

# KONSTEN ATT ATTRAHERA OCH BIBEHÅLLA FRAMTIDENS TALANGER

– EN STUDIE OM HUR PROJEKTLEDARE OCH  
INGENJÖRER TÄNKER KRING VALET AV EN  
ARBETSGIVARE, SAMT VAD SOM FÅR DEM ATT STANNA

Kandidatuppsats  
Organisations- och personalutvecklare i samhället  
Arbetsvetenskap, 15 hp

Nancy Danyal  
Selma Efendic  
VT 2017

*A-K2017:8*



HÖGSKOLAN I BORÅS

**Program:** Organisations- och personalutvecklare i samhället

**Svensk titel:** Konsten att attrahera och bibehålla framtidens talanger

**Engelsk titel:** The art of attracting and retaining the talents of the future

**Utgivningsår:** 2017

**Författare:** Nancy Danyal och Selma Efendic

**Handledare:** Göran Jutengren

**Examinator:** Elena Bogdanova

**Nyckelord:** Employer branding, rekrytering, intern, extern, attraktionsfaktorer, kommunikation, associationer.

---

## **Abstract**

Due to the globalization in the world the labour market has become more competitive. This study turns to the labour market in Sweden where there has noticeably been a lack of competency regarding engineers and project leaders in the technical industry. In recent times organizations have begun working more actively with empowering their employer brand and the strategies around it, to become more attractive on the labour market. The term employer branding has therefore become more current today to attract the best talents. Employer branding is the work that saturates the whole organization towards becoming an attractive workplace where employees want to stay and potential employees want to be a part of. The aim of the study is to investigate how individuals within the engineering and project leader business think about regarding the choice of an employer.

Throughout the study, several aspects have been investigated: the recruitment process and the experiences of it, what makes an employer attractive, expectations of an employer, on what basis employees are staying in an organization and thoughts around marketing. The empirical material has been analyzed with coding of the interviews together with research on employer branding. Theories such as Maslow's hierarchy of needs and KASAM (theory of employer's needs for belonging) have been applicated, compared and discussed to the result. The empirical material is gathered by eight semi-structured interviews with a range of engineers and project leaders in different employment levels.

The result of the study showed the importance of employer branding and that a strong brand and reputation affects and attracts potential employees and makes existent employers stay within the organization. The aspects that attracts engineers and project leaders are very similar but differs in a small extent regarding the size of the company and work tasks. Some central elements that attracts potential employees are opportunities for development, variation in work assignments, good reputation and the knowledge that the organization take care of their employers by offering support and well-being.

**Key words:** Employer branding, recruiting, internal, external, elements of attraction, communication, associations.

## Förord

Vi vill börja med att tacka vår handledare, Göran Jutengren, som under uppsatsskrivningen varit ett oerhört stöd och väglett oss genom arbetet med tålamod, givande diskussioner och goda råd. Vi vill även tacka alla respondenter som gjort det möjligt att genomföra studien, som lagt ner tid och bidragit med trevligt bemötande. Utöver är vi tacksamma för allt stöd som erhållits utöver arbetet på det privata planet, av familj, vänner och studiekamrater.

*Nancy Danyal och Selma Efendic*

# Innehållsförteckning

1. Inledning .....	1
2. Syfte och frågeställningar .....	1
3. Bakgrund .....	3
3.1 Begreppsdefinition .....	3
3.1.1 Varumärke .....	3
3.1.2 Employer branding .....	3
3.2 Tidigare forskning .....	5
3.3 Teori .....	8
3.3.1 Maslows behovsteori .....	8
3.3.2 Känsla av sammanhang - KASAM .....	9
4. Metod .....	11
4.1 Urval och urvalskriterier .....	11
4.2 Material .....	11
4.3 Vetenskaplig ansats .....	12
4.4 Undersökningens genomförande .....	13
4.5 Databearbetning .....	13
4.6 Etiska överväganden .....	14
4.7 Studiens tillförlitlighet .....	14
4.8 Förförståelse .....	15
5. Resultat .....	16
5.1 Av vilka anledningar väljer talanger arbetsgivare? .....	16
5.1.1 Varumärket, organisationens storlek, ryktet och lörens betydelse .....	16
5.1.2 Inryck vid rekryteringsprocessen .....	18
5.1.3 Betydelsen av matchande värderingar under rekryteringsprocessen .....	20
5.2 Av vilka anledningar stannar talanger i en organisation? .....	20
5.2.1 Introduktionens betydelse .....	20
5.2.2 Betydelsen av matchande värderingar som anställd .....	22
5.2.3 Förväntningar på arbetsgivare .....	22
5.2.4 Vikten av att förväntningar stämmer överens med verkligheten .....	23
5.2.5 Vad som får en anställd att rekommendera en arbetsgivare .....	23
6. Diskussion .....	25
6.1 Av vilka anledningar väljer talanger arbetsgivare? .....	25
6.1.1 Varumärke och organisationens storlek - ur ett trygghetsperspektiv .....	25
6.1.2 Ryktet och employer image .....	25
6.1.3 Värderingar som lockande faktor .....	26
6.1.4 Trygghet i anställningen .....	26
6.1.5 Den professionella kommunikationens betydelse under rekryteringsprocessen .....	26
6.1.6 Word of mouth and media .....	28
6.2 Av vilka anledningar stannar talanger i en organisation? .....	28
6.2.1 Meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet .....	28
6.2.2 Sociala relationer och trygghet .....	29
6.2.3 Strategi för utveckling och engagemang .....	29
6.2.4 Word of mouth and media .....	30
6.3 Metoddiskussion .....	30
7. Slutsats .....	32
7.1 Framtida forskning .....	32

Källförteckning .....	34
Bilagor .....	36
Bilaga 1 - Intervjuguide .....	36
Bilaga 2 – sammanställning av intervjupersoner .....	40

## 1. Inledning

Den svenska arbetsmarknaden idag är i ett konkurrensutsatt läge på grund av den ökade globaliseringen där företag i utlandet har blivit konkurrenskraftiga genom relevant kompetens (Parment & Dhyre, 2013:27). Medarbetare har blivit en bristvara på bland annat den svenska arbetsmarknaden (ibid), särskilt inom teknikdominerade branscher där behovet av ingenjörer och projektledare är stort (Arbetsförmedlingen 2017). Det blir allt viktigare för organisationer att hitta rätt kompetens för att stärka konkurrensfördelarna på arbetsmarknaden. Att hitta rätt person med rätt kompetens är inte enbart fördelaktigt utifrån ett globalt konkurrensperspektiv, utan även ur tids- och kostnadsaspekten. Felrekryteringar av olika slag medför höga kostnader för investering i utbildning och träning, samt då tid tas från annat i verksamheten (Andersson, Hallén & Smith, 2016:16). Den bästa metoden för att hitta medarbetare när det råder brist på kompetens är att bli en attraktiv arbetsgivare, där kandidaterna istället söker sig till organisationen.

*Employer branding* är ett begrepp som på senare år har kommit att prioriteras och användas mer i organisationers strategiska arbete (Backhaus & Tikoo, 2004:501). Begreppet handlar om arbetsgivarens varumärke och hur det förknippas av andra ur olika perspektiv, som till exempel status, upplevelser, rykte, lön och förmåner (Parment & Dhyre, 2013:11). Genom *employer branding* skapar organisationer en strategi för hur ett varumärke presenteras och lämnar avtryck både internt för organisationens anställda samt externt för potentiella anställda. Ett starkt och attraktivt varumärke är oerhört fördelaktigt ur ett rekryteringsperspektiv för att attrahera kandidater då det är deras språngbräda in i organisationen. Under anställningsintervjun bildar sig kandidaten en uppfattning om arbetsgivaren som kan vara avgörande för vilken arbetsplats de väljer (Parment & Dhyre, 2013:20).

Bristen på ingenjörer och projektledare med rätt kompetens på den svenska arbetsmarknaden gör dem väldigt attraktiva, men å andra sidan finns det inte tillräckligt med information inom rekryteringsfältet som visar på vad de specifikt attraheras av hos en arbetsgivare och vad som får dem att stanna kvar. Denna studie syftar därför till att bidra med större förståelse för vad ingenjörer och projektledare söker, som kan vara till hjälp för organisationer med svårigheter att rekrytera kompetensen. Kunskap om hur talangerna *tänker och känner* kring valet av arbetsgivare och vad som *motiverar* dem i arbetet är värdefull kännedom för optimering av organisationens *employer branding*-arbete.

## 2. Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka vad individer på arbetsmarknaden, inom projektledar- och ingenjörbranschen, upplever vid valet av en arbetsgivare under rekryteringsprocessen, samt vad som gör en arbetsgivare attraktiv. Detta för att identifiera och få en förståelse för vilken roll *employer branding* har, gällande hur talanger lockas till och behålls i en organisation. Till studien har två frågeställningar formulerats:

- *Av vilka anledningar väljer talanger arbetsgivare?*
- *Av vilka anledningar stannar talanger i en organisation?*

Definitionen av ”talanger” i denna studie är individer på arbetsmarknaden med ingenjör- och/eller projektledarbakgrund. Talanger är alla individer som hade kunnat ta en anställning;

studenter, arbetssökande kandidater och anställda som är verksamma i arbetslivet. ”Talanger” kan användas på olika sätt beroende på kontext eller bransch.

## 3. Bakgrund

I bakgrunden definieras och förklaras *employer brand* och *employer branding* som process. Även tidigare forskning kring begreppet och teorierna Känsla av sammanhang (KASAM) och Maslows behovsteori som har koppling till *employer branding* presenteras. KASAM används som förklarande teori ur ett internt *employer branding*-perspektiv och Maslows behovsteori tillämpas i förklarande syfte ur det externa och interna perspektivet.

### 3.1 Begreppsdefinition

#### 3.1.1 Varumärke

Enligt American Marketing Association står ett varumärke för namnet, termen, symbolen, servicen, designen eller kombinationen av samtliga, som identifierar en försäljares produkter eller tjänster samt skiljer dem från konkurrenternas (Schneider 2003 se Backhaus & Tikoo 2004:502). Över tid har marknadsföringen gått från att skilja produkter från varandra till att innefatta särskiljning mellan platser, människor men även organisationer (Peters 1999 se Backhaus & Tikoo 2004:502) I det materiella samhället vi lever i idag vill människor skapa en mening av sitt handlande. De produkter eller tjänster som ger konsumenter ett immateriellt värde har lyckas med att skapa ett attraktivt varumärke.

#### 3.1.2 Employer branding

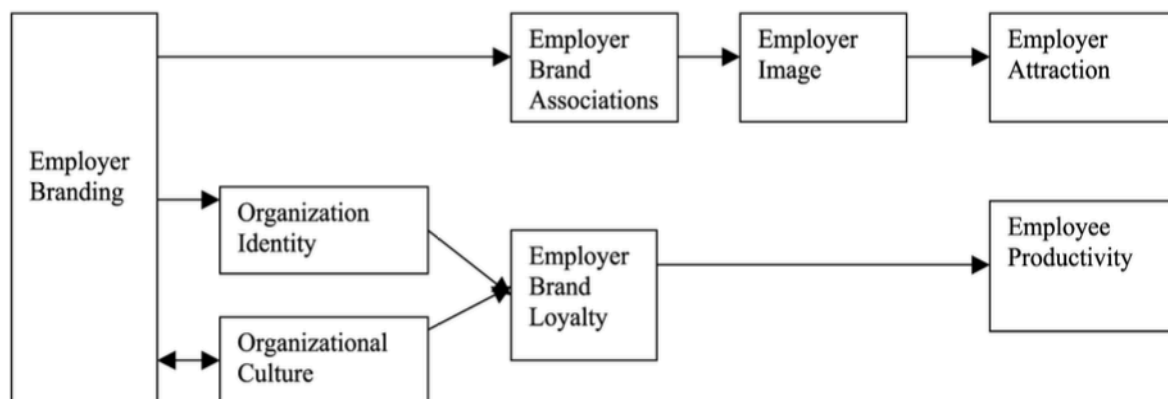
På samma sätt har marknadsföring börjat tillämpas ur ett organisatoriskt perspektiv för att skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke; ett varumärke som skapar mening internt och externt. Enligt Backhaus och Tikoo (2004:501) är ett starkt arbetsgivarvarumärke en av de mest värdefulla tillgångarna för ett företag. Fenomenet *employer branding* definieras på många likartade sätt så som följande:

*”en målinriktad, långsiktig strategi för att handskas med/ombesörja anställdas kunskap och uppfattningar, potentiella anställda, samt anknutna intressenter till en specifik organisation” [egen översättning] (Backhaus & Tikoo, 2004:501)*

eller

*”en process som bygger en identifierbar och unik arbetsgivaridentitet samt ett arbetsgivarvarumärke som ska skilja företag från deras konkurrenter” [egen översättning] (Cascio & Graham, 2016:183).*

Intresset för *employer branding* har ökat på senare år då organisationer har insett värdet av fenomenet; att det leder till konkurrensfördelar på marknaden. Tanken är att ett målmedvetet *employer branding*-arbete ska attrahera talanger, underlätta för företag att behålla sina talanger och öka de anställdas tendens att anamma företagsvärderingar (Backhaus & Tikoo 2004). När kandidater har positiva uppfattningar om en arbetsgivare, som är starka och av hög kvalitet, leder det till snabbare beslutsfattande, starkare emotionellt band till organisationen och bättre arbetsprestation (Lievens & Slaughter, 2016:434). Nedan presenteras ett ramverk som förklarar *employer branding*-processen (se Figur 1).



Figur 1. Ramverk för employer branding (Backhaus & Tikoo, 2004:505).

### Employer brand associations

Inom marknadsföringen förklarar begreppet *brand associations* de tankar, åsikter och symboliskt värde en människa förenar med ett varumärke (Aaker 1991). Dessa associationer är avgörande faktorer för ett hur ett varumärke uppfattas. På samma sätt associeras organisationers varumärke som arbetsgivare, *employer brand associations*, vilket resulterar i *employer image* (Backhaus & Tikoo, 2004:505).

### Employer image och employer identity

En organisatorisk *image* är resultatet av de olika bilder som exempelvis intressenter och väljare har. Den finns som den ekonomiska bilden, bilden av den socialt ansvarstagande organisationen samt konsumenters och klienters bild av organisationen som tillhandahållare av tjänster och produkter. På individnivå skapar sig individer en *employer image*; hur det skulle vara att vara anställd hos en arbetsgivare utifrån uppgifter de fått till sig. *Employer image* ses ur en individs perspektiv och inte från allmänhetens perspektiv, kan variera och är inriktad på vissa specifika aspekter (Lievens & Slaughter, 2016:409).

En organisations identitet skapas utifrån de anställdas syn på organisationen och vad som karakteriserar den – *employer identity*. Lievens och Slaughter (2016:410) menar att identiteten skiljer sig från *employer image*, då *image* har att göra med hur individer utanför organisationen uppfattar den och *identity* är den interna synen. *Employer image* kan därför ses ur det externa *employer branding*-perspektivet som arbetsgivarvarumärke, och *employer identity* motsvarar det interna.

### Employer brand loyalty

*Brand loyalty* är ett begrepp som härstammar från marknadsföringen, kopplat till konsumenters tillgivenhet och lojalitet till ett visst varumärke (Aaker 1991). På samma sätt kan konceptet om lojalitet appliceras till anställda ur ett *employer branding*-perspektiv, där anställda känner stark samhörighet med varumärket som arbetsgivare - *employer brand loyalty* (Backhaus & Tikoo, 2004:508). Organisatorisk förpliktelse är nära relaterad till organisationskulturen, som representerar värderingarna och riktlinjerna för anställdas agerande och beteende. *Employer branding* används för att presentera och påverka organisationskulturen och identiteten för att medarbetare ska identifiera sig med kulturen och känna lojalitet (ibid). Ju mer kulturen premierar och stöttar kvalitet i arbetet, desto mer ökar förpliktelser gentemot arbetsgivaren vilket resulterar i bättre produktivitet - *employee productivity* (Gifford et al., 2002 se Backhaus Tikoo, 2004:509).

## 3.2 Tidigare forskning

### Employer image och identity

Lievens och Slaughter (2016:409), som i sin studie samlat litteratur och forskning kring *employer branding*, menar att en *employer image* är baserad på associationer och kännedom en person har kring en arbetsgivare och dess rykte. Om en arbetssökande inte känner till en organisation alls känner den heller inte till ryktet och kan inte skapa sig en *image*. Lievens och Slaughter (ibid) skiljer på *employer image* och rykte, där *image* är ett resultat av individens perspektiv medan ryktet står för den globala, tillfälligt stabila fördomen om en organisation som delas av allmänheten. Det kan i vissa fall medföra att ett bra rykte ur allmänhetens perspektiv kan skilja sig från en individs *employer image* av en organisation som är grundad på dåliga erfarenheter. Ju bättre *image* en arbetsgivare har desto mer attraktiv är den, vilket leder till *employer attraction* (Backhaus & Tikoo, 2004:505). Cable och Turban (2003 se Lievens & Slaughter, 2016:414) har visat att människor kan tänka sig arbeta för lägre lön om det är på ett företag med bra rykte. Det har även visat sig att ryktet inte alltid behöver överensstämma med ett stort antal positiva associationer. Kännedomen om en organisation medför associationer, av både positiv och negativ karaktär (Lievens & Slaughter, 2016:414).

För att skapa ett starkt varumärke, en attraktiv arbetsplats och för att anställda ska bibehålla en stark *employer identity*, krävs enhetlighet och samspel i organisationens arbete (Cascio och Graham, 2016:187). En stark identitet uppmuntrar de anställda att känna samhörighet med organisationen, vilket leder till att de stannar på företaget. Processer så som rekrytering, utveckling av kompetens/talent management, arbetet med organisationskultur etcetera, behöver därför omfattas av samma strategier. Det interna och externa arbetet behöver interagera tillsammans (Backhaus & Tikoo, 2004:51 ; Parment & Dhyre 2009).

### Employer branding som Human Resources-arbete

Behovet av ett enhetligt *employer branding*-arbete i organisationen har medfört att *employer branding* på senare tid införlivats i Human Relation-funktionens (HR) arbete. För att HR ska kunna skapa värde i organisationen krävs det strategier och samspel mellan det externa och interna arbetet, just för att göra arbetsplatsen tilltalande för potentiella anställda samt skapa en trivsamt arbetsplats där de anställda vill stanna (Cascio & Graham, 2016:183). Företagskulturen, styrningsmetoder, de anställdas kompetens och själva produkten bör forma ett verklighetsbaserat kundlöfte som presenteras för interna och externa intressenter (Backhaus & Tikoo, 2005:502). För att lyckas med arbetet behöver HR rikta in organisationens mål med strategier som ska prägla organisationens arbete och kundlöfte (Cascio & Graham, 2016:187). Undersökningar har visat att ett starkt *employer brand* har fler positiva effekter då bland annat för personalen inom organisationen som blir mer engagerade i arbetet, trivs bättre och resulterar i lägre personalomsättning (Näppä, Farshid & Foster 2014).

Förutom arbetet med rekrytering, som behandlas senare i texten, finns en del andra områden som rör HR-avdelningen. En av dem är introduktionsprocessen som ska integrera nyanställda i organisationen. Cascio och Graham (2016:187) påpekar att introduktionen är viktig och föreslår regelbundna aktiviteter under ett visst tidsintervall där den nyanställde får möjlighet att ta in information, lära sig om organisationskulturen, värderingarna och normerna. Kommunikationen har visat sig vara oerhört viktig i detta skede med regelbunden feedback för att de nya ska utvecklas och känna att de är på rätt väg, även kallat *performance management*. Det som måste tas i beaktning är att feedback inte får upphöra utan ska fortsätta

även när den nyanställde inte längre är nyanställd. Cascio och Graham (ibid) har uppmärksammat att det blir allt vanligare med mer regelbunden feedback inom organisationer. Forskning har visat att det uppskattas av alla generationer, men att det är särskilt viktigt bland yngre generationer då de är vana vid direkt respons tack vare digitaliseringen (ibid).

### Kompetensutveckling

Utveckling av kompetens och karriär önskas av anställda och arbetssökande (Cascio & Graham, 2016:187). Efter att tidigare ha betraktats som ett samhällsansvar anses numera ansvaret för kompetensutveckling för att möta arbetsmarknadens behov ligga på individen (Fejes 2016). I en konkurrensutsatt arbetsmarknad med kompetensbrist inom vissa branscher, uppmanas organisationer att erbjuda utvecklingsmöjligheter och lägga upp planer för utveckling för att locka till sig talanger och få dem att stanna (Backhaus & Tikoo, 2004:510). Betoning på kompetensutveckling och karriärmöjligheter har blivit allt vanligare i organisationers *employer branding*-arbete (Cascio & Graham, 2016:187). Detta på grund av att det traditionella psykologiska kontraktet, där arbetsgivaren ger arbetstagaren ekonomisk trygghet i utbyte mot lojalitet och prestation, har fått en ny innebörd. Ökad flexibilitet och outsourcing på arbetsmarknaden har medfört förändring av kontraktet, där arbetstagaren bör förse med efterfrågad kompetens i utbyte mot lojalitet, prestation och flexibilitet (Hendry & Jenkins 1997 se Backhaus & Tikoo, 2004:504).

### Kommunikation

En del av HR:s *employer branding*-arbete är möjliggörandet av kommunikation och att förse de anställda med all information som krävs för lättare navigation. Kommunikationen blir den interna marknadsföringen där normer, värderingar och utvecklingsmöjligheter presenteras. Parment och Dhyre (2009:131ff) menar att konsistent kommunikation inte kan uppmärksammas tillräckligt. De menar att *employer branding* inte är möjligt om arbetets delar inte är enhetliga under samma strategi. Det är därför viktigt att förstå organisationens identitet, hur den är uppbyggd och hur den ses av anställda och intressenter. Kommunikationen måste vara ärlig där arbetsgivaren inte lovar det som inte kan hållas. I dagens samhälle är det enkelt att se igenom oärliga budskap speciellt bland de yngre generationerna som är mer kritiska (Parment & Dhyre, 2009:139). Bristfällig och ogenomtänkt kommunikation försvagar organisationens varumärke oerhört mycket eftersom det idag snabbt sprids via sociala medier. Det är människorna som är i kontakt med organisationen som gör skillnad och kan skapa förutsättningar för varumärkets tillväxt (Parment & Dhyre, 2009:140). Cascio och Graham (2016:184) menar att ett varumärke skapas oavsett om organisationen bedriver ett aktivt arbete med varumärket. Uppmärksammas inte varumärkets utveckling är det lätt hänt att en oönskad bild skapas som sprids via anställda. Det är därför av stor vikt att organisationen och de som arbetar med *employer branding* tar ansvar för att bygga upp ett önskat varumärke. Detta genom exempelvis användarvänliga hemsidor med klar information, eventuell användning av sociala medier och höra de anställda om deras behov (Näppä, Farshid & Foster, 2014:184).

Bone (1995), så väl som Van Hove och Lievens (2009 se Lievens & Slaughter, 2016:418) definierar begreppet word of mouth and media (WOM) som interpersonell kommunikation om en organisations produkter och hur det är att vara anställd i den, oberoende av organisationens direkta marknadsföringsaktiviteter. På senare tid har det gått från att spridas och dominera i sociala aktiviteter till att omfattas av sociala medier. Marknadsförare har länge varit medvetna om hur människor påverkar varandra till att konsumera produkter och tjänster (Keller 1993 se Lievens & Slaughter, 2016:418). På samma sätt kan WOM ha stor påverkan

inom rekrytering då människor ofta har otillräcklig och tvetydig information om organisationer, vilket lämnar utrymme för yttre påverkan, särskilt om den informationen är detaljrik (Van Hove 2013, se Lievens & Slaughter, 2016:418). Det stryker under betydelsen av att beslutsfattare i organisationer tar aktivt ansvar för att påverka vad som sägs eller skrivs om organisationen.

Enligt Cascio och Graham (2016:189) trivs anställda bättre på företag som är stöttande och transparenta med informationen. När anställda känner sig nöjda ökar de positiva associationerna för organisationens varumärke. Positiva och starka uppfattningar bland anställda, men även hos kandidater innan anställning, leder till snabbare beslutsfattande i arbetet, ett starkare emotionellt band till organisationen och bättre prestation (Lievens & Slaughter, 2016:434).

## Rekrytering

Rekrytering är ytterligare ett ansvarsområde som ofta ligger på HR-avdelningen. Vid rekrytering visar organisationen hur det är att vara anställd hos dem, avseende karriärutveckling, utmaningar och möjligheter där förmedlad information motsvarar ett löfte till kandidaterna. Forskning visar vikten av ärliga och relevanta budskap för att organisationer ska lyckas med *employer branding*-arbetet. Ärliga budskap förmedlas bland annat genom realistiska annonser och välbalanserade arbetsbeskrivningar, även kallat *realistic job previews* (RJP:s) (Backhaus & Tikoo, 2004:504). Med det menas att information inte enbart visar allt som är positivt, utan även utmaningarna. Studier har visat att orealistiska budskap har medfört minskad arbetsmotivation (Cascio & Graham, 2016:187) och att realistisk information minskat uppsägningar, då förväntningarna blir mer träffsäkra (Backhaus & Tikoo, 2004:507).

Ett attraktivt varumärke skapar en större vilja bland potentiella anställda att söka sig just till ett specifikt företag. Arbetssökande föredrar att använda sig av jobbportaler som samlar tjänster och företagspresentationer när de ska utforska anställningsmöjligheter (Chhabra & Sharma, 2014:53). Det får dem att skapa ett psykologiskt band till företaget vilket leder till större attraktion. Branding blir därför en viktig del i *employer branding*-arbetet avseende rekryteringen (Conference Board 2001 se Backhaus & Tikoo 2004:501), för att den externa bilden som förmedlas ska stämma överens med den interna. Arbetssökande lockas när de har en positiv *employer image*, vilket innebär att individen dras till specifika attribut som associeras med arbetsgivaren. Lievens och Slaughter (2016:411) beskriver de instrumentella och symboliska attribut som har uppmärksammats mest inom rekryteringsfältet. De instrumentella attributen relateras till de konkreta värden och faktorer som lockar en individ till en organisation, exempelvis avstånd till arbetsplatsen, lön, förmåner och utvecklingsmöjligheter. Forskning visar att de symboliska attributen, som till exempel värderingar och organisationskultur, spelar en viktig roll för arbetssökandes bedömning av tänkbara arbetsgivare (ibid). Forskning har visat att de instrumentella attributen förklarar en större varians gällande vad som lockar arbetssökande, men att de symboliska attributen är mer generaliserbara (ibid). Arbetssökande söker sig till organisationer vars värderingar och arbetssätt passar deras behov, egna värderingar och personlighet, för att kunna stanna långsiktigt. Ju bättre matchning desto mer attraktiv blir arbetsgivaren (Backhaus & Tikoo, 2004:509). De symboliska attributen påverkar därför varumärkets styrka. Värderingar och självbild är mer avgörande än lön och förmåner, då arbetssökande attraheras till organisationer där de känner en möjlighet att utvecklas närmare sin självbild (Näppä, Farshid & Foster, 2014:135). Utöver dessa faktorer har Chhabra och Sharma (2014:53) visat att det finns en stark och positiv korrelation mellan ett starkt och känt varumärke och sannolikheten att söka ett arbete på företaget i sig.

Lievens och Slaughter (2016:413) har kommit fram till att kandidater som deltagit i rekryteringsprocesser har starkare och bättre minne av de företag som har ett starkt *employer brand*. En undersökning gjord av Chapman et al. (2005 se Lievens & Slaughter, 2016:418) har visat att rekryterarens beteende, så som personlighet, kompetens och förtroendegivande, är viktigt för helhetsbilden. En annan undersökning gällande rekrytering gjord av Saks och Uggerslev (2010 se Lievens & Slaughter, 2016:418) visade att personliga och informativa rekryterare hade en positiv effekt på kandidaten under intervjufasen, men inte vid besök av hemsidan. Ett dåligt bemötande leder till en negativ *employer image*, oavsett om företaget har och/eller haft ett starkt rykte i allmänheten (Ryans et al., 2009 se Lievens & Slaughter, 2016:413). Kandidater som sökt en tjänst och inte fått den, men känt sig omhändertagna under rekryteringsprocessen, har större benägenhet att söka sig till organisationen igen eller konsumera de produkter eller tjänster som säljs av företaget. Goda erfarenheter hos kandidaterna är därför effektiv *employer branding*. De kandidater som upplevt dålig respons kan dela med sig av den negativa upplevelsen och ge motsatt effekt. Kommunikation externt spelar därför lika stor roll som internt (Parment och Dhyre, 2009:105).

### 3.3 Teori

#### 3.3.1 Maslows behovsteori

Maslows behovsteori förklarar vad som kan få en individ att motiveras i sitt arbete. Hans behovstrappa/hierarki är uppdelad i fem olika nivåer som utgår ifrån att människor styrs av sina behov. De olika behoven kan existera samtidigt, men behoven högre upp i trappan, aktualiseras inte förrän behoven på de lägre nivåerna tillgodosetts (Wolvén, 2000:169). Teorin används i den här studien eftersom behovstrappan kan förklara och tydliggöra vad som motiverar individen att söka sig till en arbetsgivare och sedan aktivt välja att stanna där.

Från början var Maslows studie inte riktad mot arbetslivsforskning. Syfte var istället att undersöka människor i samhället och förstå hur en harmonisk människa utvecklas under hela livet. Maslows behovsteori har visat sig vara väldigt användbar i arbetslivet och en av slutsatserna är att organisationer bör tillämpa behovstrappan för att kunna motivera medarbetarna. Maslows modell gör det möjligt att få en förståelse och förklaring för vilka behov som motiverar men även styr beteendet hos individer. Modellen förklarar även varför medarbetare upplever olika delar av arbetet som viktiga för dennes egna tillfredsställelse (Wolvén, 2000:170). Validiteten i hans undersökning är ifrågasatt eftersom hans undersökningsgrupper var små och han baserade sina analyser på rent hörsägen (Wolvén, 2000:169–170).

Maslows behovstrappa består av fem olika behovsnivåer som är i hierarkisk ordning (ibid):

1. **Fysiologiska behoven:** Dessa behov är individens mest grundläggande behov som är nödvändiga att tillfredsställas för att individen ska överleva, exempelvis föda, vatten, sömn, värme men även sexuella behov.
2. **Trygghetsbehoven:** När de fysiologiska behoven är tillfredsställda aktualiseras trygghetsbehoven hos individen. Dessa behov består av exempelvis stabilitet, säkerhet, skydd från rädslor och trygghet.
3. **Sociala behov:** De sociala behoven omfattar exempelvis behov av vänskap, kärlek och nära relationer med individer allmänt men främst med en partner, vänner och

barn. Människor som inte får dessa behov tillfredsställda kan uppleva känslor av ensamhet, utanförskap men även eventuellt uppleva att de blir utfrusna av samhället.

4. **Behov av uppskattning:** Dessa behov handlar om individens självrespekt, självkänsla och att bli respekterad av andra människor. Behov kan delas upp i inre och yttre dimensioner. De inre handlar om exempelvis önskan av styrka, skicklighet, prestation, frihet och självständighet. De yttre dimensionerna omfattar exempelvis önskan av status, prestige, erkännande, betydelsefullhet, uppmärksamhet och uppskattning.
5. **Behov av självförverkligande:** Detta är det högsta behovet hos individen och avser att individer har en önska av att ständigt kunna utveckla sig och sina egna förmågor.

Det är även vanlig uppfattning att stegen i Maslows teori måste följas steg för steg. Maslow (1943:14) själv menar att varje behov inte behöver vara uppfyllt till hundra procent för att nästa behov ska framträda. Ju högre upp i behovstrappan vi kommer desto färre procentandelar individer har sina behov tillfredsställda. Enligt Maslow (ibid) kommer de som lyckas uppfylla alla behov och klättra hela vägen att uppnå en känsla av övermaktighet. När självkänslan hos människan är tillfredsställd upplever denne känslor av värdighet, självförtroende och känner sig nyttig. Om självkänslan inte är tillfredsställd kan individen uppleva svaghet och ovärdighet (Maslow, 1943:10). En frisk människa motiveras av möjligheten av att få utvecklas och uppnå sin fullständiga potential. Om människan har motsatta behov innebär det att den är osund (Maslow, 1943:18). Individen motiveras av att få bibehålla möjligheterna att få sina grundläggande behov tillfredsställda och uppnå dennes intellektuella önsningar.

### 3.3.2 Känsla av sammanhang - KASAM

Till studien har Aaron Antonovsky teori, känsla av sammanhang (KASAM) som handlar om hur individen kan uppleva samhörighet i exempelvis en organisation. Teorin kan bidra med förståelse för vad som får individen att trivas och vad som motiverar den till att stanna kvar i en organisation. En medarbetare som trivs skapar bättre förutsättningar för ett mer attraktivt *employer brand*.

KASAM är uppbyggt på tre centrala delar; meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet (Hultberg et al., 2010:24). Meningsfullhet handlar om känslan som avgör om det är värt att investera sin energi och engagera sig i något. Inom arbetet ska människan veta hur den ska engagera sig i arbetet och veta var den är på väg (Hultberg et al., 2010:24). Det viktigt att den hittar mening i sin situation för att må bra (ibid). Begriplighet handlar om att förstå, vilket är en förutsättning för trygghet. Individer bör kunna förstå kraven som ställs på dem och hur de ska bemötas för att kunna vara insatta i olika situationer (Hultberg et al., 2010:24). Hanterbarhet omfattas av krav, kontroll och socialt stöd. Dessa faktorer ska ses som kombinationer av resurser och förmågor som finns hos människor och deras omgivning. För att det ska vara hanterbart krävs tillräckliga resurser som används effektivt (Hultberg et al., 2010:26). KASAM stärker känslan av sammanhang i organisationer och för att uppnå en god arbetsmiljö är det viktigt för individen att kunna uppleva samhörighet på arbetsplatsen (ibid).

Crosell, Engvall och Karlsson (2003:22) hävdar att begreppet KASAM ursprungligen är individbaserat, men kan under vissa förutsättningar även lyftas in, bearbetas och mätas på organisationsnivå. Individerna i organisationen måste förenas av en grupp-känsla för att det ska gå att tala om ett "organisations-KASAM".

De tre olika komponenterna inom KASAM påverkar hur individer på arbetsplatserna mår och hur de klarar av att hantera de olika situationer som uppstår, samt vilka faktorer som påverkar gruppens svaga eller starka KASAM (Pettersson, 2013:26). Nedan demonstreras det med en tabell (se tabell 1) om arbetsplatsens känsla av sammanhang:

Tabell 1.

En omgjord och förenklad modell av KASAM och dess komponenter (Pettersson 2013:26).

<b>Hanterbarhet</b>	<b>Begriplighet</b>	<b>Meningsfullhet</b>
<p><b><u>Resurser och stöd</u></b>  Människor  Klara linjer  Tydliga organisationer  Material och verktyg</p> <p><b><u>Påverkansmöjligheter</u></b>  Beslut  Arbetets planering  Arbetstakten</p> <p><b><u>Kompetens</u></b>  Social kompetens  Kommunikation  Yrkeskunnande</p> <p><b><u>Ork</u></b>  Psykisk ork  Fysisk ork  Pauser  Distansering</p>	<p><b><u>Kunskap om</u></b>  Företagets organisation  Företagets historia  Arbetsmiljö  Arbetsinnehåll  Egna roller  Förändringar  Branschen  Omvärlden</p> <p><b><u>Feedback från</u></b>  Chefen  Arbetskamrater  Kunder</p>	<p><b><u>Motivation</u></b>  Mål  Rimlig lön  Förmåner  Visioner</p> <p><b><u>Värderingar</u></b>  Centrala värderingar  Rättvis behandling  Etik och Moral</p> <p><b><u>Positiva upplevelser</u></b>  Humor  Trevliga miljö  Relationen till chefer  Relationer till arbetskamrater</p> <p><b><u>Variation i arbetslivet</u></b>  Självkänsla  Trivselaktiviteter</p>

## 4. Metod

I metodavsnittet presenteras studiens urval, material, tillförlitlighet och tillvägagångssätt för genomförandet av undersökningen; intervjuer och databearbetning. Författarnas förförståelse och etiska överväganden inkluderas även i avsnittet.

### 4.1 Urval och urvalskriterier

Urvalet har bestått av totalt åtta respondenter: studenter som läser sista terminen på en ingenjörsutbildning eller personalvetarprogrammet då de har tidigare erfarenhet av projektledning, nyexaminerade studenter från en ingenjörsutbildning och personer som har varit verksamma i arbetslivet som ingenjörer och/eller projektledare i några år. Urvalet är ett målinriktat urval av respondenter (Bryman 2011), vilket innebär att författarna har använt sig av sitt eget nätverk för att komma i kontakt med dessa.

Respondenterna valdes ut med hjälp av följande urvalskriterier:

- Studenter som studerar en eftergymnasial utbildning inom ingenjörsprogrammet, eller har gått utbildningar eller kurser inom projektledning.
- Nyexaminerade med en examen inom ett ingenjörsprogram.
- Verksamma i arbetslivet som arbetar som ingenjörer eller projektledare.

Inom ramen för urvalskriterierna eftersträvades en variation med avseende på sysselsättning/yrke/utbildning och erfarenhet. Tre av respondenterna är studenter där två av dem läser sin sista termin på personalvetarprogrammet, varav en har arbetat som projektledare i fyra år och den andra har arbetat med projektledning en kortare tid men läst projektledarkurser. Den tredje studenten läser sin sista termin som affärsingenjör. De nyexaminerade studenterna är tre personer som har läst ingenjörsprogrammet, varav en är nyanställd logistikingenjör, en har arbetat som maskiningenjör i lite mer än ett år och den tredje är arbetssökande logistikingenjör. De respondenter som är verksamma i arbetslivet är två personer varav en arbetar som teknisk projektledare/utvecklingsingenjör inom elkraft och en logistikingenjör. Båda har varit verksamma i cirka två år vardera. Se *"bilaga 2"* för tydligare överblick av respondenterna.

För att underlätta läsningen framöver benämns de respondenter som studerar som studenterna, med respektive inriktning som projektledare eller ingenjör. De nyexaminerade ingenjörerna benämns nyexaminerade, och de som är verksamma i arbetslivet benämns ingenjörer, oavsett arbetsinriktning.

### 4.2 Material

En semistrukturerad intervjuguide utformades till undersökningen. Teman och huvudfrågor bestämdes på förhand med utrymme för följdfrågor för att ge respondenterna möjlighet att ta upp oväntade men intressanta ämnen (Justesen & Mik-Meyer, 2013:47). En semistrukturerad intervju styr till en viss del med forskningsfrågan som utgångspunkt men tillåter respondenterna ta upp känslor och ämnen som är av deras intresse. Det ansågs vara bäst lämpat för studien. Somliga forskare menar att frågorna ska anpassas efter varje respondent och andra menar att frågorna ska vara samma för alla (ibid). Intervjuguidens frågor är anpassade till respondenternas förhållande beroende på arbetssituation/sysselsättning men syftar till att få varenda en av dem att reflektera över samma sorts frågor. Intervjuguiden är indelad i fyra teman innehållandes 16 huvudfrågor, med tillhörande följdfrågor.

Kategoriseringarna i intervjuguiden delar in intervjufrågorna i teman som är relaterade till studiens syfte och är medvetet utformade på följande sätt. Det underlättar kodningsprocessen och analysen då frågorna är relativt öppna. Intervjuguidens fyra teman är:

- Bakgrund
- Tillvägagångssätt vid jobsökande
- Arbetsgivare och förväntningar
- Marknadsföring

Intervjufrågorna är utformade för att ge respondenterna möjlighet att prata fritt kring deras reflektioner och erfarenheter. Syftet är att de ska stå i centrum. Bakgrundsfrågorna syftar till att få en överblick om personens bakgrund; kön, utbildning, yrke/bransch, när examen togs eller när den ska tas. Under det första temat "*Tillvägagångssätt vid jobsökande*" ställs frågor som behandlar respondenternas tankar och önskemål kring en attraktiv arbetsgivare och rekryteringsprocessen i sig, men även hur de går tillväga när de söker arbete. Under temat "*Arbetsgivare och förväntningar*" handlar det om situationer på en arbetsplats och förväntningar av en arbetsgivare, både innan och efter anställning. Under "*Marknadsföring*" tas faktorer, som bland annat handlar om rykte/marknadsföring och rekommendationer, upp. Intervjuguiden avslutas med en fråga om de vet vad *employer branding* är och om de brukar reflektera över frågor av det slaget. Alla frågor syftar till att nå respondenternas motiv genom deras reflektioner om *employer branding*, hur de tänker från och med att de får idén att söka arbete till och med att de blir anställda och framåt. Deras svar skapar den primära empirin, med förklarande teorier, för att dra en slutsats om hur organisationer inom teknikbranscher bör tänka och arbeta.

En pilotintervju hölls med en respondent som matchar urvalskriterierna, dock från en annan bransch. Anledningen till pilotintervjun var för att säkerställa frågornas relevans till syftet och försäkra sig om att respondenterna förstår frågornas formulering (Justesen & Mik-Meyer, 2011:50). Efter pilotintervjun insåg författarna att ett par frågor behövde förtydligas för att respondenterna lättare ska förstå formuleringen. Ett exempel är att "arbetsplats" byttes ut mot "jobb" för ett mer vardagligt språk. Ytterligare exempel är att arbetsgivare förklarades som organisationen i sig och inte chef, i syfte för att minska missförstånd. Ett antal följdfrågor tillkom då respondenten tog upp intressanta ämnen. Författarna insåg att intervjuerna med stor sannolikhet behöver anpassas efter studiens respondenter och det som tas upp. Författarna fick även en klarhet i hur lång en intervju bör vara efter den genomförda pilotintervjun.

### 4.3 Vetenskaplig ansats

Studien intar en abduktiv ansats. Det innebär att undersökningen utgår ifrån respondenternas svar och tankar tillsammans med vetenskapligt förankrade teorier och forskning om *employer branding* för att undersöka vad som gör en arbetsgivare attraktiv (Aspers, 2011:32). Forskningen ska användas för att ge stöd till det som sägs och att undersöka om datan stämmer överens med forskningen. Ytterligare två teorier tillkommer som ska diskuteras mot resultatet, som kan eller inte kan förklara respondenternas motiv. Dessa är Maslows behovstrappa och KASAM (känsla av sammanhang).

Respondenternas reflektion är av intresse till studien, särskilt eftersom varje individ ser en attraktiv arbetsgivare ur olika perspektiv inte sällan baserat på erfarenheter. Det är därför

viktigt att författarna ställer relativt öppna frågor och låter respondenterna prata fritt kring frågorna. Viktigt är även att intervjuarna inte helt leder in respondenterna på ett spår genom sin bias av fenomenet och hur undersökningen är tänkt att te sig. Dock bör inte förförståelse uteslutas eftersom intervjun är baserad på kunskap om fenomenet. Total objektivitet i en studie är inte möjlig att uppnå, då författarna delvis på förhand har bestämt vilken inriktning av fenomenet som ska studeras. Alvesson (2011:44) menar att subjektivitet kan undvikas till viss del genom att vara två intervjuare där den ena intervjuar och den andra observerar. Observatören skapar en distans till vad som sägs och får en annan överblick på intervjusvaren, men kan även styra samtalet på ett relevant spår om intervjun skulle frångå sin riktning.

#### 4.4 Undersökningens genomförande

Författarna kontaktade respondenterna först via telefon där de tillfrågades om de var intresserade av att delta i undersökningen och fick information om studien och syftet. Efter godkännande från respondenterna bokades det in intervjutider och plats efter respondenternas önskemål och möjligheter. Intervjuerna skedde via personlig kontakt och ägde rum i en ostörd miljö, antingen i ett grupprum på skolområdet eller hos respondenten. En av intervjuerna hölls via Skype då respondenten befann sig utomlands och en annan hölls på ett café då den ägde rum i en annan stad. Bägge intervjuformerna godkändes av deltagarna vid bokningen. Forskarna informerade respondenterna noggrant om uppsatsen syfte, att den kunde avbrytas, att intervjun spelas in med deras godkännande och att de är anonyma i uppsatsen. Två av respondenterna ville inte bli inspelade och då fördes mer noggranna anteckningar. Båda forskare var närvarande vid samtliga intervjuer förutom tre. Under intervjuernas gång hade en av forskarna huvudansvaret att hålla i intervjun och den andra förde anteckningar men hade möjlighet att ställa följdfrågor. Forskarna föredrog det sättet eftersom det underlättar transkriberingen, men även för att den som antecknade mer konkret kunde se vad som sades och kunde ställa följdfrågor för att konkretisera otydligheter. Detta även för att djupare kunna nå förståelse om respondenternas erfarenheter och känslor genom extra följdfrågor. Samma intervjuguide användes till alla respondenter, men som forskarna insåg vid pilotintervjun anpassades de efter respondenternas arbetssituation. Följdfrågorna ställdes utifrån det som sades under intervjun och de kunde skilja sig åt i viss omfattning då de svarade olika. Överlag var det likartade svar som erhöles. Det var varierat tidsspann, alltifrån 40 till 70 minuter, beroende på hur omfattande svaren var.

#### 4.5 Databearbetning

Det första steget i analysen var transkribering av intervjuerna. Ljudfilerna och anteckningarna delades upp mellan forskarna som lyssnades igenom. Ytterligare anteckningar fördes parallellt med transkriberingen för att komplettera anteckningarna som fördes under intervjuerna. De intervjuer som inte spelades in sammanställdes endast utifrån de noggrant förda anteckningarna. Därefter lästes alla intervjuer igenom av båda forskarna och inspelningarna raderades efter transkriberingen.

Därefter påbörjades kodningsprocessen. Att koda intervjusvar innebär att svaren luckras upp för att lättare fördelas i teman som tydligare visar att det finns, eller inte finns, varierande egenskaper i respondenternas svar. Dessa används som utgångspunkt i analysen och diskussionen (Aspers, 2011:165). Transkriberingarna delades upp mellan forskarna och lästes noggrant igenom igen för att hitta relevanta nyckelord. Nyckelorden antecknades i marginalen bredvid texten. Forskarna gick sedan igenom alla intervjuernas nyckelord gemensamt och

skapade teman utifrån nyckelorden. Varje intervju fick ett schema med teman som resulterade i den första delen av kodningen.

För att ännu tydligare kunna se variationen i upplevelser lästes transkriberingarna och kodningen igen igen inför analysen. Alla kodscheman analyserades till ett gemensamt nytt kodschema med teman som framträtt. Metoden som användes för mer ingående analys var tematisk analys (Braun & Clarke 2006), vilket innebär att datamaterialet strukturerats utifrån teman som gemensamt framträtt hos respondenterna. Exempel på koder är: vad lockar, rekryteringsprocess och varumärkets betydelse. Kodningsschemat resulterade i bredare teman med underteman som samlade respondenternas svar. Teman och underteman skapades genom en kombination av deduktiv och induktiv härledning. Den sista analysen baserades på den första kodningens teman, deduktivt, men även på nya indelningar och teman som framkom under analysens gång, induktivt. Exempel på tema är: intryck vid rekryteringsprocessen och underteman till temat är: annonsens utformning och intervjuarens professionalitet. De nya teman och underteman blev sedan resultatet.

## 4.6 Etiska överväganden

För att informationen i studien som genomförs ska värna om respondenternas integritet och vara i enlighet med moralens krav har Vetenskapsrådets forskningsetiska principer för humanistisk- och samhällsvetenskaplig forskning stått till grund för hur respondenternas uppgifter och information har hanterats (Vetenskapsrådet u.å.:6).

Fyra etiska överväganden har uppmärksammats under studiens gång: informations-, samtyckes-, konfidentialitets- och nyttjandekravet (Bryman, 2011:131ff). Informationskravet uppfylldes genom att respondenterna informerades om studiens syfte. Respondenterna informerades i god tid innan intervjuerna om intervjuens upplägg (Vetenskapsrådet u.å.:8). Samtyckeskravet uppfylldes genom att respondenterna fick information om sin rätt till att avgöra om de vill medverka och intervjuens villkor. Respondenterna försäkrades om att de behåller sin anonymitet genom studiens gång, dock att sysselsättning/yrke/utbildning och kön skulle inkluderas i studien då det i viss mån har styrt urvalet. Övrig information som framkommit under intervjuerna har bibehållits som konfidentiellt och därmed säkerställs konfidentialitetskravet (Justesen & Mik-Meyer, 2010:51). Respondenterna har blivit garanterade att insamlad information endast används för forskningsändamålet, samt att materialet i studien inte säljs vidare efter publikation. Därmed har nyttjandekravet uppfyllts (Vetenskapsrådet u.å.:14).

## 4.7 Studiens tillförlitlighet

En studie av kvalitativ karaktär bör koncentreras runt begreppen äkthet och tillförlitlighet snarare än reliabilitet och validitet enligt Bryman (2011:354ff). Detta för att ifall studiens validitet och reliabilitet visar sig vara låga behöver inte detta nödvändigtvis påverka studiens tillförlitlighet (ibid). Tillförlitligheten säkras genom att använda forskning som jämförande utgångspunkt. Om empirin bekräftar forskningen går det att applicera studiens resultat på andra områden vilket gör det pålitligt (Bryman, 2011:354ff). Studiens äkthet säkras genom att respondenternas uppfattningar och värderingar beskrivs så verkligt som möjligt (Bryman, 2011:357ff). Det har säkerställts genom att flera citat från respondenterna har återgivits i undersökningen.

Undersökningen strävar till att generalisera resultatet och slutsatsen, vilket författarna anser är möjligt till en stor del. Detta då studiens resultat samstämmer med forskning och då forskning emellan samstämmer. Resultatet bekräftar forskningen och de teorier som används, och bäge är applicerbara på resultatet. Överförbarheten anses därför vara hög då liknande undersökningar hade givit snarlika svar (Bryman 2011).

Det är omöjligt att ha ett totalt objektiva förhållningssätt i en forskningsstudie (Alvesson, 2011:44) men det har stärkts genom två intervjupersoner, noggranna förda anteckningar och flertalet genomgångar av analys och kodning. Det faktum att analysmetoden var av både induktivt och abduktivt perspektiv ökar tillförlitligheten, då resultatet analyserades av redan förankrade teorier samt empirin (ibid).

## 4.8 Förförståelse

Ämnet *employer branding* har blivit mer aktuellt idag där organisationer anammar strategier för att bli en attraktiv arbetsgivare. Författarna går in i studien med en förförståelse om att den svenska arbetsmarknaden idag är högt konkurrensutsatt. Vissa branscher är heta för tillfället och potentiella anställda har nästan möjligheten att välja arbetsgivare fritt utifrån den som kan locka till sig dem bäst.

Författarna har även märkt att organisationer arbetar annorlunda med marknadsföring för att göra sin verksamhet till ett attraktivt varumärke. Det märks bland annat i annonser som utformas för att skylta och locka med förmåner, projekt som organisationer marknadsför, ökad användning av sociala medier och olika typer av CSR-arbeten för att göra gott i samhället. Inte enbart genom den externa aspekten, men även internt där HR har fått en roll att driva *employer branding*-frågor mot hur de anställda ska behållas på företaget. Trivsel, förmåner, organisationskultur och gemensamma aktiviteter är några exempel på hur en organisation kan tillfredsställa sina anställda. *Employer branding* blir en allt mer en naturlig del i hur verksamheter bedrivs för att göra arbetsplatser bättre.

Ett stort intresse finns hos författarna för dessa typer av frågor. Förförståelsen, baserad på erfarenheter, är att potentiella anställda värderar faktorer såsom utveckling, karriärmöjligheter, förmåner och trivsel högre än exempelvis lön. Ett rimligt antagande att organisationer i större utsträckning anpassar sig efter den rådande situationen på arbetsmarknaden för att tillgodose sina behov, alltså att anpassa verksamheten för att bli en mer attraktiv arbetsgivare. Även att *employer branding*-strategier utvecklas för att locka till sig och behålla talanger. Det är viktigt för författarna att inta en så värderingsfri position som möjligt, både vid intervjuer och dataanalysen, därav intervjufrågornas semistruktur för att sätta respondenterna i centrum (Justesen & Mik-Meyer, 2011:54). Kunskapen om *employer branding* finns tillgänglig där ute och ökar författarnas chanser till att vara värderingsfria, då det inte är ett abstrakt ämne snarare en teori för framtida guidning. Författarna vill låta respondenternas svar och värderingar styra riktningen i uppsatsen. Gilje och Grimen (2011:176) menar att det är osannolikt möjligt att ha ett fullständigt objektiva förhållningssätt till forskning då tidigare kunskap och erfarenheter påverkar inställningen. De menar även att förförståelse och tolkningar inte kan uteslutas för att en forskare ska kunna förstå en kontext och ge aktiviteter mening.

## 5. Resultat

Resultatet nedan svarar på studiens frågeställningar: *Av vilka anledningar väljer talanger arbetsgivare? och Av vilka anledningar stannar talanger i en organisation?* Resultatet är indelat i respektive frågeställning med huvudteman som framkommit under analysen. Vid tillfällena är även resultatets huvudteman indelade i underteman. Respondenterna har svarat likartat gällande vad hos en arbetsgivare som lockar när de söker arbete och vad som får dem att stanna.

### 5.1 Av vilka anledningar väljer talanger arbetsgivare?

#### 5.1.1 Varumärket, organisationens storlek, ryktet och lönens betydelse

Majoriteten av respondenterna menade på att varumärket inte spelade någon roll för om de skulle kunna tänka sig söka ett arbete eller inte. En del respondenter påverkades dock direkt av ett mer känt varumärke. Ju mer de pratade kring varumärkets betydelse blev det tydligt att ett mer välkänt varumärke var mer attraktivt, speciellt i ett läge där de har möjlighet att välja arbetsgivare. Det kunde istället i det läget ha en avgörande roll för om de skulle söka ett arbete eller inte. De nyexaminerade ingenjörerna var av åsikten att det var svårare för dem att få en anställning på ett välkänt företag då de inte hade erfarenhet och sökte sig av den anledningen gärna till mindre välkända företag.

*”Av det jag har märkt är att företag som är kända ställer högre krav. Är de stora på marknaden anställer de inte... de ger inte chans till nyexaminerade studenter kan man säga. Då stannar utvecklingen, för man kommer inte in.” –Nyexaminerad maskiningenjör.*

Eftersom respondenterna ofta hittar tjänster genom att googla på utbildning eller titel, eller klicka in sig på jobbportaler som till exempel Arbetsförmedlingen, Linkedin och Indeed, uppmärksammades ett välkänt varumärke mer i listan.

*”Det som fångar min blick... Scrollar jag i en lista så spelar det roll hur känt det är; vad det är för företag, namnet. Jag dras till det som jag känner igen, men kollar jag annons efter annons så är det arbetsuppgifterna jag kollar på.” – Nyexaminerad logistikingenjör.*

De nyexaminerade och studenterna tittar även på bemanningsföretag och konsultfirmor då de ansåg att det var lättare att få en anställning genom dessa, medan de verksamma inte gör det. Det var önskvärt och attraktivt om varumärket var välkänt. Respondenterna nämnde även att de specifikt gick in på hemsidor till företag som de kände till och sökte efter lediga tjänster där. Utöver sökning på internet använder de sig av sitt nätverk och lyssnar till rekommendationer, där varumärket hade betydelse.

Respondenterna talade även om företagets storlek som attraktivt. Svaren varierade dem emellan där projektledarna gärna ville arbeta på ett mindre företag för ett mer aktivt deltagande under hela projektledningsprocessen.

*”Det som lockade mig hit (till nuvarande företaget) var att jag helst ville jobba på ett mindre företag för att man får vara med i hela processen; alla delar som ett företag går igenom om man ska jämföra med ett jättestort företag som Volvo. Då blir man mer specialiserad. Här får man ta del av hela processen och ansvara för*

*den. Det blir mer mångsidigt.” - Teknisk projektledare/utvecklingsingenjör inom elkraft.*

En del av respondenterna attraherades av större och globala företag, där varumärket var mer känt. Några ingenjörer drogs även till mindre företag för att få en större bredd i sin kunskap inom området och ansåg att arbetsuppgifterna blev mer specialiserade i större organisationer. En projektledare var av uppfattningen att större företaget tillämpar ett mer strukturerat arbetssätt.

*”Jag tycker att... är man väldigt bra på att visa upp sitt varumärke och om varumärket känns tydlig och genomtänkt, då känner jag att det är större chans att det finns den struktur som jag söker efter. Det blir uppenbart att man har satsat och det är genomtänkt. Till exempel på (företag X) fanns det arbetsbeskrivningar, det fanns processbeskrivningar, ordning och reda. Ju större organisation desto mer av sådana saker för annars funkar det inte. På stora företag, då är man någonstans undermedveten om att här finns struktur.” – Projektledare/student 1*

Dock var trivsel och struktur mer avgörande än storlek, men respondenterna menade att det inte helt gick att ta reda på dessa faktorer under rekryteringsprocessen utan endast som anställd.

Ryktet spelade en större roll än varumärket vid valet av en arbetsgivare, ansåg respondenterna. De var överens om att ett bra rykte var mer attraktivt. En organisation med sämre rykte uteslöts dock inte helt eftersom det enligt respondenterna beror på i vilken omfattning ryktet är, hur stort det är och vad det handlar om. Rörde det sig om dålig behandling av personal, skattefusk eller skandaler av större slag, ville de inte söka. Vem de hör ryktet ifrån påverkade även om de skulle kunna tänka sig söka sig till organisationen; om det var av anställda på det aktuella företaget, nära vänner och familj eller bekanta och övriga människor i omgivningen. Dock betonades det att, beroende på vad som sägs och hur allvarligt det är, hade de kunnat tänka sig söka ändå då de ansåg att människor har delade meningar om vad en bra arbetsplats är.

*”Ja, ryktet spelar roll, till och med större roll än om det är välkänt, för då är det mer ingående” - Nyexaminerad nyanställd ingenjör.*

Lönen var inte prioriterad bland någon av respondenterna. Övriga faktorer så som trivsel, arbetsuppgifter, värderingar och utveckling var viktigare. För de nyexaminerade var erfarenhet och utveckling mycket viktigare än lönen då de ansåg att den kommer stiga och utvecklas med tiden som anställd.

*”Vilka utvecklingsmöjligheter som finns lockar. Lön också självklart, men samtidigt också eftersom jag är ny så är största fokus inte lönen, den kan utvecklas med tiden.” – Nyexaminerad nyanställd ingenjör.*

Lönen kunde däremot spela en avgörande roll om det vägde mellan två likvärdiga företag och om den undergick en viss gräns.

*”Om det är jättestor skillnad i lön för tjänsterna så spelar det roll, men om det bara skiljer lite så kan det vara andra saker så som arbetsmiljö och kollegor som är viktigare.” – Logistikingenjör.*

*”Jag är otroligt ointresserad av lön men där tycker jag att det inte får gå under en viss gräns. Men jag motiveras inte av att söka ett jobb för en viss lön. Men ändå*

*känner jag att när man har läst på högskolan kan det inte understiga en viss nivå.  
En viss roll spelar ju givetvis lön då.” – Projektledare/student 1.*

## 5.1.2 Intryck vid rekryteringsprocessen

Rekryteringsprocessen, från och med att de ser en annons och tanken om att söka ett arbete väcks, till och med att de blir anställda, var ett tema som tog stor plats gällande vad som lockar talangerna. Nedan följer fyra underteman som var centrala för rekryteringsprocessen: annonsens utformning, intervjuarens professionalitet, information som attraherar och trovärdighetens betydelse.

### 5.1.2.1 Annonsens utformning

Hur annonsen var utformad ansågs vara viktigt eftersom det gav en känsla om hur seriös organisationen var gällande rekryteringen och tjänsten. En väl utformad annons, med ett bra språk och att det finns en röd tråd, signalerar om att de är insatta i vad de gör och är måna om sin organisation. En organisation som förmedlar ett seriöst intryck är mer attraktiv.

*“Det är viktigt att det ska finnas, för det första ett bra språk och att det är tydligt att folk vet vad dom håller på med” - Projektledare/student 1.*

### 5.1.2.2 Intervjuarens professionalitet

Respondenterna ansåg att intervjun kunde vara avgörande för om de ville tacka ja eller nej till ett arbete. Några faktorer som kunde göra ett företag mer attraktivt efter intervjun var; att få ett gott bemötande av intervjuaren som håller en trevlig och lugn ton, att känna sig uppskattad och välkommen dit och att intervjuaren har avsatt tid till dig som kandidat, en väl förberedd intervju med relevanta och kompetensbaserade frågor, en väl genomtänkt plats utan störningsmoment.

*“Jag har ett exempel från en intervju där intervjuaren betraktade sig som en slags guru, inom beteendevetenskap kanske, när hon intervjuade mig. När jag blev tyst för att tänka eller vad det var, så försökte den personen gissa sig till vad jag kände och sa “Nu känner du dig väldigt förvirrad”. Det kändes som att jag hade gått till en slags shaman än på en anställningsintervju (skrattar mycket). Där fick jag faktiskt jobbet, häxdoktorn tyckte att jag var bra, men det ledde till att jag inte tog anställningen på grund av detta. Den flummiga intervjun förmedlade inte bara en bild av henne utan om hela företaget och därför tackade jag nej.” - Projektledare/student 2.*

Rundvandring togs upp som ett attraktivt moment i en intervju.

*“Senast på detta företaget då, och det sa jag även till dem, att när dem hade berättat om sig som företag och jag om mig så frågade dem om jag ville gå på en rundtur, vilket jag inte hade förväntat mig. Jag tyckte att det var väldigt positivt. De visade mig lagret, verkligheten bland annat. Jag sa till dem att jag inte förväntade mig en rundtur men de blev förvånade av mitt svar. Nu fick jag också se företaget. [...] Intervjuaren sa att det är så de gör för att de vill visa att detta är din arbetsplats så du inte får en chock sen. Det är mycket positivt tycker jag.” - Nyexaminerad nyanställd ingenjör.*

En respondent fick en aningen annorlunda fråga ställd till sig på intervjun, ”*Vem är din idol?*”, och tyckte att det fångade uppmärksamheten på ett tilltalande sätt. Det första intrycket spelade stor roll och därför var det betydande att få en bra och seriös känsla av intervjuaren och organisationen i helhet, som är måna om sin verksamhet och personal. Det gav ett positivt intryck när respondenterna fick möjlighet att ställa följdfrågor för att intervjun inte enbart skulle kännas som ett förhör, utan en dialog.

### 5.1.2.3 Information som attraherar

Respondenterna lockas av utvecklingsmöjligheter, frihet under ansvar, flexibilitet och varierande arbetsuppgifter, och vill gärna att det framgår i annonsen. De vill gärna veta vad som förväntas av dem som anställda, både övergripande i annonsen men även mer ingående under intervjun. Ingenjörerna tittade mer specifikt på hur nära arbetsuppgifterna låg deras område medan projektledarna värderade deltagande under hela projektledningsprocessen.

*”Jag kollar först på vilka företaget är, vad gör dom och hur nära det ligger mitt intresse. [...] Jobben i (stad X) på x-bolaget var mer definierade som ingenjörsjobb, så det kändes mer hemma. Det var något jag hade jobbat med, konstruktion, och mestadels det jag hade pluggat och jobbat med på mitt första jobb och jag ville fortsätta med det i själva yrket. Så det var det yrket och arbetsuppgifterna som lockade mig.” – Nyexaminerad maskiningenjör.*

Förmåner, så som flexibla arbetstider, träning under arbetstid, är information som lockar. En respondent med familj uppskattade möjlighet att träna under arbetstid och lockades av det. Respondenter, oavsett bransch, tog upp flexibla arbetstider som attraktivt. Vissa av respondenterna såg möjlighet att resa i arbetet som positivt och drogs till det.

Gällande företaget ville respondenterna gärna ha en presentation av företaget med information rörande vilka de är, vilka tjänster och produkter de tillhandahåller, vilka värderingar de står för och hur företagets ekonomiska utveckling är. Organisationer som tillämpade ett strukturerat arbetssätt och kunde förmedla det under intervjun värderas. Arbetsplatsens fysiska miljö ansågs locka om den gav en trevlig känsla, därav önskemålet om rundturen för att få se hur det är i verkligheten. Även avståndet från hemmet till arbetsplatsen kunde spela roll, där en kortare pendlings tid attraherade mer. Det sistnämnda betonades mer av de respondenter som har arbetat i några år än de som var nyexaminerade. De nyexaminerade kan tänka sig pendla i några år för att samla på sig erfarenhet. Långsiktigt var det attraktivt om de räknade med att stanna på företaget.

Klar information om arbetsuppgifterna och vad de innebär fångar talangers uppmärksamhet, både gällande annonsen och under intervjun. En del svarade att tjänsten i sig, titeln, lockar mest och en del svarade att de först tittar på företagsnamnet i annonsen. Respondenterna drogs till olika arbetsuppgifter beroende på vilken utbildning de gått och vilket område branschen tillhörde. Dock ansåg de att tydlig information om både företag och arbetsuppgifter var information de ville ta del av och som lockade, särskilt under intervjun där informationen gärna fick vara mer djupgående med en kort företagspresentation. Låg personalomsättning var även något som lockade vilket indikerade på personalens trivsel på företaget.

Något som uppskattades hos respondenterna var att få snabb återkoppling på om de gått vidare i rekryteringsprocessen och feedback, oavsett om de fick jobbet eller inte.

*”Jag måste även tillägga att jag tycker att det är oerhört viktigt att man får återkoppling efter att man sökt ett jobb. Att få ett nej-tack mail ganska snabbt om man inte gått vidare, dålig stil att man får det 5 månader efter.” – Nyexaminerad logistikingenjör.*

Det ska även vara enkelt att söka tjänsten genom att exempelvis kunna ladda upp CV och personligt brev eller genom sin LinkedIn-profil. Tar det för lång tid att söka tjänsten lockas de inte längre och väljer bort den. Snabb respons och enkla sökningsprocessen efterlämnar en positiv känsla av företaget, att de värnar om sina potentiella kandidater.

*”Det är en sån sak jag tycker ni ska ta med - att det ska vara lätt att söka. Blir arg när man ska lägga upp cv manuellt och ta lång tid. Det ska vara lätt att lägga upp till exempel synka med LinkedIn eller lägga upp ett cv bara.” – Projektledare/student 1.*

#### 5.1.2.4 Ärlighetens och trovärdighetens betydelse

Ärlighet värderades oerhört starkt bland respondenterna och de ansåg att det var extremt viktigt att all information och marknadsföring om företaget och tjänsten, i annonsen, på hemsidan och under intervjun, uppfattades som sann och trovärdig. Information som uppfattades för säljande och överdriven lockade inte, då det ansågs vara för bra för att vara sant.

*”Det är viktigt att det är ärligt. Jag hade inte skrivit falskt i mitt CV och personliga brev, så jag förväntar mig detsamma av en eventuell arbetsgivare”. – Nyexaminerad logistikingenjör.*

#### 5.1.3 Betydelsen av matchande värderingar under rekryteringsprocessen

För att söka ett arbete var det av central betydelse för respondenterna att se att företags värderingar stämmer överens med deras egna. Dock menade de på att det var svårt att veta det innan anställning, men ansåg att det lockade. Vissa menade även på att det inte är nödvändigt att de stämmer överens hundra procentigt bara de kan stå bakom värderingarna. De nyexaminerade skiljde sig en aning från de övriga då värderingarna ansågs vara viktiga, men att de i nuläget inte prioriterades då erfarenheten låg i fokus. Det framkom även att respondenter kunde vara av åsikten att värderingarna ändå inte brukar efterlevas och att ingen organisation är perfekt. Ingenjörerna, oavsett erfarenhet, ansåg det vara viktigt att produkterna och tjänsterna som företaget producerar passar deras intresse och värderingar.

*”Det är väldigt viktigt att värderingarna stämmer överens med mina egna, för att det är ett företag som du kommer jobba på och det är ett företag du vill ha utvecklingsmöjligheter på. Liksom... hmm... för mig... jag hade exempelvis aldrig jobbat med marinprodukter trots bra lön. Jag vill att företaget har de värderingar som matchar mina. Att de inte tvingar dig att jobba med ett visst uppdrag som du inte vill jobba med.” – Nyexaminerad maskiningenjör.*

## 5.2 Av vilka anledningar stannar talanger i en organisation?

### 5.2.1 Introduktionens betydelse

Introduktionen ansågs vara oerhört betydelsefull för hur respondenterna upplevde det första intrycket av organisationen. Upplevelsen av introduktionen kunde påverka hur de såg på organisationen framöver, där en positiv upplevelse kunde öka viljan att stanna.

*“På företaget där jag var så var det jättejobbigt, jag kände mig verkligen utanför och inte alls välkommen i gänget. När jag kom in första dagen fick jag vänta i en halvtimme på personen som skulle introducera mig och hon var ointresserad och man såg att hon tänkte “just det här är hon”. Introduktionen är väldigt viktig, att företaget är förberedd på att man ska komma.” - Projektledare/student 1.*

Nedan följer tre underteman som var centrala för introduktionen: information, stöd och att tillhöra gänget.

#### 5.2.1.1 Information under introduktionen

Respondenterna vill ha tydlig information om organisationen som nyanställda under introduktionen, men även mer ingående om vad deras arbetsuppgifter går ut på och vilka områden de ska ansvara för. Arbetsuppgifterna ska inte kännas otydliga och diffusa. De uppskattar struktur för att det förenklar inträdet på arbetsplatsen när de inte känner sig förvirrade. Respondenterna tog upp att det var viktigt att få grundläggande information gällande formaliteter utöver arbetsuppgifterna, exempelvis tidrapport, förmåner och hur man går tillväga i olika ärenden. Vissa betonade även vikten av att få till sig information kring organisationskulturen och de informella reglerna på arbetsplatsen för att snabbare bli en del av den.

#### 5.2.1.2 Stöd under introduktionen

Att få stöd av kollegor och/eller chefer var avgörande för en bra upplevelse av introduktionstiden. Respondenterna förväntade sig tid att lära sig sina arbetsuppgifter och hur verksamheten fungerade och uppskattade att de anställda inte skulle förvänta sig att de var självlärda på kort tid.

*“En bra introduktion är väldigt väldigt viktigt. Jag kan ge exempel på vad som är en dålig introduktion, det har jag lättare för att sätta ord på. Det var när jag började som projektledare och där kom en och sa “hej och välkommen, här har du din dator du kan montera upp den och bli varm i kläderna” och så fick jag göra det. Tog knappt en dag, så kommer nästa dag tisdag och då sa dem “okej men nu så kan du läsa på intranätet och manualerna som finns där”. Då fick jag göra det själv fram tills fredag. Fem arbetsdagar, 40 timmar. Det är i mina ögon en dålig introduktion, när de tror att den här personen ska vara självlärd efter en vecka, det är jättemycket. För mig krävs det någon form av mänsklig interaktion också, du vill känna dig välkommen, kommunicera med dina nya kollegor och få någon form av vägledning.” - Projektledare/student 2.*

Några av respondenterna hade erfarenhet av faddrar och upplevde det som oerhört positivt som ökar trygghetskänslan. Det förutsatte att faddrarna avsatte tid till dem som nyanställda och att de fanns tillgängliga. Det önskades även av personer som inte var faddrar i den bemärkelsen enligt respondenterna. De såg det som mycket positivt att få följa med på bland annat möten och andra aktiviteter för att lära sig så mycket som möjligt.

#### 5.2.1.3 Att tillhöra gänget som anställd

Som nyanställd ansåg respondenterna att det är viktigt att känna sig välkomnad och sedd av sina arbetskollegor och chefer, att bli introducerad för chefer, närmsta kollegorna men även för hela organisationen. Ett välkomnande bemötande betyder oerhört mycket för trivseln.

*“Viktig att dokumenten ska vara lätta att hitta, att ha ett bra intranät med bra kommunikation där man får reda på saker. Tror att alla arbetsgivare måste förbättra kommunikationen, man informerar på tok för lite. Det är ju så lätt att använda intranätet egentligen, presentera alla nyanställda med bild på intranätet och då verkligen alla, inte glömma någon. Att man ser alla människor, man får inte missa någon. Även om de anser att “det var ju bara en” så är det viktigt. Det hände mig på en julfest och den känslan sitter kvar än idag i mig, vill inte att någon ska uppleva det jag kände, kände mig så jävla meningslös.”*

*Projektledare/student 1.*

De respondenter som har längre arbetslivserfarenhet och som har haft fler arbetsplatser betonade vikten av att ha alla verktyg på plats, till exempel mobil, dator, skrivbord och stol, samt att allt fungerar redan första dagen. Det ansågs indikera på att organisationen värderar den nyanställde och är mån om deras trivsel. Respondenterna vars utrustning inte var igång upplevde sig mindre uppskattade på företaget.

*“På ett företag fick jag först temporärt skrivbord med en trästol typ första månaden och en begagnad använd dator. Det påverkade motivationen för jag kände mig inte så välkommen och uppskattad. Man kände sig inte så jätteviktig när dem inte prioriterade en så mycket.” – Logistikingenjör.*

## 5.2.2 Betydelsen av matchande värderingar som anställd

Respondenterna ansåg att det var viktigt att ens personliga värderingar matchar organisationens, för att kunna arbeta mot ett gemensamt mål och stå bakom besluten som tas. Det var viktigt för ett långsiktigt engagemang och för att trivas i organisationen. Vissa av respondenterna menade på att det inte var nödvändigt att värderingarna stämmer fullt, endast att de kände att de kunde vara en del av det.

*“Tycker det är viktigt, men tyvärr inget som prioriteras nu. Ser jag en annons, och får jobbet, bra lön, men att några av värderingar inte passar, så hade jag tackar jag ja till jobbet för att jag behöver det just nu”. - Nyexaminerad logistikingenjör.*

## 5.2.3 Förväntningar på arbetsgivare

De förväntningar respondenterna hade på sina arbetsgivare och potentiella arbetsgivare skiljde sig inte åt i svaren. Nedan har svaren delats upp i två kategorier: Arbetet i sig och psykosocial arbetsmiljön.

### 5.2.3.1 Arbetet i sig

Respondenternas förväntningar på arbetet i sig var att få möjlighet till att utvecklas inom arbetet och att utöka kompetensen. En organisation med ett strukturerat arbetssätt ökar talangernas vilja att stanna enligt deras egna uppfattning.

*“Jag förväntar mig att de erbjuder utvecklingsmöjligheter, pushar sina anställda till att vara bättre. Att det finns möjligheter till kunskap.” – Nyexaminerad nyanställd ingenjör.*

### 5.2.3.2 Psykosocial arbetsmiljö

Respondenterna förväntar sig att en arbetsgivare ska bedriva en god personalpolitik genom att värdesätta sina anställda och se dem som jämlika. De förväntar sig att en organisation och chefen ska se dig som anställd, ge feedback på ditt arbete och vara tydliga med vad de förväntar sig av dig som anställd, i syfte för utveckling. Det ska finnas en ömsesidig kommunikation där båda parter kan ge feedback och kritik. Gott ledarskap är en viktig faktor för att stanna i en organisation, med ovanstående faktorer som innebörd. Stöd är en kritisk faktor för trivsel och att chefer/organisationen är lyhördd för dig som anställd. Det som värderas väldigt högt bland respondenterna är ärlighet från arbetsgivarens sida, att de inte lovar sådant de inte kan hålla eftersom det påverkar motivationen negativt. De förväntar sig en transparent organisation som inte döljer information och att de som anställda får känna sig delaktiga och påverka sin situation.

*”Jag tappat förtroendet för några personer, bland annat min gruppchef, så jag bytte chef av anledningen att det inte hände mycket trots att han hade lovat mig. Hen kunde komma med förslag varje vecka och sedan hörde hen inte av sig. Hen sa inget på tre veckor så jag fick själv kontakta hen men fick aldrig återkoppling då hen försökte gå runt saken. På det sättet är det bättre att vara ärlig och ge raka svar” – Nyexaminerad maskiningenjör.*

### 5.2.4 Vikten av att förväntningar stämmer överens med verkligheten

Det är av stor vikt att all information, som nämnts ovan, som potentiella anställda får till sig via yttre påverkan; marknadsföring, reklam, information från hemsidan, vad som sägs av omgivningen och information de får av intervjuaren, faktiskt stämmer överens med hur det är på organisationen i verkligheten. Om bilden som erhållits visar sig vara falsk påverkar det motivationen oerhört negativt, till och med till den grad att vissa respondenter hade kunnat söka sig vidare. De menade på att det är falsk marknadsföring och de skulle känt sig bedragna av sin arbetsgivare, varpå tilliten sjunker markant. En del respondenter hävdade att deras arbetsprestation hade sjunkit medan andra menade att de fortfarande hade arbetat lika bra men känt stor besvikelse. Respondenter förväntar sig ärlighet, från början till slut, och värderar det högt.

*“[...] på bluffföretaget där förväntningarna inte alls var som jag trodde, så det hade en jättenegativ inverkan på mig. Jag sade upp mig på grund av detta” - Projektledare/student 2.*

### 5.2.5 Vad som får en anställd att rekommendera en arbetsgivare

För att respondenterna skulle rekommendera en arbetsgivare till andra krävdes det att arbetsgivaren värnade om sina anställda genom att vara lyhörda och se dem som en viktig del av organisationen. Det var av stor vikt att själv trivas på företaget, ha bra kollegor och en bra ledning som gav stöd och lyssnade på medarbetarna. Stämningen på företaget ska kännas positiv och det ska vara, och/eller bör finnas goda förutsättningar för, god fysisk och psykisk arbetsmiljö. Löner, bonus och andra förmåner som arbetsgivaren erbjöd sina anställda hade även en påverkan för att de skulle rekommendera vidare företaget men det var enligt respondenterna inte de viktigaste faktorerna. Det var viktigare att företaget hade bra värderingar, erbjöd utvecklingsmöjlighet, frihet under ansvar och var en seriös arbetsgivare som följde sina visioner, samt höll sig uppdaterade om förändringar i omvärlden.

*“Det är ganska viktigt med kollegor och att trivas bra. Hmm... vad skulle man rekommendera? Men typ... bra lön, bra kollegor, bra utvecklingsmöjligheter, då hade jag absolut rekommenderat andra till att söka. Men för att inte rekommendera... måste det vara många faktorer. Exempelvis ingen bra chef, dålig lön osv. Om jag inte hade rekommenderat det så hade jag själv inte varit kvar”. - Student med inriktning affärsingenjör.*

## 6. Diskussion

Diskussionen har delats in studiens två frågeställningar: *Av vilka anledningar väljer talanger arbetsgivare?* och *Av vilka anledningar stannar talanger inom en organisation?* Under respektive frågeställning diskuteras resultatets mot forskning och de teorier som står till grund för studien med underteman.

### 6.1 Av vilka anledningar väljer talanger arbetsgivare?

#### 6.1.1 Varumärke och organisationens storlek - ur ett trygghetsperspektiv

Det visade sig att ett varumärke ofta förknippas med en organisations storlek. Om företagets varumärke var mer välkänt rörde det sig ofta om en större organisation enligt respondenterna. Betydelsen av storleken på organisationen varierade i attraktion, där projektledarna drogs till mindre företag. Det ansågs ge bättre förutsättningar för variation i arbetet och bredare kompetens. Några ingenjörer höll med om detta, men det var särskilt av vikt för projektledarna då de såg deltagande i hela projektledningsprocessen från början till slut som oerhört viktigt.

Variationen i svaren beror på de individuella preferenserna, vilket stämmer överens med vad Lievens och Slaughter (2016:411) säger om att de instrumentella attributen förklarar en större varians i vad som attraherar. Attraktionen till mindre företag kan även förklaras av Maslows teori om behov, där ett steg i hans trappa handlar om behovet av uppskattning (Wolvén, 2000:169–170). Som anställda vill respondenterna uppleva att de blir sedda och får uppskattning av sitt arbete, vilket de ansåg var lättare att få i en mindre organisation. Att synas och veta att de är värdefulla, lockar vid valet av arbetsgivare då de såg det som en förutsättning att stanna på arbetsplatsen. En mindre organisation sågs som ett bättre val för nyexaminerade för att utöka sin kompetens. De var av åsikten att större företag kräver specialisering av kompetens, vilket automatiskt skulle medföra svårare inträde i organisationen. De som drogs till större organisationer kopplade storleken och varumärkets anseende till stabilitet och struktur, där större företag ansågs ha en tydligare struktur i sitt arbetssätt. De menade på att utan struktur skulle ett stort företag inte kunna bedriva sin verksamhet. Ytterligare ett steg i Maslows trappa är trygghetsbehovet med stabilitet och säkerhet som tillhörande faktorer (ibid), där en större organisation ansågs vara mer trygg och stabil, både gällande ekonomisk säkerhet men även i arbetssättet.

#### 6.1.2 Ryktet och employer image

Något som spelade större roll än varumärket vid valet av arbetsgivare bland respondenterna var organisationens rykte. Ett företag med bra rykte var mer attraktivt men respondenterna påpekade att de skulle kunna söka ett arbete trots sämre rykte. Dock var ryktets omfattning och källa avgörande. Lievens och Slaughter (2016:409) skiljer på rykte från *employer image*, där ryktet står för allmänhetens uppfattning om en organisation och *employer image* är individbaserad föreställning. Det faktum att respondenterna inte utesluter att söka arbete hos en arbetsgivare med dåligt rykte är för att de vill bilda sig en egen uppfattning om organisationen. De ansåg att individer lockas av olika faktorer och ville inte helt förlita sig på andras tycke. Med andra ord vill de bilda sig sin *employer image* (ibid), där det är upp till organisationen att bekräfta eller avvisa ryktet.

### 6.1.3 Värderingar som lockande faktor

Värderingar spelar en central roll, där kandidater dras till organisationer vars värderingar matchar ens egna. Detta bekräftas av Näppä, Farshid och Foster (2014:135) som menade att värderingar är en faktor som lockar kandidater till en arbetsgivare. Lievens och Slaughter (2016:411) menar att värderingar hör till de symboliska attributen, som är mer generaliserbara. Det går alltså med andra ord att säga att matchande värderingar är något de flesta arbetssökande anser vara viktigt vid valet av arbetsgivare. Studiens respondenter instämde eftersom det var en förutsättning för att stanna långsiktigt inom en organisation. De respondenter som var studenter och nyexaminerade skiljde sig ifrån de som hade längre arbetslivserfarenhet, då de förstnämnda ansåg att värderingarna är viktiga i längden men inte prioriterades i dagsläget. De var ute efter erfarenhet i första hand och ansåg inte att de var i position att ställa krav eller tänka att värderingar skulle avgöra om de tackade ja eller nej.

### 6.1.4 Trygghet i anställningen

Hendry och Jenkins (1997 se Backhaus & Tikoo, 2004:504) tar upp det psykologiska kontraktet och utbytet av tjänster mellan arbetsgivare och arbetstagare, där den ökade flexibiliteten i samhället framhävs. Kontraktet har fått en ny innebörd där arbetstagaren bör förses med efterfrågad kompetens i utbyte mot att vara lojala, prestera och vara flexibla. Resultatet i vår studie tyder på att anställa efterfrågar flexibel trygghet, där de får arbeta under flexibla arbetstider men ha en trygghet i organisationen genom exempelvis tillsvidareanställning, som är ett grundläggande trygghetsbehov enligt Maslow (1943). I utbyte för anställdas lojalitet och prestation bör arbetsgivare erbjuda trygghet utöver kompetensutveckling. Respondenterna i studien har uttryckt behovet av trygghet i anställningen som förutsättning att söka arbete och att stanna. För att vara en attraktiv arbetsgivare är det alltså fördelaktigt att erbjuda trygghet.

Något som uppmärksammades i respondenternas svar var att en del föredrog internationella organisationer för att kunna ha möjlighet att resa och arbeta utomlands, medan andra föredrog organisationer som kunde erbjuda kombination av familjeliv/fritid och arbete. En del respondenter, som har längre arbetslivserfarenhet, attraherades inte till konsultarbete. Nyexaminerade, samt studenter, såg istället konsultarbete som en god väg in i arbetslivet. På så sätt kunde de bredda kompetensen genom utförandet av olika arbetsuppgifter. Konsultarbete innebär inte att det är en osäker anställningsform. Snarare kan det för vissa ses som aningen otryggt då konsulter ofta byter arbetsplats och inte riktigt får möjlighet att stanna i en organisation eller lära känna den. På så sätt känner de inte *employer identity* (Lievens & Slaughter, 2016:410). En möjlig förklaring till varför nyexaminerade lockas av konsultverksamheter, som kan förklaras av Maslows behovstrappa (Maslow, 1943:14), är att behov längre ner i trappan inte behöver vara tillfredsställda till hundra procent för att nästa behov ska träda fram. I detta fall rör det sig om trygghetsbehovet. De mindre erfarna respondenterna uttryckte dock ett behov av trygghet, men att det aktualiseras längre fram i tiden då erfarenhet prioriteras. För att långsiktigt få trygghet, där de får stanna hos en arbetsgivare och känna *employer identity*, behöver de först komma ut i arbetslivet och samla erfarenhet. De anser att det därefter blir lättare att hitta ett arbete som de eftersträvar. Återigen kopplas detta till *employer image* då attraktion beror på individuella preferenser och kan variera (Lievens & Slaughter, 2016:409), men ett starkt ett varumärke attraherar kandidater (Chhabra och Sharma, 2014:53).

### 6.1.5 Den professionella kommunikationens betydelse under rekryteringsprocessen

Chhabras och Sharmas undersökning (2014:53) visade att arbetssökande föredrar jobbportaler och företagspresentationer på hemsidor, vilket respondenterna främst de nyexaminerade, i denna studie även använde sig av när de söker tjänster. Organisationer bör synas där de arbetssökande finns för att göra sig mer attraktiva. Det visar även på hur viktigt det är med välgjorda hemsidor för att stärka sitt *employer brand*. Ju mer känt varumärke desto större sannolikhet är det att kandidater söker sig direkt till organisationers hemsidor.

I denna studie framkom det även att tjänsten i sig, titeln och beskrivningen var lockande vid valet av arbetsgivare. Vad som var mer lockande varierade bland respondenterna. Variationen kan återigen förklaras av Lievens och Slaughter (2016:411) som menar på att de instrumentella attributen förklarar en större varians. En möjlig förklaring till att det ena kan locka mer än det andra, beror på annonsernas, arbets- och företagsbeskrivningarnas och hemsidornas utformning. I *employer branding*-arbetet spelar därför språket roll för marknadsföringen, då respondenterna i studien hävdade att det förmedlade känsla av hur seriöst ett företag är. Kommunikation i rekrytering kan vara avgörande för en kandidats *employer image* av företaget. Hur information förmedlas externt är av central vikt för *employer branding*-arbetet, precis som den är internt (Parment & Dhyre, 2009:105).

Eftersom arbets- och företagsbeskrivningen oftast är det första kandidater möter via annonser och hemsidor, har vikten av ärlig och relevant information betonats av respondenterna. Detta har även forskning som används i denna studie bekräftat (Backhaus & Tikoo, 2004:504 ; Cascio & Graham, 2016:187). Potentiella anställda vill ha realistiska förhandsvisningar (RJP:s) av arbetet och sanningen så som den är utan överdrivna beskrivningar, för att kunna ta beslut grundat på verklighetsbaserad information. Undersökningar (Lievens & Slaughter, 2016:417) har även visat att det gynnar både arbetsgivare och arbetstagare att kandidater baserar sina val på egen hand, baserade på instrumentella och symboliska attribut. Trots att attributen mestadels avgör om en arbetssökande tackar ja eller nej, kan rekryterare ha betydande påverkan på den sökandes uppfattningar av ett *employer brand*. Personliga och informativa rekryterare har en positiv inverkan på kandidaten under intervjun (Saks & Uggerslev 2010 se Lievens & Slaughter, 2016:418), vilket även respondenterna i denna studien höll med om. Det som visas under rekryteringsprocessen bidrar till skapandet av kandidatens *employer image*. Skulle det visa sig att verkligheten, när kandidaten blivit anställd, inte stämmer med den bild som har skapats, leder det till missnöje som påverkar arbetsmotivationen negativt. Eftersom information och bemötande påverkar *employer image* blir det mer påtagligt, men även underförstått, att rekryteraren har ett stort ansvar i att förmedla ärlig information.

Ytterligare en faktor som påverkade respondenterna vid valet av arbetsgivare var den fysiska arbetsplatsen; trevliga lokaler, bra läge och bra arbetsutrustning. De hade önskemål om att se hur verkligheten på arbetsplatsen såg ut eftersom de spenderar mycket av sin tid på plats, därav önskemålet och den positiva inställningen till rundvandring på intervjun. Rundvandring kan därför bli ett positivt inslag inom *employer branding*-arbetet, där den sanna verkligheten förmedlas (Backhaus & Tikoo, 2004:504). På så sätt får potentiellt anställda placera arbetet i ett sammanhang för att inte bli förvånade eller besvikna vid anställning.

Respondenterna tog även upp hur viktigt det är med snabb och relevant respons under rekryteringsprocessen, oavsett om de har blivit kallade till intervju eller inte, samt vare sig det var ett ja- eller nej-tack till tjänsten. Sökande som får snabb återkoppling känner sig omhändertagna och kan med stor sannolikhet söka sig tillbaka, vilket indikerar på ett bra *employer branding*-arbete (Parment & Dhyre, 2009:105). Respondenterna betonade även

önskemålet om enkla ansökningsprocesser där de på ett enkelt sätt kan ladda upp sitt CV eller LinkedIn profil. Organisationer med långdragna ansökningsprocesser kan förlora kandidater, vilket är negativt ur ett rekryteringsperspektiv.

Resultatet tyder på att kommunikation har en inverkan på ryktet. Trots att en organisation har ett gott rykte innebär det inte att kandidater inte upplever negativa upplevelser, exempelvis en oprofessionell rekryterare/intervjuare. Respondenterna betonade vikten av rekryteraren/intervjuarens goda bemötande och väl kommunicerad information. Det är det första intrycket en potentiell anställd får, därav vikten av professionalitet då rekryteraren representerar hela företaget och inte enbart sig som individ. Det första intrycket präglar beslutsfattandet och kan vara avgörande för om respondenterna vill arbeta på företaget. Denna studie har visat att det första intrycket under en intervju och den bild som fås av företaget då, väger mer än ryktet i allmänhet vilket även en undersökning av Ryans et al. (2009 se Lievens & Slaughter, 2016:413) bekräftar.

### 6.1.6 Word of mouth and media

Det är viktigt för företag att vara medvetna om de anställdas betydelse för företagets *employer branding*, i och med att de anställda för ordet vidare. Nöjda anställda är en del av ett bra *employer branding*-arbete. Studier (Van Hove 2013, se Lievens & Slaughter, 2016:418) har visat att människor påverkas av *word of mouth and media* (WOM), särskilt när de själva inte har tillräcklig information. Denna studiens respondenter bekräftar forskningen då de själva talar om sina arbetsgivare och reflekterar kring andras åsikter om deras arbetsgivare. WOM bidrar till ett rykte och den *employer image* som en arbetsökande får. Det påverkar vid valet av arbetsgivare enligt studiens respondenter. Detta stärker behovet av att ta ansvar för sitt *employer brand* för att motverka negativ, och ibland falsk eller mångtydig, information sprids. Att vara en ärlig och tydlig arbetsgivare leder till ett attraktivt *employer brand*.

## 6.2 Av vilka anledningar stannar talanger i en organisation?

### 6.2.1 Meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet

Det intryck arbetsgivaren ger den nyanställde på den första arbetsdagen är den mest kritiska då det präglar känslan av arbetet i framtiden inom organisationen. Det är därför viktigt att den anställda får ett bra intryck av sin arbetsgivare för att trivas. I denna studie framkom det av respondenterna att det är oerhört viktigt att känna sig välkomnad och sedd av sina kollegor och chefer som nyanställd. Introduktionen, och trivsel överlag, hör tätt ihop med teorin om KASAM, som handlar om att stärka känslan av sammanhang i organisationer samt att kunna uppleva samhörighet (Hultberg et al., 2010:26). Teorin förklarar vad som krävs för att få en anställd att stanna i organisationen, därav relevansen för ett välutformat internt *employer branding*-arbete. De tre komponenterna i KASAM, meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet, kräver samspel för att en medarbetare ska uppleva god psykosocial arbetsmiljö. Individens första steg i organisationen tas under introduktionen och enligt KASAM är det oerhört viktigt för en medarbetare att begripa sin roll. Detta genom att få till sig tydlig information och kunskap om sina arbetsuppgifter, samt om organisationen för att arbetet ska bli meningsfullt och hanterbart (ibid). Tillräckliga resurser och stöd är nödvändigt, speciellt som ny, för att klara av att hantera sina arbetsuppgifter, vilket även studiens respondenter tog upp som centralt.

## 6.2.2 Sociala relationer och trygghet

Meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet ryms även under de sociala behov en individ har, vilket ytterligare är ett steg i Maslows behovstrappa. För att de behoven ska tillfredsställas bland medarbetare behöver de uppleva samhörighet (Wolvén 2000:169–170). Detta åstadkoms genom att de bland annat får stöd från sina kollegor och chefer. Gott ledarskap och bra relationer mellan medarbetarna sågs som centrala delar i trivsel, både vid introduktionen och generellt under anställningar. Ett gott ledarskap kan definieras på flera olika sätt men enligt det som framkom av respondenterna i denna studien kan ett bra ledarskap sammanfattas som; lyhörda, stödjande och ärliga chefer som tar sig tid till medarbetarna. För denna studiens respondenter är det oerhört viktigt att uppleva tillhörighet i gruppen. Maslows sociala behov är tillämpningsbart inom organisationer och dess kultur. Medarbetare lever en organisationskultur och enligt Crosell, Engvall och Karlsson (2003:22) krävs det en gemensam gruppanda för att tala om ett “organisations-KASAM”. När individer upplever utanförskap kan det påverka på organisationsnivå genom minskad motivation, prestationsförmåga och eventuellt uppsägning (ibid). Detta kan ses ur ett *employer branding*-perspektiv. Ju starkare samhörighet desto starkare *employer identity* (Lievens & Slaughter, 2016:410). När *employer identity* är starkt blir de anställda mer hängivna till organisationen och därmed förstärks *employer brand loyalty* (Backhaus & Tikoo, 2004:508).

Goda sociala relationer är en förutsättning för trygghet. Enligt Maslow (Wolvén, 2000:169–170) upplevs trygghet när en medarbetare får stöd och känner stabilitet i arbetsuppgifterna. Studiens respondenter nämnde att det är viktigt att misstag tillåts i arbetet och att stöd kan fås i sådana situationer. Ett bra exempel, som hör samman med trygghetsbehovet och togs upp av respondenterna, är att få tydliga instruktioner och information kring arbetet. Feedback är en tillhörande faktor, vilket visar på uppskattning, omtanke och att organisationen värnar om de anställdas lärande. Feedback sågs som en förutsättning för utveckling i arbetet då respondenterna ansåg att utveckling sker genom kritik. Forskning av Cascio och Graham (2016:187) har visat på vikten av *performance management*, kommunikation och feedback, inom organisationer särskilt vid introduktionen, för utveckling och begriplighet. Begriplighet är även en del av KASAM för att förstå vad arbetet går ut på och känna meningsfullhet (Hultberg et al., 2010:26).

## 6.2.3 Strategi för utveckling och engagemang

Organisationer som erbjuder utvecklingsmöjligheter, särskilt i konkurrensutsatta branscher med ingenjörer och projektledare, blir mer attraktiva utifrån ett *employer branding*-perspektiv (Cascio & Graham, 2016:187). Respondenterna lockades till organisationer som erbjöd utveckling av kompetens och de såg det som en oerhört viktig förutsättning för att stanna inom företaget. Utvecklingsmöjligheter ger meningsfullhet i ett arbete, då det enligt KASAM (Hultberg et al., 2010:24–26) skapar engagemang och värde i arbetet. Studiens respondenter menar att, om de som anställda inte känner att de utvecklas i sitt arbete, finns det stor sannolikhet att de söker sig till andra företag. Det är negativt för organisationer inom dessa konkurrensutsatta branscher ur ett *employer branding*-perspektiv, om de inte erbjuder utveckling (Cascio & Graham 2016 ; Backhaus & Tikoo 2004).

Forskning (Backhaus & Tikoo, 2004:51 ; Parment & Dhyre 2009) tyder på att det är extremt viktigt med en tydlig *employer branding*-strategi för ett gemensamt internt och externt arbete. Arbetet behöver anpassas specifikt efter organisationens mål och strategier, där HR har en påverkan (Cascio och Graham, 2016:187). En enhetlig strategi har att göra med förväntningar

en (potentiellt) anställd skapar sig redan innan anställning. Forskning (Backhaus & Tikoo 2004) har visat att förväntningar, eller den *employer image* (Lievens & Slaughter 2016) som stämmer med organisationens verkliga arbete ökar den anställdes motivation. Även respondenterna betonade vikten av ärlig marknadsföring för att inte bilda sig en *employer image* grundad på felaktig information. De menade på att motivationen minskar drastiskt om det skulle vara fallet. I slutändan handlar det om trivsel och att känna meningsfullhet med sitt arbete (Pettersson, 2013:26 ; Hultberg et al., 2010:24-26) eftersom det påverkar människans självkänsla. Maslow (1943) menar att människor vill nå det högsta trappsteget i behovstrappan, nämligen behovet av självförverkligande. Väljer då kandidater att arbeta på ett företag som visar sig skilja sig märkbart från förväntningarna kan det orsaka stor skada på självkänslan. Respondenterna menade på att de kände sig lurade. Det i sin tur kan leda till ett negativt *employer brand* eftersom *employer branding*-arbetet då blir lönlöst. Respondenterna i studien betonade vikten av att en organisations värderingar ska matcha ens egna för att känna engagemang i arbete, vilket även bekräftas av forskning (Näppä, Farshid & Foster, 2014:135 ; Backhaus & Tikoo, 2004:509 ; Lievens och Slaughter, 2016:411).

#### 6.2.4 Word of mouth and media

För att en organisations anställda ska vara nöjda krävs det genuint arbete för att öka trivseln, och inte enbart för ryktets skull. Denna studie har visat på anställda rekommenderar vidare arbetsgivare som är lyhörda, ser sina medarbetare, ger stöd och där alla tillsammans skapar en god stämning. Med andra ord kan det sägas att när anställda har sina behov tillfredsställda, enligt Maslows behovstrappa (Wolvén 2000), både trivs de och har större benägenhet att ge positiva rekommendationer om arbetsgivaren. Utifrån svaren från studiens respondenter är det märkbart att behov av trygghet och uppskattning är centrala, då ärlighet och tydlig information värderas. Stöttande arbetsgivare tillfredsställer behovet av uppskattning, men även det sociala behovet då medarbetare känner sig hörda och trygga. En reflektion utifrån respondenternas svar som kan kopplas till Maslows trappa (ibid), är att de ansåg att många faktorer gemensamt spelade roll för trivseln. Behoven i trappan behöver alltså inte komma i en speciell ordning när det gäller de anställdas trivsel, då respondenterna ansåg att en stor del av behoven behöver vara tillfredsställda samtidigt.

Medarbetare i en organisation står för den yttersta externa spridningen av hur ett *employer brand* uppfattas. När medarbetarna trivs och upplever KASAMS komponenter exempelvis samhörighet, stöd, utvecklingsmöjligheter etcetera. resulterar det i väldigt bra *employer branding* genom *word of mouth and media* (Bone 1995, Van Hoyer & Lievens 2009 se Lievens & Slaughter, 2016:418). Cascio och Graham (2016:184) och Näppä, Farshid och Foster (2014:184) menar att HR och ledningen har ett betydande ansvar att ta gällande varumärkets utveckling. Detta genom att då bland annat HR skapar förutsättningar, stöttar chefer och ledning som verkställer och tillämpar arbetet med trivsel, stöd samt god arbetsmiljö. Respondenterna berättade att de rekommenderar vidare arbetsgivare som uppfyller ovanstående villkor. Med andra ord får organisationen ett gott rykte och ett starkt *employer brand*.

### 6.3 Metoddiskussion

Studiens intervjuguide utformades trots att författarna inte var tillräckligt pålästa om fenomenet *employer branding* och vilka delar som tillhör. Endast övergripande information var till underlag för dess utformning. Frågorna var noga utformade utifrån studiens syfte och frågeställningar, vilket gav resultatet mening och ökad äkthet. Det faktum att intervjuguiden

inte baserades på tidigare forskning i stor utsträckning kan vara fördelaktigt, då författarna inte vinklades av forskningen. Författarna anser att det gav de öppna svaren hos respondenterna och att de fick möjligheten för djupare reflektion samt resulterade i mer intressanta svar. På det sättet kunde ämnen fångas upp som inte fanns i forskning, men även det skapar en viss problematik då det inte gick att veta på förhand då all forskning inte lästes igenom. Den semistrukturerade, delvis öppna, intervjuformen satte respondentens upplevelser, känslor och erfarenheter i centrum vilket gav det breda och intressanta underlaget i resultatet. Till studiens och författarnas fördel visade det sig att studiens resultat överensstämde med tidigare forskning, vilket ökar studiens tillförlitlighet. Hade intervjuguiden utformats efter inläsning av forskning kunde frågorna riktas in på sådant som forskning *inte* visat på. Denna studie blev därför mer av en jämförande karaktär än en undersökning av ett nytt område inom rekryteringsfältet. Förslagsvis hade en till intervjuguide kunnat skapas efter inläsning av forskning för att jämföra den första intervjuguiden mot den sista, och skapa en gemensam med det bästa från båda. Det var dock inte möjligt i denna studie på grund av tidsbrist.

Variationen i urvalet gällande erfarenhet, nuvarande sysselsättning och utbildningsbakgrund, gav möjligheten att se upplevelsernas variation i svaren och hur respondenterna tänker kring valet av en arbetsgivare. Dock anser författarna att det hade behövts fler respondenter som har mer erfarenhet inom sina branscher. På grund av tidsbrist och att respondenter valdes ur det egna kontaktnätverket, kunde det bli något homogent eftersom de flesta var relativt nya på arbetsmarknaden. Seniora ingenjörer och projektledare hade kunnat bidra med mer erfarenheter, tankar och åsikter kring valet av en arbetsgivare. En fördel med urvalet från det egna kontaktnätverket är att respondenterna kunde känna sig mer bekväma då intervjun kunde kännas mer som en diskussion än utfrågning. Nackdelen är att det eventuellt kunde blivit för bekvämt, men författarna var noga med att hålla det professionellt och skapa distans där respondenterna inte styrdes.

En fråga i intervjuguiden som rörde respondenternas kännedom om *employer branding* ställdes som en avslutande fråga, vilket anses vara fördelaktigt då författarna inte ville att de skulle rikta sina svar mot begreppet. Deras svar skulle vara genuina, utan någon påverkan av definitioner, som behandlade reflektioner kring tankar och val.

## 7. Slutsats

*Employer branding* har i den här undersökningen visat sig spela en stor roll bland arbetssökande och potentiella anställda. Respondenterna har reflekterat över ämnet utifrån sina personliga erfarenheter, utan att egentligen känna till begreppets innebörd. *Employer branding* påverkar människor när de söker ett arbete, oavsett om de är medvetna om det eller inte. En arbetsgivares varumärke har visat sig ha en avgörande roll vid valet av en arbetsgivare.

Individer börjar påverkas, som potentiellt anställda, redan innan de ser en annons och söker arbete. Kännedomen, *employer brand associations*, och rykte inverkar på om individer kan tänka sig söka ett arbete eller inte. För respondenterna i studien spelade både varumärke och rykte roll. De söker dock ett arbete oavsett intryck så länge varumärket och ryktet inte har extremt dåliga associationer, för att själva skapa sig en *employer image*. Vad som då lockar kan skilja sig en aning men i huvudsak är det; utvecklingsmöjligheter, arbetsuppgifter och psykosocial arbetsmiljö, där KASAM har visat sig vara en relevant och användbar teori för ett välutformat internt *employer branding*-arbete i syfte att behålla talangerna. Det var även viktigt med intrycket som fås i rekryteringsprocessen, ett känt varumärke, gott rykte, förmåner och organisationens storlek. Rekryteringsprocessen är av särskild stor vikt för *employer brand*, speciellt vid intervjun. Rekryterarens professionalitet och bemötande kan vara avgörande för om en kandidat vill tacka ja eller nej. Organisationer som ger ett seriöst och ärligt intryck är att föredra.

Kommunikation är extremt viktigt avseende *employer branding* där enhetlig verksamhetsstrategi spelar roll. För att anställda ska förbli anställda är det av oerhörd vikt att de förväntningar och den *employer image* de fått innan anställning, stämmer överens med verkligheten. Gör de inte det minskar arbetsmotivationen, dock inte alltid prestationen. Av den anledningen är ärliga budskap och samstämmig extern och intern kommunikation viktig. Introduktionen är ett moment som sätter ribban för hur arbetsplatsen upplevs framöver. Tillhörande faktorer som är viktiga är god struktur i all kommunikation, bra bemötande och att den nyanställda känner sig välkommen och uppskattad. Maslows teori bidrar därför till ökad förståelse för individers känslor och behov på arbetsplatsen.

Sammanfattningsvis går det att konstatera att anställda och kandidater sprider vidare sina upplevelser och åsikter om en arbetsgivare, genom WOM. Dessa tankar har stor inverkan på ett *employer brand* och därför är det vitalt att en organisation tar ansvar för alla ovanstående bitar i ett aktivt *employer branding*-arbete för att lämna ett gott avtryck hos varenda en av dem.

*Employer branding*-arbetet påbörjas internt i organisationer, som måste ta ett aktivt ansvar för hur varumärket utvecklas och skapa förutsättningar för trivsel. De strategier och processer som genomsyrar verksamheten ska sedan representera arbetsplatsen externt. Ju bättre dessa samstämmer och ju bättre det marknadsförs, desto bättre *employer brand*.

### 7.1 Framtida forskning

Framtida studier kan inkludera fler respondenter, främst seniora ingenjörer och projektledare för att öka förståelsen för vilka faktorer erfarna arbetstagare söker hos en arbetsgivare.

Ytterligare studier som behandlar rekryteringsprocessens påverkan är relevanta för att förstå kandidaters upplevelse ur mer specifika aspekter, exempelvis bemötande under processen, intervjuens upplevelse och annonsers påverkan.

## Källförteckning

### Litteratur:

Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York, NY.

Alvesson, M., & Torhell, S. (2011). *Intervjuer: Genomförande, tolkning och reflexivitet*. 1. uppl.. ed. Malmö: Liber.

Andersson, Hallén, Smith, Hallén, Nils, & Smith, Patrick J. (2016). *Rekrytering och urval: Teori och praktik*. 1. uppl.. ed. Lund: Studentlitteratur.

Aspers, P., (2007). *Etnografiska metoder: att förstå och förklara samtiden* 1. uppl., Malmö: Liber.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77–101.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2 uppl., Malmö: Studentlitteratur.

Crosell Niclas, Engvall Jörgen, Karlsson Per (2003) *Hälsoarbete & hälsobokslut - en handbok för arbetsgivare*. Näsviken: Björn Lundén information AB.

Gilje, Grimen, Andersson, Grimen, Harald, & Andersson, Sten. (2007). *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*. 3. uppl.. ed. Göteborg: Daidalos.

Justesen, L. & Mik-Meyer N. (2011). *Kvalitativa metoder: Från vetenskapsteori till praktik*. Lund: Studentlitteratur

Justesen, L. & Mik-Meyer N. (2013). *Kvalitativa metoder: Från vetenskapsteori till praktik*. 1. uppl., Lund: Studentlitteratur.

Maslow, A.H., (1943), "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, vol. 50, no. 4, pp. 370–396.

Parment, A., & Dhyre, A., (2009). *Sustainable employer branding. Guidelines, worktools and best practices*. Frederiksberg, Denmark: Samfundslitteratur.

Parment, A., & Dhyre, A., (2013). *Employer branding: allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. 1. Uppl., Malmö: Liber.

Sparrhoff, G. & Fejes A. (red.) (2016). *Anställningsbarhet. Perspektiv från utbildning och arbetsliv*. 2. uppl., Lund: Studentlitteratur

Wolvén, L.-E., (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer: om ledarskap, organisering, kultur och kompetens*, Lund: Studentlitteratur.

### **Vetenskapliga artiklar:**

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

Lievens, F. & Slaughter, J.E., (2016) Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, pp.407–440.

Chhabra, N.L., & Sharma, S., (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), pp.48–60.

Näppä, A., Farshid, M., Foster, T., (2014). Business Administration and Industrial Engineering, Luleå University of Technology, Department of Business Administration, Technology and Social Sciences & Industrial Marketing 2014, "Employer branding: Attracting and retaining talent in financial services", *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 19, no. 2.

### **Elektroniska källor:**

Arbetsförmedlingen

<https://www.arbetsformedlingen.se/For-arbetssookande/Yrke-och-framtid/Yrkeskompassen.html?url=1119789672%2FYrkeskompassen%2FbladdraYKyrken01.aspx&sv.url=12.78280711d502730c1800078> [Hämtad 2017-05-15]

Vetenskapsrådet, u.å.

### **Avhandlingar:**

Petterson, I., (2013). *"Den goda arbetsplatsen : ledarskap ur ett hälsoperspektiv"*. Linneuniversitetet.

## Bilagor

### Bilaga 1 - Intervjuguide

Uppsatsen skrivs för att ta reda på hur nuvarande studenter, nyexaminerade studenter och personer i arbetslivet inom bland annat projektledar- och ingenjörbranschen tänker kring valet av en arbetsgivare. Vi kommer ställa frågor utifrån valda teman som behandlar en rekryteringsprocess från och med att sökande får tanken om att söka ett jobb till anställning. Dessa är: Tillvägagångssätt vid jobbsökande, Arbetsgivare och förväntningar och Marknadsföring.

Medverkandes sysselsättning/yrke/bransch och kön kommer presenteras. All övrig information om personerna, utöver resultatet, kommer vara totalt anonymt och inte presenteras i uppsatsen eller för övriga. Intervjuerna får självklart läsas igenom och godkännas innan publicering i uppsatsen och samtliga får ta del av allt resultat om så önskas.

#### **Kontaktuppgifter**

Namn:	Selma Efendic och Nancy Danyal
Skola:	Högskolan i Borås
Program:	Organisations- och personalutveckling i samhället
Telefonnummer:	0761929421 och 0735027174
Email:	s142975@student.hb.se och s141611@student.hb.se

## Bakgrund

### 1. Berätta lite om din bakgrund

Utbildning. examen/ska ta examen, yrkestitel, bransch?

Hur länge man arbetat inom yrket (för de som är i arbetslivet)

## Tillvägagångssätt vid jobsökande

### 2. Vad är viktigt för dig när du väljer arbetsgivare?

- *Vad lockar dig när du söker jobb? (t.ex. utveckling, förmåner, lön?)*

- *Hur viktigt är det för dig att företagets värderingar stämmer överens med dina egna? Varför?*

- *Vilken roll spelar ett företags varumärke, om det är välkänt eller inte, ditt val av arbetsgivare?*

- *Vilken roll spelar en organisations rykte i ditt val av arbetsgivare? Varför?*

*(ex på frågor: vilken typ av information vill du ha? syn på skandaler?)*

### 3. Hur gick det till när du sökte ditt nuvarande jobb? Hur då? Varför? (till de som har ett jobb idag)

Hur tänker du gå tillväga för att få ett första jobb (om de inte har ett jobb idag)?

- *Hur skulle du gå tillväga om du skulle sökt ett jobb idag? (till alla)*

- *Vilka verktyg eller kanaler använde/använder du dig av när du söker/sökte jobb?*

*(ex på frågor: syn på headhunting? om du har blivit eller blir headhuntad? antal gånger etc. smickrad eller inte? hur var känslan? blev jobbet mer lockande?)*

### 4. Har du sökt många jobb hittills? Vad tittar du efter/uppmärksammar du när du söker ett jobb?

- *Har du ett exempel på jobb, ev. det jobbet du har nu?*

- *Vad fick dig att söka just det jobbet? Varför?*

5. Kan du ge något exempel på en intervju du har varit på? Var det något som fångade din uppmärksamhet, vad isåfall?

- *Negativa och positiva upplevelser?*

- *Vilken information tycker du är viktigast att få? under intervjun? under hela rekryteringsprocessen?*

6. Har du någonsin efter en intervju upplevt att företaget/organisationen du sökt till har blivit mer attraktiv? *Varför? På vilket sätt?*

5. Har du någonsin efter en intervju upplevt att företaget/organisationen du har sökt till har blivit mindre attraktiv? *Varför? På vilket sätt?*

## **Arbetsgivare och förväntningar**

7. Har du varit med om en situation där du har blivit erbjuden två olika tjänster hos olika arbetsgivare samtidigt?

*om ja: Hur gjorde du ditt val? Hur tänkte du/vad*

*om nej: Tänk dig situationen att du blir erbjuden två olika tjänster, varför hade du valt den ena framför det andra? Hur hade du tänkt?*

- *Spelar rykte/hur känt företaget är någon roll?*

8. Har du någonsin fått ett erbjudande om att byta jobb?

- *Hur tänkte du då? Hur kände du?*

9. (Till redan anställda) Hur var det för dig som nyanställd?

- *Hur kände du?*

- *Kan du berätta om vad som var bra och vad som var dåligt?*

(Till arbetssökande) Vad tycker du är viktigt för dig när du är ny på en arbetsplats?

10. Vad förväntar du dig av en arbetsgivare som anställd eller som potentiell anställd?

11. Har du hittills funderat på att söka sig till en annan arbetsplats?

*Om nej: Vad på arbetsplatsen får dig att vilja stanna kvar?  
Om ja: Varför? Vad får dig att vilja söka dig vidare? Känner du att något fattas?*

## **Marknadsföring**

12. Brukar du prata med andra om era jobb? Brukar du reflektera över vad andra säger om sina nuvarande eller tidigare jobb?

- Hur påverkar det dig?*
- Om någon skulle säga något negativt om företaget de jobbar på, skulle du kunna tänka dig att söka jobb där ändå? Varför/varför inte?*

13. Vad på en arbetsplats skulle få dig att rekommendera vidare arbetsgivaren till andra?

- Vad på en arbetsplats skulle få dig att inte rekommendera arbetsgivaren till andra?*

14. (Till arbetande) Om du tänker dig de förväntningar och den bild du hade och fick av din nuvarande arbetsplats innan du började, via olika kanaler, externt/internt. Stämmer de överens med dina upplevelser av företaget nu?

- Är det viktigt att förväntningarna/bilden stämmer överens med verkligheten?*
- Skulle du vilja säga att förväntningar påverkar arbetsprestationen och motivationen?*

15. (Till arbetssökande) Hur viktigt är det för dig att den bild du fått av arbetsgivaren via marknadsföring, både externt och internt under hela rekryteringsprocessen, ska stämma överens med hur det egentligen är på företaget?

- Skulle du vilja säga att det påverkar/hade påverkat din arbetsprestation och motivation?*

16. Vet du vad Employer Branding är?

*Har du reflekterat eller brukar du reflektera över detta ämne och de frågor vi har pratat, när du söker jobb/från och med att du får tanken om att söka jobb tills du blir anställd och framöver?*

## Bilaga 2 – sammanställning av intervjupersoner

Intervjupersoner:

- Nyexaminerad logistikingenjör, kvinna.
- Nyexaminerad nyanställd ingenjör, kvinna.
- Nyexaminerad maskiningenjör, man.
- Logistikingenjör, man.
- Student med inriktning mot affärsingenjör, kvinna.
- Projektledare/student 1, kvinna.
- Projektledare/student 2, man.
- Teknisk projektledare/utvecklingsingenjör inom elkraft, kvinna