef

Stora bemanningsföretaget: Kandidatansvarig

Friskvårdsföretaget: HR-chef

Ekonomiföretaget: HR-chef med employer brandingansvar

Business Intelligence (BI)-företaget: BI-konsult med HR-erfarenhet

IT-företaget: HR-specialist med employer brandingansvar

Samtliga respondenter verkar på en strategisk nivå, bortsett från Stora bemanningsföretaget som har en mer operativ roll i företagets rekryteringsarbete. Detta medförde att respondenten hade en begränsad insyn i organisationens strategiska arbete men den kunde däremot bidra med andra värdefulla erfarenheter för studien. Respondenten på BI-företaget har i dagsläget ingen renodlad HR-position men har arbetat med HR tidigare i sin karriär och delgav oss erfarenheter från både nuvarande och tidigare anställningar. För att värna om deltagarnas anonymitet har vi valt att inte presentera dem eller deras organisationer närmare.

I urvalet av respondenter använde vi oss av det som Bryman (2011) kallar för bekvämlighetsurval då vi kommit i kontakt med samtliga respondenter genom egna bekantskaper. Detta för att snabbt och enkelt få tag på personer med kunskap och erfarenhet av employer branding. Det var däremot ett medvetet val att intervju personer från olika företag och branscher då vi anser att det tillför en bredd i empirin.

3.2 Tillvägagångssätt

I den inledande fasen av arbetet genomfördes litteraturstudier för att få kunskap om området inför kommande arbete och intervjuer. Utifrån litteraturgenomgången skapades sedan en intervjuguide med 28 frågor (se Bilaga 1). Frågorna sorterades utefter teman, så som Bryman (2011) rekommenderar, för att på bästa sätt kunna besvara studiens syfte och frågeställningar. Temana som valdes var: Bakgrundsfrågor, Employer branding, Employer brand, Employer branding och rekrytering samt Effekter av employer branding. Vi valde att använda främst öppna frågor i intervjuguiden för att ge respondenterna möjlighet att själva reflektera över sina svar utan att styras i en viss riktning, vilket Bryman (2011) förespråkar.

Vi har utfört sju semistrukturerade intervjuer med sammanlagt åtta personer, varav sex intervjuer utfördes personligen och en utfördes via mail. På Produktionsföretaget intervjuades två respondenter samtidigt, då de har olika ansvarsområden inom employer branding på företaget och därför ansåg att de tillsammans kunde ge en heltäckande bild av arbetet. Resterande intervjuer har utförts med en respondent i taget. Vid samtliga personliga intervjuer har vi båda närvarat där en av oss har hållit i intervjun och ställt frågor och den andra främst har antecknat. Detta tillvägagångsätt rekommenderas av Bryman (2011) då intervjuaren på så sätt kan hålla fullt fokus på dialogen med respondenten. I de fall där en av oss har haft kännedom om det aktuella företaget eller varit bekant med respondenten har vi varit noga med att den andra personen hållit i intervjun för att förhindra att förförståelse om företaget ska påverka vilka frågor som ställs och de svar som ges. Mailintervjun utfördes då det inte fanns möjlighet till ett personligt möte. Vi är medvetna om de nackdelar som en mailintervju kan innebära, så som begränsad möjlighet att ställa följdfrågor och förklara frågor som respondenten inte förstår, varför vi hade föredragit en personlig intervju även med denna respondent. Dock anser vi att de svar som gavs i stor utsträckning bidrog till vårt arbete, även om de troligen hade kunnat utvecklas ännu mer i en personlig intervju, där Bryman (2011) menar att ett större förtroende kan skapas mellan intervjuare och respondent. Samtliga intervjuer spelades in med mobiltelefon och transkriberades sedan kort efter intervjutillfället. Så som Bryman (2011) beskriver bidrar transkribering till en effektiv analys av empirin då det gör det möjligt att enkelt bearbeta och gå tillbaka i datan.

I bearbetningen av empirin använde vi oss av tematisk analys i sex olika steg enligt Braun och Clarkes (2006) rekommendationer. Det första steget innefattar transkribering, så som nämnts ovan, där materialet lästes igenom flertalet gånger och viktiga idéer noterades. I nästa steg skapade vi koder baserade på för studien intressanta delar i empirin. Vi såg sedan över koderna och skapade teman utifrån dessa där vi samlade relevant data under respektive tema. Fortsättningsvis säkerställde vi att temana fungerade ihop med de sedan tidigare kodade delarna samt empirin som helhet och skapade på så vis en tematisk karta över vår analys. Temana gavs sedan lämpliga namn för att slutligen framställa analysen av empirin.

3.3 Etiska överväganden

Vi har bibehållit en etisk medvetenhet genom hela arbetet där vi har utgått från de fyra forskningsetiska aspekter som Bryman (2011) presenterar: informationskravet, konfidentialitetskravet, nyttjandekravet och samtyckeskravet. Informations- och samtyckeskravet uppfylldes genom att informera samtliga respondenter om syftet med studien samt om att deras deltagande är frivilligt och att de när som helst kan avbryta intervjun eller i efterhand lägga till eller dra ifrån hela eller delar av sina uttalanden. Vi har även varit noga med att värna om deltagarnas anonymitet och tillgodose konfidentialitetskravet genom att säkerställa att inga uppgifter som kan identifiera respondenternas namn eller företag inkluderats i uppsatsen. Vi har också behandlat personuppgifter och övrig konfidentiell data med varsamhet i låsta dokument där ingen utomstående har haft tillgång till materialet. Nyttjandekravet uppfylldes slutligen genom att se till att den insamlade empirin endast använts i denna studie, vilket också respondenterna informerades om. Vidare har vi strävat efter en transparens genom hela forskningsprocessen vad gäller val av teorier,

tillvägagångssätt samt analys för att ge läsaren möjlighet att själv bedöma materialet samt rimligheten i de slutsatser som dras.

4. Resultat

I den inledande delen av resultatet presenteras hur företagen definierar employer branding samt hur de arbetar med det i organisationen.

Employer branding handlar enligt respondenterna om hur företag marknadsför sig som en attraktiv arbetsgivare och hur de kommunicerar sitt budskap för att attrahera de bästa talangerna. Flera av respondenterna beskriver att de har utvecklat ett EBP (employer brand proposition) eller EVP (employer value proposition) som kärnan i sitt employer brandingarbete. Där sammanfattas företagets unika resurser och värdeord, det vill säga företagets erbjudande som de vill förmedla till sin omgivning och potentiella kandidater. Detta budskap finns sedan med i det som förmedlas och kommuniceras för att skapa en känsla av hur det är att arbeta på företaget. De respondenter som inte uttalade begreppen EVP/EBP nämnde likväl attribut som ingår i deras employer brand och således utgör deras värdegrund. Av intervjuerna framgick att samtliga företag har jobbat med employer branding på ett eller annat sätt under det senaste decenniet men att majoriteten av företagen arbetat mer aktivt med det under de senaste två, tre åren. Det var endast Stora bemanningsföretaget som inte hade något uttalat employer brandingarbete vid tidpunkten för intervjun. Dock beskrevs aktiviteter som kunde liknas vid employer branding och det fanns planer på att satsa mer på det i framtiden. BI-företaget har i sitt arbete inte benämnt marknadsföring för sitt arbetsgivarvarumärke som employer branding men det framgick under intervjun att det är det de har sysslat med, vilket respondenten själv bekräftar. Respondenten ser att det är oerhört viktigt att marknadsföra sig som arbetsgivare, särskilt då BI-branschen är mycket konkurrensutsatt och det är lätt att byta jobb. Det gäller att visa att just deras företag är det mest attraktiva att arbeta på för att skilja sig från mängden.

“I en konkurrensutsatt [bransch], jag skulle säga att det är lättare att hitta uppdrag och sälja uppdrag idag än att hitta människor som kan genomföra dem” (BI-företaget)

Majoriteten av respondenterna ser att deras generella varumärke och deras employer brand är starkt sammankopplade. De påverkar ständigt varandra, varför det är svårt att skilja dem åt. Produktionsföretaget har en välkänd produkt som de är stolta över och brinner för. Det har gett dem ett starkt generellt varumärke, där deras generella marknadsföring också stärker deras employer brand. Respondenterna nämner även att de startat upp ett samarbete med marknadsavdelningen, vilket de siktar på att förstärka ännu mer, där marknadsavdelningen fokuserar på produkten medan HR fokuserar på hur det är att arbeta på företaget. De betonar att dessa går hand i hand och att det är viktigt med ett konsekvent arbete så att det generella varumärket och arbetsgivarvarumärket stämmer överens. Varumärkena bör ha samma vision om vad företaget vill förmedla utåt sett, varför de i alla sammanhang använder samma bildspråk och typsnitt så att det enkelt går att känna igen reklam och texter från företaget. IT-företaget resonerar likartat och anser att ett samarbete mellan HR och marknad är nödvändigt

för att koppla samman det generella varumärket och arbetsgivarvarumärket och säkerställa att budskapet utåt blir detsamma. Tidigare hade företagets marknadsavdelning ensamt ansvar för employer brandingarbetet men huvudansvaret har nu flyttats över till HR. Detta ses som mer strategiskt lämpligt då employer branding är så nära sammankopplat med rekrytering och kompetensförsörjning. Även på Lilla bemanningsföretaget och Friskvårdsföretaget består employer brandinggruppen av personer från både HR och från marknadsavdelning. De två respondenterna upplever det som viktigt att ha personer från båda sidor då de kompletterat varandra.

På Ekonomiföretaget finns däremot inget samarbete mellan HR och marknad gällande employer branding, utan respondenten är ensamt ansvarig för sådana frågor. Respondenten uttrycker att de två funktionerna skulle kunna samverka mycket mer då det troligen skulle ge goda resultat, både för det generella varumärket och arbetsgivarvarumärket. I nuläget hänger de båda varumärkena till viss del ihop men respondenten ser en stor förbättringspotential. Något som dock beskrivs försvåra ett samarbete mellan marknad och HR är att företaget inte har någon övergripande marknadsavdelning för hela landet utan flera separata marknadsavdelningar inom koncernen, vilket gör det komplicerat att nå ett hållbart upplägg. Även Stora bemanningsföretaget uttrycker en vilja av ökat samarbete mellan de två funktionerna, även om respondenten har en begränsad insyn i hur samarbetet ser ut. Här nämns dock avsaknaden av ett uttalat employer brandingarbete som det huvudsakliga problemet då det i nuläget inte finns någon avsatt grupp som arbetar med detta.

Vidare betonar flera av respondenterna att employer brandingarbetet innefattar många olika moment och aktiviteter, där samtliga lägger störst fokus vid attraktionsfasen i sitt employer brandingarbete. En aktivitet som nämns av flera respondenter är att närvara vid olika mässor och arbetsmarknadsdagar för att synliggöra sitt arbetsgivarvarumärke. Här betonar Ekonomiföretaget och Produktionsföretaget vikten av att tänka igenom sitt budskap och noga välja ut de medarbetare som får följa med för att på bästa sätt representera och marknadsföra företagets employer brand. Lilla bemanningsföretaget ser dock detta som ett mindre effektivt sätt att attrahera kandidater, särskilt för mindre företag som riskerar att försvinna i mängden bredvid större konkurrenter. Vidare nämner samtliga respondenter sociala medier som en betydande employer brandingaktivitet, där främst Facebook och LinkedIn nämns som viktiga plattformar. Dessa används bland annat för att synliggöra och betona företagets employer brand samt som en kanal för annonsering av tjänster. Friskvårdsföretaget nämner hur kampanjerna som läggs ut via sociala medier ofta får ett omfattande och positivt mottagande av omgivningen. Den digitala marknadsföringen i stort nämns som viktig och det framgår att alla företag arbetar aktivt med hemsidor och eventuella karriärsajter för att attrahera och rekrytera medarbetare. Lilla bemanningsföretaget menar att hemsidan är deras viktigaste employer brandingkanal då det kan vara utmanande att kommunicera sitt employer brand via andra sajter. De arbetar därför, i likhet med BI-företaget, med att driva trafik till sin egen hemsida som innehåller diverse information om företaget så som beskrivningar av interna tjänster. Lilla bemanningsföretaget har exempelvis en blogg där de berättar om sin kultur och lägger upp bilder, vilken syftar till att skapa mer tillströmning till hemsidan och högre ansökningsgrad till aktuella tjänster. Stora bemanningsföretaget har en välkänd hemsida som

andra jobbsajter ofta hämtar jobbannonser ifrån. Detta medför hög tillströmning till företagets egna tjänster utan att de aktivt behöver driva trafik till hemsidan, vilket beskrivs som positivt för organisationen. Friskvårdsföretaget och Produktionsföretaget nämner även sin karriärsida som en plats för att informera om vad företaget kan erbjuda och anslå lediga vakanser. Produktionsföretaget beskriver hur det som läggs upp på sociala medier syftar till att driva mer trafik till karriärsidan då det är där organisationens värdeord och kultur kommuniceras.

Flera av respondenterna riktar sina employer brandingaktiviteter mot yngre målgrupper, så som studenter och unga professionella, det vill säga personer som företagen i framtiden är intresserade av att rekrytera. Dessa målgrupper når de genom studentmässor, traineeprogram, examensarbeten och andra typer av event. Både IT-företaget och BI-företaget arbetar aktivt för att nätverka med skolrepresentanter och studentkanaler där respondenten från BI-företaget exempelvis är engagerad i en högskola för blivande BI-konsulter. Detta för att skapa kontakter med potentiella kandidater inför framtida kompetensförsörjning. Produktionsföretaget berättar att de vill få upp studenternas ögon för organisationen redan tidigt i utbildningen för att de ska ha företaget i bakhuvudet som en bra arbetsgivare när de senare söker sommarjobb och plats för examensarbete. Företaget lägger en extra växel på de studenter som går sista året på sin utbildning då dessa inom en snar framtid kan söka mer långsiktiga tjänster på företaget eller det traineeprogram som organisationen erbjuder. Även Lilla bemanningsföretaget berättar om en satsning där de bjuder in studenter från en specifik målgrupp till kontoret för olika temakvällar. Detta gör de för att öka intresset för företaget som arbetsgivare och för att skapa sin egen nisch i en konkurrensutsatt bransch.

Stora bemanningsföretaget har som ovan beskrivet inget uttalat employer brandingarbete i dagsläget, men det framgår att de utför marknadsföringsaktiviteter som kan liknas vid detta via exempelvis annonsering och sociala medier. Tidigare har de haft ett employer brandingprojekt med tydligt fokus på kandidaterna och deras upplevelse av företaget vilket de nu försöker återgå till efter en tid präglad av stort kundfokus. Respondenten beskriver exempelvis att de inom kort kommer att lansera en kampanj som riktar sig mot denna målgrupp men kan inte vidare beskriva hur denna satsning kommer att se ut. Det betonas dock att företaget står inför en utmaning i hur de ska kommunicera med kandidater i annonsering och sociala medier då de saknar en klar definition av employer branding i organisationen.

4.1 Rykte

I nedan avsnitt redogörs för hur företagens rykte och generella varumärke förhåller sig till employer brandingarbetet.

Produktionsföretaget och Friskvårdsföretaget framhåller att de har tydliga och välkända produkter och därmed starka generella varumärken. Produktionsföretaget menar att detta har gynnat deras employer brandingarbete då de har fått mycket draghjälp av sin marknadsavdelning och generella marknadsföringskampanjer. De upplever att omgivningen ser dem som ett attraktivt företag att arbeta på vilket de delvis förklarar i den höga kännedomen om företaget och dess produkt. Även Friskvårdsföretaget menar att företagets goda rykte har underlättat employer brandingarbetet då de sällan behöver instruera sina

anställda i vad de ska berätta om företaget och hur de vill uppfattas. Detta har kommit naturligt då de anställda jobbar med något som de brinner för. Passionen och det stora intresset för företagets produkt gör att medarbetarna själva fungerar som ambassadörer för organisationen och dess employer brand. Respondenten beskriver:

“Genom att de älskar det de arbetar med så blir det som ett självspelande piano på något sätt.”
(Friskvårdsföretaget)

Respondenten talar vidare om hur det välkända varumärket gör att de får in många ansökningar och att de därför har lätt att rekrytera. Upplevelse och rykte ses spela en viktig roll då många av de sökande är tidigare kunder som har testat produkten och baserat på egen erfarenhet bildat sig en uppfattning om företaget som en attraktiv arbetsplats. Om företaget lägger ut en tjänst får de ofta flera hundra ansökningar och det kommer även in ett stort antal spontanansökningar däremellan. Friskvårdsföretaget får regelbundet erbjudanden om att annonsera på stora, välbesökta jobbsajter men ser inte nyttan i att spendera pengar på detta då de redan har en så pass hög ansökningsgrad. Respondenten upplever att företagets goda rykte spelar en stor roll i detta då det skapar trafik till deras hemsida utan större marknadsföring och bidrar till att folk söker sig till företaget. Friskvårdsföretaget poängterar dock att ett gott rykte och en välkänd produkt även kan medföra viss problematik. Även om det generella varumärket bidrar till att skapa nyfikenhet och intresse för företaget märker respondenten i kontakt med kandidater att rykte och verklighet inte alltid stämmer överens. De sökande tror att de ska få ut något annat av att arbeta på företaget och jobbet upplevs ofta som enklare än vad det är. Många kandidater tackar ja till allt under rekryteringsprocessen bara för att få in en fot på företaget och inte sällan framkommer det att de inte varit särskilt intresserade av tjänsten i fråga utan snarare av friskvård i allmänhet. Då företaget har både ekonomiavdelning, säljvård och andra specifika funktioner betonar respondenten vikten av att faktiskt vilja jobba inom dessa områden och inte bara ansöka på grund av företagets goda rykte.

“Det är inte lätt, för varumärket är så starkt, så varumärket kan vara mer lockande än tjänsten själv många gånger” (Friskvårdsföretaget)

För att urskilja vilka kandidater som faktiskt brinner för det som tjänsten erbjuder menar respondenten att rekryteringsprocessen måste vara djupgående och strukturerad. Redan tidigt i rekryteringsprocessen bör det klargöras vad som gäller och vad det innebär att jobba hos dem. Trots att de arbetar aktivt med detta har respondenten flertalet gånger upplevt att det blir fel. Det finns mycket som är lätt att säga ja till under en intervju men det är först när de ser hur personen handlar i praktiken som de kan avgöra om personen är rätt för tjänsten eller ej.

Även Stora bemanningsföretaget ser en utmaning i att vara en välkänd organisation då det kan bidra till viss passivitet. Till skillnad från Produktionsföretaget som ständigt arbetar aktivt med employer branding trots sitt kända varumärke har Stora bemanningsföretaget inget uttalat projekt för detta. Respondenten upplever att företaget till stor del lever på sitt goda renommé och menar att det snarare är företagets rykte än employer branding som hjälper dem att

attrahera kvalificerad arbetskraft. Den välkända hemsidan medför exempelvis att många jobbsajter väljer att hämta annonser därifrån, vilket skapar stor tillströmning till företagets egna annonser. Stora bemanningsföretaget uttrycker dock att i och med att företaget inte arbetar aktivt med employer branding så har de blivit lite bortglömda på arbetsmarknaden och omsprungna av andra företag i branschen som varit bättre på att marknadsföra sig. Respondenten försöker medvetandegöra för sina kollegor att företaget har tappat positioner gentemot konkurrenter och att de måste arbeta mer aktivt för att kunna attrahera kandidater i en konkurrensutsatt bransch. Att vara ett stort företag beskrivs innebära både fördelar och nackdelar, även om företaget kan erbjuda en bredd så är det samtidigt svårt att rikta in sig mot olika kanaler och nå ut med specifika budskap, vilket gör det viktigt att arbeta aktivt med sådana frågor.

“Och där har vi blivit lite fat and happy och tror att vi bara kan ta det lugnt.” (Stora bemanningsföretaget)

IT-företaget och Lilla bemanningsföretaget, som har mindre välkända varumärken än de som nämnts ovan, upplever att de på senare år nått en ökad kännedom om företaget och ett förbättrat rykte, vilket delvis beskrivs som en effekt av employer brandingarbetet. Båda företagen nämner att de alltid har haft en stark kultur inom organisationen vilket påverkar intresset för att börja jobba hos dem. Lilla bemanningsföretaget beskriver att ryktet om dem bland annat sprids via word-of-mouth där det talas mer och mer om företaget inom olika segment på arbetsmarknaden. De studentträffar som företaget anordnat under det senaste året har lett till ett ökat inflöde av ansökningar, dels från de som själva varit på träffarna men också från personer som ryktesvägen har fått upp ögonen för företaget. Ofta har en person som närvarat på träffen och fått ett gott intryck av företaget spridit det vidare via word-of-mouth till personer i sin umgängeskrets. Respondenten beskriver ryktesspridningen som positiv då det marknadsför företaget på ett effektivt sätt, men upplever samtidigt att word-of-mouth är en kanal som är svår att kontrollera.

Ekonomiföretaget och BI-företaget framhåller att avsaknaden av en attraktiv produkt gör det svårare att skapa ett välkänt varumärke med ett gott rykte. BI-företaget, vars verksamhet endast består av människor, nämner att det finns en svårighet i att marknadsföra sig utan att kunna hänvisa till en välkänd produkt så som Coca Cola eller andra stora produktionsföretag. Ekonomiföretaget påtalar att trots att de är ett stort företag med framgångsrika tjänster så är det inte så många som känner till dem. Respondenten förklarar detta i att de inte har någon “sexig” produkt att marknadsföra och därför har svårt att profilera sig. De har även haft en extrem identifikation med en av sina tjänster medan resten av deras tjänsteutbud länge varit okänt för omgivningen. Personer väljer därför att inte söka då de inte har kännedom kring vad företaget kan erbjuda. Respondenten ser att detta ha förbättrats under senare tid där varumärket förknippas med fler delar i verksamheten och företaget når ut till sina målgrupper i större utsträckning. Det poängteras dock att organisationen har en lång resa kvar att göra för att stärka sitt rykte, sitt generella varumärke samt sitt employer brand.

4.2 Employer branding och rekrytering

I kommande del skildras hur företagens employer brandingarbete inverkar på deras rekryteringsprocesser.

Produktionsföretaget menar att employer brandingarbetet genomsyrar hela rekryteringsprocessen då det är viktigt att säkerställa att rätt personer attraheras. De har en konsekvent och tydlig struktur i annonser och rekryteringsmeddelanden för att kommunicera en enhetlig bild och höja igenkänningsfaktorn hos kandidater. Denna struktur har utarbetats av marknadsavdelningen och är konsekvent med all annan marknadsföring gällande produkt och generell varumärke. Företaget använder sig av externa rekryteringsbolag men är oerhört noga med att rekryteringsprocessen representerar deras varumärke och inte rekryteringsbolagets. Detta uppnås genom att utgå från företagets EBP i allt från annonsering, mailkontakt, intervjuer och urval. Även Lilla bemanningsföretaget anser att employer brandingarbetet genomsyrar hela rekryteringsprocessen men ser att det är särskilt närvarande i deras tidiga rekryteringsaktiviteter så som annonsering och marknadsföring på hemsidan. Employer brandinggruppen på företaget arbetar aktivt med den digitala kommunikationen för att driva trafik till hemsidan och annonstexterna har precis omarbetats för att gå mer i linje med deras employer brand. De använder sig även av videos i sin digitala marknadsföring, ofta med berättelser från de egna medarbetarna, vilket beskrivs ha gett positiv respons från kandidater. Stora bemanningsföretaget har också uppdaterat sina annonsmallar från en klassisk utformning med arbetsbeskrivning, kravprofil och erbjudande till att lyfta fram andra aspekter av anställningen och inkludera mer detaljerad information om vad tjänsten innebär. Även de har börjat med videos i sina annonser vilket beskrivs ha resulterat i ett positivt utfall gällande hur besökare engagerar sig på hemsidan i form av högre ansökningsgrad och lägre bounce rate, det vill säga hur många som går in på sidan och utan aktivitet lämnar den igen. Utöver detta arbetar företaget mer med sociala medier än tidigare för att nå ut till kandidater, vilket är återkommande i flera av intervjuerna. Stora bemanningsföretaget har svårt att beskriva övrig påverkan på rekryteringsprocessen då företaget saknar ett renodlat employer brandingarbete.

BI-företaget och Friskvårdsföretaget upplever att employer brandingarbetet har lett till en mer strukturerad och enhetlig rekryteringsprocess. Enligt Friskvårdsföretaget så har det bidragit till att rekrytering har blivit ett mer omhändertaget område där det numera finns utarbetade processer och rutiner. Respondenten nämner dock att det är svårt att säkerställa att dessa efterlevs i hela organisationen. Även Ekonomiföretaget arbetar med att skapa en enhetlig rekryteringsprocess för att säkerställa att kandidater, även de som inte får jobbet, ska få ett gott och rättvist intryck av organisationen. För att uppnå detta genomför de bland annat utbildningar i intervjueteknik och kandidatbemötande för de rekryteringsansvariga och det finns också ett gemensamt ramverk för annonsering med företagets EVP som grund. I rekryteringen till traineeprogrammet är de särskilt noga med att intervjuerna ska vara kompetensbaserade och exakt lika långa. Detta då det är en viktig målgrupp där ryktet sprider sig snabbt. Respondenten betonar emellertid att även om vissa åtgärder har gjorts i och med employer brandingarbetet så har de en lång väg kvar att gå för att säkerställa en enhetlig rekryteringsprocess som efterföljs i hela organisationen.

I urvalsprocessen tar samtliga företag hänsyn till huruvida kandidaten passar in i företagets employer brand, om än i olika utsträckning. IT-företaget tar stor hänsyn till detta då de anser att personen inte kommer att bli långvarig i organisationen om den inte kan stå för företagets kultur och EVP. Även Lilla bemanningsföretaget, Ekonomiföretaget, Friskvårdsföretaget och Produktionsföretaget uttrycker att urvalet påverkas av employer brandingarbetet då det är viktigt att kandidaterna har de attribut som betonas och kan förmedla det som företagets employer brand representerar. BI-företaget berättar här om en tidigare upplevelse på ett företag inom samma bransch där en stor volym konsulter skulle anställas på kort tid. För att kunna rekrytera så snabbt som möjligt anställdes personer med rätt kompetens men som inte var helt rätt för företaget. Detta resulterade i att många av de nyrekryterade lämnade organisationen tidigt i anställningen, vilket kostade organisationen flera miljoner kronor. Detta var en viktig lärdom för företaget och respondenten förstår idag vikten av att anställa personer som passar in i företagets employer brand.

Vidare anser samtliga respondenter att employer branding kan hjälpa företaget att hitta kvalificerad arbetskraft. En positiv effekt som nämns av både Friskvårdsföretaget, Ekonomiföretaget, IT-företaget och Lilla bemanningsföretaget är högre ansökningsgrad men framförallt ökad kvalitet på de ansökningar som kommer in. IT-företaget nämner att det de vill bli förknippade med börjar nå fram i och med employer brandingarbetet och att rätt personer därför söker sig till företaget. BI-företaget ser liknande effekter och beskriver hur deras EVP hjälper dem att sticka ut ur mängden och attrahera medarbetare med rätt kompetens och egenskaper, vilket underlättar rekryteringsarbetet. Lilla bemanningsföretaget kan urskilja en ökad kännedom om företaget där kandidater har genomtänkta svar om varför de vill arbeta hos dem och ofta nämner att de blivit intresserade av företaget via deras marknadsföring. De ser detta som en effekt av sitt transparenta employer brandingarbete som syftar till att ge en tydlig bild av anställningsupplevelsen. Ett sätt att mäta effekterna av employer branding är att följa rankingar så som Universum och Great Place to Work, vilket framhålls av bland annat BI-företaget, Ekonomiföretaget, Produktionsföretaget och Friskvårdsföretaget. Respondenterna ser att de i varierande utsträckning har klättrat på listorna i och med sitt employer brandingarbete och målet är att bli så kallad "top of mind" hos kandidater. Produktionsföretaget ser rankingarna som ett sätt att se hur employer brandingarbetet ger effekt utåt mot potentiella kandidater då placeringen ger en indikation om hur omgivningen ser på företaget som arbetsgivare. Rankingarna kan även användas som vidare marknadsföring för de företag som klättrat i placeringar och vill påvisa detta för kandidater.

Dock uttrycker majoriteten av respondenterna en svårighet i att mäta kvantifierbara effekter av employer branding. Vid frågorna kring personalomsättning har samtliga respondenter svårt att ge några exakta siffror. Det är exempelvis inget av företagen som kan påvisa konkreta mätningar gällande personalomsättning eller annan statistik i relation till employer brandingarbetet. Friskvårdsföretaget nämner att de har en låg personalomsättning och hög medarbetarnöjdhet men har svårt att avgöra om detta beror på employer brandingarbetet. Respondenten ser det snarare som en del i en större helhet där flera aspekter påverkar, så som BI-företaget uttrycker "allting hänger ihop". Även Produktionsföretaget finner det svårt att

urskilja hur mycket personalomsättningen påverkas av just employer brandingarbetet kontra andra generella marknadsföringssatsningar. På grund av svårigheterna i att mäta effekter så upplever Ekonomiföretaget en utmaning i att motivera för företagets ledning varför de faktiskt bör jobba med employer branding. Ledningen vill se snabba resultat med mätbara siffror och nyckeltal vilket ofta saknas för employer brandingarbetet. Respondenten betonar att det tar tid innan effekter kan utläsas och att det därför är viktigt att ha tålamod, vilket kan göra det problematiskt att motivera för en part som inte är insatt i HR-fältet. Denna problematik benämns även av BI-företaget som uttrycker en svårighet i att vara ensam om att driva HR-frågor så som employer branding på ledningsnivå.

4.3 Det psykologiska kontraktet

Slutligen följer en redogörelse för hur företagen upplever att förväntningar som uppstår mellan arbetsgivare och kandidat i rekryteringsprocessen påverkar upplevelsen av deras employer brand.

Flera av respondenterna understryker vikten av att uppfylla de förväntningar som ges till potentiella anställda, framförallt i tidiga rekryteringsaktiviteter. Lilla bemanningsföretaget beskriver hur det som kommuniceras om företaget på hemsidan, på anordnade events och i rekryteringsprocessen skapar en upplevelse om företaget som arbetsgivare och poängterar att det som sägs bör spegla de verkliga förhållandena på arbetsplatsen. Även Ekonomiföretaget och IT-företaget förespråkar ärlighet i kommunikationen med kandidater och menar att lögner och försköningar om anställningsupplevelsen troligen resulterar i missnöjda medarbetare som inte kommer att trivas i längden. Även om aktiviteter så som anställningsintervju är ett tillfälle att sälja in sig som en attraktiv arbetsgivare så menar IT-företaget att företaget bör förmedla en med praktiken överensstämmande bild av anställningen så att kandidaten själv kan avgöra om hon eller han passar för tjänsten. BI-företaget understryker detta och menar att organisationer bör leva som de lär och hellre lägga ribban lite lägre än att skapa förväntningar om en anställning som sedan inte kan uppfyllas. När det framkommer att BI-företagets nyligen gjort satsningar på sitt generella varumärke i form av ny logotyp och nya värdeord poängterar respondenten att sådana satsningar inte är värda någonting om de inte efterlevs i det dagliga arbetet. Om företaget inte lever som de lär skapas förväntningar som inte kan tillfredsställas, både internt gentemot anställda och utåt mot kunder och kandidater.

“Man kan inte bara, kolla vi har ett nytt varumärke, snyggt, bra, och så jobbar vi på som förut. Du kan lacka om bilen men det är fortfarande rost under liksom.” (BI-företaget)

Vidare nämner samtliga respondenter att de använder sig av de egna medarbetarna i diverse employer brandingaktiviteter för att skapa en genuin bild av anställningsupplevelsen. Det rör sig ofta om så kallade medarbetarberättelser där en anställd berättar om sin tjänst och upplevelse av företaget. Stora bemanningsföretaget har exempelvis en kampanj med veckans medarbetare som publiceras på hemsida och sociala medier, vilket motiveras av att låta medarbetarna själva berätta om anställningsupplevelsen istället för att organisationen ska göra det. Friskvårdsföretaget, som använder sig av medarbetarberättelser på den digitala karriärsidan, argumenterar i linje med detta och beskriver att de bilder som läggs upp tagits av

medarbetarna själva och inte av professionella fotografer. Även om bilderna inte blir särskilt professionella så är detta ett medvetet val för att skapa en mer personlig känsla för kandidater och besökare på hemsidan. Då medarbetarna brinner för sitt jobb så anser respondenten att de är bäst lämpade att marknadsföra företaget som arbetsgivare samtidigt som de ger en verklig bild av anställningsupplevelsen. Lilla bemanningsföretaget understryker att användandet av medarbetares egna upplevelser på hemsida och blogg bidrar till en positiv transparens där kandidater får ta del utav en verklig berättelse, särskilt då det som sägs inte regisseras eller censureras från företagets sida. Förutom medarbetarberättelser så använder Lilla bemanningsföretaget även sina studentträffar som ett sätt att visa upp arbetsplatsen och låta studenter skapa sig uppfattningar om hur det är att arbeta på företaget. Enligt respondenten så är dessa träffar en värdefull aktivitet där de hittills fått uteslutande positiv feedback från deltagarna. Även Produktionsföretaget arbetar aktivt med att tidigt skapa en bild av anställningsupplevelsen. Redan innan nyrekryterade medarbetare får sitt passerkort så skickar företaget ut material som beskriver företagets kultur, visioner och värderingar så att medarbetaren tidigt kan skapa sig en uppfattning om och känna passion för sin nya organisation. Företaget understryker även att det som kommuniceras på hemsida och karriärsajt bör spegla det som de anställda upplever om företaget för att dessa ska kunna agera som ambassadörer för organisationen.

Slutligen ansåg majoriteten av respondenterna att den bild som ges av företaget i rekryteringsprocessen stämmer relativt väl överens med verkligheten som anställd. Lilla bemanningsföretaget upplever att dessa står väldigt nära varandra men påpekar att de naturligtvis siktar mot en hundra procentig överensstämmelse. Respondenten uttrycker dock att det ibland kan vara svårt att förmedla vad vissa arbetsuppgifter faktiskt innebär innan medarbetaren själv får prova på det. Friskvårdsföretaget tar upp en liknande problematik där kandidater säger ja till det mesta bara för att få jobbet. Trots att företaget försöker förtydliga både positiva och mindre attraktiva aspekter av arbetet vid samtliga intervjuer, så som att arbeta kvällar och helger, säger kandidaten ja för stunden även om det senare visar sig att den inte alls vill jobba kvällstid. Det finns således ingen garanti för att felrekryteringar undviks, trots att företaget arbetar aktivt med att förtydliga förväntningar kring anställningen. Friskvårdsföretaget ser även en viss utmaning i att framstå som en "riktig arbetsplats" med struktur och interna karriärvägar. Respondenten upplever att företaget uppfattas ungefär som de vill men att arbetet ofta ses som "flummigare" än vad det faktiskt är.

5. Analys

I detta avsnitt kommer valda teorier att kopplas ihop med inhämtad empiri. Den inledande delen behandlar definitionen av employer branding och hur företagen arbetar med det, vilket följs av temana rykte, employer branding och rekrytering samt det psykologiska kontraktet.

Företagens definition av employer branding som ett sätt att marknadsföra sig som en attraktiv arbetsgivare går i linje med Ambler och Barrows (1996) resonemang om hur företag erbjuder ett paket av ekonomiska, funktionella och psykologiska förmåner för att attrahera kvalificerad

arbetskraft. Respondenterna beskriver hur ett uttalat EVP/EBP eller andra värdeord och attribut fungerar som kärnan i employer brandingarbetet, i likhet med det första steget i den trestegsprocess Backhaus och Tikoo (2004) illustrerar. Enligt det andra steget i processen används sedan dessa värdeord i kommunikation och marknadsföring gentemot potentiella kandidater. Genom att använda sig av en tydlig värdegrund, så som Backhaus & Tikoo (2004) förespråkar, så kan företagen skapa en bild av anställningsupplevelsen och förhoppningsvis locka sökande till organisationen.

Empirin visar att alla företag arbetar med employer brandingaktiviteter på ett eller annat sätt, även om det i vissa fall inte är uttalat. Det framgår att både Stora bemanningsföretaget som saknar ett specifikt employer brandingprojekt samt BI-företaget som inte benämner arbetet som employer branding, likväl utför sådana aktiviteter. Samtliga företag lägger stort fokus på tidiga rekryteringsaktiviteter så som annonsering, arbetsmarknadsdagar och event för att nå ut till sina olika målgrupper. Studenter och unga yrkesverksamma ses som en viktig målgrupp hos flera av företagen och de använder därför riktade satsningar mot dessa, så som Lilla bemanningsföretagets studentträffar och de traineeprogram som flera av företagen erbjuder. Respondenterna betonar även sociala medier som ett viktigt verktyg för att sprida sina värdeord till omgivningen. De tidiga rekryteringsaktiviteterna upplevs som viktiga för att attrahera kandidater och framstå som en attraktiv arbetsgivare, vilket går i linje med Collins och Hans (2004) forskning som understryker att tidiga rekryteringsaktiviteter, annonsering och rykte har en direkt effekt på ansökningarnas kvalitet och kvantitet.

Vidare beskriver majoriteten av respondenterna att deras employer brand är starkt sammankopplat med företagets generella varumärke och att det finns ett tätt samarbete mellan marknadsavdelning och HR. Produktionsföretaget betonar att de två varumärkena bör gå hand i hand och ha samma vision om vad företaget vill förmedla, vilket styrks av Wilden et al (2010) som menar att konsekvent kommunikation är nödvändig för att uppnå ett trovärdigt varumärke. Mangold och Miles (2004) beskriver hur meddelanden som ges i aktiviteter så som rekrytering, urval och generell marknadsföring bör reflektera såväl employer brand som corporate brand. Detta resonemang bekräftas bland annat av IT-företaget som förespråkar att de två varumärkena bör kopplas samman så att budskapet utåt blir detsamma. Respondenten menar att detta kan uppnås genom ett samarbete mellan marknadsavdelning och HR vilket de nyligen inlett på företaget. Så som Wilden et al (2010) uttrycker så är employer branding ett moment som genomsyrar flera områden i en organisation, varför ett samarbete mellan de två funktionerna rekommenderas. Genom att sammanföra de två funktionerna kan marknadsavdelningens kunskaper och verktyg överföras till HR som i sin tur har kompetens om rekrytering och kompetensförsörjning (Sartain, 2005). I enlighet med detta har både Lilla bemanningsföretaget och Friskvårdsföretaget employer brandinggrupper som inkluderar personer från både HR och marknadsavdelning då de anser att de båda funktionerna kompletterar varandra gällande kompetens och erfarenheter.

5.1 Rykte

Det tydliggörs i resultatet att företagens employer brandingsatsningar skiljer sig åt beroende på hur starkt generellt varumärke företaget har. Backhaus och Tikoos (2004) resonemang om

brand equity, det vill säga hur ett varumärke uppfattas av omgivningen, överensstämmer med empirin som visar att upplevelsen av företagets varumärke är av stor vikt för deras employer brandingarbete. Edwards (2009) menar att företag med gott rykte ses som mer attraktiva arbetsgivare vilket bekräftas av empirin där Produktionsföretaget och Friskvårdsföretaget kan ses som tydliga exempel. Båda företagen har starka generella varumärken och rykten om att vara bra och seriösa arbetsgivare, vilket attraherar kandidater och bidrar till ett starkt employer brand. Friskvårdsföretaget nämner exempelvis att de får in ett stort antal spontanansökningar i veckan tack vare sitt starka corporate brand, vilket går i linje med Cable och Turbans (2003a) argument om att ett gott rykte skapar ett ökat inflöde av ansökningar. Det framgår att de båda företagen arbetar aktivt med employer branding för att behålla sin position på arbetsmarknaden men att det goda ryktet ses som en stor draghjälp i arbetet. Dock framhåller Friskvårdsföretaget en viss problematik med att ha ett så pass välkänt varumärke då många ansökningar kommer från personer som bara vill få in foten på företaget snarare än att de är intresserade av den specifika tjänsten. Detta gör det svårt att urskilja om kandidaten verkligen brinner för det som tjänsten innefattar, exempelvis försäljning eller ekonomi, eller om de endast är intresserade av att arbeta på företaget på grund av det goda ryktet. Detta går i viss mån emot den forskning (Edwards, 2009) som menar att ett gott rykte endast är positivt för rekryteringsprocess och utfall.

Till skillnad från företagen ovan upplever Ekonomiföretaget att de har en låg kännedom om sig som företag vilket har medfört att de har svårare att attrahera kandidater och därför måste arbeta mycket med marknadsföring av sitt employer brand. Detta kan diskuteras utifrån Cable och Turbans (2003a) resonemang om att ett gott rykte bidrar till ett mer attraktivt arbetsgivarvarumärke där Ekonomiföretaget troligen måste jobba hårdare än företag med mer välkända varumärken för att attrahera arbetskraft. Respondenten uttrycker dock att deras employer brandingarbete med tiden har gett resultat i form av ökad kännedomen och ett mer positivt rykte, särskilt i de målgrupper de riktar sig mot. Detta går i linje med Cable och Turban (2001) som menar att företag måste synas och öka kännedomen om sig för att kunna attrahera kandidater, vilket företagets employer brandingarbete har bidragit till.

Lilla bemanningsföretaget anser att deras employer brandingarbete i allra högsta grad bidrar till ett förbättrat rykte och ökad kännedom på arbetsmarknaden. De nämner emellertid att de alltid haft ett gott rykte och lätt att locka kandidater, även om de inte är det mest välkända företaget i branschen. Stora bemanningsföretaget, som har varit verksamma länge, har också ett gott rykte att luta sig mot. De arbetar inte aktivt med employer branding för närvarande och ser istället företagets rykte och höga kännedom som en stor draghjälp i att attrahera kandidater. Respondenten upplever dock att de har tappat mark och att de måste arbeta mer aktivt med employer brandingaktiviteter för att förhindra att konkurrenter kommer ifatt och förbi. Skillnaden mellan företagen tydliggör betydelsen av att ständigt synas och marknadsföra sig som arbetsgivare, så som Cable och Turban (2001) beskriver, oavsett om företaget i fråga har en hög kännedom sedan tidigare. Detta kan ses utmana teorin om information processing (Collins & Han, 2004), som menar att tidigare kännedom om företag är viktig för att de ska ses som en attraktiv arbetsgivare. Stora bemanningsföretaget är fortfarande en stor aktör, men de ser hur de har tappat mark gentemot sina konkurrenter.

Respondenten menar att det inte alltid räcker med att vara välkända för att attrahera kandidater och att deras stora bredd gör att de saknar en tydlig inriktning. Lilla bemanningsföretaget vet att de är små och inte lika välkända i branschen och har därför nischat sig mot specifika målgrupper där de arbetar aktivt med employer branding. Detta har lett till goda effekter, så som ökad kvalitet på ansökningar.

Enligt social identity theory grundas individens självbild i de grupper den tillhör, där rykte påverkar hur starkt individen identifierar sig med gruppen (Backhaus & Tikoo, 2004). Tidigare forskning (Collins & Han, 2004) visar att positiva rykten kan öka attraktionen till företag då personer gärna ansluter sig till sådana organisationer för att förbättra sin självbild. Detta styrks av empirin där Friskvårdsföretaget berättar att de får många ansökningar från personer som redan är kunder och som vill identifiera sig med deras produkt och med friskvård i stort. Kandidaterna bryr sig inte alltid så mycket om vilken typ av tjänst de söker, utan de vill bara komma in på företaget. Detta kan enligt teorin förklaras i att de vill förbättra sin självkänsla och kunna identifiera sig med ett företag med bra värderingar och gott rykte. Som nämnts ovan upplever respondenten en viss problematik kring detta då det är svårt att hitta de kandidater som verkligen passar för den specifika tjänsten.

Collins och Han (2004) påvisar vidare att goda rykten påverkar både antal ansökningar och kvaliteten på dem positivt. Detta bekräftas av empirin som synliggör att företagen med välkända generella varumärken och goda rykten, så som Produktionsföretaget och Friskvårdsföretaget, får in många bra ansökningar. Även Lilla bemanningsföretaget, Ekonomiföretaget och IT-företaget ser en ökad kvantitet och kvalitet på ansökningar vilket beskrivs som ett resultat av deras employer brandingarbete som har bidragit till ökad kännedom och bättre rykte. Detta går i linje med Backhaus och Tikoo (2004) som menar att kvaliteten på ansökningar påverkas av de uppfattningar och förväntningar som företagets rykte signalerar. Resultatet visar att ju mer företagen syns och marknadsför sig, desto bättre rykte får de, vilket i sin tur ökar deras attraktionskraft som arbetsgivare. Detta kan även diskuteras utifrån information processing theory som beskriver hur kandidater tilltalas mer av företag de känner till sedan tidigare (Collins & Han, 2004; Vandenberg & Seo, 1993). Samtliga respondenter understryker detta och upplever att tidigare kännedom om företaget påverkar deras employer brand och möjligheten att attrahera kandidater. Produktionsföretaget och Friskvårdsföretaget uttrycker att deras höga kännedom gör att de ses som attraktiva arbetsgivare, vilket bekräftas av Collins och Hans (2004) resonemang om hur tidigare kännedom om organisationen leder till att kandidater tillskriver företaget positiva attribut och egenskaper. Även Stora bemanningsföretaget uttrycker att deras höga kännedom är en stor hjälp i att attrahera kandidater, särskilt då de saknar ett uttalat employer brandingarbete för detta.

5.2 Employer branding och rekrytering

I linje med Backhaus och Tikoo (2004) som menar att det krävs en kombination av marknadsföringssatsningar och rekryterings- och urvalsstrategier för att attrahera rätt medarbetare så beskriver Produktionsföretaget och Lilla bemanningsföretaget hur employer brandingarbetet genomsyrar hela rekryteringsprocessen. Genom att utgå från organisationens

EBP och värdegrund och kommunicera detta i samtliga rekryteringsaktiviteter ser Produktionsföretaget hur de kan nå ut med sitt budskap och höja igenkänningsfaktorn hos sina målgrupper. Detta understryks av Wallace et al (2012) som menar att employer brandingaktiviteter används för att synliggöra arbetsgivarvarumärket och hålla kontakt med kandidater. Sådana employer brandingaktiviteter beskrivs innefatta bland annat rekryteringsannonsering via digitala sociala plattformar, något som nämns av flera utav respondenterna. Sociala medier används av samtliga företag på ett eller annat sätt för att nå ut till sina målgrupper, där Facebook och LinkedIn nämns som viktiga kanaler. Lilla bemanningsföretaget upplever vidare att employer brandingarbetet är särskilt närvarande i tidiga rekryteringsaktiviteter och tar upp just marknadsföring och annonsering på hemsidan som exempel. De har, i likhet med Stora bemanningsföretaget, nyligen uppdaterat sina annonsmallar för att gå i linje med företagets värdegrund och på så sätt attrahera fler kandidater. Stora bemanningsföretaget har bland annat börjat använda videos i sina annonser vilket har gett en positiv effekt gällande ansökningsgrad och hur besökare engagerar sig på hemsidan. Även Lilla bemanningsföretaget ser en positiv respons gällande filmerna på hemsidan. Collins och Han (2004) understryker att annonsering har en kraftfull effekt på kvantitet och kvalitet i ansökningspoolen och att det bidrar till att marknadsföra företaget som en attraktiv arbetsgivare. Att Stora bemanningsföretaget valt att inkludera mer detaljerad information om tjänsterna i sina annonser kan diskuteras utifrån Collins och Hans (2004) resonemang om låg- respektive höginvolverade rekryteringsaktiviteter. Låginvolverade aktiviteter nämns som passande för mindre välkända företag medan höginvolverade ses lämpliga för större företag med högre kännedom. Detta förklarar att Stora bemanningsföretaget med framgång kan inkludera mer detaljerad och komplex information i sina annonser då företagets höga kännedom gör att kandidater troligen anstränger sig mer för att ta in informationen än de hade gjort hos en mindre välkänd organisation. I linje med detta beskriver Collins och Stevens (2002) hur företag med välkända generella varumärken tenderar att bidra till jobbsökandes beslut att söka jobb hos organisationen, vilket bekräftas av bland annat Friskvårdsföretaget som har en hög ansökningsgrad mycket tack vare företagets höga kännedom.

Resultatet visar vidare att samtliga företag tar hänsyn till huruvida kandidater passar in i deras employer brand vid rekrytering. Att personen i fråga kan representera företagets värdegrund beskrivs som en viktig del i urvalsprocessen. IT-företaget belyser exempelvis risken att personen lämnar företaget tidigt i anställningen om den inte kan stå för företagets kultur och EVP. Detta understryks av Backhaus och Tikoo (2004) som menar att en utarbetad urvalsstrategi är en viktig del i att hitta rätt person för företaget. BI-företaget belyser en tidigare händelse där en snabb och omfattande rekryteringsprocess som inte tog hänsyn till huruvida kandidaten passade in i företagets värdegrund ledde till kostsamma felrekryteringar. Idag är respondenten medveten om de konsekvenser som kan uppstå och är därför noggrann med att anställa, inte bara rätt kompetens, utan rätt person för företaget. Vikten av en noggrann urvalsprocess framhålls även av Mangold och Miles (2004) som beskriver hur Southwest Airlines i sitt framgångsrika employer brandingarbete varit väldigt noga med att personerna som anställs representerar företagets unika värdegrund, vilket har bidragit till nöjda medarbetare och minskad personalomsättning.

Wallace et al (2012) menar att employer branding spelar en stor roll i att nå företagets strategiska mål och hitta rätt medarbetare. Detta bekräftas av samtliga respondenter som anser att employer brandingarbetet, om än i olika utsträckning, hjälper dem att finna kvalificerad arbetskraft. En positiv effekt som nämns av flera respondenter är högre ansökningsgrad samt ökad kvalitet på de ansökningar som kommer in. IT-företaget och BI-företaget beskriver hur deras EVP/EBP gör att rätt personer söker sig till företaget då det hjälper dem att nå ut med sitt budskap och differentiera sig från mängden, vilket i sin tur underlättar rekryteringsarbetet. Detta går i linje med Collins och Stevens (2002) som ser ett starkt employer brand som en stor konkurrensfördel när det kommer till att attrahera talanger. Lilla bemanningsföretaget beskriver hur employer brandingarbetet har lett till en ökad kännedom om företaget där den digitala marknadsföringen ses skapa intresse hos kandidater. Även Ekonomiföretaget nämner ökad kännedom samt förbättrat rykte som positiva effekter av employer brandingarbetet. Friskvårdsföretaget och BI-företaget ser även hur employer brandingarbetet, uttalat eller ej, lett till en mer strukturerad och väl omhändertagen rekryteringsprocess med utarbetade rutiner och processer. Dock nämner Friskvårdsföretaget och Ekonomiföretaget en svårighet i att säkerställa en enhetlig rekryteringsprocess genom hela organisationen.

Slutligen framkommer en problematik i att mäta kvantifierbara effekter av employer branding. Flera av respondenterna nämner rankingar, så som Universum och Great Place to Work, som bra indikatorer på deras attraktivitet som arbetsgivare där flera av företagen har klättrat tack vare sitt employer brandingarbete. Däremot kan inget av företaget påvisa konkreta siffror gällande exempelvis minskad personalomsättning, något som Mangold och Miles (2004) belyser att Southwest Airlines har identifierat som en tydlig effekt. Friskvårdsföretaget och Produktionsföretaget menar att det är svårt att avgöra om det är just employer brandingarbetet som påverkat personalomsättningen då det är en del av en större helhet och svårt att skilja från effekten av övriga marknadsföringsåtgärder. Enligt Ekonomiföretaget och BI-företaget så medför avsaknaden av mätbara effekter en svårighet i att motivera employer brandingarbetet på ledningsnivå då det är svårt att presentera konkreta nyckeltal.

5.3 Det psykologiska kontraktet

I linje med Edwards (2009) resonemang om det psykologiska kontraktet betonar samtliga respondenter vikten av att uppfylla de förväntningar kring anställningen som ges till kandidater under rekryteringsprocessen. Så som Rousseau (2001) beskriver så innebär rekryteringsmeddelanden en början på ett psykologiskt kontrakt där kandidater skapar sig en uppfattning om anställningen och tolkar information som förväntningar och löften. Både Lilla bemanningsföretaget, Ekonomiföretaget och Friskvårdsföretaget menar att den kommunikation som ges i sådana rekryteringsmeddelanden bör kommunicera en ärlig och genuin bild av företaget för att undvika en förskönad uppfattning som sedan inte kan mötas i verkligheten. IT-företaget understryker att en överdrivet positiv bild av anställningsupplevelsen troligen resulterar i missnöjda medarbetare som inte kommer att trivas i längden. Detta styrks av Mangold och Miles (2004) som påvisat i sin forskning att kränkning av det psykologiska kontraktet korrelerar med ökad personalomsättning, negativ

word-of-mouth, minskad produktivitet och låg organisatorisk tillit. De menar därför att det är viktigt att visa en realistisk bild av organisationen redan i ett tidigt stadie, vilket flera av respondenterna betonar. Dock uttrycker både Friskvårdsföretaget och Lilla bemanningsföretaget en svårighet i att tydliggöra vissa mindre attraktiva aspekter av arbetet under rekryteringsprocessen. Friskvårdsföretaget menar att trots att de är noggranna med att berätta om sådana aspekter vid exempelvis anställningsintervjuer så säger många kandidater ja endast för att få jobbet, även om det senare visar sig att de inte är bäst lämpade för den specifika tjänsten. Detta gör det svårt att undvika felrekrytering och kan enligt Edwards (2009) resonemang, som illustreras i figur 1, ses som en omvänd kränkning av det psykologiska kontraktet där den anställde inte uppfyller sina förpliktelser gentemot organisationen.

I intervjuerna framkom vidare att samtliga respondenter använder sig av medarbetarberättelser i marknadsföring och rekryteringsaktiviteter för att ge kandidater en känsla av hur det är att jobba på företaget. Detta sker ofta via hemsida och sociala medier där befintlig personal får berätta om sina anställningsupplevelser i organisationen. Både Stora bemanningsföretaget och Friskvårdsföretaget ser det som en fördel att låta medarbetarna själva marknadsföra företaget som arbetsgivare då det bidrar till en mer trovärdig och personlig vinkel än om organisationen skulle göra det. Detta understryks av Wallace et al (2012) som påvisar att information från personliga eller opartiska källor ses som mer trovärdig än information som genererats av företaget själva. Huruvida medarbetarberättelserna är opartiska eller inte kan diskuteras men Lilla bemanningsföretaget poängterar att berättelserna inte regisseras eller censureras av organisationen. Wallace et al (2012) beskriver även hur förstahandserfarenhet ses som den mest trovärdiga informationen och även om medarbetarberättelserna inte ger direkt erfarenhet av arbetet så erbjuder det en unik inblick i anställningsupplevelsen. Medarbetarberättelserna kan således ses som ett sätt att stävja kränkning av det psykologiska kontraktet då kandidater redan innan ansökning får en verklig bild av arbetsmiljö och arbetsförhållanden, så som Mangold och Miles (2004) förespråkar. I förlängningen kan detta tänkas bidra till en självsällning där företaget når rätt personer i större utsträckning än tidigare, vilket flera respondenter nämner som en positiv effekt av employer brandingarbetet.

6. Diskussion och slutsats

Det framgår av studien att samtliga företag arbetar med employer brandingaktiviteter i olika utsträckning, även om ett av företagen saknar ett uttalat employer brandingarbete och ett annat benämner aktiviteterna med andra begrepp. Employer branding ses som en strategi för att marknadsföra sig som en attraktiv arbetsgivare, vilket är av största vikt för att kunna attrahera kvalificerade medarbetare på en konkurrensutsatt arbetsmarknad. Samtliga företag använder sig av tidiga rekryteringsaktiviteter så som annonsering, event och arbetsmarknadsdagar samt digital marknadsföring via exempelvis sociala medier för att nå ut till kandidater. Det poängteras att samarbete mellan marknadsavdelning och HR är att föredra för att uppnå en framgångsrik marknadsföring då dessa funktioner kompletterar varandra

gällande kompetens och erfarenheter. Corporate brand och employer brand bör även vara starkt sammankopplade för att säkerställa enhetlig och konsekvent kommunikation mot såväl kunder som kandidater.

Vidare framkom att kännedomen om det generella varumärket har stor inverkan på företagets employer brand. Ett gott rykte gynnar företagets möjligheter att nå ut till sina målgrupper där företagen med starka generella varumärken har högre ansökningsgrad och stor draghjälp i sitt employer brandingarbete. Dock framhålls en viss problematik kring att vara en välkänd organisation då det kan vara svårt att urskilja vilka kandidater som verkligen är intresserade av en specifik tjänst och vilka som endast söker för att kunna ansluta sig till företaget och dess goda rykte. En annan utmaning är att inte bli för bekväm i sin position som attraktiv arbetsgivare då detta kan leda till att mindre välkända konkurrenter hinner ikapp. Det är således viktigt att ständigt arbeta med employer brandingaktiviteter för att upprätthålla ett starkt arbetsgivarvarumärke.

Resultatet visar att employer branding hjälper företagen att hitta kvalificerad arbetskraft. Effekter som framhålls är ökad kännedom om företaget hos potentiella kandidater samt högre kvantitet och kvalitet på ansökningar. Employer brandingarbetet ses bidra till en strukturerad och enhetlig rekryteringsprocess där företagets unika värdegrund mer eller mindre genomsyrar samtliga moment, inte minst i annonsering vilket benämns som en viktig rekryteringsaktivitet. I urvalsprocessen tar samtliga undersökta företag hänsyn till huruvida kandidaten passar in i deras employer brand och kan representera dess värdegrund. Detta beskrivs som nödvändigt för att kandidaten ska trivas och bli långvarig i organisationen. För att uppnå detta understryks vikten av att ge en realistisk bild av anställningsupplevelsen så att de förväntningar som ges i rekryteringsprocessen överensstämmer med verkliga förhållanden. Genom att tydliggöra vad arbetet innefattar i moment som annonsering och intervju så kan kränkning av det psykologiska kontraktet undvikas, vilket gynnar både organisation och kandidat.

Sammanfattningsvis ses employer branding som ett viktigt verktyg för att positionera sig på arbetsmarknaden och differentiera sig från konkurrenter. Även om studien påvisar svårigheter i att mäta kvantifierbara effekter av employer branding så upplevs det generellt sett som gynnsamt för företaget och dess rekryteringsmöjligheter. Det framkommer inte någon specifik framgångsstrategi som är generaliserbar till andra organisationer, då själva poängen med employer branding är att utifrån sina egna förutsättningar skapa ett unikt erbjudande som den mest attraktiva arbetsgivaren.

För framtida forskning kan det vara intressant att anta kandidaters och anställdas perspektiv och undersöka deras upplevelse av employer brandingarbetet. Detta för att utforska hur strategiska employer brandingsatsningar i attraktionsfas och rekryteringsprocess uppfattas av företags olika målgrupper. En sådan utgångspunkt skulle troligen generera annan information än studiens organisatoriska perspektiv. Vidare påvisar studien att det generella varumärket påverkar organisationers employer brand och deras möjligheter att attrahera personal. Vi anser att det vore intressant att fördjupa sig inom detta område för att utforska relationen

mellan corporate och employer brand, särskilt då en sammankoppling av de två benämns som fördelaktig. Slutligen ser vi även ett behov av att utveckla kvantifierbara sätt att mäta effekter av employer brandingarbetet, för att lättare kunna motivera arbetet på en organisatorisk och strategisk nivå.

7. Referenslista

Allwood, C & Eriksson, M (2012). *Grundläggande vetenskapsteori för psykologi och andra beteendevetenskaper*. Lund: Studentlitteratur AB. Upplaga 1:3

Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. doi:10.1057/bm.1996.42

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. doi: 10.1108/13620430410550754

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber. Upplaga 2

Cable, DM. & Turban, DB. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115 - 163. doi: 10.1016/S0742-7301(01)20002-4

Cable, DM & Turban, DB (2003a). The value of organizational reputation in the recruitment context: a brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266. doi: 10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x

Cable, DM & Turban, DB (2003b) Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational behaviour*, 24(6), 733-751. doi: 10.1002/job.215

Chhabra, NL. & Sharma, S. (2001) Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48 - 60. doi: 10.1108/IJOA-09-2011-0513

Collins, CJ. & Han, J. (2004). Exploring applicant pool quantity and quality. *Personnel Psychology*, 57(3), 685-717. doi: 10.1111/j.1744-6570.2004.00004.x

Collins, CJ. & Stevens, CK. (2002) The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of applied psychology*, 87(6), 1121-1133. doi: 10.1037//0021-9010.87.6.1121

Edwards, M. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personel Review* 39(1),. 5-23. doi: 10.1108/00483481011012809

Mangold, SJ. & Miles, G. (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2-3), 65-87. doi: 10.1300/J366v03n02_05

Rousseau, D. (2001) Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74(4), 511-541. doi:10.1348/096317901167505

Sartain, L. (2005). Branding from the inside and out at Yahoo!: HR's role as brand builder. *Human Resource Management*, 44(1), 89–93. doi: 10.1002/hrm.20045

Vandenberg, RJ. & Seo, JH. (1993). Placing recruitment effectiveness in perspective: a cognitive explication of the job-choice and organisational-entry period. *Human Resource Management Review*, 2(4), 239-273. doi:10.1016/1053-4822(92)90001-7

Wilden, R., Gudergan, S. & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management* 26(1-2), 56-73. doi: 10.1080/02672570903577091

Wallace, M., Lings, I. & Cameron, R. (2012). Industry Branding: Attracting Young Engineering Talent. *Asia-Pacific Journal of Human Resource*, 50(4), 483-502. doi: 10.1111/j.1744-7941.2012.00040.x

8. Bilaga

8.1 Intervjuguide

Bakgrundsfrågor

1. Vilken är din tjänst/titel på företaget?
2. Hur länge har du jobbat på företaget?
3. Hur länge har du jobbat i din nuvarande tjänst?
4. Beskriv kort vad företaget gör och inom vilken bransch det är verksamt.
5. Hur många anställda har företaget?
6. Hur många personer anställs varje år?
7. Hur stor personalomsättning har ni per år?

Employer branding

8. Hur definierar ni på företaget employer branding?
9. Hur arbetar ni med employer branding på företaget?
10. Varför jobbar ni med employer branding?
11. Hur länge har ni arbetat aktivt med employer branding?

Employer brand

12. Vad representerar ert employer brand?
13. Varför tror du att personer vill fortsätta arbeta eller börja arbeta på ert företag?
14. Hur upplever du att ert employer brand uppfattas av omgivningen?
15. Hur *vill* ni att ert employer brand ska uppfattas av omgivningen?
16. Hur utmärker ni er från era konkurrenter?
17. Skiljer sig företagets generella varumärke mot ert employer brand eller är de starkt kopplade till varandra?
18. Samarbetar HR och marknad gällande employer branding på företaget?
 - 18.1 Om ja, hur ser samarbetet ut och varför har ni detta samarbete?

Employer branding och rekrytering

19. Hur påverkar employer brandingarbetet er rekryteringsprocess och dess utformning?
 - 19.1. I vilka aktiviteter är employer branding särskilt närvarande?
20. Tror ni att ert employer brand påverkar era möjligheter att hitta kvalificerad arbetskraft?
 - 20.1. Hur märker ni det?
21. Hur kommuniceras ert employer brand i rekryteringsaktiviteter så som annonsering?
 - 21.1. Vilka attribut hos företaget betonas för att attrahera kandidater?
22. Var publiceras/annonseras tillgängliga jobb?
23. Hur görs urvalet av kandidater i rekryteringsprocessen?
24. I urvalsprocessen, i vilken utsträckning tar ni hänsyn till huruvida kandidaten passar in i ert employer brand?
25. Hur upplever du att den bild som ges av företaget som arbetsgivare under rekryteringsprocessen speglar de verkliga arbetsförhållandena? Hur märks det?

Effekter av employer branding

26. Vilka effekter kan ni se av ert employer brandingarbete?

26.1. Hur mäter ni dessa effekter?

27. Hur har rekryteringsarbetet förändrats sedan ni började arbeta aktivt med employer branding?

28. Har personalomsättningen minskat eller ökat i och med employer brandingarbetet?