

Vad är employer branding?

Artikel skriven av Anders Parment, ekonomie doktor, som forskar om konsumentbeteende och hur framför allt unga individer relaterar till varumärken, konsumtion och arbetsmarknad.

Employer branding, arbetsgivarmärket, arbetsgivarvarumärket... vad är det egentligen?

Employer branding har definierats som *organisationens image* som arbetsgivare i relation till *nuvarande medarbetare, aktiva och passiva jobbkandidater, kunder och andra intressenter*. De övergripande aktiviteterna i employer branding är att attrahera, rekrytera och behålla rätt medarbetare samt att vårda relationer med tidigare medarbetare.

Employer branding är ett målmedvetet och långsiktigt arbete; det kommer till uttryck i form av finansiella, funktionella och psykologiska fördelar för medarbetare, och det skapar förväntningar på vad en medarbetare erhåller som utbyte för att arbeta för organisationen.

Employer betyder arbetsgivare och *branding* varumärkesbyggande – på svenska används ibland begreppet arbetsgivarvarumärke vilket givetvis är korrekt. Employer branding är emellertid betydligt mer utbrett.

Att rekrytera *rätt medarbetare* är centralt i detta sammanhang, och precis som i andra varumärkessammanhang underlättas arbetet av att organisationen lär känna sin identitet, eller själ, samt arbetar med omvärlds-, konkurrent- och SWOT-analyser. Genom en gedigen kartläggning av dessa områden blir organisationen och dess beslutsfattare mer trygga i att känna organisationens kultur samt i beslut som fattas kring verksamhetens inriktning, och därmed vilka medarbetare som passar.

Arbeta med organisationens identitet

Employer branding handlar om att bygga och paketera organisationens identitet och de utfästelser den innebär och därmed skapa en emotionell bindning mellan arbetstagare och arbetsgivare, som säkerställer att medarbetaren levererar det som kunden eller marknaden förväntar sig. Detta är särskilt viktigt i tider då organisationer låter kunder värdera medarbetare. I själva verket har detta kunnat göras under lång tid. För läkare, lärare, sjukgymnaster och konsulter har kundens/mottagarens utvärdering enkelt kunnat härledas till den individ som har utfört arbetet. Att kundutvärderingarna mer tydligt används vid medarbetarsamtal, lönesättning etc. är emellertid ett relativt nytt fenomen.

Aktiv och passiv kommunikation

Att bygga och kommunicera arbetsgivarvarumärket handlar både om en mer *aktiv kommunikation* med medarbetare och målgrupper som man inom en relativt snar framtid kommer att rekrytera, och en mer *passiv kommunikation* med kunder, medborgare, leverantörer och andra som troligen inte kommer att arbeta för organisationen, men ändå har en uppfattning om arbetsgivarvarumärket. Att bortse från den allmänna kommunikationen med dem som inte kommer att arbeta för organisationen riskerar att äventyra det arbete som läggs ned på att bygga varumärket. Även en individ som aldrig kommer att arbeta för oss kan ju vara kund, patient, leverantör, arbeta på en myndighet, leverera mat till vår personalrestaurang eller på annat sätt komma i kontakt med oss, och även dessa *passiva intressenter* har en uppfattning om arbetsgivaren som de sprider till vänner och bekanta. Idag är kommunikationen av erfarenheter och upplevelser snabb och plågsam för den som har missnöjda kunder och medarbetare – vem som helst kan ju använda Internet för att sprida missnöje – eller för den delen positiva upplevelser.

I en kommunikationsintensiv och transparent värld är icke-medarbetare viktiga bärare av varumärket. Anta att en nyutexaminerad sjuksköterska under en middag eller släkträff vädrar sina överväganden kring två jobb som man har blivit erbjuden på två olika orter. Såväl orten som erfarenheterna från sjukhusen som patient, och eventuellt som medarbetare, kommer att diskuteras flitigt: ”Ska du verkligen bo i den tråkiga staden?”; ”Jag var där 1987 när min svåger fick benbrott – vad hjälpsamma de var”; ”min kusin gjorde sin AT där – hon var jättenöjd”. Några sådana kommentarer har en betydande påverkan på individers beslut – andra individers associationer blir därmed viktiga bärare av varumärket.

Svaga och starka varumärken

Varumärken bygger på associationer: tänk på ett varumärke, t ex en skola där du bor, landstinget i ditt län, ABB, Google, Volvo, Göteborg eller en kändis (ja, även städer och individer är varumärken!) – genast aktiveras ett antal associationer. Om associationerna är positiva och olika individer har liknande associationer är varumärket starkt – det råder någorlunda konsensus kring varumärkets innehåll, och det sänder positiva signaler. Om associationerna är mycket olika och dessutom negativa är varumärket svagt. De flesta individer kopplar associationsmässigt samman arbetsgivarvarumärke och produktvarumärke – om man gillar en produkt, är den omedelbara associationen (tills annan information föreligger) att det också är trevligt att jobba där. För kommuner och landsting finns en naturlig association till dels erfarenheter som medborgare, dels till den ort det gäller. Bor man nära tar det förra överhanden, bor man långt borta är även ortens varumärke viktigt. En skånsk arbetsterapeut, uppvuxen i Helsingborg, som blir erbjuden jobb i Vilhelmina eller Arvidsjaur söker i första hand information om orterna, blir man erbjuden jobb i Hässleholm eller Höör är orten redan relativt bekant och man söker istället primärt information om arbetsgivaren.

Förutsättningarna för att skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke varierar – om orten, branschen, yrket och produkterna är attraktiva, är förutsättningarna bättre. Men inte

potentialen: förväntningarna är högre och störst potential kan till och med den organisation ha, som har sämre förutsättningar, tar mod till sig, profilerar sig, sticker ut och *kommunicerar sin konkurrensfördel*.

Konkurrensfördelar

En konkurrensfördel är en egenskap som differentierar en organisation från konkurrenterna, och är ett svar på frågan ”varför ska jag vilja jobba just hos er?” – en kärnfråga inom employer branding såväl internt gentemot nuvarande medarbetare, som externt gentemot presumtiva medarbetare. Allt fler yngre individer ställer sådana frågor. En konkurrensfördel underlättar rekrytering eftersom fler kvalificerade kandidater söker upp den potentiella arbetsgivaren, och uppmärksammar olika aktiviteter. Fler pratar i positiva termer om arbetsgivarens varumärke. Rankningen (om sådan finns) förbättras och allt detta skapar en positiv stämning i organisationen.

Med ett starkt varumärke underlättas kommunikation. Fler ställer sig positiva till att delta i ett event. Fler kommer och lyssnar på en föreläsning. Det finns gott om statistik som visar att ett starkt varumärke innebär att bättre medarbetare kan rekryteras, till en lägre lön.

War for talent

Litteraturen om employer branding använder ofta begreppet *talent* – flera böcker och artiklar har burit den dramatiska titeln ”War for Talent”. Det talas ofta om *top talent* – men det kan ifrågasättas om det är meningsfullt att anställa top talents, dvs. individer som har läst på de bästa universiteten och har höga betyg. Det är ofta mer ändamålsenligt att sträva efter *right talent* – individer som är rätt för just denna organisation. Top talent har givetvis vissa fördelar men varje organisation har ju sina förutsättningar och begränsningar, vilket kanske gör att en top talent inte passar. Top talents är attraktiva på arbetsmarknaden och därmed flyktiga – om inte vi tillfredsställer deras höga krav kan de lätt dra vidare när ett bättre erbjudande dyker upp. Medarbetare som är mer attraktiva än organisationen förtjänar – och vice versa – skapar obalanser.

Employer branding handlar alltså om att på olika sätt skapa intresse för och marknadsföra organisationen som arbetsgivare. Effekten av framgångsrik employer branding är att individer initialt är positiva till att vilja arbeta där

Varför employer branding?

Employer branding behövs i en tid då arbetsgivaren tappat inflytande och makten förskjuts i riktning mot arbetstagaren. Att arbetstagare får mer makt är i grunden sunt, men innebär en omställning för arbetsgivare, eftersom många av de frågeställningar som tidigare ensidigt bestämdes av arbetsgivaren nu blir föremål för diskussioner. Ökade krav från arbetstagare måste bemötas med attraktivitet och tydlighet. Arbetsgivare som inte engagerar sig i employer branding riskerar att hamna i ett problematiskt underläge.

Tänk på en framgångsrik organisation som du gillar – och troligen utgör organisationens medarbetare en stor del av de erfarenheter som ligger till grund för din positiva hållning. Framgångsrika organisationer brukar förstå employer branding, även om man inte alltid använder den termen. Genom employer branding kan man dels få en bättre medarbetarprofil till en lägre kostnad, dels mer nöjda medarbetare som talar väl om organisationen och därmed marknadsför den både som arbetsplats och de varor och tjänster som organisationen tillhandahåller. Dessutom tenderar nöjda medarbetare att ha färre sjukdagar och kräva mindre stöd från administration och trygghetssystem. Det är svårt att finna nackdelar med nöjda medarbetare.

Blir allt viktigare i en globaliserad värld

I en globaliserad värld med snabb kommunikation och nya sätt för att sprida kunskap och erbjudanden, blir det viktigare att profilera sitt erbjudande som arbetsgivare – arbetssökande och befintliga medarbetare har ju fler möjligheter att hitta och nappa på nya erbjudanden.

Employer branding innebär att det som organisationen erbjuder en duktig medarbetare tydliggörs. I längden leder detta till att rätt person finns på rätt plats: ett tydligt arbetsgivarvarumärke sänder signaler om vilka individer som passar på arbetsplatsen, och vilka som inte passar. När medarbetare i en organisation delar värderingar och förhållningssätt till kunder/patienter/medborgare, skapas en tydligare mening i organisationens gemensamma ansträngningar.

En konsekvent genomförd employer branding-strategi är i själva verket till fördel för alla parter:

- *Rätt person* på rätt plats innebär att *individen trivs bättre*, är mer positiv, och presterar bättre. Man talar i mer positiva termer om sin arbetsplats och sin arbetssituation. Sjukskrivningar och frånvaro tenderar att minska när individer trivs.
- *En grupp/avdelning* drar fördelar av att medarbetare är positiva – det skapar ett bättre arbetsklimat.

- *Organisationen* får en bättre kompetensprofil och en mer tilltalande organisationskultur när rätt person är på rätt plats. Organisationens attraktivitet som arbetsgivare påverkas positivt och konkurrensförmågan förbättras.
- *Personal-/HR-avdelningen* drar fördel av rätt personer på rätt plats – det ger ett mer givande HR-arbete, där mer energi kan användas åt utveckling och exempelvis employer branding-arbete.

I längden är det även positivt för samhället om fler individer trivs på sitt arbete. Det är få saker som är så kostsamma för organisationer som fel medarbetare.

Employer branding innebär inte att alla medarbetare är lika – men de bör dela ett antal värderingar och förhållningssätt till kunder, mottagare, samhället etc.

Det finns flera skäl till att employer branding är viktigare än tidigare:

- Allt fler jobb kräver strategiska, immateriella och sociala egenskaper hos medarbetaren: kontakt med kunder och medborgare, samverkan med andra, ny teknik och utökade ansvarsområden kännetecknar många jobb
- Organisationer utsätts för fler och mer komplexa krav på effektivitet, etik, miljöpolicy, varumärkesprofilering, arbetsmiljö, kvalitet etc. – med rätt medarbetare är detta mycket enklare att uppnå
- Framför allt yngre medarbetare (Generation Y/80-talister) arbetar aktivt med att bygga CV – de vet vad de vill och ställer höga krav på arbetsgivare

Maktbalans i ändring

För några decennier sedan var maktbalansen tydligt till arbetsgivarens fördel. Individer sökte jobb, blev kallade till en intervju och gick – inte sällan under en hög grad av nervositet – till intervjun och blev intervjuade/utfrågade. Personlighetstest kom senare in i bilden. Arbetsgivaren testade om den presumtive arbetstagaren höll måttet, och tog referenser för att bilda sig en uppfattning om prestationer vid tidigare arbetsplatser.

En tydlig förskjutning har skett till förmån för arbetstagaren. Idag ser framför allt yngre individer valet av arbetsgivare som ett val, där den som erbjuder mest i termer av social miljö, utvecklingsmöjligheter och emotionellt arbetsinnehåll har lättast att attrahera medarbetare. Den presumtive arbetstagaren ställer fler frågor under intervjun och kommer inte dit bara för att se om man kan få jobbet, utan också för att se om jobbet passar. Arbetstagare har fler och tydligare krav på arbetsgivaren och ställer fler frågor. Det blir allt vanligare att referenser efterfrågas – man vill prata med några medarbetare innan man bestämmer sig för jobbet.

Ökad individualisering ställer krav på arbetsgivaren

Utvecklingen mot en ökad individualisering av arbetstagarpreferenser måste arbetsgivare hantera. Istället för ”lika för alla” kommer individualisering av villkor vara ett kännetecken hos de arbetsgivare som är attraktiva i framtiden. Individer har olika önskemål och arbetsgivare bör därför ha en viss flexibilitet i frågor som arbetstid, villkor, förmåner etc. Ett typiskt exempel på bristande flexibilitet är stora industriföretag som låter en tjänstebil följa med vissa befattningar. Det är omöjligt att istället få en högre lön, men individen som får jobbet kanske bor i en stadskärna, saknar körkort eller av andra skäl vill avstå från bilinnehav – eller så delar vederbörande hushåll med en person som har tjänstebil.

Utvecklingen gör att marknadskrafterna blir tydligare. Arbetsgivare måste förhålla sig till utvecklingen genom att bli tydligare med vad man erbjuder, se medarbetaren mer som en värdefull resurs än tidigare, och vara vaksam över hur organisationens attraktivitet utvecklas.

Framför allt Generation Y – 80-talister – funderar ganska mycket på huruvida arbete och arbetsplats passar ens egna idéer, drömmar och visioner – finns det något annat ställe där jag skulle passa bättre? Vad kan jag få ut av den här arbetsplatsen, som jag kan ta med mig i nästa jobb? Generation Y:s lojalitet till arbetsgivaren är begränsad och varierande, men kommer inte automatiskt. Ibland kan man höra företrädesvis äldre människor säga ”du säger väl inte upp dig från ett fast jobb” när någon yngre individ säger upp sig, utan att ha klart för sig vad som kommer istället.

Värderingar som speglar organisationens

Organisationer behöver rekrytera medarbetare som har värderingar och kompetenser som stämmer överens med arbetsgivarens värderingar och kultur. Det är enda sättet för organisationen att kunna utveckla konkurrensförmåga och utveckla arbetsätt och attityder för en framtid med nya krav.

I grunden är utvecklingen sund. Risken för att medarbetare som egentligen inte passar anställs blir mindre. Det är kanske särskilt ett problem som rör äldre arbetstagare. Många yngre arbetstagare känner sig pressade att förvärva erfarenheter och bygga sitt CV – många är t o m rädda att inte vara attraktiva på arbetsmarknaden eftersom de har arbetat för länge på samma ställe. De är i allmänhet mer benägna att bytta jobb än äldre kolleger.

En gång i tiden fick medarbetare lön och befogenheter baserat på tjänsteår och befattningar, som var fixerade – medan de anställda i ganska hög utsträckning var utbytbara. Detta var en naturlig följd av att roller var relativt tydliga och befattningsbeskrivningar tämligen standardiserade. Befattningen fanns – en lämplig individ anställdes för att utföra någorlunda väldefinierade arbetsuppgifter. Arbetsplatser tenderar att bli alltmer beroende av rätt individer, allt eftersom arbetet organiseras inte bara efter arbetsgivarens utan också efter arbetstagarens önskemål, och allt eftersom individer uppmärksammas och belönas genom individuell lönesättning, mätningar och rankningar etc.

Hur ska man förhålla sig till de som slutar?

Som arbetsgivare bör man hålla sig väl med dem som slutar. Dels så sprids ryktet om hur man är som arbetsgivare – och ju lägre lojalitet bland arbetstagarna, desto viktigare att man som arbetsgivare har ett gott rykte på arbetsmarknaden. Dels kan man som arbetsgivare inte utesluta möjligheten att en individ som lämnar organisationen är intresserad av att komma tillbaka i ett senare skede. Och då kan individen ha förvärvat värdefulla perspektiv och idéer, vilket gör henne till en ännu större tillgång för företaget än under den tidigare anställningsperioden.

Sociala nätverk blir allt viktigare och har för yngre arbetstagare redan ersatt arbetsplatsen som den primära sociala arenan. Arbetsgivare kan man byta – men det sociala nätverket byter man inte bort. Det utvecklas och växer. Kanske är Facebook eller andra kanaler för sociala nätverk framtidens arbetsförmedling.

Vad kännetecknar dem som har lyckats?

Vad kännetecknar dem som har lyckats med att skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke?

De som har lyckats bäst med employer branding är de organisationer som har:

- Gjort en ordentlig SWOT- och omvärldsanalys för att på det sättet kunna identifiera konkurrensfördelar som kan kommuniceras i lämpliga kanaler – att kunna svara på frågan ”varför ska man jobba här?” på ett övertygande sätt är en nödvändighet
- Varit tydliga med att en långsiktig employer branding-strategi som genomsyrar hela organisationen gäller
- Fått med sig medarbetarna – de är de viktigaste kommunikationskanalerna
- Kommunicerat socialt – att besöka universitet och högskolor och hålla gästföreläsningar, att finnas med på arbetsmarknadsdagar och att hålla eller medverka i alumniträffar är mer effektivt än att annonsera
- Vågat lyfta fram det positiva – om 92 procent av medarbetarna är ganska nöjda eller mycket nöjda med arbetsklimatet kan man gå ut med att ”92 procent av våra medarbetare är nöjda” – utan att bekymra sig om att en och annan av dem som inte är nöjda kommer att protestera. Genom att skapa en positiv stämning kommer den positiva informationen att överväga i det interna och externa employer branding-arbetet.