



# VEJEN TIL DE NYUDDANNEDE

IMPLIKATIONER FOR MINDRE  
INGENIØRVIRKSOMHEDERS EMPLOYER BRANDING  
TIL NYUDDANNEDE I INGENIØRBRANCHEN

**CECILIE I. F. ANDERSEN**

SPECIALEAFHANDLING I KOMMUNIKATION

Vejleder: Marianne Lykke

7. JUNI 2016

# TITELBLAD

---

## VEJEN TIL DE NYUDDANNEDE

- Implikationer for mindre ingeniørvirksomheders employer branding til nyuddannede i ingeniørbranchen

Aalborg Universitet – København.

10. semester – Kommunikation.

7. JUNI 2016

Vejleder: Marianne Lykke

Specialets omfang

Anslag: 202.019

Normalsider: 84,17



---

Cecilie Ingrid Forsberg Andersen

Studienummer: 20092307

## Forord

Det skal lyde en stor tak til Confirm A/S – herved Jesper Strands for at give mig muligheden for at gå i dybden med Confirm som case, og som introducerede mig for DSE Messen på DTU i marts som undersøgelsesmulighed. Derudover vil jeg gerne takke min specialevejleder, Marianne Lykke for hendes konstruktive vejledning og positive energi. Det har været en fornøjelse at have dig som vejleder.

Min familie skal have en kæmpe tak for deres opbakning og hjælp med at passe vores datter i tide og utide de sidste 5 måneder – vi havde ikke klaret det uden jer. Min datter Anna vil jeg gerne takke for de mange kys og kram, hun har givet mig på trods af min manglende tilstedeværelse. Til min kæreste Claus – tak for din forståelse og støtte hele vejen igennem.

*Specialet ville ikke have sit sidste punktum uden jer!*

## Læsevejledning

### Bilagsreferencer:

Jeg vil kort skitsere måden, hvorpå jeg referere til specialets bilag. Ved reference til specialets bilag forkortes referencen. Et eksempel på dette:

Bilag 4 med interviewperson: Camilla på side 2 forkortes til (B4, Camilla, 2).

I de bilag, som indeholder flere transskriptioner tilføjes et bogstav, som repræsenterer det enkelte interview, f.eks.:

(B4-C, XX)

Ved flere transskriptioner og flere interviewpersoner forkortes det til følgende:

(B4-C, Clara, XX)

Første gang en forfatter nævnes præsenteres personen med både fornavn og efternavn. Derefter anvendes forfatterens efternavn.

### Lange "brødttekst" citater:

Enkelte steder vil jeg henvise til transskriptionerne i specialets bilag på grund af lange og relevante citater.

### Forkortelser

Der vil anvendes en mild grad af forkortelser i overensstemmelse med Dansk Sprognævn.

## Abstract

The attraction of young graduates is on the agenda in companies all over Denmark as the competition for the young talents narrows. Studies show that the engineering industry will lack engineers within the next 10 years which challenges engineering companies in their recruitment of appropriate and skilled candidates. Large companies, such as Novo Nordisk being amongst the country's top 10 companies which graduates want to work for, and because of their greater amount of resources and opportunities for graduates, the recruitment challenges in smaller engineering companies are increasing

This thesis examines how smaller engineering companies accommodates newly Graduates' job and career values and criteria, and how these may be expressed via the implications for smaller engineering companies' strategic communication on the basis of employer branding for graduates in engineering industry. To answer the thesis, I use a case study as a research method. I have chosen Confirm A/S as my case; Confirm is a small engineering company with 14 employees who know about the completion for the best candidates and graduates. My research method is based on a qualitative study consisting of a qualitative research interview with Jesper Strands, CEO for Confirm, qualitative interviews of a total of 18 graduates and students at the DSE fair at the Technical University of Denmark in Lyngby, and a focus group interview with 5 graduates. The interview with Confirm's CEO gives a characteristic of the company. In addition, I have made qualitative research interviews with 18 graduates and students who participated in a job and career fair at the Technical University of Denmark (DTU) in Lyngby, and a focus group interview with five graduates in engineering. I use Anthony Giddens' (1991) theory of modernity and identity to explain and understand the graduates' statements. In addition, I use Simon Barrow and Richard Mosley's (2006) theory of employer branding to discuss and analyze the results from a branding perspective.

In the thesis, it is concluded that the values and criteria which need to be accommodated by the companies are based on credibility, targeted communications, prestige, courtesy, social environment, good colleagues, development, job information, knowledge of educational backgrounds, resources to take care of graduates, personal contact, network events and digital media as communication medias.

The thesis also concludes that these implications for smaller engineering companies to consider in their strategic communication and employer branding. The implications are based on the key values and criteria listed above and are linked to the characteristics of Confirm from the analysis:

**Information communications**

**Targeted and differentiated communication**

**Clear brand image**

**Wholeheartedly and accommodating communication**

**Visibility of corporate culture and soft values**

**Branding via communication media**

**Key words:** strategic communications; employer branding; graduates; engineering companies; recruitment, attractiveness

# Indholdsfortegnelse

|                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------|-----------|
| Forord .....                                                | 0         |
| Læsevejledning .....                                        | 3         |
| Abstract .....                                              | 4         |
| <b>1.INTRODUKTION .....</b>                                 | <b>10</b> |
| 1.1 Indledning .....                                        | 10        |
| 1.1.3 Krævende og talentfulde Generation Y .....            | 10        |
| 1.1.2 Employer branding .....                               | 12        |
| 1.1.4 Ingeniørbranchen .....                                | 13        |
| 1.2 Problemfelt .....                                       | 14        |
| 1.3 Begrebsafklaring .....                                  | 15        |
| 1.3.1 Mindre ingeniørvirksomhed: .....                      | 15        |
| 1.3.2 Nyuddannede: .....                                    | 15        |
| 1.3.3 Værdier og kriterier: .....                           | 15        |
| 1.4 Litteratur-review & afgrænsning .....                   | 16        |
| 1.5 Struktur .....                                          | 19        |
| <b>2. VIDENSKABSTEORI &amp; CASESTUDIE .....</b>            | <b>20</b> |
| 2.1 Socialkonstruktivisme .....                             | 20        |
| 2.2 Casestudiet som forskningsmetode .....                  | 23        |
| 2.3 Virksomhedscase: Confirm A/S .....                      | 24        |
| <b>3. TEORETISK RAMME .....</b>                             | <b>26</b> |
| 3.1 Individet og moderniteten .....                         | 26        |
| 3.1.1 Modernitet, refleksivitet og identitetsdannelse ..... | 26        |
| 3.1.2 Livsstil, valg og viden .....                         | 27        |
| 3.2 Strategisk kommunikation .....                          | 28        |
| 3.2.1 Strategiplanlægning .....                             | 29        |

|                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.3. Employer branding .....                                    | 29        |
| 3.3.1 Indefra og ud .....                                       | 30        |
| 3.3.2 Målgruppen .....                                          | 30        |
| 3.3.3 Employer brand image .....                                | 31        |
| 3.3.4 Benefits.....                                             | 32        |
| <b>4. UNDERSØGELSESDSIGN .....</b>                              | <b>33</b> |
| 4.1 Sammenspil mellem metoderne .....                           | 33        |
| 5.2 Sampling .....                                              | 34        |
| 5.3 Virksomhedsinterview .....                                  | 36        |
| 5.4 Korte interviews med nyuddannede .....                      | 37        |
| 5.5 Fokusgruppeinterview .....                                  | 39        |
| 5.6 Transskription .....                                        | 41        |
| 5.7 Dataanalyse .....                                           | 42        |
| 5.7.1 Datafortolkning.....                                      | 43        |
| 5.8 Dataevaluering .....                                        | 44        |
| 5.8.1 Evaluering af interviewet med Confirm .....               | 44        |
| 5.8.2 Evaluering af dataindsamling om de nyuddannede .....      | 44        |
| <b>5. ANALYSE .....</b>                                         | <b>46</b> |
| 5.1 Nyuddannedes værdier og kriterier ved første job .....      | 46        |
| 5.1.1 Informationskommunikation .....                           | 47        |
| 5.1.2 Målrettet og differentieret kommunikation .....           | 52        |
| 5.1.3 Helhjertet og imødekommende kommunikationsindsats .....   | 55        |
| 5.1.4 Synliggørelse af virksomhedskultur og bløde værdier ..... | 58        |
| 5.1.5 Kommunikationsveje og metoder .....                       | 60        |
| 5.2 Confirms fordele og begrænsninger .....                     | 65        |
| 5.2.1 Vision, ambition og vækst.....                            | 66        |
| 5.2.2 Jobindhold og store kunder .....                          | 67        |



|                                                       |           |
|-------------------------------------------------------|-----------|
| 5.2.3 Kultur, struktur og miljø .....                 | 68        |
| 5.2.4 Et socialt ansvar .....                         | 70        |
| 5.2.5 Kommunikationsveje .....                        | 70        |
| 5.2.6 Confirms begrænsninger .....                    | 71        |
| <b>6. DISKUSSION .....</b>                            | <b>73</b> |
| 6.1.1 Troværdighed, imødekommenhed og prestige .....  | 73        |
| 6.1.2 Målettet og konkret kommunikation .....         | 75        |
| <b>7. KONKLUSION .....</b>                            | <b>79</b> |
| <b>8. EFTERREFLEKSION &amp; SPECIALE BIDRAG .....</b> | <b>84</b> |
| 8.1 Validitet .....                                   | 84        |
| 8.2 Generaliserbarhed .....                           | 86        |
| 8.1. Specialets bidrag .....                          | 86        |
| <b>9. LITTERATURLISTE .....</b>                       | <b>88</b> |
| 9.1 Litteratur: .....                                 | 88        |
| 9.2 Web-kilder: .....                                 | 89        |
| <b>BILAG</b>                                          |           |
| <b>Bilag 1:</b> Interviewguide Confirm (B1)           |           |
| <b>Bilag 2:</b> Transskription Confirm (B2)           |           |
| <b>Bilag 3:</b> Interviewguide nyuddannede (B3)       |           |
| <b>Bilag 4:</b> Transskription af nyuddannede (B4)    |           |
| <b>Bilag 4-A:</b> Georgina (B4-A)                     |           |
| <b>Bilag 4-B:</b> Kathrine (B4-B)                     |           |
| <b>Bilag 4-C:</b> Sigrød og Clara (B4-C)              |           |
| <b>Bilag 4-D:</b> Sofie og Karin (B4-D)               |           |
| <b>Bilag 4-E:</b> Hong og Birgitte (B4-E)             |           |

**Bilag 4-F:** Nicolaj (B4-F)

**Bilag 4-G:** Sebastian (B4-G)

**Bilag 4-H:** David og Mads (B4-H)

**Bilag 4-I:** Kasper, Henrik og Svend (B4-I)

**Bilag 4-J:** Rune, Anders og Michael (B4-J)

**Bilag 5:** Præsentation til fokusgruppe (B5)

**Bilag 6:** Transskription af fokusgruppe (B6)

**Bilag 7:** Materiale fra fokusgruppe (B7)

# 1.INTRODUKTION

---

## 1.1 Indledning

"Vi kommer garanteret til arbejde, til vi er 80 år" er en kommentar, jeg ofte hører, når diskussionen om de manglende hænder til at få velfærdshjulet til at spinde rundt, er i gang. Tanker som, hvordan det hele skal hænge sammen, og hvordan jeg dog skal bevare lysten til at arbejde til, jeg er 70-80 år, har truffet mig. For hvordan skal det egentlig gå os, virksomhederne og resten af Danmark, hvis ikke vi er nok til at opretholde vores nuværende velfærdssamfund? Ifølge Dansk Industri (DI) og Landsorganisationen (LO) er vi siden 2008 blevet cirka 74.000 færre i den arbejdsdygtige alder 18-64 år, hvilket kan blive en alvorlig barriere for vækst, da virksomhederne ikke kan skaffe arbejdskraft (Seerup, 2015). En anden faktor, der spiller ind på arbejdslivet, er, at vi bliver ældre end tidligere, hvorfor det forekommer naturligt at blive længere tid på arbejdsmarkedet. Skal der være råd til at blive ældre, skal pensionsopsparingen også være større for at holde i længere tid (Windstrøm, 2014).

### 1.1.3 Krævende og talentfulde Generation Y

Ud over samfundets fremtidsudsigter befinder vi os i et samfund, hvor den teknologiske udvikling om noget har præget vores generationer og ikke mindst de forventninger, der stilles til jobmarkedet. Den omtalte Generation Y har gennemgået historiens største teknologiske udvikling, hvilket lader til at være noget, som de unge gerne vil benytte sig af (Mouritzen, 2015) "En stor del af dem tror på, at de vil få et bedre liv end deres forældre, selv om alle økonomer maner til forsigtighed i den retning. De er optimister, og de er ambitiøse, og de vil noget med deres tilværelse. Men de vil også leve livet" hedder det i en rapport fra Ernst & Young (Mouritzen, 2015). Derudover omtales Generation Y, der inkluderer de 21 til 37-årige, som en generation af hårdtarbejdende, ambitiøse – men også kritiske og til dels krævende mænd og kvinder. Generationen tror på, at de kan skabe sig den livsstil, de ønsker i fremtiden. (Mouritzen, 2015) På nuværende tidspunkt er Generation Y den generation, som afføder flest nyuddannede, der "[...]prioriterer relevant og autentisk indhold højt, og der skal helst være en større mening forbundet med dét, de unge i Generation Y foretager sig" (CompanYoung, 2015).

En undersøgelse af Moment og tidsskriftet "Mandag Morgen" fra 2006 viser, at de unge nyuddannede prioriterer indholdet i jobbet fremfor lønnen. De unge adspurgte mænd og kvinder (889 respondenter fordelt på landets videregående uddannelser) fordelte deres prioriteringer således; indholdet i arbejdsopgaverne 27-37 %, balancen mellem arbejde og fritid 22 %, mulighed for personlig udvikling 18 %, karrieremulighederne 16-23 % og lønnen 2-6 %, hvilket ligeledes indikerer, at det er jobbet indhold frem for faktuelle behov, som vinder vejen frem (Pedersen, 2006, 13). Ud over vores

udfordringer med manglende hænder i fremtiden, befinder vi os i en globaliseret verden, hvor udlandet synes at være attraktivt at kaste sig ud i. Med de udenlandske lønninger, som viser sig at være en anelse højere end de danske, når det kommer til veluddannede, giver det mening, hvis nogen bliver fristet til at blive i udlandet. (Pedersen, 2006, 10). Ligeledes nævnte hver fjerde, at de frygter en problematik mellem samfundets behov om mere arbejde og egne behov om balance mellem familie – og arbejdsliv – til trods for, at hovedparten af de adspurgte ikke har stiftet familie (Pedersen, 14). ”De studerendes bekymring for, at balancen mellem arbejdsliv og familieliv ikke holder, når først karrieren kommer op i omdrejninger, skal virksomhederne tage med alvorligt” mener administrerende direktør hos Moment, Morten Højberg (Pedersen, 2006, 16).

Generation ”jeg vil frem i verden” kombineret med samfundet fremtidsudsigter giver anledning til at flytte fokus hen på virksomhedernes rekruttering. Med en kamp om de dygtigste og i det hele taget konkurrencen om at få potentielle medarbejdere til at vælge en virksomhed frem for en anden, synes der at være behov for et øget fokus på rekruttering og tiltrækning (CompanYoung, 2015).

Netop nu går snakken højt om, hvordan danske virksomheder skal kæmpe om fremtidens talenter, og at der er brug for disse talenter i virksomhederne (Lønstrup, 2016). Berlingske Business har netop kørt en uge med dette tema i centrum. Virksomhederne sætter ressourcer af til at profilere sig attraktivt over for de unge nyuddannede – de skal tiltrækkes. Dette gør sig særlig gældende inden for ingeniørbranchen, hvor den store virksomhed Cowi A/S oplever en tilspidset konkurrence om medarbejderne – også fra virksomheder, som man ikke har konkurreret med på forhånd (Lønstrup, 2016) »Det er jo en global konkurrence det her, og hvis man tager ingeniørområdet, var det sådan for år tilbage, at virksomhederne i høj grad havde held med at hente ingeniører fra Tyskland og østlandene, men mange af de lande står i dag selv og mangler ingeniører, så de markeder er støvsuget og sværere at rekruttere fra i dag.« forklarer Charlotte Rønhof fra Dansk Industri. 76 % af 175 store til mellemstore virksomheder i Danmark kan mærke en markant øget og øget udvikling af konkurrencen om medarbejderne (Lønstrup, 2016, 5) De kæmper alle om de samme medarbejdere, hvilket kræver et øget fokus på rekrutteringsstrategien. En strategi, som Birgitte Beisner, der er HR-direktør i Arla Foods, mener skal fokusere på kandidaterne ”[...] allerede, mens de stadig er i gang med deres uddannelse” (Lønstrup, 2016, 2). De store virksomhedsgiganter såsom Lego, Novo Nordisk og Rambøll synes at være de virksomheder, som kan tage førertrøjen på i rekrutteringen af de unge talenter. En omfattende undersøgelse foretaget af Universum viser nemlig, at ”De unge vil være en del af succesen Novo Nordisk” (Lønstrup, 2016, 1). Jesper Dansholm – direktør for Universum, forklarer, at det skyldes:

”[...] deres employerbrand står på tre ben. For det første er Novo Nordisk, ligesom de fleste andre af de største virksomheder, stærkt associeret med gode lønforhold og en god

reference til CV'et. Det, der adskiller dem, er, at de for det andet er stærkt associeret med en god virksomhedskultur og for det tredje ovenikøbet et inspirerende formål, nemlig at hjælpe diabetikere. I Danmark er det faktisk kun Novo Nordisk og Lego, der står på alle de tre ben" (Lønstrup, 2016, 1)

Et stærkt employer brand er altså vejen frem, hvis virksomhederne skal tiltrække de unge og dygtige kandidater.

### **1.1.2 Employer branding**

Employer branding er ikke et nyt begreb, men et begreb, som med tiden har fundet vejen ind i virksomhedernes strategiske arbejde. En hurtig søgning på forskningsartikler om employer branding viser et flertal af artikler skrevet fra 2010 og frem. Employer branding ansues som en udvigelse af relationship marketing, som blandt andre Philip Kotler (2010) beskæftiger sig med, "[...] which identify the need to build acquisition and retention strategies across a number of critical stakeholder markets through closer relationships" (Priyadarshi, 2011, 510). Den første definition på employer branding siges at komme fra Tim Ambler & Simon Barrow (1996), som definerer employer branding som "the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment and identified with the employing company" (Priyadarshi, 2011, 511). Herfra har employer branding udviklet sig til ikke kun at varetage en virksomheds fordele til ekstern kommunikation, men også fokusere på virksomhedens fastholdelse af dens nuværende medarbejdere, som kræver et samarbejde med alle virksomhedens afdelinger – det samarbejder i høj grad med virksomhedens corporate brand. Employer branding kan anses for at være en måde, hvorpå virksomhedens corporate brand italesættes og implementeres det på over for virksomhedens medarbejdere (Seldorf, 2008).

Employer brandingens fremdrift synliggøres i form af forskningsartikler, artikler i medierne og i fora. F.eks. bringer Retorik Magasinet (2008) artiklen "360° employer branding – tag med på medarbejderens rejse" omkring employer branding som strategisk værktøj til at gøre arbejdspladsen attraktiv uden at lyde som alle de andre i deres kommunikation i diverse jobannoncer. Beskrivelsen og udgangspunktet i employer branding som medarbejderens rejse forekommer at være en aktuell metafor for, hvilke områder, man skal omringe – lige fra "valget af destination" til "resultaterne af rejsen". Essensen af artiklen viser, at arbejdet med employer branding har udviklet sig således, at det berører alle virksomhedens områder og afdelinger, idet det ikke længere er tilfredsstillende nok for de potentielle medarbejdere at læse de samme spalter med samme budskaber. Det skal begynde indefra og med afsæt i virksomhedens visioner og overordnede værdier. (Lodberg, 2008; Barrow & Mosley, 2006)

I specialet betragtes employer branding for at være en virksomheds forsøg på at markedsføre sig som en potentiel og attraktiv arbejdsplads. Det er en brandingsteori, der repræsenterer en strategisk tilgang

til, hvordan og hvor essentielt det er, at en virksomhed gør sig attraktiv for eksisterende medarbejdere såvel som potentielle kandidater. (CompanYoung, 2015). Særligt sidstnævnte er interessant. Med et enormt pres fra flere sider er arbejdet med employer branding for en virksomhed ikke nødvendigvis det letteste. At skabe en kommunikations- og branding strategi, der fremmer virksomhedens attraktivitet, kræver mere end populære nøgleord. Virksomhederne skal brande sig ud fra de værdier og fordele, som forekommer attraktive for virksomhedens potentielle kandidater. (Chhabra & Sharma, 2014) Employer branding kan også tiltænkes at være branding gennem en virksomheds ansatte – dvs. medarbejderne som virksomhedsambassadører (Hansen & Jørgensen, 2011), som også kan relateres til teori om storytelling (Fog, Budtz, Munch & Blanchette, 2010), og personlig branding (Horn, 2004; Jacobsen, 1999).

De store virksomheders fordele inden for employer branding får mig til at reflektere over, hvad mindre virksomheder gør i denne kamp om talenterne.

### **1.1.4 Ingeniørbranchen**

I ingeniørbranchen har virksomhederne over længere tid konkurreret om de dygtigste medarbejdere. En prognose af Ingeniørforeningen (IDA) og Engineer the future (ID) viser en mangel på ca. 10.000 ingeniører i år 2025 (Rosendal, 2015). Frida Frost fra IDA fastslår: "I dag er det ikke kun lønomkostninger, men i stigende grad adgangen til talent, der spiller ind i virksomhedens valg af beliggenhed. Ingeniørmanglen kan betyde tab af arbejdspladser også inden for de tilknyttede faglige job i industrien" (Rosendal, 2015). Der er klart et behov for at vise eksisterende såvel som kommende ingeniører, at danske ingeniørvirksomheder er attraktive arbejdspladser.

Employer branding synes - som præsenteret i forrige afsnit, at være et bud på en teori, der kan assistere virksomhederne i at imødekomme potentielle kandidater. Der er en meget praksisorienteret litteratur, men ofte er disse præget af en forudsætning om, at virksomheden besidder en HR-, kommunikations-, marketing- og andre relevante afdelinger, som er relevante for et employer brands udvikling. Det er svært at forestille sig, at virksomheder med 20 ansatte har sådanne afdelinger. Ser man f.eks. på ingeniørvirksomheden, Confirms, hjemmesiden (Confirm, 2016), er der ikke en sektion om karriere i samme omfang, som der er på Novo Nordisk hjemmeside (Novo Nordisk, 2016). Hos Novo Nordisk benytter de employer brandet Novo Nordisk Way, som byder på informationsrigt indhold.

På baggrund af teori om employer branding, topledernes vurdering af, at tiltrækningen af talenterne bør begynde under kandidaternes uddannelse og udfordringerne med den unge Generation Y, vil specialets mål være at udvikle nogle implikationer for mindre ingeniørvirksomheder rekruttering af nyuddannede. Formålet er ikke at udarbejde et forslag til et employer brand, men at give dem en indsigt i, hvordan nyuddannede imødekommes ud fra en analyse af deres kriterier og værdier.

## 1.2 Problemfelt

Derfor vil dette speciale beskæftige sig med employer branding med fokus på rekruttering af nyuddannede. Kampen om de dygtigste ingeniører er intens, og med både messer, virksomhedsforedrag og andre brandingmuligheder er det interessant at undersøge, hvilke kriterier og værdier, nyuddannede har brug for at få imødekommet. Endvidere er det en branche, som kan være svær at konkurrere i, når man er en mindre virksomhed og ikke er et veletableret brand.

Specialets problemformulering er udformet som følgende:

***Hvordan kan mindre ingeniørvirksomheder imødekomme nyuddannedes job- og karrieremæssige værdier og kriterier, og hvorledes kan disse omsættes til implikationer for mindre ingeniørvirksomheders employer branding målrettet nyuddannede kandidater?***

Til at besvare ovenstående problemformulering har jeg udarbejdet følgende arbejdsspørgsmål:

- 1) *Hvilke job- og karrieremæssige kriterier og værdier har nyuddannede?*
- 2) *Hvilke relevante karaktertræk har en mindre ingeniørvirksomhed?*
- 3) *Hvordan kan en mindre ingeniørvirksomhed imødekomme nyuddannedes kriterier og værdier?*

Første og andet arbejdsspørgsmål besvares i analysen af specialets empiri, hvoraf det tredje arbejdsspørgsmål vil besvares i en diskussion. Til at analysere problemstillingen anvendes der teori om det moderne og refleksive individ af Anthony Giddens (1991), samt teori om employer branding af Simon Barrow & Richard Mosley (2006). Desuden anvendes praksisteori om strategisk kommunikation og strategi- og kommunikationsplanlægning af Preben Sepstrup (2006) og Mie Femø Nielsen (2014) i sammenspil med egne resultater, som inspiration for tilrettelæggelsen af min undersøgelse.

Problemformulering besvares gennem et kvalitativt undersøgelsesdesign med tre formål for øje. Det ene formål er at undersøge, hvad det er for kriterier og værdier nyuddannede har ift. at søge job. Det andet formål er at undersøge og indhente viden, som kan definere nogle af de fordele og værdier, som kan imødekomme nyuddannedes kriterier og værdier. Det tredje formål er at indhente viden om både virksomheden og nyuddannedes livsverden og situation, da denne information er aktuel i arbejdet med strategisk kommunikation og employer branding. Undersøgelsesdesignet vil overordnet set fokusere på at indhente deskriptive data om nyuddannedes og virksomhedens livsverden ift. job og rekruttering, således at problemformuleringen og arbejdsspørgsmålene kan besvares. Undersøgelsesmetoderne består af et kvalitativt forskningsinterview med Jesper Strands (CEO) fra case-virksomheden, Confirm, kvalitative interviews med nyuddannede – både studerende og nyuddannede under en karrieremesse

(DSE Messen på DTU i Lyngby), samt en fokusgruppe med nyuddannede ingeniører. Dataene skal afgive indsigt i nyuddannedes værdier, kriterier samt metoder og kommunikationsformer til, hvordan de kan imødekommes. Endvidere også en karakteristik af case-virksomheden, således at virksomhedens fordele og karaktertræk inddrages i besvarelsen af problemformuleringen.

## 1.3 Begrebsafklaring

For at afklare eventuelle tvivlsspørgsmål om definitionen af de anvendte begreber i problemformuleringen, vil dette afsnit sætte en definition på: "mindre virksomhed", "nyuddannede" og "værdier og kriterier".

### 1.3.1 Mindre ingeniørvirksomhed:

Ifølge Europa Kommissionen (2005) omfatter små, mikro og mellemstore virksomheder, virksomheder med under 250 beskæftigede personer. Dette vil dog ikke være udgangspunktet i specialet, idet formålet er at skabe en kommunikationsstrategi til fordel for de virksomheder, som ikke har de samme ressourcer som de mellemstore og store virksomheder har. En virksomhed på over 100 ansatte vil formentlig have ressourcer og mandskab til at varetage problemstillinger som disse. Derfor afgrænses definitionen af "mindre ingeniørvirksomheder" til virksomheder med under 40 ansatte, og udgangspunktet vil være i den casevirksomheden, Confirm A/S – med i alt 14 ansatte.

### 1.3.2 Nyuddannede:

Nyuddannede vil i specialet omhandle studerende og nyligt dimitterede. Nyligt dimitterede afgrænses til nyuddannede, der maksimalt har været færdiguddannet i to år. Desuden vil begrebet også dække over alle med relation til ingeniørbranchen, hvilket også forklarer, hvorfor udgangspunktet ikke er i nyuddannede ingeniører. Ingeniørbranchen er ikke kun relevant for unge med en ingeniøruddannelse, hvorfor specialet vil fokusere på nyuddannede med relation til ingeniørverden. Derfor foretages de kvalitative interviews under DSE Messen i Lyngby således at nyuddannede og studerende undersøges inden for ingeniørbranchen i en kontekst, som er aktuel for ingeniørrelaterede uddannelser.

### 1.3.3 Værdier og kriterier:

Værdier vil i specialet tage udgangspunkt i Steen Hildebrandts (2000) definition:

"Værdier drejer sig om begrundelserne for vore handlinger og for dét, vi foretrækker. Værdier danner udgangspunkt for de mål, herunder kvalitetsmål, som vi stiller os som individer og som organisationer. Vi bruger dem til at afgøre, hvad der er rigtigt og hvad der er forkert, hvad der er godt og hvad der er mindre godt. Værdier udgør dermed en



referenceramme for antagelser, holdninger, normer og forventninger. Værdier kræver ingen videre begrundelser. De er begrundelser” (s. 5)

Kriterier vil afdække de behov og forudsætninger for at vælge noget bestemt. Fælles for både værdier og kriterier er, at disse betragtes som de forudsætninger nyuddannede har for at kunne træffe et valg. Kriterier og værdier er med til at muliggøre et valg, hvilket er relevant i denne sammenhæng. De vil tolkes ud fra nyuddannedes meninger og beskrivelser. Desuden lægges der op til, at der er tale om et valg, hvilket netop er, hvad specialet fokuserer på – at få nyuddannede til at finde nogle værdier og kriterier hos case-virksomhederne, som kan forudsætte, at de til-vælger virksomheden som potentiel arbejdsplads.

## 1.4 Litteratur-review & afgrænsning

Strategisk kommunikation som forskningsfelt kan betragtes som en paraply med flere grene – alt fra corporate branding, krisekommunikation til personlig branding. Employer branding er ligeledes en gren, som er specialets primære område. Specialet har dels fokus på metode til at udvikle et strategisk kommunikationsprodukt, dels fokus på medarbejderbranding i forbindelse med rekruttering og dels fokus på teori med henblik på at forstå individets overvejelser i forbindelse med et valg. Derfor er det også denne litteratur, jeg vil gennemgå i dette afsnit for at danne et overblik de teoretiske valg, jeg har truffet.

Fælles for tilgangene til strategisk kommunikation er, at måden hvorpå en kommunikationsstrategi udarbejdes er tæt på at være den samme. Dette gælder f.eks. personlig branding af Peter Horn (2004), corporate branding af f.eks. Lars Sandstrøm (2006) og Preben Sepstrups (2007) informationskommunikation. Fælles for dem er at arbejdet med en strategi omfatter et forarbejde med spørgsmålene, hvad, hvorfor og hvordan. Udgangspunktet for dette er bl.a. et kendskab til den aktuelle målgruppe.

Jeg har valgt at anvende litteratur om strategisk kommunikation af Preben Sepstrups (2007) og Mie Femø Nielsens (2014) teori om strategisk kommunikation og informationskommunikation. Preben Sepstrup er erfaren inden for medie- og kommunikationsforskning, herunder en situationsanalyse. Situationsanalysen finder jeg relevant, da denne tilgang kan være behjælpelig med at forstå den aktuelle situation, der er tilstede hos nyuddannede, når de skal finde sig et job, samt situationen hos den mindre ingeniørvirksomhed. Ifølge Sepstrup (2007) er situationsanalysen en forudsætning for at kunne arbejde med udarbejdelsen af kommunikationsstrategi. Sepstrup bidrager med et sociologisk og målgruppebaseret perspektiv, hvor viden og kendskab til den aktuelle målgruppe vurderes som essentiel for en virksomheds strategiske arbejde. Formålet med dette afsæt er at få indsigt i den aktuelle

målgruppe og specialets case-virksomhed, samt hvilke strategiske tiltag, der er at foretrække, når det kommer til rekruttering af nyuddannede til mindre ingeniørvirksomheder. Nielsen, som er praksisorienteret, har ligesom Sepstrup en introducerende tilgang, men bidrager med et nyere synspunkt. Inddragelsen af begge forfattere skal skabe en rød tråd og fungere som metodeteori, således at problemformuleringen besvares ud fra viden om nyuddannedes værdier og kriterier med henblik på at identificere nogle implikationer for mindre ingeniørvirksomheders employer branding.

Employer branding er nutidens svar virksomhedernes rekrutteringsstrategier. Definitionerne af employer branding er heraf mange og forskellige. Backhaus & Tikoo (2004) definerer employer branding ud fra et fokus på konkurrencen mellem virksomheder og deres karaktertræk over for medarbejderne. Heri fremhæves de unikke aspekter ved virksomhedernes beskæftigelsestilbud. Sullivan (2004) henviser til en styring af medarbejdernes opfattelser og bevidsthed, som primært henvender sig til virksomhedernes interne employer branding. Et andet perspektiv omhandler virksomhedernes image og hvordan dette formes således, at det tiltrækker potentielle medarbejdere til virksomheden (Aaker, 1991).

Specialets teori om employer branding har afsæt i Simon Barrows og Richard Mosleys (2006) bog "The employer brand" om, hvad der skal til for en virksomhed, når den skal etablere et employer brand. Hertil introducerer de hvilke elementer og fordele, der er væsentlige at fokusere på i implementeringen. De kritiserer måden, hvorpå mange udelukkende arbejder med employer branding ift. "recruitment advertising" eller "internal communication campaigns" med det formål at promovere sig bedst muligt som attraktiv arbejdsplads (Barrow & Mosley, 2006, xvi). Jeg vil også anvende Birgitte Seldorf (2008). Hun er uddannet erhvervpsykolog, og indleder sin bog "Employer Branding" med, at behovet for nytænkning i rekrutteringssammenhænge er en nødvendighed, da medarbejdere i dag forlanger mere end blot en god løn. Hun finder desuden en tendens i, at hvis en virksomhed eller et job ikke indfrier de forventninger, ansøgeren har, så er ansøgeren hurtigt videre (Seldorf, 2008, 10). Employer branding introduceres som et bud på en ny og tværfaglig disciplin.

Valget af Barrow & Mosley og Seldorf som teori til specialet skyldes, at de fokuserer på felterne som selvstændige områder. Desuden beskæftiger de sig med områderne i nogle kontekster, som er relevante for specialets undersøgelser. F.eks. præsenterer Barrow og Mosley forskellige typer "benefits", som er potentielle værktøjer til specialets analyse af nyuddannedes værdier og kriterier ift. case-virksomhedens fordele.

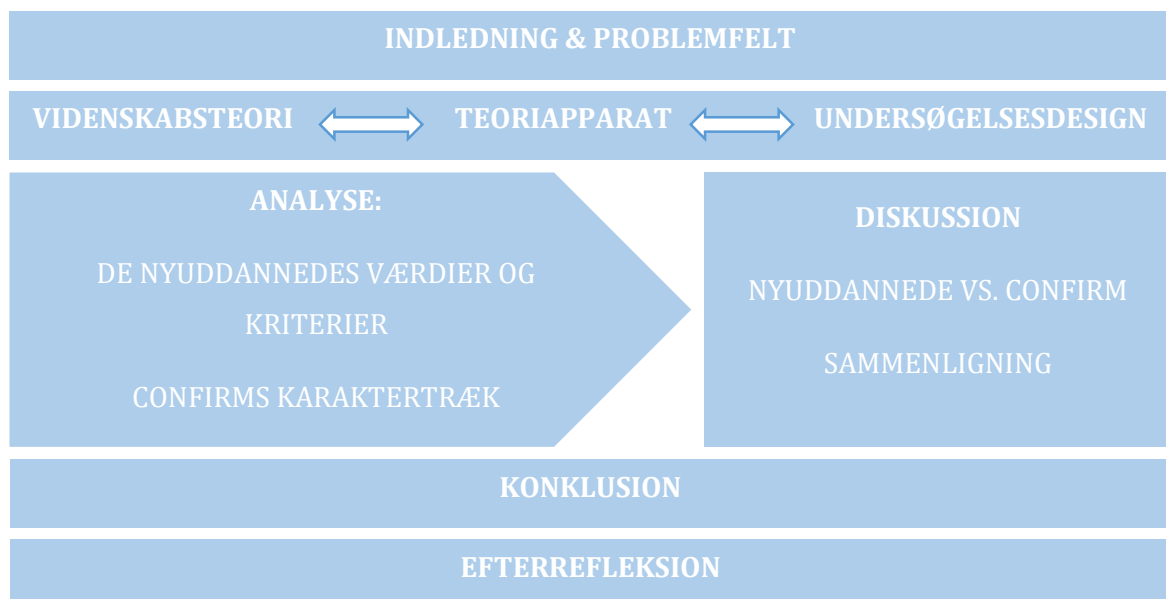
Der er flere muligheder til at opnå forståelse for nyuddannedes job- og karriererelaterede valg og overvejelser. Der er forskning angående segmentering om Generation Y, samt lignende segmenteringsteorier, der kan anvendes til at analysere på nyuddannede personlighedstræk. Denne

måde at analysere målgruppen på er ikke hensigtsmæssig ift. specialets kvalitative undersøgelsesdesign. Ofte anvendes denne type teori ved kvantitativ forskning, hvor det er muligt at slutte med nogle generaliseringer netop med henblik på at skabe et entydigt og kategoriseret svar (Wallace, Lings & Cameron, 2012). Afsættet i nyuddannede som en bestemt gruppe fastlåser til dels det enkelte individ til et entydigt handlingsmønster. Det taler desuden lidt imod det synspunkt, som også beskriver os som være fragmenterede, og at vi ikke længere kan konceptueliseres af homogent livsstilssegment, men at vi langt højere grad lader os fragmentere (Firat & Schultz, 1997). En anden sandhed er det faktum, at den øgede individualisering, der ses i det moderne individ, er et tegn på, at vi som individer skiller os ud – den såkaldte individualisering (Giddens, 1991). Denne tankegang understøtter dog også fornævnte pointe om, at Generation Y er klar over, at det er i orden at skille sig ud. Anthony Giddens (1999) teori om modernitet og selvidentitet inddrages, idet teorien berører identitetsdannelse, modernitet og refleksivitet, som forklarer, hvorfor vi som individer, træffer de valg, vi gør, og hvordan valgene er med til at forme vores identitet. Teorien hjælper med at analysere og forstå, hvordan individets refleksivitet, og forklarer, hvad der ligger til grund for de værdier og valg, som nyuddannede udtrykker. Denne tilgang kan derved anvendes til at forklare og forstå nyuddannedes udsagn uden at kategorisere dem. Giddens (1999) giver plads individualiseringen i form af individets selvfortællinger. Endvidere hænger teorien sammen med teorien om employer branding og strategisk kommunikation, som forudsætter et kendskab til målgruppen. Teorien suppleres med Glenn Jacobsens (1999) branding- og virksomhedsperspektiv ift. at forstå, hvordan samfundet og individet påvirker virksomhedernes kommunikation.

Med disse valg er der grundlag for at specialet kan bidrage med en dybdegående analyse af nyuddannedes kriterier og værdier. Specialets udgangspunkt i ingeniørbranchen er et allerede udforsket felt, men specialets fokus på mindre ingeniørvirksomheder er nyt. En australsk forskningsartikel fra 2012 med titlen "Industry branding: attracting talent to weaker profile industries" (Watllace, Lings & Cameron) undersøger, hvordan svage virksomhedsprofiler inden for ingeniørbranchen kan tiltrække talentfulde kandidater gennem en kvantitativ metode. Udgangspunkt i svage virksomhedsprofiler kan til dels sammenlignes med mindre ingeniørvirksomheders mangel på ressourcer og viden. Formålet og slutresultatet er dog anderledes fra specialet, da de på baggrund af en måling vil teste og undersøge de otte fordele, som de definerer ud fra deres teori-apparat. Deres undersøgelsesdesign danner ikke grundlag for at udlede meninger og begrundelser for respondenternes valg af fordele, som er det centrale i nærværende speciale. Derfor kan specialet bidrage med en videreudvikling, da der er fokus på at lære nyuddannede at kende, og få indsigt i deres grundlæggende værdier – her er fokus på betydningen, som den kvalitative tilgang understøtter. Ydermere vil specialet kunne bidrage med et flertydigt resultat med plads til differentiering frem for kategorisering.

## 1.5 Struktur

Specialets **videnskabsteoretiske afsæt** følger efter dette afsnit, hvor socialkonstruktivismen, casestudiet og case-virksomheden introduceres. Dernæst kommer et kapitel om **teoriapparatet**, som anvendes til at analysere på dataindsamlingen, samt fungerer som metodeteori. Dernæst beskrives specialets **undersøgelsesdesign**, hvori valget af undersøgelsesmetoder redegøres for. Efter metoden anvendes den indhentede dataindsamling i specialets **analyse**, hvor der besvares på de to første arbejdsspørgsmål. Det sidste arbejdsspørgsmål besvares i en **diskussion** med henblik på at besvare specialets sidste arbejdsspørgsmål, samt sammenligner resultaterne med relevant forskning. Endeligt følger specialets **konklusion**, hvori problemformuleringen besvares og implikationerne for at imødekomme nyuddannedes værdier og kriterier fremlægges. Der vil herefter følge et kapitel med en **efterrefleksion**.



## 2. VIDENSKABSTEORI & CASESTUDIE

Specialet bevæger sig inden for den humanistiske videnskab, hvor individet betragtes som et tænkende, handlende og kommunikerende subjekt. Desuden er der interesse for det enkelte tilfælde frem for generelle love, hvilket er formålet med undersøgelsen (Collin & Køppe, 2012, 24). Det videnskabsteoretiske afsæt er socialkonstruktivismen, som jeg redegør for i det følgende, hvor teori af Søren Wenneberg (2000), Finn Collin og Simo Køppe (2012), samt Claus Nygaard (2005). Desuden inddrager jeg Anthony Giddens (1991), da hans teori om modernitet og selvidentitet anvendes teoretisk, og er relevant at inddrage i denne sammenhæng, samt Thomas Wibe Jensen om kognition (2011).

### 2.1 Socialkonstruktivisme

Med en socialkonstruktivistisk tilgang erkendes, at viden og vores erkendelse af virkeligheden er menneskeligt konstrueret (Collin & Køppe, 2012). Virkeligheden eksisterer ikke i sig selv, men for os. Vi tillægger virkeligheden og verden en betydning og beskrivelse ved at forholde os til den, og ved at gøre den til genstand. Socialkonstruktivismen erkender, at menneskets indre virkelighed og erkendelse af verden er skabt af en social kontekst, hvorfor der er tale om sociale konstruktioner. Det, der defineres som viden, afhænger af den kontekst, som det, man kalder for viden, indgår i. (Wenneberg, 2000) F.eks. kan det at tro på gud være en viden om, at der findes en større, usynlig skabning end os. Dette er viden for dem, der tror på gud – også selvom det ikke er viden, der kan bevises, og for andre vil dette ikke betragtes som viden. Viden - og videnskaben i det hele taget, baseres på den fortolkning af viden, vi har (Wenneberg, 2000). Derfor er viden en subjektiv størrelse, der afhænger af sociale forhold såsom kultur og religion. Med andre ord er vores erkendelse bestemt af en kollektiv sammenhæng. Undersøgelsen af nyuddannedes kriterier og værdier betragtes derfor også som viden, der kan bidrage til at besvare problemformuleringen. Deres udsagn og vurdering af, hvad der er værdier og kriterier, er fremskabt på baggrund af deres historie, de sociale grupper og samfundet, som er baggrund for deres udsagn. Den viden, der påvises af specialet i form af konklusionen, betragtes som "gældende" viden og forskning ud fra de kulturelle forhold, som den er undersøgt i.

Vores viden er struktureret af sproget, og skabes derved af fortolkning. Det er gennem den sproglige udveksling, at mening skabes, hvilket sætter den menneskelige interaktion i centrum. Sproget er funktionelt og indebærer et normativt element, og derfor er mennesket bundet op af normer og værdier i brugen af sproget (Collin & Køppe, 2012). Giddens (1991) beskriver moderniteten og menneskets selvidentitet, hvor omgivelserne omkring os og de sociale kontekster, vi indgår i, influerer på dannelsen af vores selvidentitet. Måden hvorpå vi ønsker at fremstå, hænger sammen med de sociale grupper og den livsstil, vi ønsker at tilhøre og indtræde i (Giddens, 1991). Sproget er skabende og vil forme de

fællesskaber, vi forbinder os til, og som er dominerende i samfundet. Vores opfattelser baseres på kollektive, sproglige forhandlingsprocesser, som kan kategoriseres eller omtales som en tendens, når flere individer har samme oplevelser og beskrivelser (Nygaard, 2005). Implikationer for mindre ingeniørvirksomheders strategiske kommunikation og employer branding skabes gennem sproget og på baggrund af den fælles interaktion, som opstår i undersøgelsesfasen.

Med dette afsæt er der ikke fokus på viden, der fører til en ny universel lov, men derimod er viden centrum for specialets genstandsfelt inden for den kvalitative forskning og det faglige område, som specialet hæfter sig til – strategisk kommunikation og rekruttering af nyuddannede kandidater i ingeniørbranchen. (Wenneberg, 2000) Dette betyder, at viden i denne sammenhæng er de meninger og udsagn, som vi får indsigt i gennem empirien, der er nyttig for den konkrete kontekst, som specialet har til formål at undersøge.

### **Teorivalg med en grad af kognitivism**

Ifølge Giddens (1991) insisterer moderniteten på, "[...] at al viden må have hypotesens form: Påstande kan meget vel være sande, men de er principielt altid åbne for revision og må muligvis forkastet på et senere tidspunkt". Dette hænger sammen med socialkonstruktivismen, hvor subjektive virkeligheder betragtes som historiske, hvilket betyder, at en virkelighed ændres over tid på samme måde, som vi som individer forandres og formes af de sociale relationer, vi indgår i. Forandring afføder nye behov og nye krav til det, der er omkring os. (Collin & Køppe, 2012) Giddens (1991) hæfter sig ved, at dette er et resultat af de mange muligheder og tilbud, vi som individer møder konstant. Dette gør, at påstande og meninger forkastes til fordel for en ny eller revideres.

En problematik ved Giddens' socialkonstruktivism er, at han erkender, at vi som mennesker besidder en bevidsthed, som vi kan beskytte ved sætte parentes om det, der kan forstyrre den umiddelbare bevidsthed. Desuden mener han, at man helt kan udelukke forstyrrende indhold (Giddens, 1991, 12). Denne erkendelse af menneskets bevidsthed og mulighed for at udelukke noget bestemt herfra kan ikke imødekommes af socialkonstruktivismen. Det er også her, at kognitivismen kommer i spil, da specialet ikke tilhører den mest radikale tilgang til socialkonstruktivismen, da forkastelsen af menneskets bevidsthed ikke understøttes til fulde. Med dette menes, at "studier af sprog, kultur og socialitet bør kobles med undersøgelser af den menneskelige bevidsthed, kognition og hjerne" (Jensen, T., 2011, 16) Thomas Wiben Jensen (2011) imødekommer sammenspillet mellem kognition og konstruktion, da man kan anskue et kognitivt fænomen som interaktionelt (s. 224) Kognition er herved et begreb, som både beskriver forudsætningerne for menneskelig handling, men som også er menneskelig handling. "På den måde er der en vekselvirkning på spil mellem kulturelle og sociale praksisser og individers kognition" (Jensen 2011, 225-226) Dette giver plads til erkendelsen af, at

bevidstheden både er individuel og socialt konstrueret, hvorfor anvendelsen af Giddens kan retfærdiggøres. Brugen af Giddens teori er relevant til at forstå, hvordan moderniteten og de muligheder, der kommer heraf, er medskabende for vores selvidentitet. Desuden bidrager Giddens med en indsigt i individets refleksivitet, samt måde at vælge og fravælge på, som påvirkes af samfundet og de sociale kontekster, individet tilhører. Dvs., at Giddens også forholder sig til individets identitet og selv ud fra sociale kontekster, som gør ham relevant at inddrage.

Valget af employer branding teori har også afsæt i socialkonstruktivismen, da denne teori netop behandler, hvordan virksomheder påvirkes af samfundets udvikling og situation, og hvordan disse er afhængig af en dybdegående viden til at planlægge deres kommunikation (Barrow & Mosley, 2006). Branding og strategisk kommunikation er i sig selv subjektive objekter skabt på baggrund af forventninger fra målgruppen og samfundet. Forventning såsom kriterier og værdier, som ligeledes er socialt konstrueret i et kollektiv samspil individerne imellem.

I specialets undersøgelsesdesign er den kvantitative metode fravalgt, da denne måde at forske og generere viden på, søger en generel slutning (Bryman, 2016). Dette er ikke en mulighed, da den valgte case er en subjektiv størrelse, som konstant påvirkes og forandres, hvorfor målet med ét endegyldigt resultat bortfalder. Personerne, der indgår i undersøgelsen, farves ligeledes af de omstændigheder de undersøges i, og måden de deltager i sammenspil med andre. Dette betragtes ikke som problematisk, men som virkeligheden, idet de sociale rammer sætter dagsordenen for den viden, der generes. Desuden giver det ikke mening at søge ét generelt resultat, når alle objekter betragtes som historiske, hvorfor de er under konstant forandring.

## **Kvalitativ forskning**

Kvalitativ forskning er den forskningsmetode, der anvendes hyppigst inden for socialkonstruktivismen, da denne repræsenterer metoder, hvorpå mening skabes og fortolkes via sociale processer såsom interviews og narrative studier (Nygaard, 2012). Da jeg netop ønsker at undersøge værdier og kriterier hos en udvalgt målgruppe, forekommer den tilgang og disse metoder fordelagtige at anvende, da de formår at gå i dybden med beskrivelser og italesættelsen af de aktuelle fænomener, der er i spil. Nyuddannede og case-virksomheden kan via de sociale rammer, der sættes ved de kvalitative interviews og fokusgruppeinterviewet, italesætte deres meninger og synspunkter gennem dialog med mig som forsker og med deres medrespondenter. Disse metoder anerkender, at forståelse for en given case opnås ved sociale tilknytninger, og at nogle særlige sociale rammer kan føre nogle anderledes resultater med sig (Collin & Køppe, 2012). Derfor er der i specialet også valgt forskellige undersøgelsesmetoder frem for én enkelt metode, da de netop kan frembringe forskellige resultater og synspunkter inden for samme fænomen.

I specialet besvares problemformuleringen ved at udforske en specialets case – nyuddannede og specialets case-virksomhed, Confirm, der begge formes af menneskelige interesser. Problemstillingen i sig selv anses også for at være et fænomen, der er en del af virkeligheden pga. sociale menneskelige relationer og udviklinger. At betragte disse som menneskeskabte giver mening, da det er klart, at samfundsudviklingen – f.eks. den teknologiske udvikling, som præger virksomhedsaktiviteter som branding og strategisk kommunikation, er skabt af menneskelige interesser, og at disse fremkommer på baggrund af en social kontekst. Nyuddannede betragtes som en gruppe unge mennesker, der på baggrund af samfundets mangel på ingeniører påvirkes således, at de har nogle bestemte kriterier og værdier forbundet til deres jobsøgning. Ydermere er virksomhedernes behov for at anvende ressourcer på branding og ekstern kommunikation et afkom af både nyuddannedes behov og samfundets teknologiske udvikling, der ”kræver”, at virksomhederne følger med.

Socialkonstruktivismen gør det muligt at reflektere over, hvordan vi på baggrund af sproglige sammenspil og relationer med andre mennesker, skaber og opretholder en fælles virkelighed. Ved at undersøge via sproglige metoder erkender jeg, at det netop er i dette samspil at mening konstrueres, og at der kommer en sandhed frem omkring den undersøgte problemstilling (Collin & Køppe, 2012).

Derfor afspejler specialet den givne situation, som er aktuel på nuværende tidspunkt med den erkendelse af, at dette fænomen ikke vil være gældende for evigt. Det er derimod et studie af et case-eksempel, som betragtes som et gyldigt tilfælde inden for dennes tilhørende kontekst.

## 2.2 Casestudiet som forskningsmetode

På baggrund af det videnskabsteoretiske afsæt i socialkonstruktivismen vil jeg undersøge og besvare problemformulering gennem et casestudie (Bryman, 2016, 60). Casestudiet som metode indebærer en detaljeret og intensiv analyse af én case. Idet formålet med specialet er at undersøge nyuddannedes værdier og kriterier, således at mindre ingeniørvirksomheder kan imødekomme dem via deres strategiske kommunikation og branding, er specialets case nyuddannede inden for ingeniørbranchen. For at besvare problemformuleringen kræves en dybdegående analyse af nyuddannedes værdier og kriterier, hvorfor nyuddannede er specialets hovedfokus. Casestudiet er ofte baseret på kvalitative undersøgelsesmetoder, hvilket også er udgangspunktet i specialet, da denne måde at undersøge fænomenet giver anledning til en detaljeret indsigt og forståelse for nyuddannedes meninger og holdninger – hertil deres værdier og kriterier. (Bryman, 2016)

Der er forskellige case-typer, og specialets case tilhører ”the representative or typical case” (Bryman, 2016, 62), som også kaldes et case-eksempel. Ved case-eksemplet er målet at undersøge omstændigheder og betingelser for en repræsentativ og typisk situation. Specialet undersøger et udpluk



af nyuddannedes kriterier og værdier, og kan betragtes som indbegrebet af en bredere kategori af unge nyuddannede, da de er kernen til at besvare specialets problemformulering. Det samme gælder valget af Confirm A/S som virksomhedseksempel, da denne virksomhed anses som indbegrebet af en mindre ingeniørvirksomhed (Bryman, 2016).

Når man taler om et casestudie, tales der om studiet af et tilfælde inden for et givent fænomen (Flyvbjerg, 2). I dette tilfælde består fænomenet af et studie af personer, herunder en situation baseret på en særlig gruppe mennesker og en virksomhed.

Casestudiet har en "idiographic" tilgang, idet undersøgelsesdesignets formål er at afsløre unikke funktioner fra casen, som i denne sammenhæng gælder nyuddannedes værdier og kriterier (Bryman, 2016, 61). Der er tale om en induktiv undersøgelse af casen, idet jeg anvender et kvalitativt undersøgelsesdesign. En induktiv tilgang medfører, at det er enkelttilfældet, som undersøges med henblik til at udlede en hypotese. Undersøgelsen starter derved også i empirien. Med dette udgangspunkt er det ikke muligt at generalisere på resultaterne. Dette anses ikke som problematisk, da formålet er at skabe et resultat baseret på denne konkrete case og situation, som mindre ingeniørvirksomheder befinder sig i. Det er undersøgelsen af et tilfælde – en bestemt case (Bryman, 2016, 63)

## 2.3 Virksomhedscase: Confirm A/S

Confirm A/S er specialet case-eksempel og repræsenterer derfor specialets fokus på mindre ingeniørvirksomheder. Indledningsvist vil jeg kort beskrive hvem og hvilken virksomhed, Confirm er. Afsnittet er udarbejdet på baggrund af informationer ved mit besøg hos Confirm, på hjemmesiden og et kvalitativt interview med Jesper Strands, der er CEO og ejer af Confirm (B1).



*Billede: Confirm A/S i Roskilde, (Google, Lokaliseret d. 15. februar 2016)*

Confirm er en mindre ingeniørvirksomhed placeret i Roskilde, der til daglig leverer konsulenttydelser. Confirm er etableret af administrerende direktør, Jesper Strands, og har eksisteret i 9 år. Det er en

virksomhed i vækst, hvor der i det seneste år er blevet ansat 6 medarbejdere. På nuværende tidspunkt består virksomheden af 14 ansatte.

Confirm leverer konsulenttydelser til kunder bestående af både mellemstore og store virksomheder, som f.eks. Novo Nordisk, Biogen, Lundbeck og Leo Pharma. Confirm arbejder primært inden for to områder - automation, hvor konsulenterne kvalificerer og udvikler på kundernes produktionsmaskiner, og validering, som går ud på at kvalificere og validere forskellige projekter, processer og produkter. Det kan være alt fra godkendelse af en vaskemaskine til rørene i en bygning. Confirm arbejder primært for pharma- og produktionsvirksomheder, som f.eks. producerer medicin til kræftpatienter eller materialer til hospitaler. Ud over at være et konsulenthus, tilbyder virksomheden også relevante kurser for erhvervsfolk, som virksomheden har stor succes med.

Pga. virksomhedens vækst og behov for at ansætte flere konsulenter, er Confirms fokus på rekruttering blevet større. Virksomheden er ifølge Jesper Strands nødt til at gøre noget mere ud af deres rekrutteringsindsats for at få en chance hos de rette kandidater. Da Confirm er en mindre virksomhed, har de ikke ressourcer eller afdelinger, der står for rekrutteringen. De har derfor heller ikke muligheden for at indhente samme viden, som store virksomheder har. Confirm består af Jesper (CEO), to deltidsansatte og resten er konsulenter med forskellige relevante uddannelsesbaggrunde. Derfor er det Jesper selv, der står for planlægningen og initiativerne omkring virksomhedens rekruttering. Der er tale om en mindre ingeniørvirksomhed, som har nogle rekrutteringsmæssige udfordringer. Disse skyldes, at der som nævnt er konkurrence om de potentielle medarbejdere, hvilket betyder, at virksomheden skal skille sig ud og gøre noget mere for at blive bemærket. Særligt deres rekruttering af nyuddannede synes at være en udfordring, som lader til at være svær at ændre på, ifølge Jesper (B2, 16). Derfor er Confirm også velegnet som case-eksempel til at afdække specialets fokus inden for strategisk kommunikation og rekruttering, samt i sidste ende at kunne besvare specialets problemformulering.

## 3. TEORETISK RAMME

---

### 3.1 Individet og moderniteten

Giddens (1991) teori om det moderne samfund betydning for individets selvidentitet anvendes i specialet med det formål at skabe opnå forståelse for og forklaring af nyuddannedes udsagn. Jacobsen (1999) inddrages til at omsætte Giddens tanker til et virksomhedsperspektiv, der vil skabe forståelse for, hvorledes virksomhedskommunikation kan konstruere individets identitet, og hvordan dette influerer deres valg. Endvidere vil Jacobsen bygge bro mellem strategisk kommunikation og individets livstil, individualisering og refleksion.

#### 3.1.1 Modernitet, refleksivitet og identitetsdannelse

”Modernitet ændrer radikalt karakteren af det daglige sociale liv og påvirker de mest personlige aspekter af vores erfaring... Den forvandling, som moderne institutioner fører med sig, fletter sig imidlertid direkte sammen med individets tilstedeværelse og derfor med selvet” (Giddens, 1991, 9)

Giddens (1991) uddyber, at modernitet underminere vaner og skikke, og at denne danner nogle sociale former og rammer for måden, vi som individer træffer valg på og for hvordan vi lever. Anskuelsen af det moderne samfunds effekt på individets identitet og sociale liv giver et billede af, at nyuddannedes kriterier og værdier er påvirket både socialt og individuelt.

Selvet og identiteten er et individuelt projekt, som dannes via en refleksiv proces. Dette skildrer også, at identitetsdannelsen i moderniteten i mindre grad er arveligt betinget, da individet påvirkes af flere sociale relationer og kontekster end tidligere (Giddens, 1991). ”Den proces, hvorved selvidentiteten skabes af den refleksive strukturering af selvfortællinger” (Giddens, 1991, 280). Identiteten, som individet tillægger sig, skal findes i individets evne til at opretholde en særlig fortælling. Historierne konstrueres på baggrund af interaktion og i samspil med andre, hvorfor individets bibliografi vil være socialt og kulturelt determineret (Giddens, 1991). Dette hænger sammen med socialkonstruktivismen i specialet og undersøgelsesdesignet, hvor interaktion i form af samtale er kernen.

Moderniteten i samfundet og hos institutionerne har skabt en forvandling, som påvirker individets refleksivitetsprocesser. Påvirkningen kan betragtes som en gensidig proces, hvori individet påvirkes af de moderne institutioner, men omvendt påvirkes institutionerne også af individet, hvilket betyder, at denne ikke kun er passiv, men derimod er aktiv og underliggende. Dette understøtter, at virksomheder

kan påvirke nyuddannedes valg, og at de omvendt også påvirker virksomhedernes handlinger – som i denne case berører den strategiske indsats.

Selvets refleksivitet er altgennemtrængende, da "hvert eneste øjeblik – eller i hvert fald med jævne mellemrum – bliver individet bedt om at foretage selvforhør på baggrund af det, der sker" (Giddens, 1991, 94). Der tages konstant stilling til, hvad individet tænker, føler, foretager sig, og beskrives som en "slags indøvet selvobservation" (Giddens, 1991, 95). Det er individets bibliografi, der er kernen i selvidentiteten i den moderne sociale tilværelse – dvs. selvets fortælling. Virksomhederne er nødt til at fremhæve værdibaseret indhold og sørge for at kommunikere til "hjertet" (Jacobsen, 1999, 26). De refleksive processer hos individet vidner om, at virksomhederne ikke kan imødekomme alle, da individets valg er afhængig af den enkelte.

### **3.1.2 Livsstil, valg og viden**

Individet skal som en del af den refleksive proces hele tiden tage højde for ny information og viden. Dette er medvirkende til, at individet skal træffe, revidere og vurdere til- og fravalg (Giddens, 1991). Som individ holder man kontinuerligt øje med de omkringliggende omstændigheder, som er grundlæggende for dets handlinger. Det er den refleksive opmærksomhed, der ligger i at træffe valg, revidere og vurdere, som karakteriserer al menneskelig handlen. Der står derfor ikke som en mulighed for individet om det vil vælge eller ej – vi har kun ét valg og det er at vælge, og de valg vi træffer har betydning for den livsstil, vi vælger at følge. (Giddens, 1991)

Livsstilen er noget, som adopteres, og er ikke arveligt betinget ifølge Giddens. Han definerer livsstil som et "... mere eller mindre integreret sæt af praksisser, der følges af individet, ikke alene fordi sådanne praksisser opfylder nyttemæssige behov, men også fordi de giver en materiel form til en særlig fortælling om selvidentiteten" (Giddens, 1991, 100). Vores livsstilsvalg former vores selvfortælling. Livsstilen, og dermed de valg vi træffer, er med til at konstruere vores selvidentitet. Dette er gældende uafhængigt af valgets størrelse og karakter. Den nye viden og informationen, som moderniteten bidrager med, gør det muligt for mennesket at træffe valg, der har betydning for selvidentiteten og narrativerne (Giddens, 1991). Det refleksive individ "inkorporerer aktivt og selektivt, men på ingen måde altid bevidst, mange elementer af formidlet erfaring i deres daglige adfærd" (Giddens, 1991, 219). Individet søger praksisser og præferencer, som sammen formår at opretholde individets forestilling om selvidentiteten og i sidste ende selvets refleksive projekt.

Den øgede individualisering og refleksiviteten gør, at vi ønsker at have kontrol over de parametre, som skaber vores fortællinger og danner et billede af os. Endvidere er individet blevet mere følelsesorienteret omkring sine valg (Jacobsen, 1999, 26). Kontrollen vedrører både ekspressive udtryk såsom valg af telefon og tøj, samt de mere eksistentielle værdier. Det moderne individ betragtes som en

kompleks størrelse, der har mulighed for at til- og fravælge ift., hvad det er for en fortælling, der ønskes. Det væsentlige er, at valgene er med til at konstruere vores billede udadtil, og derved også definitionen af, hvem man er (Jacobsen, 1999, 27).

Heraf kan siges, at en virksomhed er nødt til at sætte ind i tilværelsen som nyuddannet og forstå deres livsværdier og holdninger, således at de bidrager til selvidentiteten. Dette vidner ydermere om, at der skal mere en faktuelle informationer til at overbevise et individ om at vælge en virksomhed. Ifølge Jacobsen har dette medført et øget fokus på universer, som er tiltrækkende for individet (1999, 31).

## Opsummering

Giddens (1991) giver en forståelse for, hvordan nyuddannede vælger og fravælger. Ligeledes formår teorien at skildre, hvor væsentligt det er, at det indhold, som en mindre ingeniørvirksomhed anvender i en kommunikationsstrategi, er i overensstemmelse med det, de nyuddannede ønsker at opnå og tilføje til deres liv. Samt hvordan både store og mindre valg, såsom valg af job, er med til at forme nyuddannedes livsstil og identitet, hvorved det er vigtigt, at det er et job og et sted, der bidrager til deres selvfortælling. Teorien forklarer også, hvordan institutioner – herved også virksomheder – også er reflektive, idet det er nødvendigt at sætte sig ind i markedssituationen for at kunne udtænke en strategi (Kaspersen, 2013). Det moderne samfund formår at bidrage til denne refleksivitet bl.a. pga. udviklingen af kommunikationsmidlerne og massekommunikationen, der bringer en masse information. Moderniteten betyder, at vi på baggrund af de mange valg og usikkerhed, vælger ud fra vores tillids- og risikoopfattelse. Tillid er derfor et nøgleord, når vi skal vælge, og sætningen "Vi er, hvad vi selv gør os til" tydeliggør betydningen af vores valg (Kaspersen, 2013, 464).

## 3.2 Strategisk kommunikation

Inden teorien om employer branding belyses, vil jeg kort skitsere en overordnet tilgang til strategisk kommunikation, der anvendes som metodeteori. Specialets primære sigte er at identificere nogle implikationer ud fra nyuddannedes kriterier og værdier, som kan anvendes i mindre ingeniørvirksomheders employer branding, hvorfor der er tale om en strategiplanlægning. Som inspiration til strategiplanlægning indebærer, vil jeg se nærmere på Sepstrups (2007) kampagnestrategi med supplement fra Nielsen (2014).

Grundlæggende handler strategiplanlægning om at komme fra A til B. "Det basale i en kommunikationsstrategi er at finde ud af, hvad man vil opnå over for hvem, og hvorfor man vil det, for at kunne finde ud af, hvordan man som konsekvens heraf vil gøre det" (Nielsen, 2014, 17). Dette gøres via nogle hensigtsmæssige arenaer, kanaler og medier med henblik på at få modtageren til at "vide, mene, gøre eller tage ejerskab til noget bestemt" (Nielsen, 2014, 18). Denne beskrivelse af strategisk

kommunikation er i tråd med måden, hvorpå specialet er opbygget. I indledning defineres, hvad og hvorfor problemformulering er aktuel, samt hvilken målgruppe, der er i centrum, og specialets undersøgelsesdesign er svar på, hvordan problemet kan besvare.

### 3.2.1 Strategiplanlægning

Sepstrups (2007) kampagnestrategi beskæftiger sig med en situationsanalyse, hvor situationen, der skal løses, identificeres. I specialet identificeres situationen for mindre ingeniørvirksomheder gennem specialets problemformulering, da denne - med relation til indledningen, præsenterer en problematik omkring mindre ingeniørvirksomheders rekruttering over for nyuddannede kandidater. For at bekræfte situationen vil dette indgå i undersøgelsen af Confirm, hvori viden om deres udfordringer beskrives. Desuden indebærer undersøgelsesdesignet spørgsmål, som vil indbringe viden om nyuddannedes jobsituation og forhold til mindre ingeniørvirksomheder, da denne er med til at identificere de mål, som virksomheden skal bestræbe sig på at imødekomme. I kampagnestrategien er viden om den givne målgruppe nødvendig. Derved skal målet identificeres, f.eks. mål som opmærksomhed, kendskab/viden, holdning og adfærd omkring virksomheden (Sepstrup, 2007). I specialet er målet at finde frem til, hvordan nyuddannede kan imødekommes, hvorfor det strategiske arbejde forudsætter en undersøgelse af de nyuddannede. Hvilke mål, der er behov for, vil fremkomme af analysen af nyuddannedes kriterier og værdier. Her opnås kendskab til om det er holdningsændring, kendskab til virksomheden eller blot opmærksomhed, der er målet for mindre ingeniørvirksomheder (Sepstrup, 2007). Kommunikationsform er det sidste element, som handler om overvejelser og retningslinjer for valget af kommunikationsformer (Sepstrup, 2007, 213). Indsigt i kommunikationsformer vil undersøges i dataindsamlingen, da disse betragtes som strategiske redskaber og mulige kriterier.

## 3.3. Employer branding

Med afsæt i Barrow & Mosleys teori om employer branding, samt praksisteoretikeren Seldorf vil jeg redegøre for employer branding som teori, og beskrive teoriens relevans. Seldorf (2008) definerer employer branding som "[...] disciplinen, hvormed virksomheden skaber sig en unik, positiv og genkendelig position som en attraktiv arbejdsplads blandt nuværende og kommende medarbejdere" (s. 11). Hos Barrow & Mosley (2006) er definitionen:

"We define the Employer Brand as the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment and identified with the employing company. The main role of the employer brand is to provide a coherent framework for management to simplify

and focus priorities, increase productivity and improve recruitment, retention and commitment” (preface: xvi)

Specialets definition kombinerer disse og derfor er employer branding en måde, hvorpå virksomheder kan anvende deres unikke og fordelagtige karaktertræk til at skabe sig en tiltrækkende position for potentielle medarbejdere. Målet er ikke at “bygge” et employer brand, men at anvende tankegangen. Fokuset er på den eksterne del af employer branding, hvorfor interne elementer som fastholdelse udelades.

### **3.3.1 Indefra og ud**

Employer branding skal have rod i virksomhedens ‘core proposition’, som kan sammenlignes med virksomhedens corporate brand. Der bør være et relationelt forhold mellem de overordnede værdier og employer brandets fordele, udsagn og mål (Barrow & Mosley, 2006). Bevidsthed om hvilke type medarbejdere, virksomheden har, kan bidrage til at vælge de medarbejdere, der ‘fit in’, og kan bruges i branding til potentielle medarbejdere (Barrow & Mosley, 2006, 115). Det anses som en fordel i at kende til de mest almene begrundelser for medarbejdernes loyalitet og engagement i organisationen. Begrundelserne – som også undersøges hos Confirm - kan anvendes som en del af det strategiske arbejde med virksomhedens employer branding.

De personlige elementer har en afgørende rolle, da virksomhedens employer brand skal hænge sammen med virksomhedens “tone and style” (Barrow & Mosley, 2006, 115). Dette signalerer om, virksomheden er nede på jorden, seriøs, passioneret, omsorgsfuld, udfordrende, sjov osv. Medarbejderne skal også inddrages, da omgangstonen og omtalen af arbejdspladsen skal være i tråd med det, virksomheden ønsker at brande sig på. Medarbejdernes betragtes som virksomhedsambassadører, hvorfor det er vigtigt, at employer brandet implementeres i hele organisationen.

Det er derfor essentielt, at budskaberne understøtter virksomhedens overordnede vision, medarbejdernes motivation for at arbejde og forretningsstrategien. “Kendskab til og troværdighed omkring topledelsens etik, værdier og forretningsførelse er altafgørende i employer branding” (Seldorf, 2008, 15-16). Desuden finder Seldorf det væsentligt at de værdier, der brandes til kommende medarbejdere, også er de værdier, de oplever efter branding (Seldorf, 2008).

### **3.3.2 Målgruppen**

Kommunikationen til en specifik målgruppe kræver ifølge Barrow & Mosley (2006) en “labour market insight” (s. 104), således kan kommunikationen målrettes, så den har “the right fit” (s. 104). Første skridt er at få defineret, hvad det er for værdier, som virksomheden ønsker at matche med potentielle medarbejdere – i dette tilfælde nyuddannedes værdier og kriterier. Næste skridt er kendskab til de

deres "needs and aspirations" (Barrow & Mosley, 2006, 105). Dette giver et indblik i, hvad det er, der bør prioriteres. "If you are clear about the main target groups, it becomes a lot easier to conduct further research into distinctive needs and aspirations of each group, and their awareness and perceptions of your organisation" (Barrow & Mosley, 2006, 105). Kendskab til segmentet, man søger kandidater inden for, afgiver viden om forudsætningerne for deres jobsøgning. Det giver også indsigt i nyuddannedes opfattelse af virksomheden. Undersøgelsen af nyuddannede har dog ikke et specifikt afsæt i, hvad de synes om Confirm. De bliver derimod bedt om at forholde sig til mindre virksomheder, som er det felt, Confirm tilhører. Dernæst skal medarbejdernes forhåbninger og behov specificeres, som i specialet gøres via interviews og en fokusgruppe. I teorien forholdes der til fokusgruppen som metode, der "[...]can provide some very useful insights into the criteria used by different types of employee to make their choice" (Barrow & Mosley, 2006, 106). Fokusgruppen i specialet vil indhente viden om de kriterier og værdier, som nyuddannede baserer deres valg af arbejdsplads på. Barrow & Mosley (2006) påpeger, at vi i dag er mere kritiske over for de jobtilbud, der byder sig, hvorfor flere virksomheder oplever afslag. Derfor er undersøgelser i feltet nyttige til at konkretisere kommunikationsindsatsen. Dette er særligt gældende inden for specifikke målgrupper såsom ingeniører: "[...] the benefit in terms of getting the proposition right for these groups can be significant" (Barrow & Mosley, 2006, 106).

### 3.3.3 Employer brand image

Barrow & Mosley opstiller syv punkter omkring virksomhedens image ud fra målgruppens perspektiv, hvoraf disse fire benyttes i specialet.

- |                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Name Recognition</li><li>2. Awareness</li><li>3. Saliency</li><li>4. Trial</li></ol> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

'Name recognition' omhandler målgruppens kendskab til virksomhedsnavnet. I undersøgelsen af de nyuddannede spørges der ikke direkte ind til Confirm, som virksomhedsnavn. 'Name recognition' bliver berørt mere generelt ved at undersøge om nyuddannede finder værdi i virksomhedsnavnet. 'Awareness' er i forlængelse af 'name recognition', som jeg vil pege i retningen af, hvad der skaber opmærksomhed for de nyuddannede. 'Saliency' er overvejelser af virksomheden som arbejdsplads. Dette punkt belyses bl.a. ved at spørge ind til, hvad nyuddannede mener om mindre ingeniørvirksomheder. Heraf opnås indsigt i, hvad der betyder noget ift. arbejdspladsen. 'Trial' viser, hvad der er de primære årsager til at de vælger at sende en ansøgning. Dette trin belyses ved at undersøge, hvad de prioriterer ved en jobsøgning.



### 3.3.4 Benefits

Barrow & Mosley (2006) belyser to typer fordele – ‘functional benefits’ og ‘emotional benefits’ (s. 58). ‘Functional benefits’ er funktionelle og basisorienterede fordele – dvs., de ting som virksomheder lover, som f.eks. økonomisk sikkerhed, et sikkert arbejdsmiljø, det nødvendige udstyr til at udføre arbejdsopgaver m.m. Ofte er funktionelle fordele implicitte og taget for givet, men de kan være aktuelle at frembringe i en virksomheds kommunikation til potentielle medarbejdere. Emotional benefits er mere komplekse værdier. Det drejer sig om kommunikation, der kan appellere til særlige emotionelle værdier, som f.eks. at føle sig sexet ved at bruge en bestemt parfume, eller få mere selvtillid af en bestemt type arbejdsopgaver - ”In short, it will promote a relevant and attractive emotional benefit that serves to ‘position’ the more functional benefits of the product in the mind of the consumer” (Barrow & Mosley, 2006, 59).

“People’s emotional attachment to their employer tends to be driven by the value they derive from the total work experience, including the inherent satisfaction they derive from the tasks they perform, the extent to which they feel valued by their colleagues, and their belief in the quality, purpose and values of the organisation they represent” (Barrow & Mosley, 2006, 59)

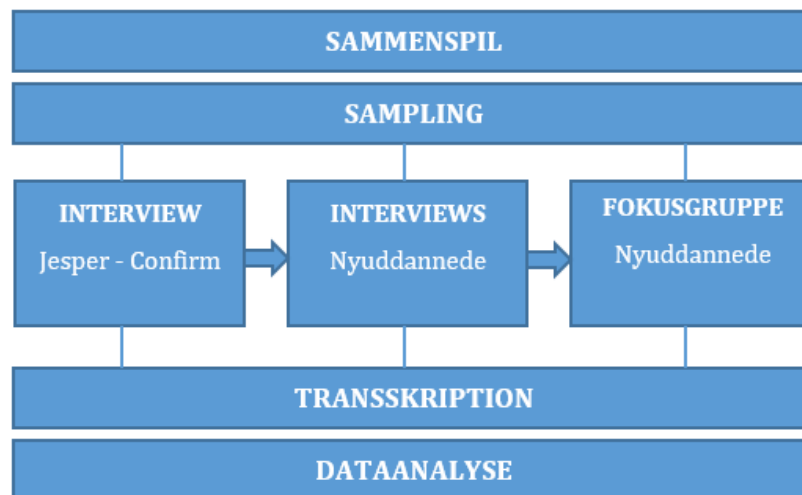
Ifølge Barrow & Mosley (2006) har mange virksomheder flyttet deres fokus væk fra, hvad det er, virksomheden gør, til hvordan det vil få modtageren til at føle. Motivering af potentielle medarbejdere handler om mere end bare løn, incitamenter og tvang. Som ovennævnte citat indikerer, bør de mere psykologiske og emotionelle værdier inkorporeres i virksomhedens employer brand.

### Opsummering

Employer branding forudsætter altså en undersøgelse af de aktuelle målgruppe, således at der opnås indsigt i værdier og kriterier. Dertil skal virksomheden kommunikere på baggrund af indre værdier og i tråd med deres corporate brand. Der skal fokus på kommunikation, som skaber opmærksomhed, genkendelighed og lysten til at søge et job, samt fremhævelse af virksomhedens funktionelle og emotionelle fordele.

## 4. UNDERSØGELSESDSIGN

Inden en uddybende gennemgang af specialets forskningsmetoder, vil jeg kort redegøre for opbygningen af undersøgelsesdesignet. Dernæst vil jeg gå i dybden med metoderne, hvor jeg redegør for dataindsamlingen, databearbejdelsen og dataanalyse. Kapitlet er struktureret som følgende:



### 4.1 Sammenspil mellem metoderne

Metodernes sammenspil beskrives i det følgende.

Det første interview med Jesper Strands (CEO) fra Confirm skal give en karakteristik af Confirm som virksomhed og arbejdsplads. Dette er mhp. at besvare specialets andet arbejdsspørgsmål, således at der opnås et kendskab til Confirm som mindre ingeniørvirksomhed, samt indsigt i deres rekruttering. Dette interview er den første undersøgelse, da den viden, som tilegnes under interviewet, kan anvendes til den næste metode, hvor nyuddannede er i centrum. Indsigten i Confirms udfordringer og tanker omkring rekruttering, strategisk kommunikation og nyuddannede som potentielle kandidater kan opstille nogle spørgsmål, som er aktuelle at inddrage i den næste undersøgelse. Den næste undersøgelsesmetode består af kvalitative interviews med studerende og nyuddannede på DSE Messen på DTU i Lyngby. Formålet med interviewene er at fange målgruppen i denne unikke kontekst, hvor deres tanker vil være omkring potentielle virksomheder og karrieremuligheder, som betragtes som fordelagtig for specialets problemstilling. Denne metode skal indsamle data til at besvare specialets første arbejdsspørgsmål om nyuddannedes værdier og kriterier. Det samme gælder den tredje og sidste undersøgelsesmetode, som er et fokusgruppeinterview med nyuddannede. I fokusgruppen vil pointer fra de foregående interviews inddrages til at undersøge, hvordan nyuddannede kan imødekommes, og om det hænger sammen med de meninger, der er kommet frem fra interviewene.

## 5.2 Sampling

Som beskrevet i afsnittet om casestudiet (s. 23) beskæftiger specialets sig med casetypen 'case-eksempel', hvorfor sampling-metoden tilhører 'purposive sampling', herunder teoretisk sampling (Bryman, 2016, 409). Denne form anvendes, da undersøgelsens formål er at indsamle data om nyuddannedes værdier og kriterier, og Confirms karaktertræk. Således indsamles dataene mhp. at kategorisere den indhentede viden for at skabe en hypotese, som kan besvare specialets problemformulering (Bryman, 2016, 410-411). Udvælgelsen af respondenterne sker på baggrund af deres direkte reference til problemformuleringen, hvorfor der er tale om 'purposive sampling'.

Virksomhedsinterviewet kan også betragtes som 'criterion sampling', da han lever op til kriteriet om en interviewperson, som kan give en dybdegående beskrivelse af Confirms karaktertræk (Bryman, 2016, 409). Jesper er valgt som interviewperson, fordi han er ejer af Confirm, og derved vurderes til at være den mest egnede til at karakterisere Confirm ud fra virksomhedens målsætninger, vision, arbejdsforhold og rekruttering – han er. Han kan ydermere bidrage med viden om Confirm, som en medarbejder i Confirm muligvis ikke vil kende til eller overveje at fortælle om pga. sin rolle som medarbejder. Jesper, som repræsentant for Confirm, vurderes til at være den med den mest kritiske beskrivelse af Confirm og de udfordringer, de møder, idet Jesper ikke skal stå til ansvar over for en chef, som medarbejderne skal. Denne afgrænsning kan afgive viden, der giver et oprigtigt billede af, hvad der er aktuelt for Confirm.

De semistrukturerede interviews med nyuddannede vægter den kontekstuelle sammenhæng, som interviewene udføres i. Interviewene finder sted under DSE Messen på DTU i Lyngby, som er valgt som undersøgelsessted pga. dette events aktualitet og relevans for specialet. Med andre ord er undersøgelsen styret af sociale rammer. DSE Messen er en job- og karrieremesse for studerende og nyuddannede på DTU. Udvælgelsen af respondenterne er baseret på den målgruppe, som er relevant for mindre ingeniørvirksomheder at forholde sig til. Derfor består respondenterne af både studerende, næsten færdiguddannede og færdiguddannede. Studerende, der ikke er langt inddrages på lige fod med studerende, der snart afslutter deres uddannelse, da deres relevans ikke kan udelukkes. Nystartede studerende vil formentlig ikke have gjort sig de samme tanker og overvejelser om job og karriere på samme måde, som næsten færdiguddannede studerende har. Dog har jeg alligevel valgt at interviewe mere generelt, da jeg kan se en fordel i at inddrage alle typer studerende i undersøgelsen. Endvidere vil det også give et indblik i, om de nystartede studerende overhovedet gør sig tanker om job og karriere, samt om det kan være relevant for en ingeniørvirksomhed at forholde sig til dem. Antallet af interviews er ikke planlagt på forhånd. Måden hvorpå jeg vil vurdere om, der er indsamlet tiltrækkelig viden ud fra

forskningsmetoden, er ved at lægge mærke til, hvornår der begynder at komme gentagende pointer (Bryman, 2016). Ifølge Brinkmann & Tanggaard (2015) er det dog normalt, at forskningsprojekter indeholder 10-20 informanter, hvilket vil være udgangspunktet.

Fokusgruppe interviewet undersøger nyuddannedes meninger – herunder værdier og kriterier. Derfor har jeg foretaget en afgrænsning til denne undersøgelse. De færdiguddannede må maksimalt have været på jobmarkedet i to år, for stadig at tilhøre betegnelsen ”nyuddannet”. Dette skyldes, at det netop er overvejelser, behov og kriterier vedrørende nyuddannedes jobsituation, der ønskes indsigt i, hvorved færdiguddannede i job med flere års erfaring kan have svært ved at huske den aktuelle situation, de befandt sig i, da de dimitterede. Ydermere vil jeg gå efter et nogenlunde lige antal mandlige og kvindelige deltagere, da de kan bidrage med forskellige meninger og pointer. Dette er også for at skabe så repræsentativt et resultat som muligt, og derfor kan hverken mænd eller kvinde udelukkes fra undersøgelsen. Endvidere afgrænses fokusgruppen til kun at have dansktalende deltagere for at sikre, at der ikke opstår nogle sproglige udfordringer. Disse overvejelser skal gerne give anledning til, at fokusgruppe hverken bliver for homogen eller for heterogen, og skabe en balance mellem deltagerne således at der skabes et afbalanceret grundlag for interaktion imellem dem (Halkier, 2002, 31). Jeg har valgt at gå efter deltagere, jeg ikke kender i forvejen for at undgå, at bekendtskabet skal influere på svarenes udfald i fokusgruppeinterviewet. (Halkier, 2002, 36-37).

Antallet af deltagere er faldet på 5-8 deltagere og én fokusgruppe, som man skal forholde sig til ifølge Halkier (2002). Det vurderes ikke at være nødvendigt at inddrage flere grupper, idet problemformuleringen besvares ud fra flere metoder. Fokusgruppens størrelse har betydning for den interaktion, der skabes mellem deltagerne. For mange deltager kan skabe undergrupper i interaktionen, og dette ønskes ikke. Formålet er, at alle i gruppen forholder sig til hinanden, således at alle føler sig trygge og hørt. En gruppe på mindre end fem deltagere vil ikke give en lige så bred vifte af viden, og derfor vil dette minimum formentlig kunne sikre, at der stadig kan skabes dynamik og frembringes forskellige kriterier og overvejelser. (Halkier, 2002) En risiko ved mindre grupper er, at fokusgruppen kan være sårbar over for afbud, hvilket kan munde ud i for lidt dynamisk interaktion. Som et forsøg på at undgå dette er der som ”tak for hjælpen” købt en gave til deltagerne. Herved er der en motivation ud over det aktuelle emne, som kan lokke deltagerne til (Halkier, 2002).

DTU i Lyngby er valgt som ramme for fokusgruppen, som skal skabe et trygt miljø for deltagerne, da de fleste formentlig har kendskab til stedet. Herved kan det være et godt udgangspunkt for social interaktion. Mødelokalet skal medvirke til, at fokusgruppen ikke afbrydes af støj eller andre afbrydelser samt skabe en privatsfære, som gør det trygt for deltagerne at dele deres meninger. (Halkier, 2002)

Udvælgelsen af deltagere til fokusgruppen er baseret på baggrund af førnævnte kriterier, men deres uddannelsesmæssige baggrund vil jeg lade være op til tilfældighederne, så længe de tilhører ingeniørbranchen. Dette begrundes med, at det ikke er en specifik faglig retning, der tages stilling til i specialet.

## 5.3 Virksomhedsinterview

Interviewet med Jesper Strands (CEO for Confirm) er et kvalitativt forskningsinterview, da jeg gerne vil forstå og kende til den livsverden, som Confirm er en del af (Brinkmann & Tanggaard, 2015, 31). Interviewet skal give indsigt i, hvilken virksomhed Confirm er og dens karaktertræk, således at det andet arbejds spørgsmål kan besvares.

Jespers position muliggør en bred viden om Confirm, da han er inde over alt i virksomheden, og desuden er ophavsmand bag Confirms mål og visioner. Det kvalitative forskningsinterview giver adgang til at få indsigt i hverdagen i Confirm, og hvordan Jesper oplever Confirm, sine ansatte og deres udfordringer. Målet med interviewet er at opleve Confirm ud fra Jespers førstepersonsperspektiv, men også at se, hvordan han italesætter Confirm i denne sociale kontekst (Brinkmann & Tanggaard, 2015, 31). Interviewet er derfor både præget af det fænomenologiske paradigme og socialkonstruktivismen, da jeg dels anvender interviewet som et medie til at "[...] udtrykke menneskelig erfaring fra episoder uden for interviewinteraktionen" (Brinkmann & Tanggaard, 2015, 31), og dels anser interviewet som en social episode i sig selv, hvor der konstrueres erfaring via interaktionen.

Der skal tilegnes "[...] en forhåndsviden om det emne, der skal undersøges" (Kvale & Brinkmann, 2009, 125) For at klæde mig på har jeg undersøgt den aktuelle situation, som mindre ingeniørvirksomheder befinder sig i, som beskrevet i indledningen (s.10).

For at skabe trygge rammer afholdes interviewet hos Confirm. At interviewe Jesper på hans "hjemmebane" kan føre til dybdegående og detaljerede udsagn, som ikke belyses ved offentlige omgivelser. En detaljeret karakteristik af Confirm er at foretrække til at klarlægge, hvilke karaktertræk, der kan anvendes strategisk. Dette kan også give et mere oprigtigt billede af Confirm, og derved ikke som Jesper gerne vil have det til at være.

Interviewet udføres med udgangspunkt i en interviewguide (B1; Tanggaard & Brinkmann, 2015, 38). Interviewet er semistruktureret og kendetegnes ved at være et planlagt og fleksibelt, hvis formål er at indbringe en beskrivende viden af den verden, som interviewpersonen indgår i. Interviewguiden anvendes til at styre interviewets forløb, således at de aktuelle temaer belyses. De anvendte temaer er:

1. Introduktion
2. Job hos Confirm
3. Rekruttering
4. Nyuddannede
5. Konkurrenter
6. Employer branding
7. Samfundets udvikling
8. Afrunding

Selve interviewet starter med en briefing, hvor formålet og de valgte temaer præsenteres (Kvale & Brinkmann, 2009, 149). Ifølge Kvale & Brinkmann (2009) bør der skabes en god kontakt, så interviewpersonen føler sig tilpas og får lyst til at tale frit. Løbende vil jeg lytte og bekræfte Jespers udsagn, så jeg viser interesse, respekt og giver ham følelsen af at blive hørt (Kvale & Brinkmann, 2009, 148-149). Interviewet bærer præg af den narrative interviewform, da jeg ønsker at få Jesper til at fortælle om Confirms baggrund og historier (Kvale & Brinkmann, 2009, 173). Således opnås en mere detaljeret indsigt i Confirms karaktertræk, som kan hænge sammen med nogle af nyuddannedes kriterier og værdier. Spørgsmålene vil bl.a. være inspireret af denne genre ved at give tid og plads til, at Jesper kan fortælle (Kvale & Brinkmann, 2009).

Interviewspørgsmålene består af indledende spørgsmål, som indbyder til, at Jesper kan starte en fortælling. Denne type spørgsmål anvendes som det første spørgsmål ved hvert tema på nær temaet 'employer branding' og 'samfundets udvikling', hvor der anvendes et direkte spørgsmål. Der vil dertil anvendes opfølgende spørgsmål mhp. at uddybe nogle svar og emner, samt projektive spørgsmål til at undersøge, hvad Jesper tror, medarbejderne synes om at arbejde for Confirm (Brinkmann & Tanggaard, 2015, 41-42) Spørgeteknikken er ikke den vigtigste prioritet under interviewet, da jeg som forsker vil fokusere på at opretholde en god stemning og kontakt til Jesper, så han føler sig hørt og får lyst til at fortælle.

## 5.4 Korte interviews med nyuddannede

Som præsenteret i teorirammen er der behov for at lære de nyuddannede at kende. Derfor foretager jeg nogle kvalitative forskningsinterviews i forbindelse med DSE Messen på DTU i Lyngby, som er landets største karrieremesse inden for ingeniørbranchen. Udover Kvale & Brinkmanns teori om forskningsinterviewet inddrages tanker fra forskningsmetoden *contextual inquiry* af Karen Holtzblatt og Hugh Beyer (2014). Metoden anvendes til at forstå, "[...] who the customers really are and how they work" (s. 34). Ved at interviewe i feltet, hvor specialets case illustreres i praksis, kan jeg opnå nogle implicite detaljer og motivationer hos respondenterne (Holtzblatt & Beyer, 2014, 34). I en designproces er det essentielt at forstå målgruppen, der skal rammes i form af deres *needs, desires* og *approach*

(Holtzblatt & Beyer, 2014, 34), som relateres til specialets afsæt i værdier og kriterier. Messen som undersøgelsesfelt er valgt, da det er en oplagt mulighed til at interviewe studerende og nyuddannede i en job- og karrieremæssig kontekst, hvor de formentlig gør sig nogle relevante overvejelser.

Interviewene er semistrukturerede med et eksplorativt sigte, der skal undersøge studerende såvel som færdiguddannede (Kvale & Brinkmann, 2009, 100). Interviewet er designet således, at planlagte spørgsmål besvares med plads til det uventede og interessante. Dette giver anledning til, at jeg som forsker intuitivt kan spørge ind til de besvarelser eller følge op på nogle interessante iagttagelser fra DSE Messen (Kvale & Brinkmann, 2009).

Interviewet er kort og struktureret ud fra fem temaer. Det er et bevidst valg at holde interviewene korte, da et lang interview på en time kan være svært at opnå i en kontekst, hvor de formentlig har en planlagt agenda, og derfor ikke vil synes om et langt interview. Interviewene indeholder disse temaer:

1. Introduktion
2. Messen
3. Job & karriere
4. Værdier og kriterier
5. Afrunding

Interviewet indledes med en introducerende briefing af interviewets temaer og dets formål (Kvale & Brinkmann, 2009). Da jeg skal fange messedeltagerne, imens de er på farten mellem virksomhedsstandene, er introduktionen vigtig, da den er afgørende for om, de vil deltage. Den skal være præcis og fange deres opmærksomhed. Dernæst starter selve interviewdelen, hvor spørgsmål omkring deres deltagelse på DSE Messen er et bevidst valg, så jeg udnytter den aktuelle kontekst, de står i. Her undersøges, hvad de ønsker at opnå, hvilke virksomhedsstande de har besøgt og hvad der fanger deres opmærksomhed. I forbindelse med designet har jeg sat mig ind i, hvad DSE Messen går ud på. Derfor spørger jeg også ind til virksomhedsforedrag, som også er en del af messen. Udsagnene heraf kan bidrage med relevant data om værdier og kriterier, som både synliggøres eksplicit og implicit i interviewene.

Det næste tema er 'job og karriere', som består af spørgsmål baseret på generelle overvejelser om jobmuligheder og karrierevalg. Her spørges ind til, hvordan de undersøger potentielle virksomheder, hvor de ønsker at arbejde og vigtigheden i virksomhedsstørrelsen.

Sidste tema er 'værdier', som skal give et indblik i, hvad de studerende prioriterer og finder værdifuldt. Dertil nævnes nogle jobrelaterede begreber, jeg beder dem vurdere i i en skala fra ét til fem, hvor fem

er meget vigtig og ét ikke er vigtig - f.eks. begreber som "løn", "personlig udvikling" og "kollegaer". Temaet afsluttes med spørgsmål om, hvilke tre værdier, der er de vigtigste i en jobsøgningssituation.

Interviewene afrundes med et par faktuelle spørgsmål, hvor fornavn, alder, fagområde og personens jobmæssige status præsenteres.

Spørgsmålstyperne består af indledende, opfølgende og direkte spørgsmål, da jeg både ønsker at få igangsat nogle fortællinger, men også konkrete svar på mere specifikke spørgsmål, såsom "Hvor vil du gerne arbejde, hvis du selv kan vælge?" (B3). Desuden kan forholdene gøre det udfordrende at interviewe, da der formentlig vil være lidt støj og nogle redskaber at holde styr på, hvorfor kontakten til respondenterne er prioriteret. (Brinkmann & Tanggaard, 2015) Spørgsmålene er primært åbne og lette, da interviewet ikke opleves mere besværligt end det allerede kan være i en kontekst, hvor jeg afbryder deres planer (Kvale & Brinkmann, 2009). De åbne spørgsmål skal skabe god kontakt, så en konstruktiv og naturlig dialog udfoldes. Af samme årsag optages interviewene og interviewguiden består af én side, så jeg ikke er afhængig af for mange redskaber og i stedet kan fokusere på samtalen (Kvale & Brinkmann, 2009). Opretholdelsen af en tryk og naturlig samtale giver mulighed for bedre at kunne lytte og spørge ind til interessante udsagn, som er en del af interviewenes formål.

## 5.5 Fokusgruppeinterview

Fokusgruppens formål er at få en dybdegående indsigt i de kriterier og værdier, nyuddannede har i en job- og karrierebaseret kontekst (Halkier, 2002). Deltagerne består af nyuddannede, da denne del af målgruppen ikke er så repræsenteret i interviewene. Et fokusgruppeinterview adskiller sig fra det klassiske interview pga. dets muligheder for at skabe en dynamisk dialog på tværs af deltagerne. Forinden en fokusgruppe er kernen at vide, hvad det er, der skal undersøges, og hvorfor det skal undersøges, inden man går til, hvordan man vil undersøge. Hvordan det skal afvikles og undersøges, referer til indholdet (Halkier, 2002, 25-29). I specialets sammenhæng skal fokusgruppen indhente ny viden, samt forholde sig til nogle af de pointer, der fremkom fra interviewmetoden. Indholdet skal lede op til diskussion og dynamisk interaktion.

Deltagerne til fokusgruppen findes ved at annoncere via sociale medier og med hjælp fra DTU. Ydermere har jeg taget kontakt til mit netværk inden for ingeniørbranchen for at få råd og vejledning til, hvordan jeg kan lokke deltagere til (Halkier, 2002).

Som et de strukturelle valg, vil jeg selv stå for afviklingen af fokusgruppen, hvilket betyder, at jeg både er moderator, hjælper og observatør (Halkier, 2002, 43-51). Idet jeg ønsker at skabe data på baggrund af deltagerne meninger og mhp. at lære nyt inden for feltet, men samtidig sikre at det ikke bliver for flyvsk, har jeg valgt at lade mig inspirere af den blandede tragtmodel (Halkier, 2002, 41-42).



Fokusgruppen vil fungere som en slags workshop, hvor deltagerne både skal besvare spørgsmål individuelt og i sammenspil med hinanden, samt gennemgå nogle øvelser, som får dem til at tænke ud over deres egen horisont. Fordelen ved dette er, at deltagerne kan motivere hinanden til at frembringe deres holdninger, meninger og værdier via interaktionen (Halkier, 2002).

I det følgende præsenteres fokusgruppens temaer, indhold og dagsorden

1. Velkommen
2. Job
3. Præsentation
4. Spørgsmål om jobsituationen for nyuddannede
5. Øvelse – kriterier
6. Spørgsmål om attraktivitet og virksomheder
7. Øvelse – jobannonce
8. Spørgsmål – virksomhedsstørrelse
9. Afrunding

Til at starte med bydes deltagerne velkommen, og der opridses regler for at sikre en gensidig respekt for hinandens taleture og meninger, samt praktiske informationer om markeringer (Halkier, 2002). Herefter skal de noterer, hvad de forbinder med et job, hvorefter de præsenterer sig selv for hinanden. Under præsentationen skal de nævne to ting, som de finder vigtigst i det første job (Halkier, 2002). Dette skal skabe trygge rammer og en relation deltagerne imellem, hvori de har lyst til at dele deres mening. Svarene skal desuden sætte tankerne i gang, og give et indblik i hvad de mener, inden en mulig påvirkning fra hinanden finder sted.

Første tema omhandler jobsituationen som nyuddannet, hvor nedenstående spørgsmål besvares i plenum med den forudsætning at få indsigt i deres vaner og oplevelse af at være nyuddannet;

1. Hvordan er jobmulighederne for nyuddannede?
2. Hvordan forbereder man sig på at finde et job?
3. Hvilke tanker fylder mest, når man skal ud og finde et job?
4. Hvordan finder I ud af, hvilke jobs I gerne vil søge?
5. Hvilke kommunikationskanaler er de bedste at bruge ved jobsøgning?

Temaet afsluttes med en diskussion om, hvorvidt ingeniørmangel er en realitet for at undersøge om de oplever dette i deres situation som nyuddannede. Første øvelse går ud på at markere tre vigtige begreber i relation til job og karriere efterfuldt af en åben dialog om deres valg. Efter øvelsen undersøges temaet - attraktiv arbejdsplads, med fire spørgsmål:

1. Hvad er en attraktiv arbejdsplads?
2. Hvordan kan virksomhederne gøre det attraktivt for nyuddannede?
3. Hvad skal der til for at få jeres opmærksomhed?
4. Hvilke virksomheder er eksempler på gode arbejdspladser?

Ved den sidste øvelse skal de i grupper skitsere indhold af en jobannonce målrettet nyuddannede, hvorefter resultaterne diskuteres i fællesskab. Øvelsen skal give et billede af, hvilket indhold de ønsker fra virksomhederne. Fokusgruppens sidste tema sætter fokus på virksomhedsstørrelse bestående af tre spørgsmål:

1. Hvilke fordele og ulemper kan der være ved at arbejde i en mindre virksomhed?
2. Hvilke fordele og ulemper kan der være ved at arbejde i en stor virksomhed?
3. Har virksomhedsstørrelsen indflydelse på jeres job- og karrierevalg?

Formålet er at få indsigt i, hvilken betydning virksomhedsstørrelsen har, og hvilke værdier de knytter til størrelserne. Fokusgruppen afsluttes ved at stille samme spørgsmål som i starten – hvad de to vigtigste ting er i et job. Herved kan jeg se om det fortsat, er de samme behov og kriterier, der er i spil, efter emnet er blevet diskuteret i en social kontekst. Endeligt får de mulighed for at tilknytte en kommentar efterfulgt af en afrunding med tak for deres indsats.

Spørgsmålene stilles åbent ud til dem alle, så der dannes grundlag for en samtale mellem deltagerne fremfor mellem én deltager ad gangen og jeg som moderator.

Interviewguiden er at finde i Bilag 5, som består af en slidepræsentation, jeg har valgt at anvende under fokusgruppeinterviewet. Ligesom interviewene optages fokusgruppen.

## 5.6 Transskription

De tre dataindsamlinger transskriberes ud fra Kvale & Brinkmanns (2009) metode om transskription af optagede lydfiler. Ved transskription kan der opstå problematikker, som kræver nogle overvejelser, inden transskriberingen påbegyndes. Transskriptionerne er en tekstlig oversættelse og gengivelse af det talte sprog. Der er tale om to narrativer, som kan give anledning til spildt eller tabt data, når det overføres. Faldgruberne er f.eks. toneleje, ironi, sarkasme og bestemt tryk på ord, samt udtryksformer, som kan være udfordrende at gengive i en transskription (Kvale & Brinkmann, 2009). Kvale & Brinkmann nævner Bourdieu (1999, 622) i denne sammenhæng, da han hævder, at den største faldgrube er de sprogligt skjulte og nonverbale budskaber, der næsten med sikkerhed, vil gå tabt. Disse konsekvenser er medtaget i mine overvejelser omkring metodevalg.

Valget af transskription vil lette arbejdsprocessen, samt gøre det muligt at sammenligne dataene. Nonverbale elementer og udtryk vil medtages i det omfang, det huskes, men vurderes ikke som afgørende for specialets problemstilling. Ved afbrydelser, støj eller betvivlende ord markeres med rød tekst eller '(støj)'. Lyde såsom "hmm", "øh" og lignende er fravalgt, da det ligeledes ikke har en afgørende betydning for de meninger og holdninger, der fremkommer i interviewene (Kvale & Brinkmann, 2009, 203). Formålet er at opnå en transskription, der er sammenhængende og nær det skriftsproglige (Kvale & Brinkmann, 2009).

I transskriptionen vælger jeg på baggrund af en tilladelse at anvende interviewpersonernes fornavne. Fornavnene anvendes mhp. at huske den konkrete kontekst, da det er lettere at forholde sig til deres rigtige navne frem for fiktive navne – dvs. bibeholde den sociale relation, jeg som forsker har til den enkelte.

## 5.7 Dataanalyse

I det følgende redegøres for metoden til dataanalyse af datamaterialet som har afsæt i den meningskondenserende metode, hvor essensen af dataindsamlingerne er udgangspunktet (Kvale & Brinkmann, 2009).

Kondenseringen af datamaterialet vil foregå gennem koder, kategorisering og begrebsliggørelse (Halkier, 2002). Til specialets dataindsamling er det denne kodning og kategorisering, jeg vil anvende til reducere og skabe overblik over dataindsamlingernes indhold. Dette forarbejde er vigtigt for det videre analysearbejde, da det til dels sikrer, at der bliver taget stilling til meninger, holdninger og pointer, der både kan gentage og understøtte, men også stride imod og spænde ben. Ved at kode og kategorisere gennemgås dataindholdet systematisk og bliver tilrettelagt således, at det er nemmere at gå til den teoretiske analyse med fokus på kategorierne.

Dataene kondenseres til en start via en åben kodning "[...] ved at give dem en tematisk hovedoverskrift til hver databid, der meningsmæssigt hænger sammen" (Brinkmann & Tanggaard, 2015, 246) Dataene fra interviewet med Jesper vil afkodes abduktivt, da koderne både tematiseres ud fra teori og empirien, mens dataene fra fokusgruppen og interviewene afkodes induktivt – dvs. ud fra empirien og specialets overordnede afsæt i værdier og kriterier (Halkier, 2002, 79). Ved kodningen pålægges kodningen nogle begreber, som har til formål at reducere og gøre datamaterialet mere tilgængeligt – det vil være begreber som jobindhold og opmærksomhed. Efter kodningen foretages en yderligere kondensering, hvori dataene kategoriseres mere præcist. I kategoriseringen sættes koderne ift. hinanden for at se, hvilke der hænger sammen og hvilke der står i modsætning til (Halkier, 2002, 81). Kategorierne vil tage afsæt i kategorier fra empirien, kombinationer af koder og egne bestemte kategorier tilbringes

materialet (Halkier, 2002). Efter kategoriseringen finder begrebsliggørelsen af kategorierne og koderne sted, hvori de sættes over for de kategorier og koder fra de andre dataindsamlinger (Halkier, 2002, 81). Jeg vil bruge begrebsliggørelse til at sammenligne dataindsamlingernes kategoriseringer og indhold med hinanden. Dette vil gøre anvendelsen af undersøgelsesmetodernes resultater nemmere, da disse er kategoriseret i overensstemmelse med hele specialets undersøgelsesdesign. Herved vil jeg også give plads til begreber og kategorier, som ikke er forventet. Under processen vil jeg fokusere på temaer, gentagelser og mønstre, men også variation, kontraster og brud. Pointen er få valideret og problematiseret egne antagelse af datene ved at "[...] sætte dem systematisk og reflekterende i spil med hinanden" (Halkier, 2002, 81). Således vil kodningen og kategoriseringen i den enkelte dataindsamling, men også på tværs af de andre dataindsamlinger inden for feltet, kædes sammen med det overordnede fokus. Herved kan man se om der er mønstre, og om begrebsliggørelsen er sammenhængende. De enkelte dataindsamlinger vil afvige fra hinanden ift. kodninger, men kategoriseringen, hvori koderne kondenseres endnu engang, er en metode til at få ført ensartede temaer ind under samme kategori. Således kan dataene og de enkelte pointer derfra anvendes i sammenspil og i modsætning til hinanden i specialets analyse.

### 5.7.1 Datafortolkning

Dataanalyse handler også om fortolkning og forstå mening. Der stilles nogle fortolkende spørgsmål, "Så ved man fra hvilke perspektiver, fortolkningerne foregår" (Halkier, 2002, 85). Spørgsmålene har afsæt i problemformuleringen, som dataene har til formål at besvare:

- Hvad er et job for nyuddannede?
- Hvilke værdier og kriterier er synlige?
- Hvilke andre perspektiver er af betydning?
- Hvad er fordelene ved en mindre ingeniørvirksomhed?
- Hvad kan en mindre ingeniørvirksomhed tilbyde?
- Hvordan finder de nyuddannede et job?
- Hvad er en attraktiv arbejdsplads?
- Hvad kan anvendes i et employer branding perspektiv?

Fortolkningen sker gennem en teoretisk forståelse, da nogle af fortolkningerne vil være tilbøjelig til at overskride respondenternes selvforståelse, og derved gå ud over den såkaldte commonsense-forståelse. Commonsense-forståelsen vil anvendes også forskningskontekst, da de enkelte personers udsagn med afsæt i almen viden også er relevant (Kvale & Brinkmann, 2009, 238-239).

## 5.8 Dataevaluering

### 5.8.1 Evaluering af interviewet med Confirm

Interviewet med Jesper Strands fra specialets case-virksomhed, Confirm, gav nogle brugbare data til at understøtte specialets virksomhedsfokus. Spørgsmålene blev besvaret dybdegående og jeg fik indsamlet data, der er understøttende for specialets problemformulering. F.eks. forklarede Jesper, hvordan konkurrencen med de store virksomheder, som Novo Nordisk har indflydelse på deres rekruttering af kandidater, samt åbnet op for mange beskrivende fortællinger af virksomheden, som er anvendelige ift. employer branding.

Introen til det kvalitative virksomhedsinterview kan der forekomme nogle uventede afbrydelser eller forstyrrelser – særligt ved eliteinterviews (Kvale & Brinkmann, 2009, 167). Efter én times interview blev vi afbrudt af et opkald, men kunne genoptage interviewet efterfølgende. Det betød et par gentagelser af det forrige, men lod ikke til at påvirke stemningen og interessen for deltagelsen. Til trods for afbrydelsen forløb interviewets to dele positivt og med et resultat, der kunne anvendes i specialets analyse med henblik på at skildre, hvilke karaktertræk en mindre ingeniørvirksomhed som Confirm har, og hvordan disse kan anvendes i deres rekrutteringskommunikation til nyuddannede.

### 5.8.2 Evaluering af dataindsamling om de nyuddannede

Anvendelsen af kvalitativ forskning formår at give en dybdegående og subjektiv indsigt i de nyuddannedes meninger, således at der opnås forståelse for deres valg af værdier og kriterier, men har også nogle faldgruber. I en interviewsituation, hvor jeg spørger ind til kriterier og værdier kan interaktionen påvirkes af en form for "social kontrol". Der kan være værdier og kriterier, som ikke nævnes, fordi emnet kan være et tabu –det er eksempelvis ikke alle, der bryder sig om at tale om løn. Den sociale kontrol synes også at påvirke nogle af de svar. Dette gælder både fokusgruppeinterviewet og interviewene, hvor der har været flere interviewpersoner ved samme interview. Påvirkningen betragtes dog som uproblematisk, idet det ligeledes kan være undersøgelsens bidrag ift. flere nuancer og meningsforhandlinger mellem interviewpersonerne, hvor det er svært at vurdere om det er en påvirkning (Kvale & Brinkmann, 2012).

#### Kvalitative interviews

Messen som undersøgelsesbase og det første tema om messen synes at have en god effekt på interviewpersonerne. De var imødekommende og interesserede i at deltage. Pga. larm fandt jeg en lounge, hvor deltagerne tog en kaffepause, hvilket var en oplagt mulighed for ikke at forstyrre dem midt i menneskemængden. Dette resulterede i dybdegående og langvarige interviews. Endvidere fik jeg ikke et eneste afslag på min henvendelse til messedeltagerne, der sad i loungen. På messen fulgtes deltagerne

oftest med andre, hvorfor jeg valgte at interviewe flere personer samtidig, dog højst små grupper af tre deltagere pga. udfordringen ved ikke at kunne skelne mellem stemmerne under transskriberingen. Trods flere interviewpersoner kunne betyde, at nogle ville sige mere end andre, fungerede det optimalt og afgav nogle interessante besvarelse. At interviewe flere på én gang gav til tider også en anderledes dynamik og dermed afsæt for, at den ene fremprovokerede noget andet hos en anden. Jeg var opmærksom på at henvende mig til alle for at sikre svar og begrundelser fra alle. Interviewenes varighed blev længere, pga. flere interviewpersoner og deres interesse for emnet. Interviewguiden havde jeg udarbejdet på dansk, men da jeg fik henvendt mig til et par engelsktalende, valgte jeg at forsøge mig med at interviewe på engelsk. Kvaliteten af disse to interviews blev brugbare, men udførelsen af disse kunne godt have været mere professionelt, såfremt at interviewet var planlagt på engelsk. Udbyttet var dog brugbart, og det bidrog med anderledes og uventet viden. Gennemsnitsalderen var på 24,83 år, og med i alt 10 mænd og otte kvinder.

### **Fokusgruppe**

Ved fokusgruppen fik jeg tre afbud, hvilket betød, at der kun var fem deltagere. Man kunne frygte, at dette havde indflydelse på gruppens dynamik, men de fremmødte deltagere var klar på at deltage med stort engagement, hvorfor vi kom omkring interessante pointer. Deltagerne bestod af fire kvindelig deltager og én mandlig deltager, som alle var færdiguddannede ingeniører, hvoraf de fire havde et job og én var jobsøgende. De var 25-29 år, så gruppen kan sammenlignes med Generation Y, samt specialets afsæt i nyuddannede, der er blevet færdige inde for de seneste to år. Mads var den eneste, der kommenterede på forfremmelsesmuligheder, hvilket ikke var noget, de kvindelige deltagere nævnte. Der kunne muligvis have været mere fokus på forfremmelse, såfremt der havde været flere mandelige deltagere. Dette er dog blot en refleksion – og ikke dokumenteret pointe. Slidepræsentationen var et velfungerende værktøj til at fastholde deltagerne og ikke mindst mit eget fokus på dagsordenen. En tilbagemelding fra en af deltagerne efterfølgende var, at fokusgruppen var godt struktureret og med en spændende dagsorden, hvilket vidner om, at det har været positivt for deltagerne at deltage. De planlagte øvelser og spørgsmålsrunder fik skabt en brugbar interaktion deltagerne imellem, og det lod til, at de gik til øvelserne med lysten til at diskutere og debattere de forskellige temaer.

Som forsker fik jeg indblik i mange interessante meninger, overvejelser og pointer omkring job- og karrierevalg, samt den situation, som nyuddannede befinder sig i, når de skal til koncentrere sig om jobsøgning.

## 5. ANALYSE

---

I det følgende vil jeg analysere på indsamlede data mhp. at besvare de tre arbejdsspørgsmål, der tilsammen skal besvare problemformuleringen.

Analysen indeholder to analyser – én åben analyse (Bryman, 2016), hvor nyuddannedes udsagn analyseres mhp. at få indsigt i deres kriterier og værdier. Dernæst en teoretisk analyse (Bryman, 2016) af Confirms karaktertræk, hvor employer branding teorien inddrages til at se på dataene ud fra et branding perspektiv. Til slut diskuteres resultaterne i et diskussionsafsnit således at de vigtigste kriterier og værdier udpeges.

I første analyse (5.1) besvares det første arbejdsspørgsmål om nyuddannedes kriterier og værdier. Analysen vil have udgangspunkt i to set data: interviewdata fra DSE Messen og data fra fokusgruppeinterview. Formålet er at opnå forståelse og indsigt i de værdier og kriterier, som både fremkommer eksplicit og implicit af empirien. Endvidere vil jeg finde frem til de metoder og kommunikationsformer, som nyuddannede benytter sig af til at skabe kontakt til potentielle virksomheder, da disse også kan betragtes som kriterier for, hvordan de kan imødekommes.

Anden analyse (5.2) er teoristyret, idet jeg vil analysere Confirms karaktertræk ud fra et employer branding perspektiv. Temaerne er valgt ud fra, hvad der er essentielt at gå i dybden med teori om employer branding. Specialets andet arbejdsspørgsmål om relevante karaktertræk ved en mindre ingeniørvirksomhed undersøges og besvares herved. Analysen har afsæt i data fra interviewet med Jesper Strands. Jeg ønsker at få præsenteret Confirms karaktertræk, således at fordele og begrænsninger synliggøres.

### 5.1 Nyuddannedes værdier og kriterier ved første job

I analysen af nyuddannedes kriterier og værdier vil udgangspunktet være at besvare det første arbejdsspørgsmål:

*Hvilke job- og karrieremæssige kriterier og værdier har nyuddannede?*

Nyuddannedes kriterier og værdier finder jeg frem til ved at analysere på datamaterialet om nyuddannede. Analysens temaer er identificeret i forbindelse med kodningen og kategoriseringen af dataene. Under hvert tema præsenteres de værdier og kriterier, som hører til samme tema. Temaerne skal give overblik over de aktuelle temaer i datamaterialet og samtidig få samlet de udsagn, som understøtter hinanden. Følgende temaer er præsenteret i analysen:

1. Informationskommunikation
2. Målrettet og differentierende kommunikation
3. Helhjertet og imødekommende kommunikationsindsatser
4. Synliggørelse af virksomhedskultur og bløde værdier
5. Kommunikationsveje og metoder

## 5.1.1 Informationskommunikation

### Information om fagområde

Nyuddannede italesætter ofte begrebet fagområde, idet de alle ønsker at arbejde inden for de fagområde, der er uddannet i. Selvom de er bevidste om, at de som nyuddannede kan være nødt til at søge lidt bredt, er dette et kriterium, som de vægter højt. Behovet for information om virksomhedernes fagområder udtrykkes også som en kritik, som indebærer, at virksomhedernes jobannoncer beskrives for bredt, og derved ikke indeholder nok information faget og jobindholdet (B4-G, Sebastian, 34). Sigrید fortæller: "[...] jeg vil gerne bruge de kompetencer, jeg har fået med mig til andet end at undervise, for det er ikke det, jeg brænder for. Man skal ikke undervise, hvis man ikke synes, det er fedt. Jeg vil konkret bruge det, jeg kan som fysiker" (B4-C, 8). Også Nicolaj ønsker at arbejde med det, han brænder for: "Jeg kunne godt tænke mig, at de siger 'det er sådan en person her, vi leder efter', og at man så får det job, og man kommer til at arbejde med det, jeg gerne vil fra start af. Det kunne jeg rigtig godt tænke mig" (B4-F, 16). Citaterne giver udtryk for, at det er vigtigt at arbejde med de kompetencer, nyuddannede besidder, og at deres fag- og interesseområde er det, de brænder for at arbejde med. Når nyuddannede undersøger, hvilke virksomheder der kan være potentielle arbejdspladser, er information om fagområdet også nævnt. Med dette indikeres, at virksomhederne skal synliggøre deres fagområde på en måde, som fanger nyuddannedes opmærksomhed, idet fagområdet er en måde, hvorpå de får sorteret virksomhederne til og fra. Dette kræver konkret information formidlet således, at nyuddannede let får øje på, hvilke fagområder, virksomheden udbyder. Virksomhederne skal tilpasse kommunikationen til dét, nyuddannede kan og vil have, hvilket vil blive uddybet senere i analysen. Kriteriet om information om fagområde opstiller også nogle forventninger til virksomhedernes jobindhold.

### Information om jobindhold og arbejdsstruktur

Information om jobindholdet tyder på at være et vigtigt kriterium for nyuddannede. Dette gælder alle former for kommunikationsindsatser, da dette både er en måde at imødekomme førnævnte kriterie om fagområdet og give dem et indblik i, hvad hverdagen hos virksomheden byder på. F.eks. bør virksomhederne være præcise i deres jobannoncer omkring indholdet, da de ønsker indsigt i arbejdsopgaverne. Varierende, anderledes og spændende opgaver er ligeledes et ønske, som



nyuddannede har ift. en kommende arbejdsplads. Dette understøttes i fokusgruppen, hvor Katrine f.eks. nævner, at hun værdsætter en varierende hverdag, som hun har i sit nuværende job som konsulent (B6, Katrine, 6). Ved at prøve nogle forskellige opgaver er der mulighed for at finde ud af, hvad der er spændende (B4-H, Mads, 6). Sebastian fortæller: "Variation, tror jeg. Det skal være et job, som jeg synes, er spændende. Og det, som jeg synes, er spændende, er nogle opgaver, som man normalt ikke bare lige vil forære væk. Så opgaver, hvor jeg skal løse udfordringer" (B4-G, 35). Disse holdninger om hvad et job skal indeholde og tilbyde nyuddannede, indeholder alle det samme kriterium om, at virksomhederne skal informere om jobbet indhold og funktioner. Dette gælder alt fra opgaver, produktinformation og arbejdsprocesser, således at nyuddannede får et indblik i, hvordan en hverdag i den aktuelle stilling vil udforme sig.

Når nyuddannede forbereder sig på at finde et job, er en af de primære forberedelser at indhente information og viden om potentielle virksomheder. Dette kommer sig formentlig af, at de ikke har så meget erhvervserfaring, og derfor ikke kender så mange virksomheder. Ved alle kvalitative interviews på DSE Messen fortalte respondenterne, at de deltog på messen for at lære virksomhederne at kende og finde ud af, hvor deres fagområde er relevant (B4). Dette gælder både nystartede studerende og færdiguddannede. De vil gerne finde en virksomhed, hvor de passer ind, og som passer til deres forventninger. Tanken om at skulle passe ind, understøtter, at et job ikke bare er et job, men en ting, som hænger sammen med, hvem de er, og hvad de vil opnå med deres karriere. Hvordan det første job skal bidrage til deres karriere er forskelligt fra person til person. Nogen mener, at det er vigtigt, at jobbet bidrager positivt til CV'et (B6, Bente, 3) og at, "Det første job må gerne være prestigefyldt, det giver noget, når man skal have det næste job, som måske giver bedre løn eller passer bedre til mine interesser" (B4-H, David, 46). Andre beskriver, at det var vigtigt bare at få et job og komme ind på arbejdsmarkedet (B6, Mads, 3). I disse udsagn præsenteres deres valgkriterier, som danner grundlag for, hvad formålet med deres kommende job er. Det handler om prestige, løn, interesseområder, at få startet sin karriere og ikke mindst den emotionelle værdi i samhørighedsfølelsen – at passe ind.

### **Information om oplæringsindsatser**

Nyuddannede giver udtryk for, at oplæringsprogrammer og mentorordninger er værdifuldt for dem, hvilket stemmer overens med informationen om deres mangel på erhvervserfaring. I fokusgruppen mener de, at virksomhederne skal vise, hvad de kan tilbyde nyuddannede, og nævner hertil mentorordning og vejledning (B6, Ingeborg, 9). Birgitte udtrykker:

"Altså der er styr på det, når du kommer ud som nyuddannet, så følger man de her og de her, og gør sådan her – der er ligesom faste rammer for, hvad man skal gøre som nyuddannet. Hvor det med mindre virksomheder, kræver rigtig meget af os selv" (B4-E, 23)

Dette understøttes også af Kathrine, som værdsætter, at “[...] big companies have a plan for you, and help advice you in your career, and they would take care of you” (B4-B, 4). Ingeborg nævner, at ”Nogle af dem har også ’graduate programmes’ eller ’karriereveje’ hvor man får en mentor som introducerer en til de forskellige afdelinger så man kan udvikle sig” (B6, 4). Det viser en værdi om, at de gerne vil tages af: ”Sometimes you need someone showing up and open doors” (B4-A, Kathrine, 4). Der er generelt set et ønske fra nyuddannedes side om, at virksomhederne skal være mere eksplicitte i deres budskab om at ville dem. Sermin fra fokusgrupper ytrer, at de ved DSE Messen bør sige: “[...] hey, vi tager nyuddannede, og vi gør sådan og sådan for dem” (B6, Sermin, 5), da det er attraktivt for nyuddannede at føle sig valgt til, hørt og ønsket, som også Clara er omkring i interviewet (B4-I, 9). På dette område synes de store virksomheder at have en fordel. Novo Nordisk, LEGO og Google har et godt image, hvilket skyldes den positive omtale:

”Der er mange af mine tidligere medstuderende, som arbejder der, og siger, at det er en god arbejdsplads. Og så har de styr på tingene. Altså der er styr på det, når du kommer ud som nyuddannet, så følger man de her og de her, og gør sådan her – der er ligesom faste rammer for, hvad man skal gøre som nyuddannet. Hvor det med mindre virksomheder, kræver rigtig meget af os selv” (B4-E, Birgitte, 23).

Derudover er Novo Nordisk også en virksomhed, som imødekommer nyuddannedes ønske om at indgå i en virksomhed, der har ressourcer til at tage sig af dem som nyuddannede.

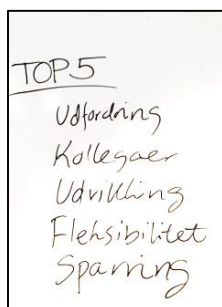
Det tyder på, at der er et kriterium om, at virksomhederne skal have ressourcer til at oplære og tage sig af nyuddannede. Det er ikke nok at virksomhederne søger nyuddannede – det vurderes at virksomhederne er nødt til at være eksplicitte omkring, hvad de kan tilbyde dem og hvordan det vil tage sig af dem. De erkender, at de har brug for hjælp, og det lader til at de har behov for tryghed. Tryghed omkring, at virksomhederne vil tage sig af dem.

## **Information om udviklingsmuligheder**

Nyuddannede er ambitiøse, hvilket også ses i deres kriterium om udvikling. Udvikling er dog et bredt tema, som både dækker over personlig udvikling, karriereudvikling og virksomhedsudvikling.

### **Personlig udvikling**

I fokusgruppen bad jeg dem nævne de to vigtigste ting ved et job, og her blev udvikling og udfordring nævnt hos fire ud af de fem deltagere. Disse to kriterier blev også forbundet med hinanden under en øvelse, hvor de i fællesskab skulle finde frem til de fem vigtigste kriterier og værdier. Ved øvelsen fandt de frem til denne top fem, hvoraf nogle af værdierne allerede er analyseret og beskrevet:



*Billede: Tavlebillede over top 5 værdier/kriterier i fokusgruppen*

De beskrev, at der skulle være udfordringer for at udvikle sig, hvorfor disse to spiller sammen. Når de taler om udvikling, er det ud fra forskellige forudsætninger. Den primære forudsætning er personlig udvikling, hvor de kan udvikle sig i form af læring – dvs. nye kompetencer. I interviewene er ønsket om personlig udvikling stort. Sigrید fortæller, at hun gerne vil udfordres og udvikles på hendes faglighed (B4-C, 10). Rune, Michael og Anders understreger ydermere vigtigheden i, at man som nyuddannet rykker sig inden for de første par år (B4).

Der er også et ønske om tværfaglighed og vidensdeling. Ingeborg understreger, at det at løfte i samlet flok er betydningsfuldt. David er også omkring vigtigheden i vidensdeling for nyuddannede, da man gerne vil "[...] have en man kan spørge til råds" (B4-H, 46). Nicolaj mener, at det er vigtigt, at man hjælper hinanden (B4-F, 28) og Birgitte værdsætter samarbejde på tværs af teams, så man ikke er fastlåst, men kan arbejde med flere forskellige personer (B4-E, 22). I fokusgruppen bliver ord som faglige, kompetente kollegaer og dygtige fagfolk også nævnt, hvilket læner sig op af behovet for vidensdeling. Virksomhederne skal vise, hvordan de skaber rammerne for udvikling til nyuddannede, når de skal tiltrække dem, da dette er et væsentligt kriterium for dem.

## **Karriereudvikling**

Derudover er udvikling af deres karriere også en værdi hos nogle af nyuddannede. Sermin nævner, at hun vil gerne frem, hvilket også ses hos nogle af de andre interviewpersoner (B6, 5). Kasper mener, at det er nødvendigt at udvikle sig, da der naturligt vil være andre til at overtage ens job, såfremt man ikke gør det. Ligeledes ønsker Sofie at stige i graderne, hvorfor karriereudvikling er en realitet (B4-D, 16). Vil man gerne have lederjobs og forfremmelser, peger nyuddannede på de store virksomheder som vejen frem (B6, Mads, 13). Erfaringen i en stor virksomhed menes også at gøre dem mere dannet, ifølge Sermin (B6), og det giver en forståelse for de trin, der er ift. forfremmelse og læring om hierarki (B6, Mads og Ingeborg, 7).

Nogle af nyuddannede betragter det første job, som et skridt på vejen til et andet job. Begrundelsen for dette er, at de forbinder jobskifte med muligheden for at stige i rang og med udvikling (B4-C, Sigrید, 6).

Endvidere er det ikke alle, der mener, at jobsikkerheden er det vigtigste kriterium i et job, fordi de nemt kan finde sig et nyt (B4-C, Clara, 13). Der er dog også nyuddannede, der går op i fremtidssikkerhed. Disse personer er primært familieorienterede eller lidt ældre (B4-I, Henrik, 53). Dette antyder, at opmærksomhed omkring mulighederne for karriereudvikling og jobsikkerhed kan være en værdifuld information for nogle nyuddannede.

### **Virksomhedsudvikling**

Virksomhedsudvikling synes også at være et kriterium, som nyuddannede forholder sig til. Ingeborg mener, at "[...] virksomhederne også skal være 'med på beatet' dvs. de skal have den nyeste teknologi, og være moderne. Hvis de ikke lige er, så i al fald åbne for udvikling" (B6, 6). Innovation og nytænkning nævnes ydermere af Sermin som en fordel (B6, 6). Dertil er det også en forventning, at virksomheden er i vækst. Mads påpeger, at ingen har lyst til arbejde for en virksomhed, der er på vej ned at bakke (B6, 6). Den nyeste teknologi skal stilles til rådighed. Denne forventning om moderne udstyr kan være et resultat af nyuddannedes opvækst, hvor den teknologiske udvikling spiller en væsentlig rolle. Dette stiller krav til virksomhederne om at følge med udviklingen, således at de bedste værktøjer stilles til rådighed. Desuden bør de også være modtagelig over for ideer om udviklingsmuligheder, da nytænkning er essentielt for en virksomhed, ifølge de nyuddannede.

Med de forskellige former for udvikling dannes et tydeligt billede af et kriterium om synliggørelse af udviklingsmulighederne i virksomheden. Dette gælder alle former for udvikling. Enigheden omkring den personlige udvikling bør tages i betragtning, når virksomhederne ønsker at differentiere sig.

### **Virksomhedsinformation**

Nogle af de nyuddannede ønsker et job med godt formål. Rune ønsker f.eks. at arbejde med noget, han kan stå inde for (B4-J, 63) Michael fortæller, at jobbet godt må have et godt formål: "Jeg vil gerne have et job, hvor det jeg laver, er godt for verden. Det behøver ikke at kurere kræft, men bare gøre tingene en lille smule bedre. Ikke hos et kasino, og den slags ting. Ting, der gør hverdagen bare lidt bedre. Det vil jeg godt ofre noget løn for" (B4-J, 59). Rune supplerer i interviewet med, at han gerne vil arbejde i en virksomhed, "[...] hvor jeg kan se mig selv, hvor det jeg laver, bliver brugt, og kan mærke at jeg gør en forskel" (B4-J, 59). Samme tanker går igen hos Sofie, som gerne vil gøre en forskel for miljøet (B4-D, 2-9). Sofie, Karin og Sigrid udtrykker ligeledes, at virksomhedernes miljøpolitik har betydning for deres mening og indtryk af virksomheden. Desuden påpeger Clara, at virksomhederne skal betale virksomhedsskatter og hentyder til, at de ikke skal snyde: "Hvis de ikke betaler skat i Danmark synes jeg det er noget svineri. Især også med geofysik hvor der er meget med olieboringer og lignende" (B4-C, 12). Sigrid supplerer med: "Hvis man producerer forbrugervarer synes jeg det er vigtigt at se om de f.eks. bruger børnearbejde, eller underbetalte arbejdere i Indien som sidder og syer tøj. Det synes jeg er

vigtigt. Man har som kunde en stor magt med sin købekraft, men jeg synes også virksomhederne har et stort ansvar" (B4-C, 12). Disse holdninger viser et billede af de nyuddannede som værende ansvarsbevidste, når det kommer til virksomhedens "indhold". De vil gerne arbejde for en virksomhed, som de kan stå inde for, uanset om det gælder deres produkter, politikker eller samfundsmæssige forpligtelser.

### **Vejledende information**

Nystartede studerende deltager på DSE Messen for lære virksomhederne at kende. Derfor kan det være ideelt for virksomhederne at tage de studerende med i deres overvejelser, når arbejder med kommunikationsindsats. Det er klart, at de på dette tidspunkt ikke står og mangler et fuldtidsjob, men de gør sig allerede overvejelser om, hvor de kan søge hen, når de er færdige. Derfor skabes de første indtryk af virksomhederne tidligt (B4-C). Som studerende bruger man virksomhederne på DSE Messen som en karrierevejledning – Clara fortæller, at det er "[...] meget rart at komme ud og høre, hvad der er af muligheder bagefter, og om man måske allerede nu skal til gå den ene eller den anden vej - alt efter, hvad der er af muligheder bagefter" (B4-C, 8). Dette peger i retning af, at virksomhederne bør skille sig ud, således at de skaber et godt førstehåndsindtryk, men at de også bør være klar med relevant og vejledende informationer med funktionelle oplysninger såsom deres fagområder, jobfunktioner, lønniveau og hvad man som studerende kan gøre via studiet for at kvalificere sig til et job hos en aktuel virksomhed.

## **5.1.2 Målrettet og differentieret kommunikation**

### **Konkret og målrettet kommunikation**

Af de i alt 18 interviewpersoner fra DSE Messen er der én, der har et studierelevant job, hvilket tyder på, at mange vælger jobbet fra. Under fokusgruppeinterviewet påpeger Sermin dog, at et studiejob kan være en god vej ind (B6, Sermin, 3). Anders fortæller, at et af formålene ved at besøge virksomheder på DSE Messen er at få information om virksomhederne, og hvad de laver, da "[...] vi ingen erhvervserfaring har" (B4-J, Anders, 56). Dette indikerer, at nyuddannede har brug for vejledende kommunikation fra virksomhederne, som kan guide dem ift., hvilke virksomheder, der er relevante. Desuden indebærer dette en forventning om, at virksomhederne ikke fokuserer på erfaring, når de annoncerer stillinger og kommunikerer til nyuddannede. I fokusgruppen gik en øvelse ud på at skitsere indholdet af en jobannonce målrettet nyuddannede. Her pointerede den ene gruppe, at "Beskrivelse af virksomheden med nøgleord som er meget vigtige: 'innovation', 'udvikling', og 'nytænkning'" (B6, Bente, 9). Mads, som repræsenterer den anden gruppe, supplerer med: "Tit så står der 'senioringeniør' eller 'erfaren et-eller-andet søges'. Det er måske ikke så målrettet" (B6, 10). Sermin påpeger, at virksomhederne ofte anvender nogle brede begreber, som "[...] man måske ikke helt ved hvad dækker over - som procesingeniør" (B6,

10). Det samme gælder virksomhedernes anvendelse af forkortelser, som Katrine påpeger, at de studerende ikke har en jordisk chance for at vide, hvad er (B6, 10). Disse udsagn og indsigten i nyuddannedes verden uden relevant erhvervserfaring fremhæver et kriterium om, at virksomhederne skal konkretisere og målrette deres kommunikation efter nyuddannedes situation. Katrine understreger – med opbakning fra andre i fokusgruppen, at de valgte ord skaber tryghed og fundament for at nyuddannede tør søge en stilling: ”Brug nogle ord som man føler der er tryghed i, så tror jeg der er større sandsynlighed for at man turde at søge, i al fald” (B6, 10). Valget af nøgleord skal ikke bestå af ”for fancy ord” (B6, Sermin, 10), som de ikke kender til, da det kan få dem til at føle sig ”på udebane” (B6, Sermin, 10). Imødekomme af dette kriterium vil derfor også indfri en værdi i form af tryghed, således at nyuddannede tør søge ind hos en virksomhed. Fokusgruppen foreslår, at virksomhederne kan imødekomme dem ved, at benytte sætninger som disse i deres jobannoncer: ”Man gør det lidt mere åbent - ’så du behøver ikke at opfylde alle 5 krav’” (B6, Mads, 11) og ”Men vi bliver superlykkelige hvis du kan, ellers kan vi snakke om det” (B6, Katrine, 11). Ved at tage stilling til disse forslag og pointer, kan virksomhederne imødekomme nyuddannede ift. deres kompetence- og erfaringsniveau.

### **Informativt blikfang**

Blikfang i form af udstillinger, illustrationer og billeder har betydning for nyuddannede, når de undersøger virksomhedsterrænet. Det gør det nemmere for dem at se, hvad det er, virksomheden laver, og så fanger det deres opmærksomhed (B4-H, 2). De nyuddannede er dog også kritiske over for måden, hvorpå virksomhederne benytter sig af diverse virkemidler – det skal hænge sammen med det, virksomheden står for. På DSE Messen oplever Sigrud følgende: ”Vi var også forbi en bod, hvor de havde en robot stående, og vi var ovre og snakke med dem. De havde intet med robotter at gøre, og det var lidt mærkeligt, fordi det var robotten, der gjorde, vi kiggede på dem. Det var lidt misvisende” (B4-C, 9). Clara udtrykker, at ”[...] det giver bare ikke så meget mening, hvis man ender med at blive skuffet” (B4-C, 9). Clara ytrer, at billeder har en god effekt på hende:

”Jeg blev også fanget af de billeder, de havde på standen, hvor jeg så, at de lavede noget med rummet. Jeg havde lidt svært ved at se, hvad Columbus lavede. Der stod bare noget med, at de var ’nice’, men jeg har ingen idé om, hvad virksomheden kan, eller hvad de arbejder med” (B4-C, 9).

Sigrud supplerer med: ”Ved en stand med et firma, som arbejdede med optiske fibre, der havde de prototype optiske fibre, og så kunne man se, hvad de lavede. Det giver rigtigt meget, at man kan pege på dem og sige ’det er det her, de arbejder med’” (B4-C, 9).

Dette indikerer, at blikfang er positivt for at tiltrække nyuddannedes opmærksomhed, men at indholdet af det skal være informativt ift. virksomhedens beskæftigelse. De forskellige initiativer må gerne

synliggøre virksomhedens produkter, jobindholdet eller funktioner, der er tilknyttet virksomheden. Dette er både til fordel for nyuddannede, men også for de virksomheder, som endnu er ukendte for dem. Illustrationer, billeder, gratis ting og konkurrencer har betydning for, om de vælger at henvende sig til virksomheden. Så længe indholdet er konkret: "[...] det var ligesom det Terma havde. Der var noget med skibe, radarer og rumraketter, så det var nemt at se" (B4-C, Clara, 8) og hun supplerer med, at der burde være meget mere af den slags, da de alle sammen skriver, at "[...] de er de bedste" (B4-C, Clara, 8). De nyuddannede ønsker som sagt at undersøge, hvad de forskellige virksomheder laver, hvorfor blikfang er en god måde at imponere nyuddannede og differentiere sig på - så længe det er informativt.

### **Specifikke og sigende nøgleord**

De nyuddannede nævner gentagende gange, at nøgleord er gode til at finde frem til de virksomheder, som er relevante. Dette relaterer både til deres interesseområder og fagområder. Anders fortæller: "[...] Systematics, dem kendte vi ikke, så vi gik hen og snakkede med dem, og kunne se, der var noget IT software, som jeg syntes var interessant, og det kunne godt være relevant for os på en eller anden måde" (B4-J, 57) og Michael understøtter med, at "Det betyder faktisk ret meget, hvad der står på standene. Hvis der ikke står et eller andet key word, man kan referere til, så går jeg ikke hen og snakker med dem, for så er det sikkert ikke noget for os" (B4-J, 57). Nøgleordene skal være specifikke, da de tilsyneladende har betydning for om nyuddannede opsøger en virksomhed – primært de ukendte virksomheder. Sebastian forklarer: "[...] hvis jeg ikke kender til virksomheden, så skal de virkelig fange mig med det, de arbejder med [...], hvis de kan komme med et godt budskab omkring, det, de arbejder med, så kommer de også til at fange min interesse" (B4-G, 34). Nøgleord og målrettede budskaber er det, som de kigger efter, når de ikke kender til virksomheden, hvilket understreger nøgleordenes vigtighed.

"Hvis der står en bestemt ting, hvor jeg tænker dét der, det kan jeg godt finde ud af at lave, så går jeg hen og snakker med dem" (B4-J, 57) fortæller Michael. Dette bekræftes også af Kasper, Henrik og Svend, der fortæller at de virksomheder, de har talt med, "[...] var dem, som skrev nogle nøgleord, som vi ved noget om" (B4-I, Kasper, 50). Dette angiver et kriterium om nøgleord med et specifikt budskab og som er sigende ift. relevans og jobindhold, som kan være med til at synliggøre virksomhederne på en attraktiv måde over for nyuddannede.

### **Klar brand Image**

Flertallet af nyuddannede mener ikke, at virksomhedsstørrelsen har en betydning for deres valg af arbejdsplads, da de både kan se fordele og ulemper ved begge. Men det er tydeligt, at det er de store virksomheder, som huskes og bemærkes af nyuddannede. Særligt store virksomheder som Novo Nordisk, Cowi, Coloplast, LEGO, Google, Christian Hansen og Oticon er blandt de virksomheder, som nævnes i dataindsamlingen. Årsagen til de store virksomheds indtræden i nyuddannedes hukommelser

skyldes flere ting. Synlighed er en af årsagerne, da det ofte optræder i medierne. Michael fortæller i interviewet:

”Jeg ville ikke have noget imod at arbejde i en lille virksomhed, det har jeg ikke rigtigt tænkt på, det er nok bare fordi man kender de store virksomheder bedre. Man kan lave flere ting i de store, de har flere afdelinger, så derfor er der større chance for at jeg kan lave de ting, jeg synes, er spændende” (B4-J, 59)

Også Sebastian nævner LEGO og Microsoft - ”Microsoft, fordi det er Microsoft. Og det samme med Lego. Det kunne være helt fantastisk at arbejde der” (B4-G, 34). Han uddyber med: ” Det har altid været der, og det bliver større og større. Og de har brug for alle. Alle ingeniører og alle, som har et eller andet med medier at gøre. De har bare brug for alle, og det er meget anderledes og interessant at de ligesom er så brede og fylder så meget” (B4-G, 34). At virksomheden er synlig, gør at virksomhedsnavnet huskes. Store virksomheder er mere synlige og omtalte, hvorfor de mindre ikke bemærkes og opnås kendskab til på samme måde. Derfor er det nemmere for dem at forholde sig til de store virksomheder, fordi de kan forholde sig til dem. Det tyder på, at virksomheden skal gøre noget ud af at få skabe sig et brand image, som nyuddannede husker og genkender. Synlighed, differentiering og positiv omtale kan være en måde at imødekomme dette kriterium.

### **5.1.3 Helhjertet og imødekommende kommunikationsindsats**

#### **Relevante og imødekommende virksomhedsrepræsentanter**

Når virksomhederne deltager på DSE Messen er der en forventning om, at repræsentanterne i form af medarbejdere eller HR-ansatte kender til de nyuddannedes baggrunde og relevans. De kritiserer virksomhedsrepræsentanternes manglende kendskab til de fagområder og uddannelser, der er relevante for virksomhederne: ”Jeg synes, det er tit, når man kommer hen for at høre, så ved folkene ikke rigtig noget om den uddannelsesbaggrund, man har. De står lidt og famler. De ved ikke helt specifikt, hvad de laver i de forskellige afdelinger” (B4-H, Mads, 43), og Mads uddyber også, at ”Det gør, at det nok ikke er den første virksomhed, man går ind og læser videre om, når man skal skrive en ansøgning (B4-H, 43). Dette bekræfter ligeledes kriteriet om vejledende informationer, da nyuddannede forventer, at virksomhedsrepræsentanter kan guide dem ift. jobmuligheder og karrierevalg. Med dette indikeres, at virksomhederne er nødt til at klæde repræsentanterne ordentligt på, da mangel på information kan være afgørende for nyuddannedes valg af virksomhed. Virksomhedsrepræsentanter, der er velforberedte, vil brande virksomheden som seriøs i deres henvendelse til nyuddannede.

Nyuddannede påpeger hertil også betydningen i, at det er relevante repræsentanter. I bund og grund handler det om, at de skal være velforberedte i den forstand, at virksomheden er klar over, hvilke



medarbejdertyper de kan bruge – uanset hvilken afdeling, man er tilknyttet. Der er en gennemgående kritik af virksomhedsrepræsentanter, som ikke kan fortælle, hvordan et specifikt foregår og indeholder, hvilket er problematisk. De foretrækker medarbejdere, der er ude i feltet frem for HR-medarbejdere: "Det er et kæmpe problem, at de folk, de sender ud til rekruttering, ikke ved noget om ingeniører. De ved ikke engang, hvilke andre professioner, de har i deres virksomhed. Som Novo Nordisk f.eks." (B4-I, Svend, 49). Der er behov for, at virksomhederne er klar over, hvad det er nyuddannede gerne vil vide.

Virksomhederne skal være imødekommende, når nyuddannede henvender sig til dem – og de skal lytte:

"Jeg synes, de var dårlige, dem der stod her, fordi vi kom hen for at høre om det, og vi var ikke helt sikre på præcis, hvad de lavede, og vi havde en idé om, at de måske lavede noget stokastisk modellering, som jeg syntes, var rigtig spændende, men så i stedet for at fortælle om, hvad de lavede, så fortalte de bare om, hvordan vi skulle ansøge. Det synes jeg er en mærkelig måde at gøre det på" (B4-J, Rune, 56)

Runes udsagn er ydermere et eksempel på, hvor væsentligt kriteriet om jobindholdet er, da han reagerer på begreber som "stokastisk modellering". Sigrid fortæller ligeledes om et møde med en virksomhed, som ikke ville lytte:

"[...] så siger jeg 'hej, jeg læser fysik', men de sagde, de ikke ansatte fysikere. Men de ville ikke engang høre om, hvad jeg kunne, eller hvad jeg havde arbejdet med. Jeg har jo en Cand. Scient, når jeg er færdig, og de er jo vant til at ansætte civilingeniører, men jeg kan det samme som civilingeniører" (B4-C, Sigrid, 9)

Denne oplevelse understøttes af Kasper, Svend og Henrik, som ligeledes oplevede, at virksomhederne – herunder Novo Nordisk - afslog deres henvendelse, da repræsentanterne var sikre på, at de ikke kunne bruge maskinmestrer, til trods for at de vidste, at de brugte dem (B4-J). Disse oplevelser indikerer, at virksomhedsrepræsentanterne ikke er dygtige nok til at videreformidle information og budskaber til nyuddannede. De nyuddannede gennemskuer virksomhederne, og det giver en negativ oplevelse. Der ligger derfor en værdi i, at repræsentanter er velforberedte og klædt på til at tale med de studerende og nyuddannede. Ydermere synes det at signalere, at virksomhederne ikke er klar over, hvem de kan bruge, hvilket skaber et billede af virksomhederne som uforberedte og useriøse.

Virksomhederne skal være imødekommende over for nyuddannede, når de henvender sig, men også når de ikke henvender sig. De skal vise, at de har lyst til at tale med dem, og at de vil dem. " [...] De møder ind på vores niveau, altså i øjenhøjde med os. Så de ikke er sådan ' ja, ja, I er bare de der studerende" (B4-E, Hong, 22) – her understreger Hong, at virksomhederne ikke skal se ned på dem, men se dem som ligeværdige. Kasper påpeger: " [...] er du ikke i tvivl om, at de gerne vil have, du kommer derhen og

snakker med dem" (B4-I, 50). Det tyder på, at de finder en værdi i, at virksomhederne henvender sig til dem, så de kan mærke at de er ønsket. Dette kan opnås ved, at virksomhederne er imødekommende og inviterer dem hen til at tale med dem.

### **Troværdig kommunikation**

Nyuddannede oplever, at virksomhederne er kræsne. Ingeborg fortæller; "Med bioteknologi kan man godt mærke, de mangler, men de vil have de dygtigste". Det tyder på, at virksomhederne fokuserer på dygtighed og erfaring, hvilket ifølge de nyuddannede ikke er optimalt for deres jobsituation. Mads fortæller ud fra sin position som Ph.d. studerende og underviser, at der er behov for at presse flere igennem, hvilket har betydning for niveauet (B6, 5). Dette kan medvirke til, at virksomhederne kæmper om de dygtigste kandidater. At virksomhederne er gået efter de dygtigste forekommer dog naturligt, men det kan have betydning for deres måde at imødekomme nyuddannede, hvis dette bemærkes. Særligt hvis virksomhederne har mange åbne stillinger og næsten virker desperate efter at få medarbejdere ind, som både Sermin og Katrine giver udtryk for (B6, 5). Hong fortæller i interviewet, at hun "[...] ville ønske, at virksomhederne kunne sige, så lad os tage de nyuddannede – for de er de nyeste inden for feltet, kan man sige, og ligesom hjælpe os på vej. I stedet for bare at sige 'du har ikke noget erfaring, så væk'" (B4-E, Hong, 23). Oplevelsen af, at virksomhederne ikke finder dem interessante eller muligvis ikke er virksomhedernes førsteprioritet, udtrykker et kriterium om troværdighed og en værdi i føle sig prioriteret. Når de nyuddannede bemærker, at de ikke nødvendigvis er førstevalg, giver det et utroværdigt billede af virksomheden. Måden hvorpå virksomheden brander sig på, skal være overbevisende og gennemarbejdet, således at nyuddannede føler sig prioriteret og ikke mindst ønsket. Desuden påpeger udsagnet fra Hong, at det er positivt, når virksomhederne tager ansvar ved at hjælpe dem på vej. Kommunikation, der ikke er imødekommende over for nyuddannedes position, giver et utroværdigt billede af virksomheden. Mads kommer med et eksempel på dette, da han i forbindelse med sin jobsøgning fandt en jobannonce i DTU's jobbank med et krav om 10 års erfaring (B6, Mads, 5).

Kriterierne om imødekommende repræsentanter, samt konkret og målrettet kommunikation er også eksempler på, at troværdigheden er vigtig for nyuddannede, da konkrete overskrifter og valget af ord viser, at virksomhederne gør en indsats i deres rekruttering af nyuddannede. Upræcise ord kan give oplevelsen af utroværdig kommunikation. Det samme kan nævnes om kriteriet om imødekommende medarbejdere, som de ønsker, skal møde dem i øjenhøjde.

Der er en oplevelse af, at nogle virksomheder har en forudindtaget holdning om, hvilke kandidater de kan bruge. De afviser nyuddannedes henvendelser til trods for, at nyuddannede selv ved, at de har medarbejdere med samme uddannelsesbaggrund som dem. Det samme gælder nyuddannede, der kommer fra en uddannelse med en anden titel, men som indeholder samme kompetencer. De

efterspørger derfor, at virksomhederne skal "[...] lægge mere vægt på de kompetencer, de søger i en kandidat, og fortælle, hvad jobbet går ud på. Fordi jeg tror, der er mange, som godt kan det, selvom de ikke er i den 'lille boks' med deres sædvanlige kandidater" (B4-C, Sigrid, 9). Clara opfordrer virksomhederne til:

"Måske også få nogen ud at stå ved standene som ved lidt mere om de forskellige uddannelser, fordi jeg har også talt med en, hvor jeg sagde, at jeg også læste geofysik, og selvom de ledte efter geografer, er det jo i bund og grund det samme, man bliver. Jeg har bare mere matematik. Det er samme uddannelse, man har, men han troede, det var to forskellige ting" (B4-C, Clara, 9)

Ud over, at disse udsagn understøtter det tidligere kriterium om relevante og imødekommende repræsentanter, er det et udtryk for vigtigheden i at virksomhederne skal være troværdige i deres kommunikation. Virksomhederne skal være modtagelige over for alle kandidater, såfremt de kan bidrage til virksomheden. Desuden er dette også en værdi for nyuddannede, da de herved oplever at blive set hørt. Clara og Sigrid talte med en anden virksomhedsrepræsentant, som var god til at se mulighederne med Claras uddannelse, hvilket tyder på at have givet dem en positiv oplevelse. Virksomhederne bør være åbne, lyttende og ikke låse sig fast på en bestemt uddannelse, men se og gribe de muligheder, der byder sig. Det har tilsyneladende indflydelse på deres indtryk af virksomhederne.

## **5.1.4 Synliggørelse af virksomhedskultur og bløde værdier**

### **Eksplicitering af kultur og kollegaer**

Virksomhedskulturen, arbejdsmiljøet og kollegaerne er gentagende værdier og kriterier for nyuddannede. Det tyder endvidere på, at dette er det vigtigste for virksomhederne at imødekomme.

De ligger en stor værdi i at være et sted, hvor de kan indgå socialt med kollegaerne. Clara sammenligner det lidt med et studiemiljø, hvor en af grundene til at hun møder op til timerne, er fordi hun gerne vil se de mennesker, hun læser sammen med, da de har det godt sammen (B4-C, 10). Også Sebastian fortæller, at han ikke ønsker at arbejde alene, og at han foretrækker nogle kollegaer at arbejde sammen med (B4-G, 35). Mads og David forklarer, at de finder kollegaerne vigtige, hvis man skal arbejde mange timer sammen, og at det ikke er sjovt at arbejde et sted, hvor "[...] folk er sure på hinanden" (B4-H, David, 46). Ingeborg uddyber, hvorfor hun har valgt kollegaer og socialt miljø som en del af en attraktiv arbejdsplads, med følgende:

"Kolleger er også rigtig vigtige, det er også motivation, og det er måske meget personligt. Lige så snart jeg får et input ser jeg tingene på en hel ny måde, så kolleger synes jeg er vigtige. Og arbejdsmiljø, som måske er lidt under kolleger, men det er også, at hvis der er et godt

arbejdsmiljø er der mere 'løfte i samlet flok'. Hvis alle bidrager, bliver det hele bare meget bedre, og der kommer mere kvalitet over det hele. Med arbejdsmiljø tænker jeg også gode møder, og at man får opdateringer over hvad andre mennesker laver, så man ikke føler man bare sidder ved sit eget skrivebord" (B6, 6)

Nicolaj forbinder et godt arbejdsmiljø med glade medarbejdere:

"Det er vigtigt, at man har et godt arbejdsmiljø, og at man føler sig godt tilpas. Sådan som jeg tænker, det er, at glade mennesker gør et godt arbejde. I stedet for at man tænker 'åh nej, nu skal jeg på arbejde med de her mennesker igen'. Så det, at man kan stå op og smile om morgenen, det betyder ret meget for arbejdsmoralen" (B4-F, 30)

Dette afspejler en form for signalværdi, idet Nicolaj forbinder glade medarbejdere og et godt stykke arbejde med et godt arbejdsmiljø, gode kollegiale forhold og et sted, hvor man føler sig godt tilpas. Disse er altså forudsætninger for, at man har lyst til at gøre et godt stykke arbejde og at man trives. Det må godt være sjovt at arbejde, påpeger Sigrid (B4-C, 8) Omgangstonen er vigtig, og Katrine begrundet det med, at det er rart at kunne tale frit på en arbejdsplads (B6, Katrine, 10). Det er tydeligt, at de kollegiale forhold er på plads. Det er dog ikke alle, der er helt enig i, at det skal betyde sociale arrangementer uden for arbejdstiden (B4-F, Nicolaj, 31).

De store virksomheder kritiseres af de nyuddannede, da man ikke får det samme personlige forhold til kollegaerne. Dette beskriver Katrine, da hun ikke mener, at de personer, hun arbejder sammen med ude hos de store kunder, kender hinanden så godt. Bente fortæller om hendes job i Cowi: "Vi sidder 100 i mit kontor, og det stiller nogle krav til, hvad man må og ikke må. Som ny er det rigtig svært at komme ind, fordi man ikke bare står midt i kontoret og smalltalker. Det er svært at lære folk at kende i en stor virksomhed" (B6, 13). Desuden finder de det svært at vide, hvor betydningsfuld man er, når man arbejder i en stor virksomhed. Mads mener også, at en ulempe er, at man er inde i det 'cirkus', som man ikke har mulighed for at ændre. Dette vidner om, at der er en værdi i at føle sig betydningsfuld. Ydermere er der et ønske om at falde til og lære kollegaerne at kende, hvilket kan være udfordrende i en stor virksomhed.

Forholdene i en mindre virksomhed bliver nævnt som værende en fordel hos de mindre virksomheder. Der er 'kort vej til chefen', og man kan sige til og fra, hvis man har brug for det (B6, Katrine og Sermin, 13). Desuden påpeger Sermin, at der er mere frihed i form af at kunne sige til og fra. Katrine fortæller, at "Man får et mere styrket sammenhold i de små. Der er få, man kender rigtig godt i stedet for at kende mange lidt" (B6, 13). Der er plads til at joke og tale sammen. Ydermere er der mere vidensdeling og erfaring at hente i en mindre virksomhed, mener Sermin (B6, 13), hvilket skyldes, at man er tættere.

Disse udsagn og meninger giver udtryk for, at de nyuddannede værdsætter et socialt miljø med en behagelig omgangstone og gode kollegaer. Det må gerne være en kultur med lavt hierarki, hvor vejen til chefen er kort. Det indikerer ydermere, at de har brug for at være et sted, hvor de føler sig tilpas og trygge, hvor der er plads til at have det sjovt - det skal ikke være for stift. Beskrivelse af virksomhedskulturen og de kollegiale forhold er derfor et kriterium, som virksomhederne i høj grad bør søge at imødekomme.

### **Profilering af Internationalt og multikulturelt miljø**

En del af de nyuddannede har et ønske om at arbejde for en international virksomhed: "Jeg kan godt lide, at det er en international virksomhed. At de har en lidt mere bred og varieret kundebase. Jeg kan godt lide, at det er multikulturelt" (B4-H, David, 43). Mads supplerer med, at "[...] det ville være en klar fordel, hvis virksomhederne har flere afdelinger og rejser rundt til forskellige lande" (B4-H, 43). Drømmen om det multikulturelle og internationale, samt rejseaktiviteter mener de nyuddannede, ikke er en mulighed hos mindre virksomheder, hvilket har betydning for dem, hvor rejseaktiviteten betyder meget (B4-I, Kasper, 49). Kathrine og Georgina, fortæller også, at de går efter de store virksomheder, både fordi de gerne vil arbejde i en international virksomhed, men også fordi "[...] I was given the advice that bigger companies are more likely to speak English compared to smaller companies, where they only speak Danish. That was really my only criteria" (B4-A, Georgina, 2). Virksomhedernes måde at synliggøre sig på, har betydning for hvilke kandidater, der henvender sig. Begrænser virksomhederne sig til kun at skrive på dansk, vil det afgrænse virksomheden fra at få henvendelser fra kandidater med et andet sprog.

## **5.1.5 Kommunikationsveje og metoder**

### **Netværk og personlig kontakt**

Personlig kontakt og netværk er den foretrukne vej til at undersøge, møde og finde de virksomheder, som placerer sig inden for de nyuddannedes fagområde. Dette er der enighed om i fokusgruppen og hos samtlige af de interviewede. DSE Messen er et eksempel på en attraktiv og prioriteret kommunikationsvej, som nyuddannede og studerende benytter sig af. Mads fra fokusgruppen ytrer: "Jeg tror, det er godt for virksomhederne, fordi de bliver synlige for ingeniører [...], vi kan blive inspireret og få en ide om, hvor man kan søge hen" (B6, Mads, 2). "Også for at finde ud af, hvad det er, vi laver. F.eks. den her virksomhed her, her kom de med nogle ting, man skulle løse, som er relevante for jobbet. Så kan man også få indsigt i, hvad det er, det handler om" udtrykker David (B4-H, David, 41). Den fysiske og personlige kontakt gør det muligt for nyuddannede at se, hvad det er virksomhederne laver. Omvendt mener de også, at det er en mulighed for virksomhederne at få opmærksomhed på og synliggøre sig.

De nyuddannede giver udtryk for at en kommunikationsvej som DSE Messen, kan anvendes til at søge jobs. Dette indikerer, at virksomhederne er klar på at vejlede og modtage uopfordrede ansøgninger. Denne direkte henvendelse angående jobsøgning benytter nogle af de nyuddannede også af på andre måder – dette kan f.eks. være ved at møde op hos en virksomhed med en ansøgning eller at give virksomheden et opkald (B4-I, Kasper, 51; B4-E, Hong, 24). Herved giver de et personligt billede af, hvem de er til den virksomhed, de kontakter. Andre mener dog, at dét at møde uanmeldt op hos en virksomhed ikke er passende, men at det er noget andet på en messe (B4-I, Henrik, 51). Med dette kan virksomhederne med fordel gøre sig klar på at modtage henvendelser fra studerende via opkald, således at de er i stand til imødekomme dem.

Sermin fandt sit første job i en mindre konsulentvirksomhed via sit netværk. En virksomhed, som hun aldrig havde hørt om før. Denne mulighed bød sig efter, at hun havde søgt ind hos en stor virksomhed, hvorefter hun sendte en uopfordret ansøgning og fik jobbet (B6, Sermin, 3). Bente anser også konferencer, som en mulighed – også selvom det er selvbetalt. Hun understreger, at netværk var det, der gjorde forskellen, og at det er noget, hun har investeret tid i under sin uddannelse (B6, Bente, 3). Rune og Anders fortæller, at den nemmeste måde at undersøge en virksomhed på, er, hvis man kender nogen, der arbejder der. Derigennem kan man få kendskab til virksomhedskulturen, og hvad de specifikt laver, uddyber Rune (B4-J, 59). Anders supplerer med: "Hvis jeg kender en, som arbejder der, som siger, det er godt, så ville jeg stole på det" (B4-J, Anders, 60). Disse udsagn og denne prioritering af netværksforbindelser viser, at det er en kommunikationsvej, som virksomhederne bør satse på. Ved at indgå i netværksmuligheder som foredrag, DSE Messen, konferencer og lignende tiltag kan de imødekomme nyuddannedes kriterier om at møde virksomhederne personligt.

Den personlige kontakt til medarbejdere og virksomhedens ansigter kan afgive nogle informationer om virksomheden, som kan være vanskelig at indhente på anden vis:

"For nogen gange så kan det være rigtig svært at vide og finde det, man gerne vil arbejde med. Men det kan godt være svært at kontakte dem. Man kan selvfølgelig godt sende en mail, men det kan være lidt usikkert. Så det er en rigtig fed måde ligesom at komme ud og tage det næste skridt fra studie til job. Det synes jeg virkelig" (B4-F, Nicolaj, 28).

Nicolaj tilføjer også, at det personlige møde med virksomhederne er en god forudsætning for at finde et job, og at det er en mere sikker metode ift. at sende en ansøgning. Dette peger i retning af at det personlige møde, hvor virksomheden og nyuddannede står ansigt til ansigt har en særlig værdi. Den personlige kontakt er ikke kun aktuel ift. DSE Messen. Der nævnes også andre metoder, som virksomhederne kan benytte sig af - nemlig konferencer, fokusaftener og foredrag (B6). Dog er DSE Messen blandt de tiltag, som går igen hos de nyuddannede, hvilket indikerer, at denne metode vægtes

højt. Det er tydeligt, at der er nogle emotionelle værdier, når man som nyuddannet skal finde et job. Der skal være personlighed, troværdighed og den rette faglighed for at matche nyuddannedes kriterier. De vil gerne møde virksomheden som 'person', som er en værdi, men også et kriterium om at få indsigt i, hvem de er, hvad de laver og hvem, der arbejder der. Denne viden skal nemlig skabe fundament for, hvor de skal søge hen, og hvem de vælger til og fra.

### **Informationsrig hjemmeside**

Virksomhedernes hjemmeside tyder på at være det medie, som anvendes af flest efter den personlige kontakt. Hjemmesiderne bliver brugt til at indhente mere basal viden om, hvad virksomheden beskæftiger sig med, hvem de er, og særligt deres jobsektion spiller en rolle for nyuddannede. F.eks. er hjemmesiden årsagen til, at Kathrine anser Kobe som en jobmulighed (B4-B, Kathrine, 4) og har dette indtryk af dem: "I would like to work for Kobe. It gives you security, big companies have a plan for you, and help advice you in your career, and they would take care of you. When I researched the homepages, it seemed like the one that matched best" (B4-A, 4). De nyuddannede anvender hjemmesiden, da denne afgiver informationer, som er værdifulde for nyuddannede. Der er informationer om, hvad der er vigtigt at vide, inden at de tager til en samtale hos virksomheden, samt hvilke kundetyper, de arbejder med (B4-C, Sigrig & Clara, 11). Hjemmesiden anvendes også til at finde frem til, hvordan man kan søge (B4-J, Michael, 59) og til at se på deres aktuelle jobopslag (B4-F, Nicolaj, 30). Ifølge de nyuddannede er hjemmesiderne et kommunikationsmedie, som de alle anvender til at få forskellige informationer. Desuden er det et medie, som stiller nogle forventninger op over for virksomhederne. Der skal være relevante informationer.

### **Nyhedsformidling på LinkedIn**

Ud over den personlige kontakt anvender nyuddannede LinkedIn. Katrine fra fokusgruppen anser LinkedIn som sit offentlige CV. Det er en fordel at holde det opdateret med relevante nøgleord, da "Der er rigtig mange virksomheder, som konstant overvåger" (B6, Katrine, 3). Alle nyuddannede er bevidste om LinkedIn, som job- og karriereredskab. De studerende, der ikke er så langt i uddannelsen, udtrykker, at de ikke anvender det så meget, men at de vil benytte det mere aktivt, når de er længere i uddannelsen (B6-D, Karin, 2). Karin ser ikke sig selv som værende professionel nok til at være på LinkedIn. Kasper og Georgina fortæller, at LinkedIn ikke anvendes til at tage kontakt til virksomhederne, men at benyttes til at melde sig ind i nogle interessegrupper, samt følge virksomhedernes nyheder (B4-A, 2; B4-J, 51). Det kan derfor være en fordel for virksomhederne er være synlige i form af interessegrupper på LinkedIn, og opdatere deres virksomhedsprofil med nyheder. Også David anvender LinkedIn til at følge med hos virksomhederne og deres nyheder; "Der er mange virksomheder, som poster nye jobs eller artikler om, hvad de laver, på LinkedIn" (B4-H, 45). Mediet anvendes som redskab til at undersøge virksomhederne, følge med i, hvad der sker og som offentligt CV. LinkedIn kan derved betragtes som et

kriterium til at imødekomme de nyuddannedes ønske om at følge med i, hvad de laver og hvad der sker. Virksomhedsprofilerne skal være opdaterede, således at de synliggøre sig over for de nyuddannede. Idet de nyuddannede anerkender LinkedIn som et 'jobredskab', skaber det en mulighed for virksomhederne om at kommunikere til nyuddannede derigennem. Brugen af LinkedIn kan derfor med fordel inddrages som et strategisk kommunikationsværktøj ift. de studerende.

### **Google og jobportaler**

Jobportaler og søgning via Google benytter nyuddannede til at finde jobs og få information om virksomheden. Særligt Jobindex nævnes af alle som portal til at finde relevante jobs. Dertil er der også DTU's jobbank som mulighed. Google anvendes til at få nyheder om virksomheden eller medieomtale (B4-E, Birgitte & Hong; B4-B, Georgina; B4-G, Sebastian, B4-D, Sofie). David bruger det også til at få viden om, "[...] hvad der sker lige nu og her" (B4-J, 45). David gør opmærksom på, at magasinet 'Ingeniøren' også er kommunikationsform, han benytter, da der er et afsnit bagi med jobopslag (B4-H, 45). Selvom nyuddannede foretrækker personlig kontakt til virksomhederne, tyder det på, at synligheden og annonceringen via de mere klassiske medier stadig er vejen frem. Med viden om, at jobannoncerne skal være målrettede og konkrete kan de via jobportalerne imødekomme nyuddannede. Anvendelsen af Google til at søge på virksomhederne, indikerer, at søgemaskineoptimering (SEO) kan være et relevant strategisk værktøj til at synliggøre sig over for nyuddannede. Heraf kan virksomhederne via relevante søgeord optimere deres placering på Google, således at de bliver højere rangeret. På den måde kan virksomhederne også tilrettelægge, hvilke ord, virksomheden gerne vil forbindes med og er relevante for nyuddannede.

### **Opsummering**

Ud fra ovenstående analyse af nyuddannedes kriterier og værdier er der fundet følgende kriterier og værdier for, hvordan nyuddannede kan imødekommes:



**Informationskommunikation**

Information om fagområde

Information om jobindhold og arbejdsstruktur

Information om oplæringsindsatser

Information om udviklingsmuligheder

Virksomhedsinformation

Vejledende information

**Måltrettet og differentierende kommunikation**

Konkret og måltrettet kommunikation

Informativt blikfang

Specifikke og sigende nøgleord

Klart brand image

**Helhjertet og imødekommende kommunikation**

Relevante og imødekommende virksomhedsrepræsentanter

Troværdig kommunikation

**Synliggørelse af virksomhedskultur og bløde værdier**

Fremhæve kultur og kollegiale forhold

Internationalt og multikulturelt miljø

**Kommunikationsveje og metoder**

Netværk og personlig kontakt

Informationsrig hjemmeside

Nyhedsformidling på LinkedIn

Google og jobportaler

## 5.2 Confirms fordele og begrænsninger

Denne analyse vil besvare det andet arbejdsspørgsmål:

*Hvilke karaktertræk har en mindre ingeniørvirksomhed, som kan benyttes i rekruttering?*

Formålet med analysen er, at finde de karaktertræk, som Confirm kan anvende i deres employer branding. Dertil vil jeg ligeledes analysere på Confirms begrænsninger, da dette er nødvendigt for imødekomme specialets fokus på mindre ingeniørvirksomheder. Confirm er et eksempel på en mindre ingeniørvirksomhed, og kendskab til virksomhedens begrænsninger er med til at afgrænse besvarelsen af problemformulering, til kun at beskæftige sig med de værdier og kriterier, der er mulige for Confirm at imødekomme. Udelades denne del af analysen vil implikationerne dække over kriterier og værdier, som kan anvendes af alle typer virksomheder, hvilket ikke er målet med specialet. Med andre ord har både begrænsninger og fordele betydning for specialets resultat og konklusion.

På baggrund af de beskrevne karaktertræk af Confirm i interviewet med Jesper, vil jeg derfor foretage en teoretisk analyse, for at identificere Confirms fordele og begrænsninger. Analysen vil også berøre Confirms værdier og visioner, da en employer branding skal hænge sammen med virksomhedens bagvedliggende værdier og indhold. Der skal være overensstemmelse mellem de mål, værdier og visioner, Confirm har, og dét de ønsker at kommunikere ud (Barrow & Mosley, 2006). Dertil skal Confirm imødekomme de værdier og kriterier, som har 'the right fit'. Barrow & Mosley (2006) forklarer, at virksomhederne står over for mere kritiske kandidater, som sagtens kan afskærme en virksomhed, som også bekræftes i den forrige analyse af nyuddannede. De er målrettede, ambitiøse og har kriterier til deres kommende arbejdsplads.

Temaerne i analysen er navngivet efter analysen af datamaterialet med Confirm, og vil hovedsagligt fokusere på de karaktertræk, som er aktuelle for employer branding.

**Vision, ambition og vækst**  
**Jobindhold og store kunder**  
**Kultur, struktur og miljø**  
**Et socialt ansvar**  
**Kommunikationsveje**  
**Confirms begrænsninger**

### 5.2.1 Vision, ambition og vækst

Confirms virksomhedsvision viser, at Confirm er en virksomhed med ambitioner. Jesper fortæller følgende om Confirms vision:

”Vi vil være GMP-industriens foretrukne samarbejdspartner, når udstyr og processer skal automatiseres og valideres. ”Og jeg plejer at supplere med foretrukne - det er ikke at være de største, det er heller ikke at være de billigste - men dem som man har mest lyst til at ringe til, når man har prøvet at arbejde sammen med os” (B2, 3).

Citatet viser, at deres kunderelationer baseres på tillid og lyst, og at Jesper gerne vil føre forretning på baggrund af bløde værdier. Samtidig viser det en virksomhed med ambitioner, da Confirm bestræber sig på at blive den foretrukne samarbejdspartner. Ambitionerne synliggøres ligeledes i et af Confirms målsætninger om, at blive ”velanskrevet” hos Novo Nordisk - se citat (B2, 2).

Årsagen til dette måls hurtige indfrielse skyldtes Confirms netværk - ”De kendte os i forvejen, og vi kendte nogle af dem. Og så er det jo på meget mund-til-øre basis, at hvor der er nogen, der kender nogen i huset” fortæller Jesper (B2, 2). Ambitionsniveauet og måden, hvorpå Confirm ønsker at skabe kunderelationer, synes at være nogle karaktertræk, som Confirm kan bruge i employer branding. Ligesom de nyuddannede, finder Confirm en værdi i at anvende netværksvejen til at skaffe kunder. Det er relationerne og bekendtskaberne, der er vejen frem, og som der arbejdes på. Dette tyder på, at Jesper er klar over, at personlig kontakt er en forudsætning for at nå sine mål, hvilket understøtter pointerne i employer branding om, at al ekstern kommunikation skal komme indefra (Barrow & Mosley, 2006). Jesper anerkender Novo Nordisk, og påpeger vigtigheden i at få skabt et samarbejde med virksomheden. Dette minder om den samme fascination, der er at finde hos nyuddannede, som Confirm kan vende som en funktionel fordel.

I 2012 definerede Confirm et nyt mål om, at blive en Gazellevirksomhed (en virksomhed, der de seneste fire regnskabsår har haft kontinuerlig vækst og som samlet set har mere end fordoblet omsætningen eller bruttoresultatet i perioden (Børsen, 2016). Jesper forklarer, at de ville ”[...] have noget konkret og spændende at gå efter” (B2, 2). Han uddyber med, at ”[...] medarbejdermæssigt har vi jo prøvet at sige, når der dukker muligheder op for at få de rigtige medarbejdere ind, tager vi dem ind. Men vi har ikke haft vækst som hovedmål” (B2, 2). Dette vidner om, at Confirm er en virksomhed med mål og ambitioner, og som gerne vil udvikle sig. Det samme kan siges om Confirms indsats over for Novo Nordisk, hvor virksomheden sætter sig et mål og opnår det resultat, de håbede på. Dette danner et billede af Confirm som værende en ambitiøs og succesfuld virksomhed, der når sine mål, hvilket er relevant indhold at synliggøre i en kommunikationsindsats inden for rekruttering.

Jespers mål var, at skabe en virksomhed med et fokus på 'work-life balance'. Målet var ikke at skabe en stor virksomhed, men blot at have en lille konsulentvirksomhed med plads til et privatliv ved siden af. Men efter fire år valgte Jesper alligevel at udvide mhp. at tjene nogle flere penge, eftersom 2011 ikke havde været det bedste år – dog stadig med overskud. Jesper valgte at ansætte flere medarbejdere. (B2, 2). Vækst, stabilitet og muligheden for at udvide med flere ansatte signalerer en stabil virksomhed, som har klaret sig godt - også under pressede forhold ved finanskrisen. Dette giver udtryk for en funktionel fordel, som kan signalere sikkerhed og få kandidaterne til at se muligheder i Confirm, grundet virksomhedens økonomiske stabilitet og vækst. Jespers mål med at skabe en virksomhed, hvor der også er plads til privatliv, tegner et billede af, at Jesper er en medmenneskelig chef, hvilket kan være en emotionel fordel for Confirm, da dette formentlig vil give de ansatte følelsen af at have plads og frihed (Barrow & Mosley, 2006).

Confirm er nødt til at gøre en stor indsats og bruge mange ressourcer på deres rekruttering. Det skal oparbejdes indefra og via deres egne medarbejdere, hvilket også er vejen frem ift. employer branding teorien (B2, 11). Confirms målsætning for medarbejderne og deres indsats for at få dem til føle sig tilpas, skal give afkast i form af nye medarbejdere, som er det rette udgangspunkt at have, når man skal brande sig. På denne måde sikrer Confirm, at det er de ægte værdier og fordele, som kommunikeres ud. Jesper mener, det er vigtigt, at deres kommunikationsindsatser understøttes indefra, og "[...] samtidig skal vi arbejde på det ydre, altså facaden og sige 'kom ind, der er skidegodt herinde'. Men det skal også kunne mærkes, når folk ser os" (B2, 12). Ifølge Barrow & Mosley (2006) skal employer brandet være synligt gennem hele virksomheden, da troværdigheden er vigtig, når arbejdspladsen skal promoveres, hvilket hænger godt sammen med Jespers holdning i citatet. Medarbejderne er eksempler på virksomhedens budskaber, og derfor skal deres væremåde signalere det, som virksomheden lover kandidaterne.

## **5.2.2 Jobindhold og store kunder**

Som medarbejder hos Confirm arbejder man som konsulent hos forskellige kunder, hvilket medfører et job med varierende indhold. Dette fremhæves også i dette citat: "Godt sted at være, og man får lov til at prøve nogle ting af, hvis man har nogle ideer" (B2, 7). Det er en funktionel fordel, idet det giver plads til at den enkelte medarbejder kan udfolde sine ideer og har varierende arbejdsindhold (Barrow & Mosley, 2006).

Hos Confirm kan medarbejderne arbejde med mange store virksomheder, som f.eks. Novo Nordisk, hvilket Jesper mener, har betydning for særligt nyuddannede kandidater (B2, 11). Jesper erkender, at han kan mærke konkurrencen om at få rekrutteret de rette kandidater til Confirm. De store virksomheder spiller en væsentlig rolle, da de har flere muskler at køre på. Confirm anvender dog

anerkendelse og fascinationen af de store virksomheder, som en del af deres forsøg på at sælge Confirm som arbejdsplads (B2, 6). Jesper erkender at konkurrencen med store virksomheder ikke kan "vindes" (B2, 6). At være bevidst om konkurrenternes kommunikation og fordele er, ifølge Barrow & Mosley (2006), en værdifuld viden for virksomhedens egen indsats inden for employer branding. Ved at kende til konkurrenternes muligheder og begrænsninger, kan man kommunikere de elementer, som differentierer Confirm ift. Konkurrenter, ud til de nyuddannede. Confirm har en funktionel fordel i at samarbejde med de store virksomheder, da de derved kan bruge af nogle af de fordele, der er ved de store virksomheder – f.eks. de mere tekniske opgaver, som Jesper nævner i citatet. Referencen til en virksomhed, som Novo Nordisk, kan ligeledes medføre 'awareness', da kandidaterne får skabt en relation, som gør dem opmærksom på Confirm. Dette vil også kunne danne grundlag for 'name recognition', det man formentlig vil forbinde Confirm med de store virksomhederne pga. arbejdsindholdet og de store kunder (Barrow & Mosley, 2006).

### 5.2.3 Kultur, struktur og miljø

Virksomhedskulturen beskriver Jesper som "[...] Ærlig, åben, tillidsfyldt, positiv, krævende. På den gode måde selvfølgelig. Hyggelig og rummelig [...]" (B2, 4). Der skal være og er plads til alle og forskellighed. Er der nogle i medarbejderstaben, som stikker lidt ud, ser han det som sin opgave som chef, at hjælpe medarbejderen med at se tingene fra flere vinkler (B2, 4). Det er nogle emotionelle værdier, der kommer frem, når Jesper fortæller om kulturen i Confirm. Måden, hvorpå Jesper beskriver kulturen, viser, at Jesper ser et arbejde som en vigtig del af en medarbejders liv, og derfor er de bløde værdier - som positivitet, ærlighed, åbenhed, et uformelt miljø og tillid - vigtige og prioriterede.

Hos Confirm betyder medarbejderne alt, og Jesper gør meget ud af, at de skal føle sig tilpas. Uden tøven slår han fast, at medarbejderne "[...] er altafgørende" (B2, 7). Confirms medarbejdervision går på, at "Vores medarbejdere skal se tilbage til deres arbejdsliv og mene, det var her, de havde det bedst" (B2, 3). Dette gøres ved at skabe et uformelt miljø, hvor de ansatte ikke skal være bange for at gå til chefen. Desuden har man mulighed for at sige fra, hvis der er et sted, man ikke ønsker at være. "[...] der bliver lyttet. Kommer man med noget, bliver der også gjort noget" (B2, 5). Jesper uddyber med følgende: "Der bliver handlet på det og reageret på det, og det kan godt være at beslutningen er, at der ikke bliver gjort noget, men så får man en forklaring. Der er plads til at sige sin mening. Jesper kalder det 'no-nonsense' politik (B2, 4).

Visionerne om, hvordan medarbejderne skal have det som ansat hos Confirm, viser, at Jesper er medmenneskelig, og at alle skal føle sig tilpas. Der bliver taget hånd om de ansatte, og det er vigtigt for Jesper, at de tør tage en snak med ham – også når de har nogle negative anliggender. For at sikre at hver enkel medarbejder trives, afholdes der traditionelle MUS-samtaler som redskab til at få talt og skabt

overblik hos den enkelte medarbejder (B2, 4). Med dette udtrykkes både en funktionel og emotionel fordel for Confirm. Prioriteringen af de ansatte, kan Confirm synliggøre og anvende strategisk, da dette kan skabe et positivt image og få potentielle kandidater til at føle sig prioritet, set og hørt. Dette ses også på baggrund af de handlinger, som Jesper beskriver om at lytte til dem og at de skal kunne sige fra. Dette fremhæver, at de har indflydelse på egen situation og har mulighed for at præge. Når vision og handlinger spiller sammen, fremstår virksomheden troværdig, hvilket er et vigtigt element i en virksomheds employer branding (Barrow & Mosley, 2006).

Confirm har en lille udskiftning af medarbejdere, hvilket ifølge Jesper begrundes med, at medarbejdernes værdier imødekommes. Han forklarer, at værdierne må "[...] være noget med, at der er noget ærlighed og kvalitetspræget. De kan godt lide, der er styr på tingene, og fleksibiliteten og en grad af frihed også. Menneskelighed" (B2, 7) Selvom Jesper er bevidst om disse værdier, mener han ikke, at han gør noget specielt for at motivere og fastholde medarbejderne, men at han er opmærksom på, "[...] at folk ikke skal blive mismodige og demotiverede. Har nogen ændringsforslag, så lytter jeg, og forklarer. Jeg gør meget ud af at forklare, hvorfor jeg gør, som jeg mener, vi skal gøre, så der er forståelse" (B2, 7). Dette viser, at forklaring er med til at styrke de interne forhold i Confirm. Medarbejderne skal forstå, når der træffes beslutninger, så der ikke dannes grundlag for, at de bliver mismodige. Dette giver udtryk for etikken i Confirm, som kan være en fordel at være ærlig omkring, når virksomheden brander sig (Seldorf, 2008). Det samme gælder menneskeligheden, som Confirm gør noget ud af. Dette understøtter Jespers vurdering af medarbejdernes betydning. Ydermere lytter Jesper til sine ansatte, som er en emotionel fordel for Confirm. At blive lyttet til kan give følelsen af at have en betydning for virksomheden (Barrow & Mosley, 2006).

Confirm sætter sig ind i medarbejdernes forskellige behov. Nogle har brug for støtte, mens andre har brug for anerkendelse, men i grunden handler motivationen af medarbejderne om, at der er et lavt bureaukrati, som adskiller Confirm sig fra de store virksomheder (B2, 5).

Med dette udsagn beskrives, hvordan arbejdsforholdene er som medarbejder, og at disse elementer driver og motiverer de ansatte. Ifølge Seldorf (2006) er kendskab til virksomhedens etik, værdier og forretningsførelse vigtig i en virksomheds employer branding. Confirm kan anvende disse karaktertræk som et strategisk redskab til at imødekomme potentielle kandidater. Jesper supplerer med, at de vil kunne mærke, at de bliver set. Dertil bygger arbejdsforholdene på tillid. Begge værdier kan betragtes som en emotionel fordel (Barrow & Mosley, 2006).

Jeg leder meget ud fra, hvad jeg selv ville synes, jeg har jo også været medarbejder. Der er ikke så meget 'management-bullshit', synes jeg" (B2, 5). Det er tydeligt, at Jesper ikke ønsker, at der skal mærkes et hierarki i virksomheden. Som medarbejder hos Confirm er man fri for store politiske diskussioner.

Konsulenterne har deres base hos Confirm, men kan arbejde med samme opgaver, som en ansat i de store virksomheder: "Men noget af det, jeg også hører fra medarbejderne er, at de er glade for, at når alt det politiksnaak og snak i kroge ne starter, er det dejligt at tage hænderne for ørene og sige, det er jeg ikke en del af" (B2, 6). Igen viser Jesper en medmenneskelig side, da han bruger sig selv som eksempel ved at pointere, at han også selv har været medarbejder. Det er desuden en funktionel fordel, at der i Confirm er et uformelt miljø, da det leder an til mere selvstændige medarbejdere (Barrow & Mosley, 2006).

## 5.2.4 Et socialt ansvar

Jesper mener, at nyuddannede skal tages seriøse, når de indtræder hos en virksomhed - "[...]de skal klædes ordentligt på hen af vejen" (B2, 7). Confirm evner at oplære og tage nyuddannede ind, da de har den viden, der skal til, ifølge Jesper. Ydermere forbinder han det med et socialt ansvar, idet Jesper føler, at de som virksomhed skal sørge for at få nogle flere på arbejdsmarkedet. Dette synes at være en emotionel værdi, da Confirm formår at tage sig af nyuddannede på en ordentlig måde, hvilket skaber tryghed og giver dem mulighed for udvikling. Ligeledes viser det, at Confirm er en virksomhed, som gerne vil tage sig et socialt ansvar, hvilket påpeger virksomhedens medmenneskelighed. De vil gerne hjælpe branchen ved at lære nogle nyuddannede op. Confirm kan anvende disse karaktertræk til at skabe 'saliency' – dvs. overvejelser hos de nyuddannede som en potentiel arbejdsplads, da de tager deres oplæringsrolle seriøst. Dette kan ydermere være en årsag til, at de vælger at sende en ansøgning til Confirm - 'trial' (Barrow & Mosley, 2006).

## 5.2.5 Kommunikationsveje

Confirm deltager på DSE Messen i Aalborg og Lyngby, og Jesper fortæller: "Det er lidt nyt for os at fokusere så meget på rekruttering, og det var en øjenåbner at prøve jobmessen i Aalborg. Så nu prøver vi at give den fuld gas inde i Lyngby" (B2, 8). Det tyder på, at Confirms oplevelse med messen er positiv, hvilket vidner om, at personlig kontakt er en foretrukken kommunikationsvej. Jesper gør sig overvejelser om, hvorvidt Confirm skal "[...] tage ud og have mere dialog med institutterne" (B2, 9) Synliggørelse som dette kan skabe 'awareness' omkring Confirm, hvilket er positivt for en mindre og til dels ukendt virksomhed (Barrow & Mosley, 2006). Valget af messen kan desuden være en strategisk fordel i og med, at Confirm med dette ene tiltag vil kunne møde mange nyuddannede kandidater.

Confirm har en virksomhedsprofil på LinkedIn, men erkender, at de ikke bruger den nok, da han vurderer, at den har "kæmpe betydning" (B2, 15). Jesper har dog haft succes med at henvendes sig direkte til relevante profiler via LinkedIn. Årsagen til Confirms manglende aktivitet på LinkedIn begrundes ikke i interviewet – men Jesper fortæller – som nævnt før –, at det er nyt for Confirm at fokusere så meget på rekruttering. Dette tyder på, at årsagen skyldes manglende viden om relevant

indhold eller, hvordan LinkedIn bør anvendes. Desuden har Confirm en hjemmeside med en enkelt side, hvorpå de slår jobannoncer op (B2, 15).

På hjemmesiden har Confirm "[...] et afsnit om job, hvor vi har jobannoncer liggende. Her kan de så også læse om virksomheden". Det tyder på, at Confirm ikke gør så meget ud af information om at gøre karriere hos Confirm, hvilket kan have betydning for deres måde at imødekomme kandidater på.

## 5.2.6 Confirms begrænsninger

I interviewet med Jesper bliver der nævnt nogle begrænsninger og ulemper ved Confirm. Pga. virksomhedens størrelse, er det ikke muligt at blive leder. Dvs., at har kandidaterne karriereambitioner, så er Confirm ikke stedet for dem. Jesper påpeger, at "Confirm har nogle begrænsninger blandt andet pga. deres størrelse. Som medarbejder hos Confirm er det ikke muligt at blive forfremmet, hvorfor kandidater med karriereambitioner ikke kan imødekommes: "Så du skal kunne være noget i form af dig selv, og føle det er godt nok. Hvis du har brug for de der stjerner på skulderen på formelt niveau, så kan vi ikke tilbyde det" (B2, Jesper, 6) Dette er et karaktertræk, som ud fra employer branding kan afgrænse, hvilke kandidater og kriterier Confirm skal bestræbe sig på at imødekomme. Det vil aldrig være muligt for en virksomhed at kunne henvende sig til alle, da det ikke er alt, den kan tilbyde. Desuden bør virksomheden ikke gå på kompromis med sine egne værdier og begynde at kommunikerer budskaber ud, som ikke er i virksomhedens ånd (Barrow & Mosley, 2006). De kandidater, som udelukkende vælger en virksomhed ud fra muligheden for forfremmelse, er derved ikke de rette kandidater for Confirm.

Hos Confirm er nyuddannede kandidater ikke de foretrukne kandidater, idet Jesper fortæller, at de helst vil have kandidater med erfaringer, da de er nemmere at have med at gøre. Confirm er dog nødt til at tage nyuddannede ind, både på grund af de sociale ansvar, som blev nævnt tidligere, og fordi de har svært ved at rekruttere erfarne. Desuden mener han, at Confirm "[...] ikke hele tiden kan komme ud og være dem, som skal læres op. Nogen siger, der er fordele ved at få nyuddannede ind, fordi man kan forme dem, men jeg har ikke noget ønske om at forme nogen mennesker på nogen bestemt måde" påpeger Jesper (B2, 9). Det forekommer at være problematisk som konsulentvirksomhed, at være den virksomhed med medarbejdere, der skal oplæres. De fordele, der er i en nyuddannet medarbejder, synes ikke at være en fordel for Jesper, da han ikke vil præge dem. Idet nyuddannede ikke er førsteprioriteten, er det vigtigt, at virksomhedens employer branding er en helhjertet indsats. En utroværdig kommunikation kan være afgørende for, hvordan kandidaterne vil opfatte virksomheden. Dvs., at selvom Confirm hellere vil ansætte erfarne, så skal deres nødvendige indsats over for nyuddannede udføres ordentligt.

Sidste begrænsning er, at Confirm er en "lille ukendt virksomhed" (B2, 14), hvilket Jesper er overbevist om har en stor betydning i konkurrencen mod en "stor, kendt og velanskrevet virksomhed" (B2, 14). I



dette fremhæves vigtigheden i 'name recognition' som en del af virksomhedens brand image. Det er vigtigt at få kandidaterne til at huske og genkende virksomhedsnavnet. Confirms tanker om, hvad de har, at tilbyde nyuddannede lader til ikke at være så høje sammenlignet med en stor virksomhed. Han mener, at de store virksomheder altid vil have en fordel pga. "[...] kendte navne, kendte virksomheder, 'oplevet tryghed' og karrieremuligheder" (B2). Han ser det som en udfordring at positionere sig over for nyuddannede, da de værdier og fordele, som Confirm kan tilbyde, ikke er i tråd med det, Jesper tror, de vil have. Jesper kan se mange fordele i at arbejde som konsulent for Confirm, men det tyder på at være udfordrende at formidle det ud. Det vidner om, at Confirm ikke formår at positionere sig fordelagtigt ift. deres fordele, hvorfor en styrket employer branding er nødvendig. Dertil lader det til, at Jesper ikke er klar over, hvad nyuddannede kandidater ønsker af en virksomhed.

## **Opsummering**

Confirm har karaktertræk med anvendelsespotentiale ift. rekruttering af nye medarbejdere. Der er tale om en virksomhed med emotionelle fordele, såsom medmenneskelighed, troværdighed, tryghed og socialisering, som danner grundlag for mere funktionelle fordele som et godt arbejdsmiljø. Det lave hierarki, åbne dialog mellem medarbejder og leder, fleksibilitet, varierende jobindhold og indflydelse er brandingværdige karaktertræk. Medarbejderne som altafgørende er en mulighed for differentiering. Ydermere kan prioriteringen af medarbejdertrivsel fremme et positivt image af Confirm. Confirms stabilitet, vækst og succes trods omstændighederne, samt de store kunder fremstiller funktionelle fordele i form af sikkerhed, prestige og udvikling. Endvidere kan Confirm fremhæve deres sociale ansvar over for nyuddannede, som prioriterer udvikling og oplæring.

## 6. DISKUSSION

---

Diskussionen besvarer det tredje arbejdsspørgsmål om:

*Hvordan kan en mindre ingeniørvirksomhed imødekomme nyuddannedes kriterier og værdier?*

Med afsæt i Barrow & Mosley (2006) om employer branding og Giddens (1991) om modernitet og identitetsdannelse vil jeg diskutere, hvordan Confirm med sine karaktertræk kan imødekomme nyuddannedes kriterier og værdier, samt hvilke metoder, der kan anvendes til dette. Giddens (1991) anvendes til forklaring og forståelse af nyuddannede, og Barrow & Mosley (2006) bruges til at diskutere, hvilken betydning analyseresultaterne har ift. employer branding.

Diskussionen leder op til specialets konklusion, og kan derved også betragtes som opsummerende afsnit inden problemformuleringen besvares.

### 6.1.1 Troværdighed, imødekommenhed og prestige

Det kan vurderes, at Confirm står over for nogle udfordringer, når virksomheden skal rekruttere nyuddannede kandidater. Nyuddannede er ikke Confirms foretrukne kandidater, hvorfor det er vigtigt, at virksomheden formår at imødekomme nyuddannede på en troværdig måde, så de ikke mærker nedprioriteringen. De nyuddannede vil mødes i øjenhøjde af virksomheder, der lytter og er modtagelige over for de muligheder, de kommer med. Det fremgår eksplicit af empirien, at de har brug for at mærke, at virksomheden ønsker at skabe kontakt til dem, og at de *vil* dem. Denne viden er særlig vigtig for Confirm i denne situation, hvor nyuddannede er deres anden prioritet.

En af årsagerne til Confirms rekruttering af nyuddannede skyldes et socialt ansvar ift. at få flere ingeniører på arbejdsmarkedet. Denne årsag understøtter nyuddannedes kriterie om at finde en virksomhed, som kan tage sig af dem. Ud fra virksomhedsinterviewet fremstår Confirm som en virksomhed, der ønsker at gøre tingene ordentligt – heriblandt at tage sig af nyuddannede inden for branchen. Confirm har ressourcerne og den rette viden til at lære fra sig og hjælpe nyuddannede ud på arbejdsmarkedet. At det ydermere er et ansvar, som Confirm mener, de bør påtage sig, kan med fordel promoveres over for nyuddannede kandidater. Dette er en af kerneværdierne hos de nyuddannede, som synes at bidrage til deres selvidentitet. De har brug for oplæring til at komme derhen, hvor de ønsker at være, hvorfor dette er et bevidst valg (Giddens, 1991). Dette viser også, at til trods for at nyuddannede ikke er Confirms første prioritet, så viser Jespers engagement ift. oplæring, at han tager nyuddannede seriøst. Ifølge de nyuddannede er en virksomheds troværdighed afgørende i deres overvejelser og vurdering af en virksomhed som potentiel arbejdsplads, hvilket kan hænge sammen med de nyuddannedes refleksivitet og at arbejdet skal bidrage til deres selvfortælling (Giddens, 1991). Stemmer

Confirm's kommunikation og branding ikke overens med det, som virksomheden står for – dets vision og målsætninger, bliver virksomhedens brand image beskadiget, og der dannes ikke grundlag for at søge ind hos virksomheden – dvs. 'trial'. Ved at vise, at Confirm har ressourcerne og nogle af de samme fordele som de store virksomheder, kan Confirm imødekomme nyuddannedes værdi i form af tryghed og udvikling, som relaterer til "needs & aspirations" (Barrow & Mosley, 2006).

Confirm har rekrutteringsudfordringer pga. de store ingeniørvirksomheder, idet de tiltrækker de dygtigste kandidater. Jesper erkender, at de har flere ressourcer og besidder nogle fordele i form af muligheder som rejseaktivitet og et multikulturelt arbejdsmiljø. Selvom de nyuddannede er åbne over for ukendte virksomheder, fremgår det tydeligt af dataindsamlingen, at de store virksomheder får deres opmærksomhed først, hvorfor de mindre og ukendte skal kæmpe. De nyuddannede kender til de store pga. navn og omtalte, hvor det er dem, de husker og kan forholde sig til. Derudover er der prestige i at komme til at arbejde for en stor virksomhed, som mange kender, idet det både giver et godt afkast til CV'et og giver mulighed for at stige i rang, som nogle af de nyuddannede finder positivt. Dette kan forklares ved, at det er et prestigefyldt billede at sende til omverdenen, at man er en del af en stor anerkendt virksomhed. Dette er svært for en virksomhed som Confirm at konkurrere med, men det viser vigtigheden i at få skabt et brand image, som skaber genkendelighed og positiv opmærksomhed. Forudsætningen for dette er, at Confirm brander sig på de fordele, som kan konkurrere med de store virksomheder, eller fordele, der får Confirm til at skille sig ud. F.eks. kan de anvende kundebasen til at fremhæve, at et job hos Confirm, fører til opgaver hos store virksomheder, således at de også levere prestigefyldt indhold. Dertil skal Confirm gøre en indsats på at imødekomme de øvrige kriterier og værdier, da disse er med til at skabe 'name recognition', som er vigtig. Sebastian (B4-G) nævner store virksomheder som Microsoft og Lego pga. deres navne – "Microsoft fordi det er Microsoft". Dette vidner om at kommunikation mhp. at styrke virksomhedens image er en forudsætning for at opnå 'awareness' (Barrow & Mosley, 2006).

De nyuddannede er refleksive og velovervejende, og de formår at gennemskue, når kommunikationsindsatserne ikke er troværdige og gennearbejdede. Kriterierne om, at virksomhedsrepræsentanterne skal være velforberedte og troværdige, når de kommunikerer, understøtter employer brandingens prioritering af troværdig kommunikation. Som Seldorf (2008) nævner, er der fokus på kendskab til og troværdighed omkring virksomhedernes etik, værdier og forretningsførelse, og at disse er altgørende inden for arbejdet med employer branding. Når nyuddannede mødes af uforberedte virksomhedsrepræsentanter, der ikke er klar over, hvilke uddannelser, der er aktuelle for virksomheden, og endvidere er afvisende til trods for nyuddannedes indsigelser, sender virksomhederne et signal om, at deres deltagelse på DSE Messen er utroværdig. Virksomhederne deltager på DSE Messen på DTU for at tale med nyuddannede, hvorfor der er en

forventning om, at de er klar over, hvilke fagområder de kan bruge. Dette viser, at de nyuddannede ikke godtager en virksomhed for enhver pris, men er kritiske med en forventning om forberedte og relevante virksomhedsrepræsentanter. Confirm kan anvende sin fordel som mindre virksomhed ved, at det er medarbejdere fra feltet, der er virksomhedsrepræsentanter, som de efterspørger.

### **6.1.2 Målrettet og konkret kommunikation**

Selvom de store virksomheder får nyuddannedes opmærksomhed først, er der stadig åbenhed over for ukendte virksomheder. Analysen viser, at nyuddannede ikke har så meget relevant erhvervserfaring, hvorfor de kender ikke så mange virksomheder. Dette forklarer deres åbenhed og understøtter, hvorfor de begynder at udforske feltet tidligt i uddannelsen. For Confirm betyder det, at de bør satse på kommunikation, som gør det nemt for nyuddannede at udpege virksomhedens relevans. Som de foreslår, kan dette gøres via nøgleord, billeder og illustrationer, som de kender. Dette i sammenspil med kan betyde at Confirm huskes. 'name recognition' synes at være vigtig ift. deres overvejelser om, hvilke virksomheder de skal søge job hos. For nogen kan dette være grundlag for 'trial', som er de årsager, der ligger til grund for at de vælger at søge et job (Barrow & Mosley, 2006). De nyuddannede er bevidste om, at fremtiden byder på et vigtigt karrierevalg, som forudsætter, at de undersøger fagområdet tidligt – de er reflektive og bevidste om valgets betydning (Giddens, 1991). Kathrine vælger som beskrevet at sætte sin tillid til det, der står på Kobes hjemmeside (B4-B, 4), der er en stor virksomhed. Hjemmesiden er derfor også en metode til at brande sig over for nyuddannede, da dette for nogle betragtes som en valid kilde. Giddens (1991) beskriver, at vores selvidentitet er formet af vores selvbiografi – dvs. vores historie. Dette kan forklare, hvorfor nøgleord, billeder og illustrationer, som nyuddannede kan genkende og relatere til, er et væsentligt element i virksomhedernes rekrutteringsmateriale (Giddens, 1991). Barrow & Mosley (2006) påpeger ligeledes vigtigheden i, at det, som virksomheden kommunikerer ud, har "the right fit" ift. målgruppen. Efterspørgslen og værdien i brugen af nøgleord, billeder og illustrationer kan derved betragtes som et kriterium for nyuddannedes overvejelser af særligt ukendte virksomheder som potentielle arbejdspladser. Der stilles krav til virksomhedernes stil og positionering, da de skal passe med det, de laver og gør, men samtidig skabe en unik position og genkendelighed (Barrow & Mosley, 2006). Konkret og målrettet kommunikation er vigtigt for at fange nyuddannedes opmærksomhed. De foreslår, at virksomhedernes jobopslag ikke indeholder ord som "erfaring" og "senior", da dette ikke hænger sammen med deres situation, hvorfor det ikke er skarpt og målrettet. Det understøtter employer brandingsteoriens pointe om, at budskaberne ikke må være for lange, og at undersøgelsesfasen om at lære målgruppen at kende er afgørende for en målrettet kommunikation.

## **Personlighed, kollegaer og virksomhedskultur**

Confirm er en virksomhed, hvor medarbejderne spiller en altafgørende rolle. Relationen til medarbejderne bygger på tillid, ansvar, frihed og fleksibilitet. Som konsulent er det ikke muligt for chefen at følge med i, hvad medarbejderen foretager sig hver dag, da hverdagen ikke finder sted på det fælles kontor, men ude hos kunderne. Man er selvstyrende og der er tiltro til, at medarbejderne yder det, der forventes. Dette er i overensstemmelse med nyuddannedes værdier, som tillid, frihed og fleksibilitet, som er de rammer, som de ønsker at arbejde inden for. Det er værdifuldt for dem selv at kunne styre deres prioriteringer, valg og arbejdstider. De nyuddannede ønsker en varierende hverdag. Desuden skal relationen mellem chef og medarbejder bygge på tillid, således at de ikke føler sig overvåget og kontrolleret.

Når virksomhederne undersøges ved DSE Messen er en del af processen at lære virksomhederne at kende. De ønsker indsigt i, hvem der er ansat i virksomheden, hvad de laver og hvordan det vil være at arbejde der. Førstnævnte kriterium om at lære virksomheden at kende ses i efterspørgslen på personlig kontakt til virksomhederne. Virksomhedskulturen og arbejdsmiljøet synes at være en forudsætning for at nyuddannede kan trives. Der sammenlignes med uddannelsen, hvor man ikke kun møder op til timerne pga. indholdet, men fordi de gerne vil se deres klassekammerater (B4-E, Clara, 10). Seldorf (2008) nævner, at arbejdspladsen skal ses som et produkt, hvilket giver mening ift. nyuddannedes værdi i at få indblik i kulturen, personerne og mulighederne i virksomhederne. Det skal være en virksomhed, som passer til deres egne værdier. Dette understøtter, at nyuddannede gør sig valg ud fra hvad, der bidrager til deres livsstil og identitet (Giddens, 1991). De nyuddannede betragter arbejdspladsen, som en del af deres liv og identitet, og derfor er det et kriterium, at arbejdspladsen imødekommer deres ønske om tillid og en flad struktur. Set med et branding perspektiv er dette afgørende for virksomhedernes 'saliency', som handler om nyuddannedes overvejelser af potentielle arbejdspladser. Confirm prioriterer sammenhold og sociale relationer med plads til forskellighed. Dette hører sammen med Confirms overordnede målsætning om, at Confirm skal være et sted, som skaber gode minder for medarbejderne. Dette kan betragtes som en emotionel værdi, da det appellerer til følelsen om at høre til og have det godt på sit job (Barrow & Mosley, 2006). Det skal være rart at arbejde og der skal være nogle kollegaer at tale med. Det er derfor en "emotionel benefit" for Confirm at fremhæve disse karaktertræk. Med andre ord kan Confirm brande sig på sin virksomhedskultur, medarbejderforhold og fortælle om, hvad virksomheden gør for at skabe et godt og socialt miljø.

## **Jobfunktion, vækst og ambitioner**

De nyuddannede vil have indsigt i jobindholdet, udviklingsmulighederne og kulturen. Confirms varierende jobindhold med mulighed for at præge og bruge sine ideer, kan bidrage positivt til de nyuddannedes behov for variation. Desuden anvendes denne funktionelle viden til at opbygge deres

valg af virksomhed og job (Barrow & Mosley, 2006). Dertil kan de brande sig på baggrund af konsulentjobbet, som giver frihed og muligheden for at sige fra.

Confirm kan anvende sin vækst til at fremstille sig som en stabil og succesfuld virksomhed. Deres visioner om at blive årets Gazelle virksomhed kan give prestige og positiv omtale, som påvirker de nyuddannede positivt. Dette kan differentiere Confirm fra andre ved at vise, at de vokser pga. succes og opnåede mål. Dette vil imødekomme dem, der ønsker jobsikkerhed, og som kan se en fordel i at være en del af en iværksættervirksomhed.

### **Netværkskommunikation og personlig kontakt**

De nyuddannede lader til at være bevidste om deres egen situation, da de er klar over, hvad de skal gøre for at komme videre efter uddannelsen. Uanset om det er arrangementer, de selv skal betale for, om det er fokusaftener, konferencer osv., er det et bevidst valg om den livsstil, man former sig som nyuddannet. De er klar over, at de er nødt til at indtræde i denne livsstil om at holde sig opdateret, være synlig og opsøgende over for virksomhederne. Den fravalgte eller utilgængelig erhvervserfaring er en forudsætning for, at nyuddannede er nødt til at undersøge feltet, da de ikke kender virksomhederne via studiejobs. De er selvbevidste og reflekterer på baggrund af den situation, som de står i, da de som Giddens hævder, påvirkes af de kontekster, nyuddannede er en del af. Derfor kan dette betragtes som bidder af de nyuddannedes selvfortællinger (Giddens, 1991, 280). Når nyuddannede skal forhøre sig om et job eller en virksomhed, anvender de desuden deres eget netværk, som har relevant viden om virksomheden. Netværkskommunikation er et kriterium, der vidner om et bevidst valg, som nyuddannede mener, vil bidrage til deres identitet. Samtidig er det en livsstil, som de vælger at indtræde i, da denne - pga. deres refleksivitet og bevidsthed om, hvad dette betyder for deres fremtid, er vigtig. Det er også tydeligt, at denne måde at indhente information på, er en mere tillidsfuld og troværdig metode for nyuddannede, da netværket synes at være en mere troværdig kilde for dem, hvorfor det også betragtes som deres foretrukne.

### **Foretrukne kommunikationsmedier**

Ud over netværk og personlig kontakt benytter nyuddannedes sig af LinkedIn. LinkedIn anvendes til at synliggøre deres CV og til at indhente informationer og nyheder om virksomhederne via interessegrupper. Confirm har en LinkedIn profil, men deler sjældent nyheder. Med denne indsigt i nyuddannedes brug af LinkedIn kan mediet betragtes som et kriterium for måden, Confirm kan ramme nyuddannede med deres budskaber.

Valgene af kommunikationsvejene er en nyttig viden til at målrette kommunikationen inden for employer branding. Hjemmesiden kan være en funktionel fordel, såfremt den indeholder relevante informationer om, hvem virksomheden er, hvad de laver og hvilke muligheder, der er for nyuddannede.

Derfor er det vigtigt at kommunikationen på hjemmesiderne er tydelig. De nyuddannedes anvendelse af LinkedIn stiller også et kriterium op over for virksomhederne om at dele nyheder og historier. Denne kommunikationsvej er en mulighed for at differentiere sig og sætte fokus på den succeshistorierne i virksomhederne. Desuden kan det opdatere nyuddannede i, hvad virksomhederne foretager sig og give virksomheden mere personlighed, som er værdifuldt for nyuddannede.

## **Opsummering**

Confirm har nogle fordelagtige karaktertræk, som kan imødekomme nyuddannede kandidater. Det viser sig, at nogle af de værdier og fordele, som Jesper ikke mener, er relevante for nyuddannede, modbevises, hvilket viser, at Confirm har brug for se virksomheden gennem andres øjne og ud fra målgruppens kriterier og værdier. Derfor er dette kendskab til de nyuddannede et udgangspunkt, de kan benytte til at rekruttere, men også at kende til egne værdier. Særligt værdier som kunderelationer, vækst, personlighed, troværdighed, seriøsitet, oplæringsindsats, arbejdsopgaver, lavt hierarki, behageligt miljø og frihed er karaktertræk, der kan anvendes i Confirms employer branding. Ved at sætte sig ind de nyuddannedes situation, samt forstå at ethvert valg er af betydning for deres identitet og livsstil, er et godt udgangspunkt, når kommunikationsindsatserne målrettes de nyuddannede.

## 7. KONKLUSION

---

I specialet har jeg på baggrund af mit kvalitative undersøgelsesdesign, teori og analyser undersøgt employer branding feltet ud fra følgende problemformulering:

***Hvordan kan mindre ingeniørvirksomheder imødekomme nyuddannedes job- og karrieremæssige værdier og kriterier, og hvorledes kan disse omsættes til implikationer for mindre ingeniørvirksomheders employer branding målrettet nyuddannede kandidater?***

I specialet har jeg argumenteret for, hvilke værdier mindre ingeniørvirksomheder skal imødekomme. Det konkluderes, at mindre ingeniørvirksomheder skal fokusere på værdier, der bidrager til nyuddannedes identitet og livsstil, og værdier som får dem til at føle sig set, prioriteret og ønsket. De skal give indblik i virksomhedens menneskelige sider såsom omgangstonen, medmenneskeligheden og sociale forhold. De nyuddannedes kriterier kan imødekommes ved at brande sig på jobindholdet, fagområdet, arbejdsstrukturen, udviklingsmulighederne, samt deres målsætning og planer for nyuddannede. De skal fremhæve prestigemæssige fordele. Det konkluderes også, at virksomheden skal skille sig ud, differentiere sig og gøre sig bemærket ud fra virkemidler med relevans, og som kan imponere. Virksomhedens ambitioner, teknologi, vækst giver funktionelle fordele for de nyuddannede. Det konkluderes også, at virksomheden skal prioritere netværksbaserede kommunikationsveje, hjemmesiden, LinkedIn og fokusere på personlig kontakt.

Ud fra ovennævnte besvarelse af problemformuleringens første del omsættes disse til følgende implikationer med en uddybelse af resultaterne heraf, efterfulgt af en uddybelse af implikationerne:



**Informationskommunikation**

Information om fagområde

Information om jobindhold og arbejdsstruktur

Information om oplæringsindsatser

Information om udviklingsmuligheder

Personlig udvikling

Virksomhedsudvikling

Virksomhedsinformation

Stabilitet og vækst

Ambitioner

Vejledende information

**Måltrettet og differentieret kommunikation**

Konkret og måltrettet kommunikation

Informativt blikfang

Specifikke og sigende nøgleord

**Klart brand image**

Fremhæve store kunder

**Helhjertet og imødekommende kommunikation**

Relevante og imødekommende virksomhedsrepræsentanter

Troværdig kommunikation

Socialt ansvar

**Synliggørelse af virksomhedskultur og bløde værdier**

Eksplitering af kultur og kollegaer

Frihed under ansvar

Menneskelighed

Uformelt

**Branding via kommunikationsmedier**

Netværk og personlig kontakt

Informationsrig hjemmeside

Nyhedsformidling på LinkedIn

Jobportaler

## Informationskommunikation

Det konkluderes, at informationskommunikation er en implikation for mindre virksomheders employer branding. Dette begrundes ved de nyuddannedes efterspørgsel på informationer af forskellig slags, som har betydning for virksomhedens synlighed, differentiering og attraktivitet. De nyuddannede vurderer en virksomheds relevans som potentiel arbejdsplads ud fra informationer om fagområdet, jobindhold og arbejdsstruktur. Ved at tage højde for dette vil virksomhederne fremme funktionelle fordele, som er afgørende for at få henvendelser og opmærksomhed fra nyuddannede. Navnlig som mindre og ukendt virksomhed er det første skridt på vejen til at få nyuddannede til at overveje og vælge virksomheden til. Information om måden, hvorpå virksomheden tager sig af nyuddannede, er ligeledes et kriterium, som virksomheden bør imødekomme. Nyuddannede finder en værdi i blive taget af og prioriteret, hvorfor det er en emotionel fordel for virksomheden at fremhæve. Herved kan Confirm fremhæve deres seriøse og kompetencerige indsats over for nyuddannede medarbejdere og fremhæve en fordel, som de nyuddannede ellers ikke forbandt med en mindre virksomhed. Desuden vil det vise, at Confirm vil dem.

Information om mulighederne for personlig udvikling er ligeledes værdifuldt, da dette har betydning for nyuddannede på både kort og lang sigt. Confirm kan fremhæve karaktertræk som frihed under ansvar og indflydelse som metoder til personlig udvikling. Ved at synliggøre rammerne for udvikling, imødekommes nyuddannedes ambitioner om at bevæge sig fremad. Dertil er der hos nogle af de nyuddannede et kriterium om, at virksomheden selv følger med udviklingen. Derfor bør virksomhederne indvie de nyuddannede i den anvendte teknologi. På den måde profilerer Confirm sig som en virksomhed, der er "med på beatet".

Slutteligt bør virksomhederne forberede sig på at vejlede nyuddannede i forhold til karriere og jobsøgning. De nyuddannede anvender virksomhederne som en guide til, hvordan de skal søge et job og hvilken vej, de bør gå under uddannelsen. Ved at varetage denne vejledende funktion differentierer Confirm sig ved at indstille sig på at hjælpe nyuddannede, hvilket kan danne grundlag for, at nyuddannede bliver opmærksomme på Confirm og vil huske dem.

## Målrettet og differentierende kommunikation

Det kan konkluderes, at implikationen om målrettet og differentierende kommunikation er vejen til nyuddannede. Kommunikationsindsatserne skal være tilpasset nyuddannede og ikke henvende sig til andre kandidater, som eksempelvis de erfarne. Det skal være konkrete budskaber med relevans for nyuddannede, da det ellers vil få virksomheden til at fremstå useriøs og utroværdig.

Det vurderes at være en fordel at anvende virkemidler, der skaber blikfang, når nyuddannede undersøger, hvilke virksomheder, der er relevante. Det er dog vigtigt, at de anvendte midler såsom billeder og illustrationer under DSE Messen hænger sammen med det, virksomheden står for. Visuelle

og præcise virkemidler kan skabe opmærksomhed, som får virksomheden til at virke interessant. De nyuddannede anvender det til at få information om, hvad virksomheden foretager sig uden egentlig at være i kontakt med virksomheden. Ved at satse på informativt blikfang bliver virksomheden synlig.

I virksomhedens branding bør anvendelsen af nøgleord være inkluderet, da disse er et vigtigt kriterium for nyuddannede. Ligesom ved relevant blikfang skal nøgleordene ligeledes være sigende og specifikke for nyuddannede. Anvendelsen af nøgleord bør anvendes i flere sammenhænge, da dette imødekommer nyuddannedes efterspørgsel på virksomheder, der målretter kommunikation efter dem som specifik målgruppe.

### **Et klart brand image**

Opbyggelsen af et klart brand image er en implikation for en nødvendig indsats til at skabe opmærksomhed omkring en mindre og ukendt virksomhed. Genkendelighed, blikfang og differentiering er vejen frem til at blive bemærket og danne sig et klart brand image. Her kan med fordel fremhæves Confirms prestigefyldte kunder, som nyuddannede både eksplicit og implicit er fascinerede af. Et klart brand image er dog afhængigt af indfrielsen af de andre implikationer for at skabe fundament for dette.

### **Helhjertet og imødekommende kommunikationsindsats**

Når virksomhederne benytter personlig kontakt og netværksbaserede kommunikationsindsatser, skal virksomhedsrepræsentanterne være relevante og imødekommende over for nyuddannede. Dette er medvirkende til at skabe et positivt brand image samt signalere, at virksomheden tager nyuddannede seriøst. Kommunikationsindsatsen skal være troværdig og vise virksomhedens menneskelige sider. Confirm kan i denne sammenhæng anvende medarbejderne som virksomhedsrepræsentanter, da de bedre kan indvie nyuddannede i virksomhedens jobfunktioner og øvrige indhold. Herved vurderes det, at være en fordel at fremhæve Confirms helhjertede indsats over for nyuddannede ved at fokusere på det sociale ansvar, de påtager sig.

### **Synliggørelse af virksomhedskultur og bløde værdier**

Virksomhedskultur og bløde værdier konkluderes som en implikation for virksomhedernes branding. De nyuddannede er nysgerrig efter at indsigt i virksomhedens bløde værdier og kultur, da dette er afgørende for deres vurdering af, om de passer ind. Confirm kan eksplicitere virksomhedens værdsættelse af den enkelte medarbejder samt en virksomhedskultur, som bygger på frihed, indflydelse og menneskelighed - samt et uformelt miljø og lavt hierarki. Dette vil imødekomme værdier som gode kollegaer, tillid og indflydelse.

## **Branding via kommunikationsmedier**

Virksomhederne skal brande sig via netværksbaserede kommunikationsveje, som DSE Messen i deres henvendelse til nyuddannede kandidater, idet dette er deres foretrukne kommunikationsvej. Personlig kontakt er værdifuld for de nyuddannede, og det vil give et troværdigt indblik i virksomheden, som nyuddannede ønsker at lære at kende samt udnytte situationen til at give et godt indtryk på virksomhederne. Virksomhedernes hjemmeside skal være informationsrig, da medier anvendes til al slags information om virksomheden. Dette gælder alt fra jobsøgning til resultater, nyheder, muligheder og værdierne i virksomheden. Nyhedsformidling på LinkedIn er en brandingindsats, som virksomhederne bør prioritere, da denne gør virksomheden synlig over for nyuddannede. Denne metode kan endvidere påvirke nyuddannede i form af genkendelighed og bidrage med relevante nyheder for nyuddannede. Endelig skal de mindre virksomheder fortsat anvende traditionelle jobportaler til jobannonceringen, da dette er nyuddannedes foretrukne medie til at lede efter jobs.

## 8. EFTERREFLEKSION & SPECIALE BIDRAG

---

I det følgende vil jeg forholde mig kritisk til undersøgelsen samt belyse specialets validitet og generaliserbarhed. Endeligt vil jeg sammenligne resultaterne med anden forskning for at synliggøre specialets bidrag til forskningsfeltet.

### 8.1 Validitet

Specialet søger at undersøge, hvordan mindre ingeniørvirksomheder kan imødekomme nyuddannede. Heraf kan en kritik være at der i specialets kun anvendes ét case-eksempel på en mindre ingeniørvirksomhed. Dette betyder, at undersøgelsen til dels kun er repræsentativt for Confirm. Dette gælder dog ikke alle implikationerne, idet det ikke er alle, der er frembragt på baggrund af begge analyser. Nogle af implikationerne er konkluderet udelukkende på baggrund af den induktive analyse af de nyuddannedes kriterier og værdier. Desuden var undersøgelsesmetoderne af de nyuddannede åbne i den forstand, at de ikke bliver bedt om at forholde sig til Confirm eller andre virksomheder. Resultaterne heraf er derved upåvirkede af inddragelsen af Confirm i specialet. Med andre ord fremstår nogle af implikationer repræsentative for andre mindre virksomheder end Confirm. Dog er de implikationer – kriterier og værdier, som ikke kan imødekommes af Confirm, ikke en del af konklusionen, da dette ikke er aktuelt for Confirm som case-eksempel.

For at målrette sig en mere generaliserende konklusion og undersøgelse vil det formentlig kræve, at flere aktører kommer i spil og tages i betragtning. Dog vil dette formentlig heller ikke være tilstrækkeligt til at kunne generalisere, idet specialets forskningsfelt og beskæftigelse med menneskelige behov er et område, som anses for at være i konstant forandring (Collin & Køppe, 2012). Udfordringerne kan være forskellig fra virksomhed til virksomhed, men også nyuddannedes kriterier og værdier i forbindelse med et job, synes at ændre sig og påvirkes konstant af de omgivelser, de indgår i (Collin & Køppe, 2012). Disse foranstaltninger er ligeledes argumentation for, at eksemplet med blot én enkelt virksomhed er præsentabelt, idet flere virksomhedseksempler ikke vil afvikle undersøgelsen mere fordelagtigt.

Anvendelsen af to undersøgelsesmetoder til at studere nyuddannede viser flere perspektiver på samme sag, hvilket styrker resultaterne (Flyvbjerg, 1988). Dog kan andre undersøgelsesmetoder supplere med yderligere indsigt og perspektiver, der ikke er muligt at finde via interviewbaserede metoder, som både de kvalitative interviews og fokusgruppeinterviewet repræsenterer. Der kan f.eks. suppleres med observationsmetoder, hvor forskerrollen er mere implicit og indgår som en del af det undersøgte, da dette kan give et mere upåvirket resultat. I begge undersøgelsesmetoder af de nyuddannede er der flere interviewpersoner i spil, som har betydning for interviewsituationen. Dette anser jeg dog ikke som et

problem, idet afsættet i socialkonstruktivismen betragter fortællinger, som konstituerende for virkeligheden. Ved at indgå i dialog med mig som forsker og andre interviewpersoner, er vi i fællesskab med til at konstruere en virkelighed, som er relevant for undersøgelsen (Halkier, 2002). Det kan tilføjes, at netop denne tilgang til undersøgelsen, som fokuserer på samtalen, er med til at fremme udsagn af mere dybdegående karakter i form af fortællinger og kontekstuelle udsagn på grund af den sociale relation til de andre interviewpersoner (Kvale & Brinkmann, 73).

Specialets validitet vurderes ikke ud fra den klassiske, positivistiske epistemologi, men netop ud fra et socialkonstruktivistisk sigte, da vurderingen af resultaternes gyldighed ikke baserer sig på, at der er én virkelighed. Tværtimod erkender socialkonstruktivismen, at der er flere sider af samme sag, hvorfor at det ikke er muligt at konkludere, at resultaterne er repræsentative for alle mindre virksomheder (Halkier, 2002). Resultaterne er repræsentative i den forstand, at de er gyldige for den anvendte case-virksomhed – Confirm. Gyldigheden repræsenteres også i form af de udvalgte interviewpersoner inden for feltet af de nyuddannede – de repræsenterer specialets genstandsfelt. DSE Messen er en repræsentativ kontekst, som underbygger specialets interessefelt, og den supplerer med en kontekst, som fremmer relevante tanker og udsagn blandt de nyuddannede interviewpersoner (Kvale & Brinkmann, 2012). Operationaliseringen af en fokusgruppe bestående af fem færdiguddannede ingeniører med alderen 25-29 år, hvor der både er en arbejdsløs og resten med forskellige jobtyper (både store og mindre virksomheder) giver datamateriale med flere perspektiver. Den gennemsnitlige alder for de i alt 23 nyuddannede interviewpersoner ligger på 25,34 år og er tæt på at være lige fordelt mellem studerende og nyuddannede både med og uden job, hvilket stemmer overens med specialets definition af nyuddannede og er sammenlignelig med den omtalte Generation Y. Heraf styrkes specialets gyldighed idet der løbende er vurderet og taget højde for genstandsfeltet og formålet (Kvale & Brinkmann, 2012).

Undersøgelsens validitet synes at være gyldig, idet undersøgelsen er baseret på data fra direkte kilder og ikke indirekte data som dokumenter og andre undersøgelser – det er et resultat af et kvalitativt forskningsprojekt med data fra nyuddannede og en mindre ingeniørvirksomhed, som befinder sig i den aktuelle kontekst. Resultatet kan dermed betragtes som et udpluk af virkeligheden. Ligeledes formår specialet at undersøge problemstillingen – nemlig, hvordan mindre ingeniørvirksomheder kan imødekomme nyuddannede via employer branding. Et bredere undersøgelsesdesign med inddragelse af kvantitative metoder eller metoder, hvor jeg som forsker inddrages på lige fod med de nyuddannede, kunne have styrket specialet, men om det havde ført til et andet resultat kan ikke siges. I relation til forskningslitteratur inden for samme område synes resultaterne at stemme overens med andres resultater, hvorfor der kan tales om nogle tendenser inden for denne gruppe af nyuddannede. Dette uddybes i 'Specialets bidrag' efter dette afsnit.

## 8.2 Generaliserbarhed

Endelig er det svært at vurdere specialets generaliserbarhed. Idet afsættet er i socialkonstruktivismen og dertil det kvalitative undersøgelsesdesign betragtes resultatet ikke som viden, der siges at være generaliserbar. Det er muligt at en lignende undersøgelse vil føre til anden konstruktion af viden. Specialets resultater er betinget af de relationer, jeg har indgået i, som både gælder forskningsfeltet, jeg skriver mig ind i, men også i forhold til interviewpersonerne. Der er tale om viden produceret ud fra en bestemt case – et tilfælde (Bryman, 2016). Dette betragtes ikke som problematisk, idet formålet med specialet er at opnå forståelse for de nyuddannedes værdier og kriterier, som fremmes i denne bestemte kontekst. Det er meningsproduktionen, som foregår mellem de nyuddannede og de potentielle arbejdspladser, som studeres (Halkier, 2002). I den kvalitative forskning er der plads til at analysere på italesættelsen af det undersøgte, hvilket muliggør at implicite værdier og kriterier frembringes i modsætning til kvantitative metoder. Det kan derfor slås fast, at den kvalitative forskning har medført en dybdegående indsigt og forståelse for de nyuddannedes valg af job- og karriererelaterede værdier og kriterier, og ydermere en indsigt i en mindre ingeniørvirksomheds situation og udfordringer, samt hvilke karaktertræk, der er anvendelig ift. employer branding. Dertil giver specialet indsigt i, hvordan virksomhedernes kommunikationsindsatser modtages og ønskes af de nyuddannede, og heraf implikationer for employer branding målrettet nyuddannede kandidater. Derved er der tale om en analytisk generalisering, idet der generaliseres på baggrund af de fundne kategorier og temaer fra datamaterialet (Halkier, 2002, 114). Resultaterne kan derfor generaliseres som idealtyper for den fundne viden, som specialet bidrager med. Implikationerne for mindre virksomheders employer branding kan generaliseres på baggrund af de fundne kriterier og værdier, der er frembragt af analyserne og under meningsforhandlingerne.

## 8.1. Specialets bidrag

Til at redegøre for specialets bidrag til forskningsfeltet vil jeg fortsætte sammenligningen med artiklen "Industry branding: attracting talent to weaker profile industries" fra litteratur-review'et (s. 7; Wallace, Lings & Cameron, 2012). Situationen for ingeniørvirksomhederne i Australien kan sammenlignes med den danske situation, og en tidligere undersøgelse indikerer, at en bestemt branche har tendens til at have svage brandingprofiler og manglende indsigt i employer branding, hvilket kan sammenlignes med mindre ingeniørvirksomheder i Danmark med færre ressourcer end de store. Resultaterne fra deres kvantitative undersøgelse viser, at interesseområdet er det vigtigste for unge studerende efterfulgt af sociale fordele, udvikling og økonomi (lønpakke). I forhold til specialet bekræfter resultaterne hinanden, på nær den økonomiske fordel, hvilket kan skyldes kulturelle forskelle, eller fordi den kvantitative ramme giver plads til mere ærlig svar end ved min kvalitative undersøgelse, hvor de

forholder sig til andre. Udviklingsfordelen indebærer at de får erfaring og mulighed for at fremme karrieremulighederne, hvilket hænger sammen med nyuddannedes behov for personlig udvikling og karriereudvikling. Dertil vil de unge talenter gerne arbejde med interessante projekter, samt have gode kollegiale forhold, støtte og en god relation til ledelsen. (Wallace, Lings & Cameron, 2012, 490-491) Til gengæld er prestige-fordelene vurderet som uvigtig, hvilket ikke bakker op om specialets implikation om et klart brand image, som bygger på både implicitte og eksplicitte værdier og kriterier hos de nyuddannede (Wallace, Lings & Cameron, 2012). Årsagen til dette skel kan have rod i undersøgelsesdesignet. I specialet er kernen beskrivende, uddybende og forklarende udsagn baseret på interaktion, som kommer omkring de bagvedliggende begrundelser for de nyuddannedes værdier og kriterier. Ved en kvantitativ metode som deres forholder de sig til nogle teoribaserede fordele uden at undersøge begrundelserne i dybden. Dette fremhæver specialets bidrag til employer branding feltet i forhold til mindre ingeniørvirksomheder, som præsenterer resultater baggrund af en induktiv metode, hvoraf resultaterne bidrager med en ny indsigt i denne generation af unge nyuddannede, samt en opklarende og udbyggende indsigt i, hvad virksomhederne bør fremhæve af attraktive fordele ift. denne tidligere forskning.

Med andre ord bidrager specialet med et nyt employer branding perspektiv i form af implikationer for mindre ingeniørvirksomheder tiltrækning af unge nyuddannede, samt forklaringer på og støtte til tidligere forskningsresultater.



## 9. LITTERATURLISTE

---

### 9.1 Litteratur:

- Aaker, D. A.** (1991). *Managing Brand Equity; capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press
- Ambler, T and Barrow, S.** (1996), The employer brand, *Journal of Brand Management* (4), s. 185-206
- Andersen, K.** (2008). Employer branding i et strategisk perspektiv. *Retorik Magasinet*(69), s. 10-11.
- Barrow, S., & Mosley, R.** (2006). *The Employer Brand*. Chichester, England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L.** (2015). *Kvalitative metoder* (2 udg.). København: Hans Reitzels Forlag.
- Bryman, A.** (2016). *Research: Methods and Organization Studies* (5 udg.). New York: Routledge.
- Collin, F., & Køppe, S.** (2012). *Humanistisk Videnskabsteori* (2 udg.). DR Multimedie.
- Eiberg, K.** (2013). Employer branding., Eiberg, K., Just, S. N., Karsholt, E., & Torp, S. M. *Markedskommunikation i praksis*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur, s.134-141
- Firat. A. F., & Shultz II, C. J.** (1997) From segmentation to fragmentation: Markets and marketing strategy in the postmodern era *European Journal of Marketing*, Vol. 31, s.183 - 207
- Flyvbjerg, B.** (1988). *Case studiet som forskningsmetode*. Aalborg: Institut for Samfundsudvikling og Planlægning.
- Giddens, A.** (1991). *Modernitet og selvidentitet*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Halkier, B.** (2002). *Fokusgrupper*. Frederiksberg C: Roskilde Universitetsforlag.
- Hansen, J. O., & Jørgensen, H. B.** (2010). *Strategisk kommunikation for praktikere, i andres brød 2.0*. Århus: Forlaget Ajour, s, 257
- Hildebrandt, S.** (2000). Faglighed og værdibaseret ledelse. *Tidsskrift for dansk sundhedsvæsen*, (4), s. 5
- Holtzblatt, K., & Beyer, H.** (1998). *Contextual Design - Defining Customer-Centered Systems*. San Fransisco: Morgan Kaufmann Publisher.
- Horn, Peter.** (2005). *Personlig Branding*. (2 udg.) København: Børsens Forlag.

- Jacobsen, G.** (1999). *Branding i et nyt perspektiv*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Jensen, T. W.** (2011). *Kognition og konstruktion*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Kaspersen, L. B.** (2013), Anthony Giddens, Andersen, H., & Kaspersen, L. B. *Klassisk og moderne samfundsteori* (5 udg., s. 453-468) København: Hanz Reitzels Forlag .
- Kotler, P.** (2010). *Marketing 3.0 - Markedsføring med mennesket i centrum*. L&R Business.
- Kvale, S., & Brinkmann, S.** (2009). *Interview, introduktion til et håndværk* (2 udg.). København: Hans Reitzels Forlag.
- Lodberg, R.** (September 2008). 360° employer branding. *Retorik Magasinet*(69), s. 12-13.
- Nielsen, M. F.** (2014). *Strategisk kommunikation* (2 udg.). København: Akademisk Forlag.
- Nygaard, C.** (2005). *Samfundsvidenskabelige analysemetoder*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.
- Pedersen, P. A.** (25. september 2006). Generationen der vil frem i verden. *Mandag Morgen*(32), s. 10-16.
- Pedersen, P. A.** (25. september 2006). Ti krav enhver arbejdsgiver bør kende. *Mandag Morgen*(32), s. 26-32.
- Sandstrøm, L.** (2006). *Corporate branding*. Gylding: Samfundslitteratur.
- Seldorf, B.** (2008). *Employer Branding*. København: Børsens Forlag.
- Sepstrup, P.** (2007). *Tilrettelæggelse af information, kommunikations- og kampagneplanlægning* (3 udg.). Århus: Academica.
- Schacht, M. K.** (25. september 2006). Talentkrigen kæmpes på kontanter - men vindes på værdier. *Mandag Morgen*(23), s. 19-24.
- Wenneberg, S. B.** (2000). *Socialkonstruktivisme*. Gylding: Samfundslitteratur.

## 9.2 Web-kilder:

- Backhaus, K., & Tikoo, S.** (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. Career Development International (4) s. 501-517. Lokaliseret d. 10. Maj 2016 på:  
file:///C:/Users/Bruger/Downloads/2005-Backhau\_Tikoo\_TMCA\_Conceptualizing\_And\_Researching\_Employer\_Branding.pdf

**Chhabra, N. L., & Sharma, S.** (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis* (22), s. 48-60. Lokaliseret d.9 maj 2016 på: <http://dx.doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>

**CompanYoung.** (2015). *Generation Y: De unge, krævende talenter?* Lokaliseret d. 2. april 2016 på: [http://www.masterpiece.dk/UploadetFiles/137/25/Generation\\_Y\\_-\\_ledelse,\\_motivation\\_og\\_besk\\_ftigelse\(1\).pdf](http://www.masterpiece.dk/UploadetFiles/137/25/Generation_Y_-_ledelse,_motivation_og_besk_ftigelse(1).pdf)

**Confirm.** (2016). *Job.* Lokaliseret d. 28. april 2016 på: <http://confirm.dk/about-us/job-i-confirm/>

**DSE.** (2016). *DSE Messe.* Lokaliseret d. 15. februar 2016 på: <http://studerende.dk/dse-produkt/lyngbymessen/>

**Europa Kommissionen.** (1. januar 2005). *Den nye definition af små og mellemstore virksomheder.* Lokaliseret d. 15. april 2016 på: [http://www.ens.dk/sites/ens.dk/files/forbrug-besparelser/indsats-virksomheder/kommissionens\\_brugervejledning\\_smaa\\_og\\_mellemstore\\_virksomheder\\_.pdf](http://www.ens.dk/sites/ens.dk/files/forbrug-besparelser/indsats-virksomheder/kommissionens_brugervejledning_smaa_og_mellemstore_virksomheder_.pdf)

**Holtzblatt, K., & Beyer, H.** (October 2014). *Contextual Design: Evolved, 7.* (Synthesis Lectures on Human-Centered Informatics) Lokaliseret d. 13. april 2016 på: <http://www.morganclaypool.com/doi/abs/10.2200/S00597ED1V01Y201409HCI024>

**Kucherov, D., & Zamulin, A.** (2016). *Employer branding practices for young talents in IT companies.* Lokaliseret d. 24. maj 2016 på: <http://dx.doi.org/10.1080/13678868.2016.1144425>

**Lønstrup, A.** (maj. 3 2016). *Danske virksomheder kæmper om fremtidens talenter.* Lokaliseret d. 12. maj 2016 på: <http://www.business.dk/karriere/danske-virksomheder-kaemper-om-fremtidens-talenter>

**Lønstrup, A.** (4. maj 2016). *De unge vil være en del af succesen Novo Nordisk.* Lokaliseret d. 12. maj 2016 på: <http://www.business.dk/karriere/de-unge-vil-vaere-en-del-af-succesen-novo-nordisk>

**Mouritzen, K.** (16. maj 2015). *Generation Y vil arbejde hårdt. Meget hårdt. Men vil selv bestemme hvor og hvornår.* Lokaliseret d. 14. april 2016 på: <http://www.b.dk/nationalt/generation-y-vil-arbejde-haardt.-meget-haardt.-men-vil-selv-bestemme-hvor-og-hvor>

**Novo Nordisk.** (april 2016). *Karriere.* Lokaliseret d. 15 maj 2016 på: <http://www.novonordisk.dk/karriere.html>

**Priyadarshi, P.** (2016). Employer Brand Imageas Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment & Turnover. *Shri Ram Centre for Industrial Relations and Human Ressources*, s. 510-522. Lokaliseret d. 14. april 2016 på: <http://www.jstor.org/stable/41149467>

**Rosendahl, S.** (22. maj 2015). *Mangel på ingeniører kan ikke opvejes af udenlandsk arbejdskraft.*

Lokaliseret d. 14. maj 2016 på: <https://karriere.jobfinder.dk/artikel/mangel-paa-ingenioerer-kan-ikke-opvejes-af-udenlandsk-arbejdskraft-3154>

**Seerup, T.** (19. juni 2015). *DI og LO advarer: Vi mangler kvalificeret arbejdskraft i Danmark.*

Lokaliseret d. 15. april 2016 på: <http://nyheder.tv2.dk/2015-06-19-di-og-lo-advarer-vi-mangler-kvalificeret-arbejdskraft-i-danmark>

**Sullivan, J.** (23. februar 2004), *Eight elements of a successful employment brand.* Lokaliseret d. 5. maj 2016 på: [www.erexchange.com/articles/db/52CB45FDADFAA4CD2BBC366659E26892A.asp](http://www.erexchange.com/articles/db/52CB45FDADFAA4CD2BBC366659E26892A.asp)

**Wallace, M., Lings, I., & Cameron, R.** (2012). Industry branding: attracting talent to weaker profile industries. *Asia Pacific Journal of Resources*, s. 483-502. Lokaliseret d. 20. maj 2016 på:

<http://onlinelibrary.wiley.com/zorac.aub.aau.dk/doi/10.1111/j.1744-7941.2012.00040.x/full>

**Windstrøm, C.** (8. januar 2014). *De ældre bliver rekordlænge på arbejdsmarkedet.* Lokaliseret d. 30.

marts 2016 på: <http://www.b.dk/nationalt/de-aeldre-bliver-rekordlaenge-paa-arbejdsmarkedet>