



PERSONALVETARPROGRAMMET

Störst kommer först?

Employer branding i mindre, nystartade företag

Hanna Svensson

Sandra Andersson

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
År:	2019
Handledare:	Marissa Ekdahl
Examinator:	Petra Adolfsson

Abstract

BA-thesis:	15 hp
Subject:	Human Resources and Industrial Relations
Nivå:	Bachelor/First cycle
År:	2019
Supervisor:	Marissa Ekdahl
Examiner:	Petra Adolfsson
Keywords:	Employer branding, HR, konkurrens, nya företag, småföretag

In recent years, employer branding has become a popular and very used strategy for all types of organizations and companies. Since the difference between big corporations and small, newly started companies, can be quite big it is important to take this under consideration when creating the employer branding strategy. However, previously research does not take this under consideration and it mostly focuses on what employer branding can do for corporations with monetary resources. This study aims to examine how smaller and more newly started companies can use employer branding as way to attract, recruit and retain people within the company.

Previous research indicates how a larger part of employer branding processes and activities are strongly connected to an organization's HR-department. These activities and processes are focused on, but not limited to, attracting, recruiting and retaining qualified employees in order to provide/supply the organization with competence. As previously mentioned, smaller and newly started companies do not have the same opportunities and resources as well established, larger companies. Therefore, it is also of interest to examine, not only how smaller, newly started companies work with employer branding as a way of attracting, recruiting and retaining employees, but also which part HR could possibly play in these matters.

To examine this closer a qualitative method using semi structured interviews has been adopted. The authors interviewed seven respondents from six companies and all interviews were conducted within a week. The result shows that smaller companies actually do not experience competition when comparing with bigger corporations. According to liability of smallness and newness it is still important to have a strategy, and both employer branding och HR are important parts of implementing and succeeding with this. Further, all of the examined companies are first and foremost working with internal employer branding. With an informal vibe within the company they want to attract people with the right personality. It is important for all the companies that the internal culture is retained and followed.

Förord

Först av allt vill vi hjärtligt tacka vår handledare, Marissa Ekdahl vid Handelshögskolan i Göteborg, för all stöttning vi har fått i arbetet med att skriva och slutföra studien. Vi skulle också vilja rikta ett stort tack till alla de respondenter som har ställt upp på intervju och möjliggjort uppsatsen.

Sandra Andersson och Hanna Svensson

2019-06-05

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problembakgrund	2
1.2 Syfte	2
2. Teorier	3
2.1 Kompetensförsörjningsprocessen	3
2.1.1 Avgränsning	4
2.2 Rekryteringsprocesser, tekniker och metoder	4
2.2.1 Kompetensbaserad rekryteringsmetod	4
2.3 Processen att behålla personal	5
2.4 Employer branding	5
2.4.1 Extern och intern employer branding	6
2.4.2 Employer value proposition	7
2.5 Mindre och nystartade företag	7
2.5.1 Liability of smallness	8
2.5.2 Liability of newness	8
2.6 Författarnas teorisammanfattning och reflektioner	9
3. Metod	10
3.1 Val av metod	10
3.2 Urval	10
3.2.1 Bakgrundsinformation	10
3.3 Datainsamling	11
3.3.1 Utformning av intervjuguide	11
3.3.2 Genomförande av intervjuer	11
3.3.3 Färdigställande efter genomförda intervjuer	12
3.4 Etiska reflektioner	12
3.5 Analys av empiri	13
3.6 Kritik mot metod	13
4. Resultat	15
4.1 Employer branding	15
4.1.1 Syn på employer branding	15
4.1.2 Strategi i employer branding-arbetet	16
4.1.3 Intern och extern	16
4.1.4 Kategorier inom EVP	17
4.2 Personalfrågor	18
4.2.1 Syn på HR	18
4.2.2. Syn på personal	19

4.2.3 Organisering	20
4.3 Rekrytering	20
4.3.1 Tillvägagångssätt	21
4.3.2 Processlängd	21
4.3.3 Kriterier	22
4.4 Konkurrens	22
4.4.1 Storföretag	23
4.4.2 Unicitet	23
4.4.3 Inspiration	24
4.4.4 Utmaningar	25
5. Analys och diskussion	26
5.1 Huvudsakligt resultat	26
5.2 HR och rekrytering	27
5.3 Employer value proposition	29
6. Slutsatser	29
7. Rekommendationer	30
7.1 Bidrag till litteraturen och HR-yrket	30
7.2 Rekommendationer till mindre, nystartade företag	30
7.3 Förslag till vidare forskning	30
8. Referenser	31
9. Bilagor	35
9.1 Bilaga 1 Utskick	35
9.2 Bilaga 2 Intervjuguide	36

1. Inledning

Du sitter vid datorn med platsbankens hemsida uppe, det är dags att söka nytt jobb. Bland sidorna finner du flera intressanta tjänster hos olika företag. Några av annonserna tillhör mycket sannolikt nystartade och mindre företag som du kanske aldrig har hört talas om. Utöver dessa återfinns kända storföretag vars reklamfilmer du sett, känner någon som arbetar för eller som du handlat produkter av. Då medelstora företag samt småföretagare kan anses ha sämre räckvidd som storföretag, kan det återspeglas i vilka tjänster väljer du att se närmare på. Kanske glömmet du omedvetet bort att klicka på de, för dig, okända företagen. Istället väljer du troligtvis att titta på annonser från företag du har kännedom om, företag som du anser vara attraktiva eller vet att andra personer anser vara attraktiva. I oktober 2018 publicerade Universum Global sina årliga listor över arbetsgivare som Sveriges young professionals anser vara mest attraktiva på arbetsmarknaden. Listorna talar sitt tydliga språk då flera arbetsgivare återkommer bland topplaceringarna. Organisationerna som anses vara de mest attraktiva arbetsgivarna i Sverige är storföretag som IKEA, Volvo, Google samt Spotify (Universum, 2018). Volvo och Spotify tillhör Sveriges 50 största företag trots att skillnaden i både antal anställda samt omsättning är avsevärt stor (Lindsten, 2018). Samtidigt har det startat cirka 70 000 företag per år sedan 2010 och dessutom består 99,4 % av företagen i Sverige av mindre företag med 0–49 stycken anställda (Ekonomifakta, 2018; 2019).

Employer branding (härefter förkortat EB) är ett, inom forskningen relativt nytt begrepp som började expandera som begrepp under början av 2000-talet (Helle, Sophie & Thompson, 2011; Backhaus & Tikoo, 2005). Begreppet anses vara en av de mest moderna och populära strategierna för att attrahera samt behålla personal (Tanwar & Prasad, 2016). EB-processen ämnar bygga upp och stärka en organisations arbetsgivarvarumärke och anses vara en HR-strategi (Ulfsson Eriksson, 2015). Detta då det i HR-arbetet ingår flera olika arbetsuppgifter inom flera olika områden. De arbetsuppgifter som inkluderas är bland annat rekrytering och kompetensförsörjning, det vill säga att attrahera, rekrytera och behålla personal (Cascio, 2014; Nilsson, Wallo, Rönnqvist & Davidson, 2011). Dessa delar spelar alla en viktig roll i arbetet med EB (Figurska & Matuska, 2013). Trots att det inte är HR-funktionen i en organisation som ensam ska bära ansvaret för EB-arbetet, visar tidigare forskning att HR har huvudansvaret i EB-processerna. Figurska och Matuska (2014) menar att andra funktioner i ett företag, såsom marknadsföring och ekonomi, bör samarbeta med HR. Författarna menar att det är HR som bär huvudansvaret och äger processen men samtidigt bör andra delar av företaget ta del av arbetet och försöka samarbeta med HR-avdelningen (Figurska & Matuska, 2014). HR-arbete som kan direkt kopplas till EB inkluderar bland annat att öka medvetenheten om arbetsgivarvarumärket, arbeta med hur arbetsplatsen upplevs av medarbetarna samt att attrahera, rekrytera och behålla personal. (Figurska & Matuska, 2014; Cascio, 2013).

1.1 Problembakgrund

Organisationer och företag har flertalet faktorer att ta i beaktning vid uppstart. En av de risker som mindre, nystartade företag har gemensamt är hur kapitalmängd påverkar konkurrensen med befintliga arbetsgivare, ju mer kapital vid start desto större sannolikhet har företaget att lyckas (PaperDue, 2012). Ytterligare en risk är företagets inträde på marknaden då risken för misslyckande är som störst i början av företagets livscykel och avtar ju äldre företaget blir (EconPort, 2006). Enligt EUR-Lex (2006) definieras mindre företag som 0–49 anställda och en omsättning på under 5 miljoner euro per år, vilket också kommer vara definitionen som används i denna studie. Därtill kommer unga företag definieras som företag som varit verksamma 0–5 år. Detta då risken för misslyckande är 50 % större under företagets fem första verksamhetsår (Danes, Craft, Jang & Lee, 2012).

Utifrån ovanstående går att dra slutsats gällande hur mindre och nya företag inte har samma möjligheter samt tillgångar som de större och väletablerade organisationerna när det kommer till processer som att attrahera, rekrytera och behålla personal. Tidigare forskning på området kring mindre, nystartade företag och EB är mycket övergripande och det saknas forskning som tar hänsyn till de särskilda omständigheter som de yngre och mindre företag har (App, Merk & Büttgen, 2012). De existerande teorier och den forskning som hittills genomförts kan anses generella, därmed förekommer ingen direkt inkludering eller exkludering av mindre och yngre företag. Däremot tar större delar av denna forskning inte hänsyn till begrepp samt betydelse av liability of smallness och newness.

1.2 Syfte

Uppsatsen syftar till att undersöka hur mindre, nystartade företag arbetar med EB. Större företag kan tänkas ha rutiner samt anställda för att hantera HR-arbetet och EB medan mindre företag möter andra utmaningar kring arbetet EB. Detta mynnar ut i uppsatsens övergripande frågeställning:

- ★ *Hur kan mindre, nystartade företag använda employer branding för att attrahera, rekrytera samt behålla personal?*

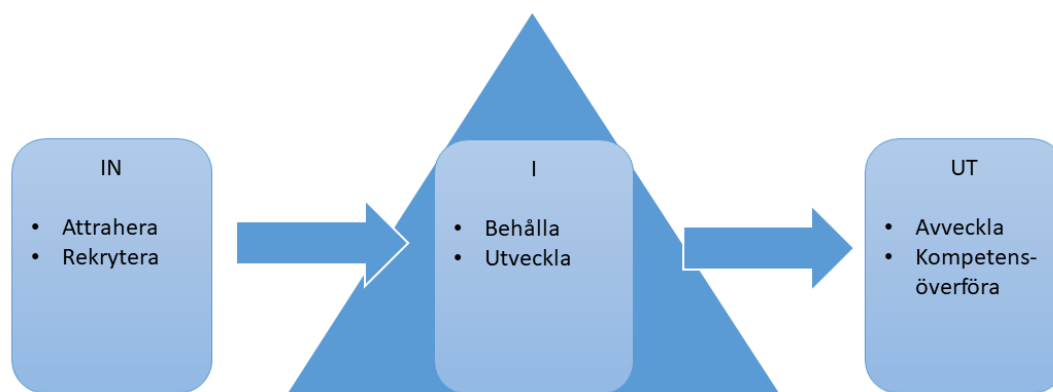
2. Teorier

Detta avsnitt kommer introducera teorier och begrepp för att se hur mindre, nystartade företag kan använda employer branding för att attrahera, rekrytera samt behålla personal. För att tydliggöra förekomsten av beskrivna teorier i praktiken kommer mindre exempel att kopplas till varje del av det övergripande konceptet: EB. Avslutningsvis sammanfattas avsnittet med egna reflektioner och slutsatser.

De processer som ryms i EB är ofta relaterade till organisationens marknads- och/eller kommunikationsavdelningar samtidigt som det går hand i hand med HR-arbetet. En organisations HR- och marknadsföringsavdelningar bör därav jämka sina strategier gällande EB konceptet och dess olika delar. Till HR- och EB-arbetet hör även strategier som att attrahera samt behålla talang och kompetens (Wallace et al., 2013).

2.1 Kompetensförsörjningsprocessen

För att förstå EB och vad som behövs för ett välfungerande EB-arbete behöver kompetensförsörjning först förklaras. Kompetensförsörjning syftar till att tillgodose en organisations kompetensbehov. Modellen att attrahera och rekrytera → behålla och utveckla → avveckla och kompetensöverföra (*Figur 2.1*), kan användas som ram för de verktyg och metoder företagen kan använda för att stärka sitt arbetsgivarvarumärke (Nilsson et al., 2011). HR och EB är således både kopplade till varandra samt kompetensförsörjningsprocessen.



Figur 2.1 Författarnas tolkning av IN-I-UT-modellen (Nilsson et al., 2011).

IN-I-UT är en kompetensförsörjningsprocess som tydliggör arbetet med HR-frågor. Kompetensförsörjning syftar till att säkerställa att organisationen har rätt kompetens tillgänglig (Nilsson et al., 2011). Modellen är uppdelad i tre faser som följer medarbetarens resa genom organisationen, från kandidat till medarbetare till före detta anställd. Sett ur EB-perspektiv blir första fasen viktigast. Denna del består av strategier och processer som ämnar attrahera samt rekrytera för att få in rätt kompetens i organisationen (Nilsson et al., 2011). Forskning har visat på att vilket som är organisationens mest attraktiva attribut beror på var i

”in-delen” kandidaten befinner sig. När kandidaten närmar sig beslutet gällande huruvida hen ska tacka ja till anställning eller inte, väger bland annat arbetsgivarens rykte och verksamhetssektor tyngre än potentiella förmåner och karriärvägar. Ryktet formas av allmänhetens uppfattningar och jämförelse med andra företag. Det påverkas mycket av gemene mans inställning till organisationskulturen. Nilsson et al, (2011) menar att EB är vanligt förekommande i arbetet med kompetensförsörjning. Det handlar om att positionera sin organisation på arbetsmarknaden som en attraktiv arbetsgivare (Nilsson et al., 2011).

2.1.1 Avgränsning

I denna studie har fokus legat på processerna för IN och I i kompetensförsörjningsprocessen. UT-processen valdes, på grund av tidsbegränsning, bort till förmån för en djupare analys av de andra två delarna i processen.

2.2 Rekryteringsprocesser, tekniker och metoder

Då den första fasen, i IN-I-UT-modellen, är den fas som ur EB-perspektiv är viktigast, blir rekrytering en central del i EB-arbetet. Det finns flera olika metoder och tekniker för rekrytering. Exempel på metoder som ofta används vid beslut om anställning är arbetsprov, referenstagning eller ostrukturerade intervjuer (Lindelöw, 2016). Lindelöw (2016) beskriver hur en felrekrytering i mindre företag kan kosta uppemot 700 000 kronor. Det är inte heller ovanligt att små företag gör närmare två och en halv felrekrytering inom en tidsrymd på tre år (Lindelöw, 2016). För att attrahera och få in rätt kompetens i organisationen behövs ett utpräglat arbete med EB. En del i detta är en mer precis rekryteringsmetod (Lindelöw, 2016; Nilsson et al., 2011). Nedan redogörs därav för en vanligt förekommande rekryteringsmetod, den kompetensbaserade rekryteringsmetoden.

2.2.1 Kompetensbaserad rekryteringsmetod

Enligt Lindelöw (2016) är en av grundförutsättningarna att attrahera rätt typ av kandidater, för att ett företag ska lyckas med sin kompetensförsörjning. Vidare beskriver författaren hur det är viktigt att genom hela rekryteringsprocessen beakta hur företaget framställs. Det är viktigt att inte marknadsföra företaget alltför hårt som den bästa arbetsgivaren eftersom arbetsgivaren då riskerar att utelämna detaljer som annars hade fått en del kandidater att tacka nej till eller inte söka tjänsten (Lindelöw, 2016). Hur tjänsten ser ut i verkligheten kommer fram då kandidaten blir en av medarbetarna, vilket kan skada ett företags rykte. Det är mycket viktigt att se till att alla kandidater, även de som väljs bort i processen, får ett gott och korrekt intryck samt upplevelse av företaget. Ju fler kandidater som har en positiv upplevelse av rekryteringsprocessen desto fler kommer överväga att söka tjänst hos samma företag i framtiden (Lindelöw, 2016).

Kompetensbaserad rekryteringsmetod har sin utgångspunkt i företagets målsättningar och kan även vara kostnadseffektivt (Lindelöw, 2016). Storföretaget Swisslog ska ha sparat uppemot

3,5 miljoner dollar när de övergick till en kompetensbaserad rekryteringsmetod (Pairin, 2019). För att lyckas med denna metod delas de övergripande målen upp i mindre mål och områden. Dessa områden kopplas sedan till olika befattningar och tjänster vars syfte är att uppfylla målen (Lindelöw, 2016). Då en tjänst behöver tillsättas utformas en kravprofil med sin grund i delmålen. Totalt innefattar rekryteringsprocessen tio steg och kan ses som en av de viktigaste delarna i kompetensförsörjningsarbetet då den är mycket omfattande samt utgör en stor del av personalstrategin (Lindelöw, 2016). Arbetet med rekrytering är således kopplat till en organisations kompetensförsörjning och EB-arbete. Detta då rekrytering syftar till att få in rätt kompetens i företaget (Lindelöw, 2016; Nilsson et al., 2011).

Sammanfattningsvis är rekrytering och kompetensförsörjning delar av EB-arbetet som oftast hamnar på HR (Cascio, 2014; Figurska & Matuska, 2013). En del av rekryteringsarbetet handlar om att marknadsföra företaget utåt. (De Stobbeleir et al., 2016). För mindre och nystartade företag kan det innebära minskad risk för kostsamma felrekryteringar vilket är viktigt då dessa företag har begränsad tillgång till resurser som exempelvis kapital (Lindelöw, 2016; Heneman & Berkley, 1999).

2.3 Processen att behålla personal

För att behålla personal är det viktigt med introduktion då den första tiden i företaget är avgörande (Nilsson et al., 2011). Arbetsmiljöverket (2017) beskriver vad som bör ingå i introduktion för nyanställda. Utöver introduktion till arbetsuppgifter, eventuella risker och hur arbetsverktygen fungerar, ska arbetsgivaren även underrätta den nye medarbetaren om generella rutiner, fikatider och lunchställen samt annan information som hjälper medarbetaren känna sig involverad och delaktig (Arbetsmiljöverket, 2017). Nilsson et al. (2011) skriver om hur introduktionen hjälper nya medarbetare att bli en del av organisationen. Viktiga aspekter för att kunna behålla medarbetare är balansen mellan arbete och privatliv, utveckling, karriärmöjligheter samt relation till kollegor och arbetsuppgifter (Nilsson et al., 2011).

2.4 Employer branding

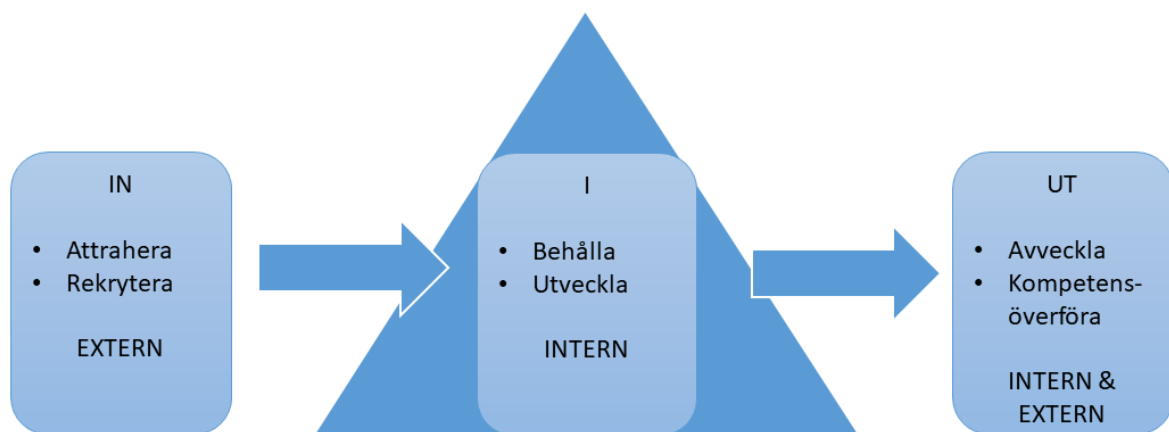
EB ses vanligtvis som ett sätt att möta utmaningarna med rekrytering och att behålla personal men kan också ses som en effektiv strategi i differentiering samt som konkurrensfördel (Theurer, Tumasjan, Welpé & Lievens, 2016). Stora delar av EB-processerna är ofta unika för varje enskild organisation (Botha, Bussin & De Swardt, 2011). Genom att investera i EB går det att dra nytta av flera bevisade fördelar. Dessa fördelar kan exempelvis vara minskad personalomsättning, reducering i lönekostnader samt ett mer positivt rykte på nätet. Detta då ett svagt employer brand kombinerat med en sämre upplevelse vid exempelvis rekrytering ofta leder till att kandidater berättar om sin upplevelse på sociala medier (Synlighet, 2018).

2.4.1 Extern och intern employer branding

EB kan delas upp i intern och extern EB (De Stobbeleir et al., 2016). Arbetet med EB tar sig olika uttryck och får därmed även olika resultat, beroende på om huruvida fokus ligger på internt eller externt EB-arbete (Theurer et al., 2018).

Den externa synen på EB handlar om hur personer och organisationer utanför det egna företaget, exempelvis potentiella kandidater, uppfattar företaget som arbetsgivare (De Stobbeleir et al., 2016; Theurer et al., 2018). Extern EB syftar till att understödja företagets tjänster och produkter samt att attrahera rätt målgrupp av arbetssökande (Backhaus & Tikoo, 2004). Det är lättare för ett företag med ett utmärkande arbetsgivarvarumärke att attrahera distinkta kandidater (Backhaus & Tikoo, 2004). Möjliga utfall av goda externa strategier är bland annat arbetsgivarförtroendet, ökad attraktivitet hos företaget samt en mer gynnsam urvalsgrupp vid rekrytering (Theurer et al., 2018). Det finns en koppling mellan extern och intern EB då den externa syftar till att attrahera arbetssökande och den interna syftar till att upprätthålla de det som utlovats till kandidaterna (Backhaus & Tikoo, 2004).

Intern EB berör medarbetarnas syn på företaget som arbetsgivare (De Stobbeleir et al., 2016). Den interna delen handlar därav om att stärka arbetsgivarvarumärket hos befintliga medarbetare. Detta då begreppet berör strategier för att se till att medarbetarna är lojala mot företaget samt dess värderingar (Nilsson et al., 2011). Ett starkt internt arbetsgivarvarumärke bidrar till kvarhållande av medarbetare genom att bland annat stärka deras syn på anställning hos företaget. En frekvent använd strategi är att exponera företagets EVP (employer value proposition) för medarbetarna. Det kan ha positiv inverkan på kulturen (Backhaus & Tikoo, 2004). Resultat och utfall som kopplas till interna strategier kan exempelvis vara lojalitet till företaget, innovation och utpräglad organisationsidentitet och företagskultur (Theurer et al., 2018).



Figur 2.2 Författarnas tolkning av IN-I-UT-modellen (Nilsson et al., 2011).

2.4.2 Employer value proposition

För att en organisation ska nå framgång måste kompetens men samtidigt förmåner och fördelar, hållas tidsenlig. Arbetsgivarvarumärket bör förmedla förmåner som främjar ekonomisk säkerhet, hälsa och personliga valmöjligheter för arbetstagaren (Salau, Osibanjo, Adeniji, Ojebola, Oludayo, Falola & Atolagbe 2018). Detta leder in på begreppet employer value proposition som kommer presenteras nedan.

Employer Value Proposition (EVP) kan beskrivas som det unika erbjudande som en organisation ger en arbetstagare i utbyte för kompetens, förmågor och erfarenheter som denne tillför organisationen (Botha et al., 2011). EVP består av flera aspekter vilka brukar delas upp i fem kategorier; arbetsmiljö och tillhörighet, arbetets innehåll, utveckling, karriärmöjligheter samt belöning. EVP bidrar till att etablera en differentierad positionering i förhållande till andra arbetsgivare vilket leder till ett starkare arbetsgivarvarumärke (Botha et al., 2011). Botha et al, (2011) fann i sin studie att målgruppens behov hade ett positivt samband med att attrahera och behålla personal samt arbetsgivarvarumärkets attraktivitet. En studie visar på att EVP har en positiv inverkan på arbetsprestation hos medarbetarna (Salau et al., 2018).

EVP är således en strategi för att marknadsföra sig som en attraktiv arbetsgivare och behålla personal. EVP har därmed ett samband med EB (Botha et al., 2011). Gemensamt för intern och extern EB samt EVP är att samtliga är strategier för att marknadsföra arbetsgivarvarumärket. Detta kan ha sin förklaring i att EB ursprungligen kommer från både marknadsförings- och HR-strategier (Wallace, Lings, Cameron & Sheldon, 2013).

2.5 Mindre och nystartade företag

Storföretag och mindre företag är båda viktiga för ett lands ekonomi och arbetsmarknad men är inte verksamma under samma villkor (Walters & Lamm, 2003). Det finns flera faktorer som skiljer de stora företagen från de mindre, exempelvis ledning, möjlighet att influera och tillgång till resurser. Dessa resurser kan vara exempelvis personal och kapital (Walters & Lamm, 2003).

Tidigare forskning visar på hur storlek är en av de största predicerande faktorerna för inkomst hos mindre företag samt att de verkar i ett beroendeförhållande med ett storföretag (Loscocco, Robinsson, Hall & Allen, 1991). Walters och Lamm (2003) menar att relationerna i ett mindre företag är mer personliga vilket kan försvåra en del processer, exempelvis hälsa och säkerhet på arbetsplatsen. En faktor som påverkar ett företags överlevnad är dess förmåga att bygga nätverk (Alvarez, Ireland & Reuer, 2006). De flesta mindre och nystartade företagen har en blandning av olika nätverk. När företagets nätverk utvecklas bör detta ske i samma takt som dess generella utveckling för att inte riskera företagets överlevnad (Alvarez et al., 2006).

2.5.1 Liability of smallness

Begreppet liability of smallness beskriver hur mindre företag ställs inför utmaningar som skiljer sig från storföretagens avseende olika typer av resurser. Detta har i sin tur stor påverkan på företagets konkurrenskraft och möjlighet att överleva (Heneman & Berkley, 1999). Liability of smallness benämns i en artikel av Heneman och Berkley (1999) i relation till mindre företag och deras förmåga att attrahera arbetssökande. Författarna nämner hur forskning har visat på att välutformade rekryteringsprocesser sällan används av mindre företag. De HR-aktiviteter som existerar i mindre företag kan anses vara bristfälliga och behöver förbättras. Detta kan ses som en av de utmaningar som är mer närvarande i mindre företag än i större (Heneman & Berkley, 1999). Bristen på resurser och konkurrenskraft begränsar även företagets strategiska möjligheter. För att kunna övervinna liability of smallness krävs bättre och fler resurser. Detta går att åstadkomma genom att företaget utnyttjar befintliga resurser och nätverk (Ko & Liu, 2016).

2.5.2 Liability of newness

Liability of newness är ett begrepp som beskriver hur nya företag besitter större risk att misslyckas under de första verksamhetsåren (Zacharakis, Meyer, & DeCastro, 1999). Ett misslyckande kan bero på såväl externa som interna faktorer (Zacharakis et al., 1999). Ett exempel på en intern faktor är ledningskoordinering. Detta innebär att företaget bör säkerställa en välfungerande ledning, då nyare företag ofta till en början drivs av entreprenörer vars eventuella oförmåga i ledarskap ibland kan vara skadliga för företaget (Zacharakis et al., 1999). Andra interna faktorer av liability of newness som är av vikt är socialisering och samordning av roller. Externa faktorer berör företagets konkurrenskraftighet och legitimitet (Danes et al., 2012).

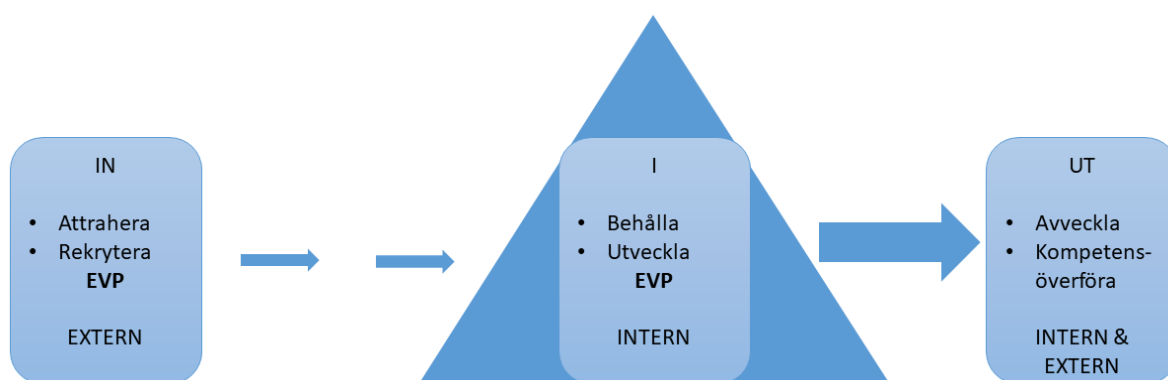
För att förminska liability of newness behöver företag optimera användandet av befintliga resurser för att kunna utnyttja potentiella affärsmöjligheter. Vidare bör företagare utforma legitimitet för verksamheten för ökad konkurrenskraft och på så vis få tillgång till ytterligare resurser (Zhang & White, 2016). Liability of newness innebär alltså att nya företag har ogynnsamma förutsättningar då det bland annat saknar organisationsstruktur och en etablerad kundkrets (Loscocco et al., 1991). Detta avtar dock efter företagets första fem verksamhetsår då forskning visat på hur antal verksamma år inte är en framgångsfaktor i sig. Äldre företag kan ställas inför utmaningar som liknar de som nya företag måste hantera (Loscocco et al., 1991).

Både liability of smallness och newness är viktiga begrepp i sammanhang där mindre och nya företags förutsättningar samt utmaningar diskuteras. Utav de två begreppen har den förstnämnda större påverkan på ett företags framgång. Ett företag kommer inte alltid betraktas som nytt på marknaden men storleken kan förbli densamma genom verksamhetstiden (Loscocco et al., 1991).

2.6 Författarnas teorisammanfattning och reflektioner

Sammanfattningsvis handlar EB om hur ett företag urskiljer sig som arbetsgivare och det arbete ett företag gör för att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare. Därmed lockar företaget rätt personal till sig, samtidigt som det är viktigt att behålla dessa (Nilsson et al., 2011). EB är ett begrepp som innefattar olika aspekter ur det totala HR-arbetet. Några viktiga faktorer för HR i detta arbete är exempelvis att förenkla och avgränsa, ha omvärldsförståelse och goda metodkunskaper, samverka med andra samt attrahera och behålla medarbetare (Nilsson et al., 2011).

Detta teoriavsnitt har bland annat behandlat hur kompetensförsörjning är en del av HR-arbetet i många organisationer. I och med att processer som syftar till att attrahera och behålla personal till större delen är HR-avdelningens ansvar, har EB en stark koppling till HR-arbetet. Som tidigare nämnts finns spår av och ursprung till EB i hårdare värden och marknadsföring. Detta kan bidra till en oklarhet angående huruvida EB är en del av HR-avdelningens arbetsuppgifter. Utifrån det material som författarna funnit menar både forskare och praktiker att EB till större del är HR-arbete. Denna forskning saknar dock ett perspektiv som tar hänsyn till liability-begreppen. När det kommer till liability of smallness och newness innebär det att mindre, nystartade företag skulle möta större utmaningar även i EB-arbetet, främst med att attrahera och rekrytera medarbetare. Detta då företaget inte är välkänt samt att brist på personal och kapital försvårar IN-processen.



Figur 2.3 Författarnas version av IN-I-UT-modellen (Nilsson et al., 2011) ur EB-perspektiv i mindre nystartade företag.

3. Metod

3.1 Val av metod

Denna studie bygger på en kvalitativ metod i form av en multipel fallstudie. Anledningen till valet av kvalitativ metod är att möjligheterna till uppföljningsfrågor är större, då processen är mindre standardiserad än kvantitativ metod (Bryman, 2011). Vid kvalitativ metod är det vanligt att bland annat använda sig av intervjuer. Till denna studie har semistrukturerade intervjuer valts för att intervjuerna ska ge utrymme för respondenter att sväva ut och ge långa, målände beskrivningar (Bryman, 2011).

Studien har i första hand använt ett deduktivt angreppssätt som innebär att teorier hittas innan studien påbörjats och därefter har intervjuer genomförts för att matcha de teorier som valts till studien. En induktiv studie använder sig av ett angreppssätt där man istället först genomför intervjuer och därefter letar efter passande teorier och modeller (Bryman, 2011). Delvis har även detta angreppssätt använts då det framkommit intressanta svar under intervjuerna som öppnade upp för att titta närmare på ytterligare teorier.

3.2 Urval

Målinriktat urval handlar om att välja respondenter utifrån forskningsfråga och vilka som kan vara relevanta i det valda sammanhanget (Bryman, 2011). Utifrån detta har urvalet till denna studie skett med hjälp av särskilda ramar. När respondenter söktes var målet att företagen skulle vara yngre än fem år och ha mellan 5–20 anställda. För att hitta företag har både LinkedIn, allabolag.se och personliga kontakter använts. På allabolag.se har kriterierna varit stad och “10–19 anställda”. Totalt kontaktades ett 20-tal företag, i första hand via mail. Några svarade på inlägget som postades på LinkedIn och ett företag kontaktades via Facebook. Av de kontaktade företagen inkom åtta svar varav sex företag passade in i studien och därmed valdes ut till att delta.

Vidare har företag som ingår i en koncern valts bort då de troligtvis har stöd i EB-processen från moderbolaget. Vid intervjuerna har målet varit att prata med beslutsfattare med direkt ansvar för rekrytering av personal, eller god insyn i denna process och övriga management-relaterade frågor som kan vara relevanta. Detta för att det var av yttersta vikt att få mycket information om hur företaget arbetar med EB.

3.2.1 Bakgrundsinformation

I tabellen presenteras bakgrundsinformation om de sex företag som valts ut och intervjuats.

Företag	Antal anställda	Antal år som aktiva	Bransch	Uttalad HR-person	Stöd utifrån vid rekrytering
A	15	6	IT	Nej	Delvis
B	10	15/2**	IT	Nej	Ja
C	3 + 20*	3	IT/Utbildning	Nej	Delvis
D	13 + 42*	1	Bygg/fastighet	Nej	Delvis
E	22	5	IT	Nej	Nej
F	18	4	IT	Nej	Nej

*Anger hur många som är anställda på kontoret (första talet) och hur många som arbetar i resten av företaget (andra talet).

**Företaget har funnits som bolag i 15 år men har varit aktiva i den aktuella formen i endast 2 år.

Tabell 3.1. Bakgrundsinformation

3.3 Datainsamling

3.3.1 Utformning av intervjuguide

Vid skapandet av en intervjuguide är guiden i sig inte lika viktig vid semistrukturerade intervjuer som vid strukturerade intervju. Istället räcker det att ha teman och en minneslista inför intervjun. Viktigt är dock att komma ihåg att ställa frågor kring bakgrundsfakta (Bryman, 2011) vilket i denna rapport bland annat består av antal anställda och antal år som aktiva (*se Tabell 3.1*).

I en semistrukturerad intervju behöver inte heller frågorna från intervjuguiden komma i samma ordning (Bryman, 2011) vilket gör det lättare att följa upp med följdfrågor. Viktigt vid semistrukturerade intervjuer är dock att försöka ha en "röd tråd" i form av ett antal frågor som ställs till alla respondenter (Bryman, 2011). Utifrån syfte, frågeställning och tidigare forskning kunde relevanta teman väljas ut till studiens intervjuguide. Genom hela intervjuguiden har den röda tråden försökts att hållas för att enklare kunna genomföra intervjuerna. Detta genom bland annat placering av teman och frågor för att få ett naturligt flyt.

3.3.2 Genomförande av intervjuer

Innan intervjuer med företagen påbörjades, genomfördes en pilotintervju för att säkerställa att intervjufrågorna var relevanta samt att de var tillräckliga. Pilotintervjun skedde med några studenter vid personalvetarprogrammet och därefter omstrukturerades ett fåtal frågor.

Vid genomförandet av intervjuerna har aspekter nämnda i metodavsnittet funnits i åtanke. Totalt genomfördes sex stycken semistrukturerade intervjuer varav en genomfördes över telefon medan resterande var personliga möten. Båda författarna till studien har deltagit vid

samtliga intervjuer. Intervjuerna har genomförts på företagens kontor, i lokaler tillhörande Göteborgs universitet, på café och telefonintervjun skedde i hemmamiljö. Längden på intervjuerna var mellan 35 minuter och 90 minuter. Under en semistrukturerad intervju är det viktigt att använda intervjuguiden samtidigt som intervjuaren lyssnar noga på respondentens svar och relaterar till dessa (Bryman, 2011). Detta har kunnat göras genom att spela in intervjuerna. Bryman (2011) påpekar att ett bra sätt att inte behöva anteckna och istället fokusera på vad som sägs, är att spela in intervjun. Då det är viktigt att respondenten ska godkänna inspelningen och känna sig bekväm med att materialet spelas in har frågan ställts i ett inledande skede av intervjun (Bryman, 2011).

3.3.3 Färdigställande efter genomförda intervjuer

Under studiens gång har ett kritiskt reflekterande kring utförandet av intervjun skett efter varje intervjutillfälle. Detta i form av en utvärdering av varje intervju, vad som framkom och även om det funnits några störningsmoment. Slutligen har alla intervjuer transkriberats. Transkribering är tidskrävande men nödvändigt då det är viktigt att kunna fånga upp hur saker också sägs, det vill säga nyanser i intervjun (Bryman, 2011).

3.4 Etiska reflektioner

Enligt Datainspektionen (2019) får personuppgifter endast samlas in för särskilda ändamål. Dessa uppgifter måste skyddas från obehöriga samt raderas då de inte längre erfordras. Tillika måste de personuppgifter som insamlas vara i proportion till vad som krävs. Det är otillåtet att samla in fler personuppgifter än vad som anses nödvändigt (Datainspektionen, 2019).

Enligt Vetenskapsrådet (2002) behöver samhällsvetenskaplig forskning ta hänsyn till fyra etiska krav. Informationskravet berör hur forskare måste informera respondenter om villkor för deltagandet i studien. Enligt samtyckeskravet måste forskare även ha respondenternas samtycke samt att de inte får utsättas för påtryckningar om de väljer att avbryta sin medverkan (Vetenskapsrådet, 2002). Därutöver berör konfidentialitetskravet och nyttjandekravet hur det insamlade materialet inte får utlämnas eller nyttjas för annat än vetenskapliga ändamål. Vidare måste material samt uppgifter anonymiseras för att respondenter inte ska kunna identifieras och forskaren har tystnadsplikt (Vetenskapsrådet, 2002).

Inför intervjuerna har respondenter kontaktats via mail och givit sitt samtycke till att delta i studien (*Bilaga 1*). I mailet beskrevs studiens syfte kortfattat och respondenterna gav även möjlighet att kontakta författarna för eventuella frågor. Intervjutillfällena påbörjades alltid genom att kontrollera huruvida respondenterna fortfarande vill delta samt om intervjun fick spelas in. Därefter informerades respondenterna om att de skulle förbli anonyma, att inget skulle kunna kopplas till varken dem eller deras arbetsplats samt att de när som helst kunde avbryta sin medverkan. Det är endast författarna som är medvetna om vilka företag som har intervjuats. Vidare informerades respondenterna om att endast författarna kommer ta del av

intervjumaterialet samt att alla transkriberingar och inspelningar kommer raderas efter uppsatsens slutförande.

3.5 Analys av empiri

Analysen av intervjumaterialet har skett utifrån delar av tematisk analys. I tematisk analys skapas teman utefter fynden i empirin och därefter skapas underteman. En viktig aspekt inom tematisk analys att läsa materialet flera gånger. Vid tematisk analys bör forskare leta efter metaforer och analogier, likheter och skillnader, saknade data, teorirelaterat material, och repetitioner. Ett sätt att arbeta med tematisk analys är med “framework”, en matrisbaserad metod (Bryman, 2011). Teman delas upp i underteman och varje matris är ett temas underteman. De huvud- och underteman som använts för analysen i denna studie bygger på övergripande teorier samt olika aspekter som varit gemensamt för respondenterna. De transkriberade intervjuerna har lästs igenom översiktligt och sedan flertalet gånger med syfte att hitta teman och gemensamma drag. Tema ett, två och tre blev tydliga i och med deras koppling till teori och intervjuguide. Tema fyra framkom under läsning av transkriberingarna.

Huvudtema	1. Employer branding	2. Personalfrågor	3. Rekrytering	4. Konkurrens
Undertema	Syn på Employer branding Strategier Intern och extern EVP	Syn på HR Syn på personal Organisering	Tillvägagångssätt Kriterier Processlängd	Storföretag Unicitet Inspiration Utmaningar

Tabell. 3.2 Huvudteman och underteman

3.6 Kritik mot metod

Eftersom urvalet varit målinriktat men slumpmässigt inom vissa ramar, har det omedvetet blivit inriktat på en viss bransch. Anledningen är att författarna upplevde att det fanns många nystartade och mindre företag inom IT-bransch. Dessutom mottogs heller inte svar från de företag inom andra branscher som kontaktades, vilket också är en orsak till likheten mellan företagen i studien. Som en följd av detta kan det vara svårt att generalisera resultaten utöver de undersökta branscherna. Eftersom företagen i studien utgör en väldigt liten andel av arbetsmarknaden behöver dessa inte vara representativa för marknaden som helhet (Bryman, 2011).

Risker med kvalitativ metod är bland annat bristande transparens och en tendens att bli för subjektiv (Bryman, 2011). För att minimera risken för subjektivitet har författarna granskat varandras transkriberingar och kodningar. Resultatet kan även påverkas av användandet av semistrukturerade intervjuer (Bryman, 2011). Komplikationer som kan uppstå då det finns

mer än en intervjuare, och då särskilt vid semistrukturerade intervjuer, är hur intervjuarna hanterar och ställer följdfrågor (Bryman, 2011). Genom att dela upp de olika teman som återfinns i intervjuguiden skapades en struktur kring vem som skulle prata och när. Därutöver har författarna övat på utförandet och läst på intervjuguiden. Författarna har turats om att ställa frågor under de olika temana vilket bidragit till att begränsa mängden följdfrågor. Även utvärderingen efter intervjuerna bidrog till att minska eventuella skillnader mellan författarnas tillvägagångssätt. Dock har författarna varit medvetna om de risker som finns när det finns fler än en intervjuare samt att dessa risker aldrig helt kan elimineras.

Det ansågs vara mer passande för denna uppsats att intervju respondenterna personligen. Det genomfördes en intervju via telefon då det inte gick att få till ett personligt möte. En nackdel med telefonintervjuer är att standarden på den information som samlas in är lägre i jämförelse med information och data från personliga intervjuer (Bryman, 2011). Dessa faktorer har funnits i åtanke under bearbetning av materialet. Om respondenten intervjuats personligen kunde materialet eventuellt ha blivit mer omfattande och detaljerat. Tilläggas bör också att ett av företagen valde att ha med två respondenter. Det var alltså inte ett val av författarna utan skedde spontant på företagets initiativ. Även detta kan ha påverkat resultatet antingen genom att mer information har framkommit eller att viss information har gått miste om.

4. Resultat

Under detta avsnitt kommer resultatet från intervjuerna att redovisas utefter teman och underteman. Först kommer det övergripande temat presenteras och därefter kommer underteman presenteras under respektive övergripande tema.

4.1 Employer branding

Det tydligaste huvudtemat som framkommit under intervjuerna är EB. De underteman som hittats är företagens syn på EB, deras strategi i EB-arbetet och företagens kategorier av EVP.

4.1.1 Syn på employer branding

Vid intervjuerna framkom det att de flesta respondenter känner till och använder sig av EB men få använder det specifika uttrycket. Respondenten från företag B anser att EB alltid har funnits men att begreppet som sig är nytt. En gemensam nämnare som återfinns bland respondenter är uttrycket "attraktiv arbetsgivare".

"EB för oss har varit ett sätt att skapa en attraktiv arbetsplats på en väldigt konkurrensutsatt bransch. Där vi kan skapa förutsättningar för att folk vill stanna kvar."

- Respondent, Företag B

Olika aktiviteter som kan kopplas till EB görs av enligt samtliga respondenter men många är inte medvetna om att det är aktiviteter som kan härledas till begreppet i sig. Respondenten på företag A känner till intern och extern EB och har god insikt i vad begreppet innebär även om hen uttrycker att de inte använder sig av begreppet i sitt arbete. Båda respondenterna på företag F är osäkra på vad begreppet innebär men känner igen aktiviteterna som kan kopplas till begreppet. Vidare nämner företag E's respondent att det för dem handlar om att få personal att stanna och respondenten vid företag D pratar om den goda arbetsplatsen och att det är viktigt att värna om sina medarbetare. Respondent C ger denna bild av vad EB betyder för intervjupersonen och företaget:

"...handlar väldigt mycket om den samlade marknadsföringen som ett bolag gör för att attrahera människor, i stora drag egentligen, så att istället för det klassiska marknadsföring av produkt, så marknadsför man bolaget på något sätt för att skapa intresse mot människor för att jobba där."

- Respondent, Företag C

4.1.2 Strategi i employer branding-arbetet

Flera av företagen nämner att EB-aktiviteter genomsyrar många delar av företaget och är en stor del av deras arbeten, dock på ett ostrukturerat sätt. Några företag uttrycker att de behöver starta upp sitt EB arbete och göra det mer strukturerat och konkret. Ett tydligt undantag är dock respondent D som nämner att de inte ska starta upp något EB-arbete i dagsläget utan menar istället att de behöver stabilisera sina strategier.

“...just nu så är vi i ett i ett skede där nu när vi måste komma in i en stiltje, vi måste stabilisera.”

- Respondent, Företag D

Informella relationer kan ses som en strategi vilken genomgående gäller för alla de undersökta företagen. Respondent C talar om att de vill bemöta sina kandidater på ett likvärdigt sätt.

“...vi försöker bemöta studenterna på så likvärdigt sätt som det går. Så vi börjar just nu dressa av oss, vi tar inte på oss kavajer, vi tonar ner klädseln...”

- Respondent, Företag C

En liknande, informell approach används enligt respondent E där företaget låter sina medarbetare luncha med en person som inte är chef och där agendan endast är att ha en trevlig lunch. Företagen ämnar skapa mindre formella relationer med sina kandidater och sina anställda och vill därigenom både locka personer till företaget och även få medarbetarna att trivas i sin anställning.

4.1.3 Intern och extern

Samtliga företag arbetar främst med intern EB och mer sällan med externa EB-aktiviteter. Den största delen av aktiviteterna hos företagen har syftat till att stärka varumärket inifrån med interna EB-processer med exempelvis after work och resor för medarbetarna. Respondent A berättar att det är viktigt för dem att trygga kulturen inifrån och ut och att därefter förmedla det utåt. Även företag D vill, enligt respondenten, skapa relationer genom att först bygga bolag och sedan bygga sitt brand.

“...vi valde ju att bygga bolag först och bygga brand sedan (...) Så att det är det finns en otroligt tydlig strategi i det här.”

- Respondent, Företag D

Gällande de externa processerna delar sig företagens svar. Några nämner att det nu är tid att starta upp de externa EB-aktiviteterna medan andra uttrycker att det behovet inte finns i dagsläget. Även om arbetet överlag är fokuserat på det interna EB-arbetet finns det inslag av extern EB hos mer eller mindre alla intervjuade företag. Tre av företagen står på mässor eller

syns på andra sätt på skolor för att marknadsföra sig eller söka efter passande kandidater. Företag B's respondent pratar om att de använder en vald färg vid marknadsföring och har en tydlig företagsskylt utanför arbetsplatsen. Att förena det interna och det externa arbetet återfinns hos företag F, som enligt en av respondenterna, sponsrar sina anställdas barns idrottslag.

“Sen marknadsför vi ju oss men då marknadsför vi oss genom sponsring av framförallt medarbetarnas egna barns fotbollsklubbar, tennisklubbar, gymnastikklubbar. Där ställer vi ju upp, köper tröjorna till dem och vår logga är med på när de har tävlingar och sånt, då är vi med och sponsrar”

- Respondent 1, Företag F

4.1.4 Kategorier inom EVP

Vid intervjun fick respondenterna för varje företag ranka de fem olika kategorierna inom Employer value proposition (EVP) utefter vad de anser är viktigast att fokusera på för företaget och deras EB-arbete. 1 = Betyder vad företaget anser viktigast att förmedla och 5 = vad som är det minst viktig inom företaget.

Rangordning - Vad är viktigast inom företagen?

Företag	Arbetsmiljö & tillhörighet	Arbetets innehåll	Utveckling	Karriärmöjligheter	Belöning
A	1	3	2	5	4
B	3	2	1	4	5
C	1	2	3	5	4
D	1	2	3	5	4
E	3	4	5	1	2
F*	1	3	2	5	4
F*	1	2	4	5	3
SUMMA	11	18	20	30	26

**Notera att företag F återfinns två gånger då det var två respondenter från samma företag som deltog under intervjun och därmed gav varsina svar.*

Tabell 4.1 Översikt av företagens svar EVP

Sammanfattningsvis är arbetsmiljö och tillhörighet (summerat till 11) det som är viktigast för företagen. Detta då fem av sju respondenter har valt det som deras nummer ett (viktigast) och endast två respondenter (B och E) har satt det som tredje viktigast. På frågan om varför arbetsmiljö och tillhörighet är det viktigaste för dem svarar respondenten på företag D:

“Arbetsmiljön är ju det om den inte funkar så funkar det inte i övrigt. Funkar inte känslan så funkar heller inte uppgifterna. Det vet vi alla också att man kan ha en fantastiskt rolig arbetsuppgift men på fel plats i fel miljö så blir den galen i alla fall.”

- Respondent, Företag D

Den kategori som har högst summa (totalt 26) och därmed kan ses som minst viktig för de flesta företagen, är karriärmöjligheter. Alla respondenter utom en har satt detta på plats fyra eller fem och därmed rankat den kategorin inom EVP lägst. Här skiljer sig dock svaret från respondent E åt från de andra, då respondenten anser att karriärmöjligheter är det viktigaste för dem och satt detta som nummer ett.

“Karriärmöjligheter är det viktigaste i undersökningar och sånt så det är som är viktigast för de anställda.”

- Respondent, Företag E

4.2 Personalfrågor

I enlighet med uppsatsens syfte ställdes vid intervju tillfällena frågor angående det nuvarande HR-arbete. Under bearbetning av materialet blev tre underteman tydliga: syn på HR, syn på medarbetarna samt organisationsform, i detta fall hur företagen är organiserade och vilken möjlighet medarbetarna har att påverka.

4.2.1 Syn på HR

Av de tillfrågade företagen har alla en anställd som är ytterst ansvarig för personalen, somliga i en roll och somliga enbart ”på pappret”. Inget av företagen en uttalad HR-roll (*tabell 3.1*) och i frågan gällande huruvida HR-processer och roller är viktigt för ett företag skiljer sig respondenternas svar betydligt. Två av företagen, C och E, kan utifrån respondenternas svar anses ha en syn på HR som skiljer sig från övriga företag. Detta då företag C har en medarbetare med kandidatexamen i personalvetenskap som även är den som har utpekat personalansvar. Företag E har under året undersökt vad som efterfrågas av medarbetarna och respondenten menar att det som ansåg vara av yttersta vikt i dagsläget var en uttalad HR-person. Övriga respondenter uppger att de i nuläget inte har en uttalad HR-roll på grund av antalet anställda. En av respondenterna, från företag B, nämner dock att en HR-roll kan komma att växa in i företaget om eller när de expanderar. Respondenten från företag A beskriver hur företaget är ”titellöst”, mycket platt och att en HR-person därför inte passar in i företaget.

“Nej, det är ingen uttalad HR, hela vår organisationsform bygger på att vara titellösa rakt igenom, och att alla är delaktiga i det, att alla har möjlighet att delta i allt. (...) Som det är nu har vi ingen HR person för att vi är för små för det (...), vi har inte råd helt enkelt.”

- Respondent, Företag A

Trots att flera av respondenterna nämner antalet anställda som den främsta anledningen till att inte ha en medarbetare som arbetar med HR-frågor, har två av dessa en inställning till HR-roller och processer som skiljer sig från tidigare nämnda. Respondenterna D och F (1) uttrycker hur de upplevt att HR inte fyllt någon funktion enligt deras tidigare arbetslivserfarenheter.

“Men att ha en (HR-)person som sitter där hela tiden för de eventualiteterna (...), det fyller inget syfte.”

- Respondent 1, Företag F

4.2.2. Syn på personal

Samtliga företag har medarbetare som arbetar på annan plats än huvudkontoret. I samband med detta nämner respondenterna hur ärlighet och kommunikation, åt båda håll, är viktigt. Företag F väljer att kalla alla medarbetare som en del i ”familjen” oavsett roll. Samtliga företag lägger även stor vikt vid kultur och samhörighet. Respondenterna menar att medarbetarna inom företaget ska arbeta som ett lag. Respondent A, C och E nämner alla vikten av att ofta stämma av med sina medarbetare för att se till att de trivs med sin arbetsplats, uppdragsgivare samt med sitt uppdrag. Vidare är två av dessa, A och E, beredda att avbryta uppdrag för sina medarbetare och låta dem ta sig an nya arbetsuppgifter om de anser att nuvarande uppdrag samt uppdragsgivare inte fungerar.

“...viktigt att fråga vad de vill, trivs de i den rollen de har i företaget och i uppdraget? Och vissa säger att ”nej, jag vill ha lite mer ledande eller göra något annat eller skulle vilja byta uppdragsgivare” (...). Då får man tillgodosä det...”

- Respondent, Företag E

Flera av företagen vill se medarbetarna växa. Företag A har en mentorstruktur och respondenten från företag D uttrycker hur hen vill underlätta medarbetarnas utveckling genom att hjälpa dem hjälpa sig själva. Respondent B nämner metoder som kan antyda en syn på medarbetarna som stundvis skiljer sig från övriga företag. Utöver ärlighet samt att medarbetare bör kommunicera med sina överordnade, nämner respondenten även hur företag B kan använda sig av headhunting istället för ett avsked. Därutöver nämner respondenten hur det är viktigt att varje medarbetare bidrar till företaget.

”...vi säger den här resan ska bolaget göra sen så får man antingen committa till det och säga det att jag hittar min plats i den här resan, eller jag ser (...) att jag kan bidra här.”

- Respondent, Företag B

4.2.3 Organisering

I samtliga företag har respondenterna uttryckt hur medarbetarna får ta plats och har möjlighet att påverka. Enligt respondent B har medarbetarna möjlighet att påverka samt stärka företagets olika affärsområden. Flera av de undersökta företagen beskriver hur de är platta i sin organisationsform och sätt att gå tillväga. Respondenten från företag A berättar därutöver hur de arbetar chefs- och titellöst.

“...den organisationsform vi har valt, som är Adhokrati (...) där det inte finns någon tydlig chef utan att man organiserar i tillfälliga team som samlas kring en specifik uppgift. När man jobbar i det här sättet då blir företagskulturen oerhört viktigt...”

- Respondent, Företag A

Respondent C lyfter hur tydlighet är betydelsefullt då respondenten anser att detta är viktigt för medarbetarnas trivsel. I likhet med företag A och E, beskriver respondenterna från företag F hur de arbetar med en så platt organisationsform som möjligt. De anser att kommunikation är viktigt för att vara lösningsfokuserade. En av respondenterna från företag F menar att problem bör lyftas och lösas så fort de uppstår eller upptäcks. Vidare beskriver respondenterna från företag F även hur de lägger stort fokus på det relationella, något som även företag D gör då de sätter de emotionella och humana värdena i centrum för sin verksamhet. Gemensamt för företagens organisera är deras platta utformning och påverkansmöjligheterna deras medarbetare har på verksamheten.

”Prestigelöst, världens plattaste organisation här får man säga vad man tycker och här gör vi som vi gör...”

- Respondent 1, Företag F

4.3 Rekrytering

Vid intervjutillfällena ombads respondenterna redogöra för hur deras rekryteringsprocess ser ut. De underteman som nedan kommer presenteras berör företagets tillvägagångssätt för att rekrytera personal. Även processlängden sammanfattas, vilket syftar på hur många steg och hur lång tid tar en rekrytering tar och sist presenteras de kriterier som företagen söker hos potentiella kandidater.

4.3.1 Tillvägagångssätt

Det återfinns inget mönster i tillvägagångssätt hos de undersökta företagen. Endast företag B använder sig helt utav bemanningsfirma medan företag A, C och D delvis använde sig av någon form av utomstående stöttning i processen. Företag E och D gör hela processen själva och använder sig inte av någon utifrån i rekryteringsprocessen. En gemensam sak hos alla undersökta företag var dock att de alla träffar kandidaterna i minst en gång innan de själva tar ett slutgiltigt beslut om vem som ska anställas.

“...vi bygger hellre ett nätverk och är på mässor och skapar träffar. Så att vi är väl kanske lite analoga på ett sätt.”

- Respondent, Företag C

Gällande plattformar som företagen använder sig av för att nå ut till potentiella kandidater, är LinkedIn ett av de större verktygen. Undantaget är företag B som använder rekryteringsfirma där det inte framgår om LinkedIn används. Företag C och D använder sig inte utav annonsering för att hitta kandidater. Istället är företag C ute på mässor och skolor för att synas och företag D använder “djungeltrumman” och kontakter som sitt sätt att nå ut. Inte heller företag F annonserar i dagsläget utan använder headhunting och kompiskontakter för att söka efter kandidater.

“Man hittar ju dem liksom inte genom en...vanlig jobbannons alltså det blir en för liten fiskdam. Alltså det är kompisrelationer och man frågar någon om någon har jobbat med någon och...vi har ju provat med att lägga upp lite annonser och sådär men (...) de vi får svar ifrån det har ju inte varit det vi sökt egentligen.”

- Respondent, Företag F

Samtliga respondenter anger att vid ett nekande av en kandidat är det viktigt att vara ärlig och ge en tydlig återkoppling. Företag B låter i första hand bemanningsföretaget ta hand om detta men anger att de förklarar ytterligare om en kandidat skulle kontakta dem.

“Vi är väldigt ärliga, är vi. Väldigt ärliga och det brukar ju uppskattas...”

- Respondent, Företag A

4.3.2 Processlängd

När det kommer till rekryteringsprocessens längd skiljer det sig tydligt mellan det företag som har längst process och det företag som har kortast. Respondenterna F uppger att de endast har ett steg i sin process och har därmed den kortaste rekryteringsprocessen av företagen. De anger att de inte har en etablerad process då de använder sig av sina kompisrelationer för att söka ny personal. Vidare har företag D cirka tre steg, företag E cirka fyra steg och företag C cirka fem steg i sin process. Eftersom företag B lejer bort sin rekrytering är det svårt att veta exakt hur

deras process ser ut men kan sammanfattas i cirka sex steg. Det företag som har mest utförlig process är företag A vars process består av cirka tio steg.

“Men det som upplevs som lite tidskrävande då vi skiljer oss från många andra är det beteendevetenskapliga steget (...) man måste lägga en kväll på att göra workshops (...) Tycker kandidaten att det är jobbigt att göra, då kommer den ändå inte att trivas hos oss oavsett, så det brukar vara en vattendelare.”

- Respondent, Företag A

4.3.3 Kriterier

Den gemensamma nämnaren hos fem av de sex undersökta företagen är vad som kan sammanfattas i mjuka värden. Respondent B, D, E och F säger alla att personligheten är viktigast. Något som också nämns av dem är att de hellre tar in någon med rätt personlighet och sedan lär upp personen än en personlighet som inte skulle passa på företaget men som sitter på mer kompetens.

“...jag tar hellre in någon som har en lägre kunskapsnivå initialt men en bra personlighet, för den kan jag lära upp. Men att ta in någon med hög kunskap men en otroligt tråkig personlighet, den kan jag inte förändra.”

- Respondent, Företag D

Alla nämner att personen som anställs behöver ha kompetens inom den bransch och nisch som företaget har men att fokus ligger mycket på personlighet och att passa in i den kultur som råder. Respondent E förutsätter att personer som söker sig till dem och har arbetslivserfarenhet eller rätt utbildning därmed också har rätt kompetens. De anser att det är viktigt med anpassningsbarhet och därav att personligheten är det viktigaste kriteriet.

“Alltså alla kan göra bort sig i ett programmeringstest. Jag vet själv när man ska anställas som säljare. Någon gång skulle man ringa en av de företagets kunder och så skulle man ringa till den chefen och sälja in någonting (...). Så vi tror mer på personligheten när man träffas.”

- Respondent, Företag E

4.4 Konkurrens

Under intervjuerna ställdes frågor till respondenterna angående upplevd konkurrens. Efter bearbetning av materialet kunde fyra underteman framställas; konkurrens av storföretag, unicitet, inspiration samt utmaningar.

4.4.1 Storföretag

Gemensamt för de tillfrågade företagen är att de alla är medvetna om konkurrensen samt hur storföretagen har fördelar som mindre och nyare företag kan sakna. Respondenter från B och E upplever att större företag kan locka och till och med headhunta deras personal men ser samtidigt inte detta som ett signifikant hot. Respondent B kan se fördelar med konkurrensen från både storföretag och företag i deras egen storlek.

“Jag tror att om man har ett makroperspektiv på det så är det bra för branschen (...) det gör att alla skärper till sig”

- Respondent, Företag B

Respondent A upplever att storföretagen kan ha fler möjligheter att erbjuda initialt och en bredare kundbas. Samtidigt upplevs inte stor konkurrens från dessa företag. Detta då företag A, enligt respondenten, har kortare processer vilket gör att det finns mer transparens mot personalen och därmed även större frihet för dem. Respondent E menar att de förmåner storföretagen lockar med sällan når upp till de förväntningar kandidaterna har. Därmed blir de förmåner företag E erbjuder mer attraktiva då de kan leva upp till sina löften.

“...många lovar guld och gröna skogar (...) att de lockar med mycket grejer. Och vissa, framförallt unga, kan lockas av det. (...) det har jag märkt nu (...), är att då kommer de efter ett halvår och ”ni var ganska intressanta ändå, jag fick inte göra det de lovade mig”. ”

- Respondent, Företag E

Respondenterna F ser fördelar med att vara mindre och nya på marknaden. Detta då de är mycket specialiserade och i och med deras storlek inte uppfattas som ett hot av storföretagen. Därtill beskriver Respondent D hur branschen har en tydlig uppdelning mellan företag i olika storlek. I denna uppdelning ses företaget som ett mellanstort, då mindre är enmansföretag och de större är storföretag med tusentals anställda. Respondenten menar att det är en fördel att vara ett mindre och nyare företag då det annars blir för stort fokus på pengar och inte de humana värdena. Respondent C upplever hård konkurrens inom branschen överlag men argumenterar samtidigt, likt övriga företag, att det finns betydande fördelar med att vara ett mindre och ungt företag.

”Det är ingen skillnad för dem stora bolagen har sina muskler och dem små bolagen har det relationella.”

- Respondent, Företag C

4.4.2 Unicitet

En aspekt som var återkommande genom samtliga intervjuer var hur alla företag uttrycker att de är unika. Samtliga företag anser att deras särskiljande drag är en bidragande faktor till deras

framgång. Det som däremot skiljer företagen åt är vad respondenterna väljer att lyfta som unikt. Respondent A anser att företagets organisationsform är det som i kombination med ambitionen om att vara världens bästa arbetsgivare, särskiljer dem från mängden. Respondent D, E och F beskriver sig mer i generella drag som unika. De lyfter bland annat sin unicitet genom rekrytering, sammanhållning samt hur de är mycket specialiserade. Respondenterna D och F anser sig däremot vara bäst på det de gör. Företag B och C lägger också vikt vid att hitta en unik prägel samt att de båda är unika. Dessa företag visar dock på en medvetenhet om konkurrens och förändringar på marknaden då båda respondenter nämner att det är viktigt att fortsätta vara unik. Respondent B uttrycker att de som är unika endast är det en kort tid.

”Alltså att det finns ingen som är unik längre i världen. Utan är du unik, hur länge är du unik?”

- Respondent, Företag B

Vidare uttrycker respondent C hur andra företag närmar sig deras valda nisch:

“... fler företag gör samma sak som vi gör, då är det svårare att vara unik. Då blir det ju mer pressat såklart, då får ju vi tänka till hur blir vi unika igen. Vad är nästa steg för oss?”

- Respondent, Företag C

4.4.3 Inspiration

Företag B, D och F har alla tagit inspiration från företag som de tidigare varit i kontakt med som tidigare kund, affärspartner eller kollega. Gemensamt för företagen är att alla inspireras av olika företag. Ingen av de tillfrågade nämner att de endast ser till en viss typ av företag gällande storlek och verksamhetstid. Inget av företagen nämner heller att inspirationen berör HR-arbetet. Företag A tar inspiration från It-företagen i Silicon Valley. Respondenten nämner dock att de främst tar inspiration gällande organisationsform och inte HR-arbete eller EB-strategier.

”Vi tittar på andra företag men då snarare i organisationsformen, och inte i HR.”

- Respondent, Företag A

Både företag C och E inspireras av andra företags framgångar och motgångar, vad de bör och inte bör göra. Företag C väljer specifikt att ta inspiration från närvaron i sociala medier där de beskriver sig som svaga. Att inspireras och att tillskriva upphovsmannen idén, lyfts av respondent B som viktigt.

“...varför ska vi uppfinna hjulet på nytt hela tiden? Utan stjäla från vad andra duktiga personer har gjort och credda dem istället då.”

- Respondent, Företag B

4.4.4 Utmaningar

Mängden utmaningar som nämns samt inom vilka områden, skiljer sig bland de tillfrågade företagen. Respondenterna A och D anser att rekryteringsprocessen i dagsläget är för tidskrävande och att de skulle kunna effektivisera densamma. Detta medan företag B och C behöver stärka sitt varumärke och få fler att känna till dem. Företag C ämnar göra detta genom att arbeta med sociala medier, något de inte startat upp.

“Fundera på målgruppen på hemsidan och sen så, titta på hur vi ska vara i sociala medier. Det är en viktig plattform som vi inte är så starka i.”

- Respondent, Företag C

Under intervjuerna nämner flera av respondenterna bristen på kvinnor inom deras bransch. Dock benämner endast en respondent, från företag E, detta som en utmaning företaget behöver arbeta med. För företag F är den största utmaningen att hitta medarbetare som uppfyller kraven. Det finns enligt respondenterna inte tillräckligt många kompetenta kandidater och även respondent A anser detta vara svårt. Till skillnad från företag A menar respondenterna från F att de gärna vill växa men att de samtidigt inte har behov att expandera.

“Sen har vi det rätt bra så vi behöver inte växa. Om vi inte vill så går det ju ingen nöd på oss. Men det är tråkigt och inte tacka ja till kunder (...) för att vi inte kan leverera. Det är därför behöver vi ju växa.”

- Respondent 1, Företag F

Både respondent A och D anser det viktigt att inte växa för fort. Respondent A uppger att anledningen är att kulturen måste vara i fas med företagets storlek. Respondent D beskriver det som:

“... När du har nått bergets topp, vart ska du ta vägen då? Du kan ju nå nya bergstoppar men vad måste du göra då? Jo, du måste ta dig ner först. Och då kanske det är bättre att inte att inte bestiga de där jättebergen utan det kanske är bättre att stanna på olika plåtåer istället...”

- Respondent, Företag D

5. Analys och diskussion

Uppsatsen syfte var att undersöka hur mindre, nystartade företag arbetar med EB och hade som mål att besvara frågeställningen: Hur kan mindre, nystartade företag använda EB för att attrahera, rekrytera samt behålla personal? Under detta avsnitt kommer resultatet att jämföras med studiens teori. Analys och diskussion kommer presenteras under utvalda teman som presenteras efter signifikans. Det vill säga studiens mest framträdande fynd presenteras först.

5.1 Huvudsakligt resultat

Mindre, nystartade företag verkar främst arbeta med företagskultur och interna processer i sitt arbete med EB. För att attrahera personal väljer företagen att lyfta just kulturen och de mjuka värdena inom företaget. Inget av företagen väljer att locka med löner eller förmåner. Även rekryteringsprocessen fokuserar på det interna, det vill säga hur nya medarbetare kommer fungera i företaget. Rekryteringsprocessen är hos majoriteten av företagen informell där personlighet väger tyngre än kompetens. Därutöver har EB-aktiviteterna som syftar till att behålla personal ett internt och informellt fokus. Det handlar nästan uteslutande om att inför sina medarbetare framstå som den bästa arbetsgivaren.

Studien visar på hur mindre företag upplever konkurrensen från större och etablerade företag, det vill säga om störst kommer först. Ingen av respondenterna hos de undersökta företagen anser att deras storlek eller antal verksamma år är en nackdel, utan snarare tvärtom. Enligt liability of smallness och newness bör dock de mindre företagen möta större utmaningar (Zacharakis et al., 1999; Heneman & Berkley, 1999). På grund av sin storlek och verksamhetstid upplevs inte de undersökta företagen som en stark konkurrent av framförallt stora och väletablerade företag. Tidigare forskning har visat på hur liability of smallness har större effekt än liability of newness (Loscocco et al., 1991). Storleken verkar vara en fördel i konkurrenssammanhang, särskilt gällande konkurrens från storföretagen. Med sin hävdade unicitet besitter företagen spetskompetens som andra företag inte har och de kan "gå bredvid" storföretagen. Detta innebär att de mindre företagen kan konkurrera med storföretagen tack vare sin storlek. Dock är det svårt att applicera detta på alla mindre företag då branscher ser olika ut och de företag som ingår i denna studien är inom liknande branscher (IT) med undantag för ett företag som ingår i bygg- och fastighetsbranschen. De undersökta företagen verkar inte uppleva de svårigheter som forskning menar kommer med att vara ett mindre, nystartat företag. Vilket kan ha sin förklaring i kombinationen av företagets unicitet och deras uppfattade konkurrenskraft, vilken av forskning och storföretagen anses vara svag (Zacharakis et al., 1999; Heneman & Berkley, 1999). Tack vare denna kombination kan de mindre, specialiserade företagen obemärkt etablera sig i samma bransch som storföretagen.

Enligt den tidigare forskning som författarna tagit del av är det viktigt att så fort som möjligt säkerställa en fungerande ledning i ett nystartat företag. Detta för att motverka liability of newness och öka chansen för företagets överlevnad (Zacharakis et al., 1999). Studiens

empiriska fynd styrker dock inte denna teori. Större delen av de undersökta företagen lägger inte vikt vid ledningen och vad den kan tänkas bidra med. Vidare strävar två av företagen efter att vara så platta i sin organisationsform som möjligt. Med detta menas färre titlar och inte fler chefer än vad som krävs, vilket oftast innebär en vd "på pappret". Tidigare forskning överensstämmer alltså inte med de undersökta företagen som valt att arbeta så gott som utan ledning. Detta kan bero på hur relationerna ser ut i företagen. Tillsatta chefer och andra definierade roller utgör en formell hierarki eller maktfördelning. I mindre företag är relationer mer personliga vilket kan försvåra vissa processer (Walters & Lamm, 2003). I detta fall har ledningskoordinationen utelämnats avsiktligt då detta förmodligen skulle vara en påfrestning på relationerna och i sin tur även kulturen, aspekter som företagen anser vara mycket viktiga.

5.2 HR och rekrytering

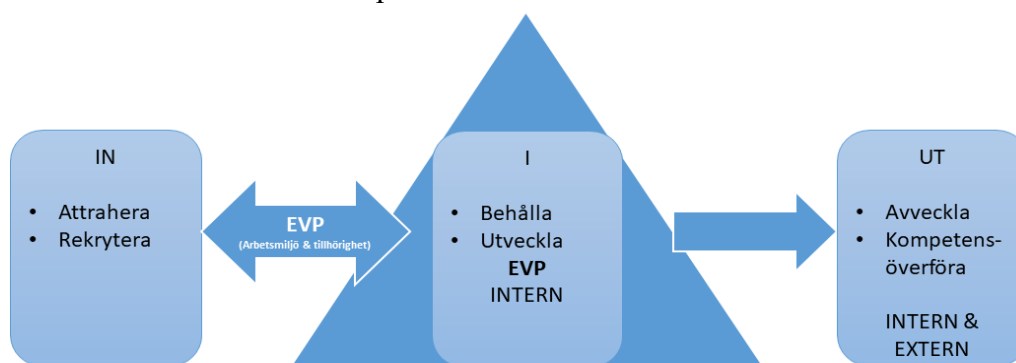
Det som är gemensamt för samtliga företag är att varken HR-processer eller HR-roller varit en av de främsta prioriteringarna utan bortprioriteras till förmån för andra delar. Ett genomgående tema i den tidigare forskning författarna tagit del av har varit EB-arbetets koppling till HR (Wallace et al., 2013). Det finns aspekter av företagets EB-arbete som behöver förbättras samtidigt är de nöjda med såväl processer som deras arbetsgivarvarumärke. Vidare har de undersökta företagen i dagsläget arbetat främst med intern EB och är inte använt sig av de externa strategier som finns. Det kan ses förvånande att företagen inte tydligare satsar på extern EB då denna handlar om hur potentiella kandidater upplever företaget (De Stobbeleir et al., 2016). Eftersom EB är en sammanslagning av HR och marknadsföring (Wallace, et al., 2013) skulle ett införande av en HR-roll kunna underlätta det fortsatta arbetet med intern EB samt stöttni ng i det externa arbetet. Detta överensstämmer med tidigare forskning då det enligt Heneman och Berkley, (1999) är viktigt för mindre företag att utveckla HR-processer för att motverka liability of smallness.

HR-roller och processer saknas formellt men trots detta arbetar företagen med EB. Hur långt EB-arbetet har kommit och medvetenheten om vikten av att processen pågår, är ytterligare aspekter som återfinns hos samtliga företag. Detta är vad som, i kombination med företagets rekryteringsprocesser, tydliggör avsaknaden av HR. Att flera av företagen inte använder sig utav en mer etablerad rekryteringsprocess kan anses oväntat. Företagen går miste om viktiga delar i rekryteringsarbetet och löper därmed risk för att göra kostsamma felrekryteringar. Exempelvis möjliggör kompetensbaserad rekryteringsstrategi en besparing i och med att risken för dessa felrekryteringar minskar (Lindelöw, 2016). Tilläggas kan att liability of smallness visar på hur mindre företag inte har samma tillgång till resurser som exempelvis kapital (Heneman & Berkley, 1999).

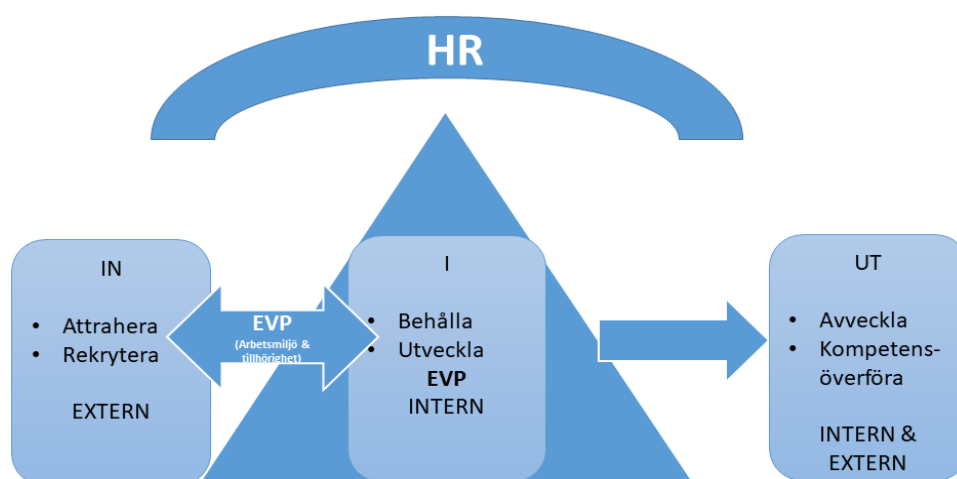
Kompetensbaserad rekryteringsstrategi har ett noggrant dokumenterat tillvägagångssätt (Lindelöw, 2016) vilket skiljer sig från de undersökta företagets rekryteringsmetoder. Dessa metoder skiljer sig i främst i antalet steg, vilket i samtliga fall är färre bortsett från ett företag,

samt att huvudsakligt fokus ligger på personlighet och inte kompetens. En tänkbar anledning till att rekryteringsprocesserna ser ut som de gör kan vara att den EVP-aspekt som väger tyngst i majoriteten av företagen är arbetsmiljö och tillhörighet. I kombination med att personlighet är det viktigaste för de undersökta företagen vid rekrytering och inte kompetens, kan detta vara en anledning till att de flesta företagen har valt att inte använda sig av kompetensbaserad rekryteringsstrategi. Företagen hade i så fall riskerat att få in personer som inte passat in i kulturen. En möjlig förklaring till detta är att relationerna i ett mindre företag är mer personliga samt att relationen till kollegor anses vara en viktig aspekt för att behålla medarbetare (Nilsson et al., 2011; Walters & Lamm, 2003).

Figureorna nedan visar på hur de undersökta företagen arbetar med EB och kompetensförsörjning samt hur processen skulle kunna förbättras. Figur 5.1 visar nuvarande process och figur 5.2 visar hur processen skulle kunna effektiviseras med hjälp av en kunnig HR-medarbetare. Det innebär att företagen inte behöver byta ut sin nuvarande process vilken de anser fungerar bra. Istället, om företagen skulle nyttja HR och dess kunskaper, kan arbetet med extern EB minska avståndet mellan IN- och I-delarna i kompetensförsörjningsprocessen, vilket kan leda till en effektivare expansion.



Figur 5.1 IN-I-UT-modellen i de undersökta företagen.



Figur 5.2 IN-I-UT-modellen i de undersökta företagen med HR-input.

5.3 Employer value proposition

Något intresseväckande som kan ses i resultatet är att ett företag skiljer sig från de övriga företagen i EVP-rangordningen och därmed är unika i denna studie. Hur pass annorlunda de är med sin EVP-profil bland alla landets mindre företag är däremot svårare att svara på. Botha et al., (2011) beskriver EVP som ett unikt erbjudande till de anställda och potentiella kandidater. Efter att ha granskat resultatet är det tydligt att företagen vill utmärka sig som annorlunda och några säger sig vara eller att de vill bli den bästa arbetsgivaren. Det har visat sig att det kan vara riskfyllt att marknadsföra sig på detta sätt då det finns en risk att företaget inte kan leva upp till vad som lovats. Därför är det viktigt att ge alla kandidater en korrekt bild av företaget (Lindelöw 2016). Om detta inte uppfylls kan bli svårt att behålla personal och företagets rykte kan bli lidande. Den första perioden av anställningstiden är den mest kritiska (Arbetsmiljöverket, 2017), och om medarbetaren märker att de löften som givits inte hålls kan det bli svårt att behålla denne i företaget. För företagets rykte kan detta innebära att andra medarbetare, kandidater samt konkurrenter kan få vetskap om att företaget är inkonsekvent i sitt EB-arbete. Då EVP, i de undersökta företagen, är en strategi både för att attrahera (IN) och behålla (I) blir det extra viktigt att hålla det som utlovats, annars faller större delen av EB-arbetet.

6. Slutsatser

Sammanfattningsvis går det att dra slutsatsen att företagen är väl medvetna om själva arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare men få av respondenterna på företagen är väl insatta i vad begreppet EB innebär. I och med att begreppet i sig inte funnits längre än sedan början av 2000-talet (Helle et al., 2011; Backhaus & Tikoo, 2005) är detta inte förvånande. Då syftet var att undersöka hur mindre, nystartade företag kan använda sig av EB kan det här konstateras att det finns en mängd olika syn- och tillvägagångssätt.

Den tidigare forskning författarna tagit del av har ett generellt perspektiv på hur EB-arbete bör bedrivas. Dessutom gavs bilden av att mindre och nystartade företag bör möta fler svårigheter och utmaningar än större och äldre företag i arbetet med EB. Mindre, nystartade företag varken inkluderas eller exkluderas då denna forskning inte tar hänsyn till liability of smallness och newness. Under studiens gång hittades inga bevis för att mindre företag upplever särskilt stor konkurrens från större och mer etablerade företag. Fynden från studien visar på att dessa liability-begrepp inte har haft synbar påverkan på de undersökta företagen samt att de externa EB-processer som tidigare forskning nämner inte används. Detta tyder på att liability of smallness och newness inte verkar påverka företagets interna EB-aktiviteter. Däremot kan möjlig påverkan ses på de externa EB-strategierna, då de inte existerar lika uttalat som de interna. En möjlig orsak till att företagen inte arbetar lika tydligt med extern EB kan vara liability of smallness och newness.

7. Rekommendationer

7.1 Bidrag till litteraturen och HR-yrket

Sammanfattningsvis är ett av de viktigaste fynden i denna studie hur företag inte behöver uppleva det negativt att vara nya på marknaden eller att vara få till antalet anställda, det vill säga att vara mindre och/eller nystartade. Jämfört med teori och tidigare forskning borde det vara tvärtom.

Denna studie har även visat på hur företag som är mindre och nystartade väljer att arbeta eller inte arbeta med EB. Studien har också belyst sambandet mellan EB och HR-arbete och på vilket sätt dessa hänger ihop. Här visar fynden på att det är viktigt att aktivt arbeta med EB och att det är en god idé att låta en HR sköta en del av detta strategiska arbete. Eftersom de undersökta företagen inte har ett strukturerat EB-arbete och vidare inte har arbetat med den externa delen skulle en HR-roll kunna underlätta. Detta då det enligt tidigare forskning finns en stark koppling mellan EB och HR.

7.2 Rekommendationer till mindre, nystartade företag

Slutligen går det att säga att HR kan ha en stor inverkan och hjälpa till i arbetet med EB. Det viktigt att arbeta med sin strategi kring EB då många andra också uttrycker sig som unika och annorlunda. Att strukturera och planera arbetet, samt att arbeta med det kontinuerligt, är av stor vikt och kan hjälpa företaget framåt både utvecklingsmässigt och ekonomiskt. Även om företag besitter goda kunskaper om hur deras employer brand ska se ut, är det viktigt att koordinera samt kommunicera inåt och utåt. Här kan HR som besitter en bred kunskap inom många områden, hjälpa till med det externa och det interna arbetet för att attrahera, rekrytera och behålla personal.

7.3 Förslag till vidare forskning

I denna studie undersöks mindre, nystartade företags syn på sitt arbete med EB men utlämnar hur anställda och potentiella kandidater upplever detta arbete och vad som är viktigt för dem. Detta öppnar upp för att även studera EBs effekt på potentiella kandidater, anställda och personer som lämnat mindre, nystartade företag. Eftersom fokus inom denna studie har legat på IN och I faserna i kompetensförsörjningsprocesserna, skulle det dessutom finnas en grund för att titta på hur mindre, nystartade företag arbetar med att avskeda eller göra avslut med anställda som väljer att lämna företaget.

8. Referenser

- Alvarez, S., A., Ireland., R., D., & Reuer J., J. (2006). Entrepreneurship and strategic alliances *Journal of Business Venturing* (21)4 401-404. doi: <https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1016/j.jbusvent.2005.03.001>
- App, S., Merk, J., & Büttgen, M. (2012). Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees *Research Gate* doi: 10.2307/41783721
- Arbetsmiljöverket (2017) *För dig som är nyanställd* Hämtad 2019-05-30 från: <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/arbetstagarens-deltagande-i-arbetsmiljoarbetet/for-dig-som-ar-nyanstalld/>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding *Career Development International* (9)4, 501-517, Hämtad 2019-04-22 från <https://search-proquest-com.ezproxy.ub.gu.se/docview/219289942/abstract/2FAC12DD96FE4C6APQ/1?accountid=11162>
- Botha, A., & Bussin, M., & De Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management*. (9)1. doi: 10.4102/sajhrm.v9i1.388
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga Metoder* Stockholm: Liber AB
- Cascio, W., F. (2014) Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention *Human Resource Development International* (17)2 121-128. doi: <https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1080/13678868.2014.886443>
- Danes, S.M., Craft, S.M., Jang, J. & Lee, J. (2012). Liability of Newness: Assessing Couple Social Support When Starting A New Business Venture. Hämtad 2019-05-02 från <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.ub.gu.se/doi/full/10.1111/j.1752-0606.2012.00308.x>
- Datainspektionen. (2019). Dataskyddsförordningens grundläggande principer Hämtad 2019-05-22 från <https://www.datainspektionen.se/lagar--regler/dataskyddsförordningen/grundlaggande-principer/>

- De Stobbeleir, K.E.M., De Clippeleer, I., Caniëls, M.C.J., Godertier, F., Deprez, J., De Vos, A. & Buyens, D. (2016). The inside effects of a strong external employer brand: how external perception can influence organizational absenteeism rates. Hämtad 2019-05-14 från: <https://www.tandfonline-com.ezproxy.ub.gu.se/doi/full/10.1080/09585192.2016.1239120?scroll=top&needAccess=true>
- EconPort (2006) Liability of newness Hämtad 2019-04-04 från <http://www.econport.org/econport/GlossaryPopup.jsp?glossaryWordID=1401>
- Ekonomifakta (2019) *Nystartade Företag* Hämtad 2019-05-30 från: https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Foretagande/Entreprenorskap/Nystartade-foretag/?gclid=Cj0KCCQjwitPnBRCQARIsAA5n84mbZTEVDxvD4AUr-GHYFPo8YqMMhL15QXyWD6wgGQnQ3UUMHI6UPrQaAvz_EALw_wcB
- Ekonomifakta (2018) *Företagens Storlek* Hämtad 2019-05-30 från: <https://www.ekonomifakta.se/fakta/foretagande/naringslivet/naringslivets-struktur/>
- EUR-Lex (2006) Definition av små och medelstora företag (SMF) Hämtad 2019-05-13 från <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/?uri=LEGISSUM%3An26001>
- Figurska I., & Matuska, E. (2013) Employer branding as a human resource management strategy *Human Resource Management & Ergonomics* (7)2 35-51 Hämtad 2019-05-10 från https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2013/2013_2_03.pdf?fbclid=IwAR21AMLKsjhpqbyJQsSKMu7MHGDX_tEor5DBzgXgLQTBN-VIKFBL4Br-3dc
- Helle, K. A., Sophie, E. A., & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications*, 16(2), 105-123. doi: <http://dx.doi.org.ezproxy.ub.gu.se/10.1108/13563281111141642>
- Heneman, H., G., & Berkley, R., A. (1999). Applicant Attraction Practices and Outcomes among Small Businesses *Journal of Small Business Management* (37)1. 53-74. Hämtad 2019-04-29 från <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.ub.gu.se/ehost/detail/detail?vid=0&sid=ac97f863-41e4-4c52-9eda-e129dd57d00f%40pdc-v-sessmgr02&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3d%3d#db=buh&AN=1477698>
- Ko, W.W. & Liu, G. (2017) Overcoming the liability of smallness by recruiting through networks in China: a guanxi-based social capital perspective, *The International Journal of Human Resource Management*, 28:11, 1499-1526, DOI: 10.1080/09585192.2015.1128467
- Lindelöw, M. (2016) *Kompetensbaserad Personalstrategi* Stockholm: Natur & Kultur

- Lindsten, P.O (2018-03-12) Här är Sveriges största företag 2018 Veckans Affärer Hämtad 2019-04-10 från <https://www.va.se/nyheter/2018/11/29/VA500-2018-insights/>
- Loscocco, K., A., Robinsson, J., Hall, R., H., & Allen., J., K. (1991) Gender and Small Business Success: An Inquiry into Women's Relative Disadvantage *Social Forces* (70)1. 65-85. doi: 10.2307/2580062
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D & Davidson, B. (2011). Human resource development. Lund: Studentlitteratur AB
- Pairin (2019) *Skillful Partnership* Hämtad 2019-04-23 från <https://www.pairin.com/skillful/>
- PaperDue (2012) Liability of Smallness: What It Means Hämtad 2019-04-03 från <https://www.paperdue.com/essay/liability-of-smallness-what-it-means-and-82828>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016) Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention *Global Business Review* (17)3, 186-206 doi: <https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1177/0972150916631214>
- Theurer, C., P., Tumasjan, A., Welpe, I., M., & Lievens, F. (2016) Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda *International Journal of Management Reviews* (20)1 155-179. doi: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Salau, O., Osibanjo A., Adeniji A., Ojebola O., Oludayo O., Falola H., & Atolagbe T., (2018) Datasets on employee value proposition (evp) and performance of selected fast moving consumer goods (FMCGs) firms in Nigeria, *Journal Data in Brief*(19) sid. 1907-1911 doi: <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.06.027>
- Synlighet (2018) 5 TIPS: Statistik på varför alla företag bör ha en employer branding strategi Hämtad 2019-04-03 från <https://www.synlighet.se/blogg/5-tips-statistik-pa-varfor-alla-foretag-bor-ha-en-employer-branding-strategi/>
- Ulfsdotter Eriksson, Ylva. (2013). Personalvetenskap – som förhållningssätt. Stockholm: Liber AB
- Universum (2018). Här är Sveriges Mest Attraktiva Arbetsgivare 2018 Hämtad 2019-04-10 från <https://universumglobal.com/se/2018/10/har-ar-listan-med-sveriges-mest-attraktiva-arbetsgivare-2018/>

- Vetenskapsrådet (2002). Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning Hämtad 2019-05-22 från https://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf
- Wallace, M., Lings, I., Cameron, R., & Sheldon, N. (2013) Attracting and Retaining Staff: The Role of Branding and Industry Image *Workforce Development* 19-36 doi: https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1007/978-981-4560-58-0_2
- Walters, D., & Lamm, F. (2003) OHS in small organisations: Some challenges and ways forward Hämtad 2019-05-14 från http://regnet.anu.edu.au/sites/default/files/publications/attachments/2015-05/WorkingPaper_15_0.pdf
- Zacharakis A. L., Meyer D. G., & DeCastro J., (1999). Differing Perceptions of New Venture Failure: A Matched Exploratory Study of Venture Capitalists and Entrepreneurs' *Journal of Small Business Management* (37)3 1-14 Hämtad 2019-04-14 från: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.ub.gu.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=410dbbe9-e735-4404-ba3b-40a8ca710652%40sessionmgr120>
- Zhang, W. & White, S. (2016). Overcoming the liability of newness: Entrepreneurial action and the emergence of China's private solar photovoltaic firms. Hämtad 2019-05-02 från <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.ub.gu.se/science/article/pii/S0048733315001808>

9. Bilagor

9.1 Bilaga 1 Utskick

Utskick via mail

Hej!

Vi är två tjejer som går sista året på Personalvetarprogrammet på Göteborgs universitet och ska skriva en kandidatuppsats om Employer branding i företag som är unga och med ett mindre antal anställda. Tanken med vår uppsats är att göra en multipel fallstudie och se hur mindre företag arbetar med processen att attrahera, rekrytera, behålla och avveckla personal. Till vår uppsats behöver vi tio företag som i dagsläget inte använder sig utav HR on demand, eller liknande, utan själva sköter stora delar av HR-arbetet. Vi hittade er på allabolag.se och såg att ni är relativt unga som bolag och inte har så många anställda i dagsläget. Skulle ni vara intresserade av att ställa upp på en intervju som varar 1–1,5 timme? Självklart kommer ni vara anonyma i uppsatsen. Vi bjuder på hembakat fika under intervjun och ni får självklart tillgång till den färdigställda uppsatsen!

Hör av er om ni är intresserade så berättar vi mer än gärna om oss själva och uppsatsen!

Vänliga hälsningar,

Sandra →mobilnummer← Hanna →mobilnummer←

Information att skicka ut i förväg innan intervjun

Skickas till intervjupersonen en dag innan för att stämma av/låta respondenterna förbereda sig inför intervjun.

Hej! Här kommer lite information om intervjun imorgon →datum och tid←.

Tema: Employer branding i små och yngre företag.

Det kommer vara anonymt och syftet är att göra en jämförelse och inte att döma ut eller granska ett specifikt företag. Allt intervjumaterial kommer att raderas efter uppsatsen är färdigställd. Du kommer när som helst kunna avbryta intervjun om du känner att du vill göra detta. Du har också rätt att ställa frågor till oss och få svar på dina frågor.

Tidsåtgång: 1–1,5 timme

Exempelfråga: Vad betyder employer branding för er?

Något särskilt begrepp/aktivitet/strategi/process som ni associerar med employer branding?

Vi ser fram emot att träffa dig imorgon! Undrar du något? Tveka inte att höra av dig till oss!

Vänliga hälsningar,

Sandra →mobilnummer← Hanna →mobilnummer←

9.2 Bilaga 2 Intervjuguide

Information innan intervjun börjar:

Som vi skrev i mailet är intervjun anonym och inget kommer kopplas till dig som intervjuperson, din arbetsplats, orter och så vidare. Du/ni behöver inte svara på frågor om du/ni inte vill och kan även avbryta intervjun när som helst även om den är påbörjad.

- Hur vill ni motta uppsatsen när den är färdig?
- Är det ok att spela in intervjun?

Bakgrundsfrågor

- Vilken position i företaget innehar du som intervjuperson?
- Vad har du för utbildningsbakgrund och arbetslivserfarenhet?
- Är ni som företag intresserade av att anställa fler?

Till tabell:

- Hur många anställda har ni i dagsläget?
- Hur länge har ni som företag funnits eller varit aktiva?
- Inom vilken bransch är ni verksamma inom?
- Har ni en någon som är anställd med titeln HR eller motsvarande?
- Rekryterar ni personal själva eller använder ni er av rekryteringsfirmor till detta?

Företag	Antal anställda	Antal år som aktiva	Bransch?	Uttalad HR-person	Stöd utifrån vid rekrytering
A	Ex. 10	Ex. 1,5 år	Ex. IT	Ex. Ja	Ex. Nej

Våra frågor

Låt oss börja med själva intervjun

EMPLOYER BRANDING - inledande frågor

- Vi startar med den fråga som du kanske hunnit fundera lite på: Vad betyder employer branding för dig? *Något särskilt begrepp/aktivitet/strategi/process som du associerar med employer branding?*

PAUS - Ge intervjuperson god tid att svara på denna fråga

- När var första gången du hörde talas om employer branding?
Har du sedan dess blivit mer insatt eller ändrat uppfattning om vad employer innebär?
- Vad anser du om begreppet i dagsläget?
Ändrat betydelse på arbetsmarknaden?
- Hur skulle du säga att ni arbetar med employer branding på ert företag idag?
Vilken är er främsta strategi?

LIABILITY - of smallness/newness

- Hur upplever du/ni konkurrensen med större och äldre företag inom er bransch när det kommer till att attrahera personal och behålla personal? *Hur har denna konkurrens förändrats sedan ni startade upp?*
- På vilka sätt anser du att ditt företag har vuxit sedan starten? *Ekonomiskt? Hur länge har ni haft så många anställda som ni har i dagsläget?*
- Hur har employer branding-arbetet utvecklats eller tagit form under företagets aktiva år?
Vilken effekt anser du utvecklingen av employer branding -arbetet har haft?

REKRYTERING - Att attrahera och anställa personal

- Hur går en rekrytering till, från att behovet uppstår till att någon får tjänsten?
Alt. Vad ger ni för information till rekryteringsfirman inför deras arbete?
Varför använder ni er av denna metod?
- Hur arbetar ni för att attrahera arbetssökande och sticka ut ur mängden?
- Vad gör ni för att nå ut till era potentiella nya anställda?
Vilka plattformar använder ni er av i er rekrytering?
- Varför ska man välja att arbeta hos er?

Vad väljer ni att lyfta om er organisation i annonser?

- Vilka kriterier brukar väga tyngst när ni söker ny personal till företaget?
Personlig lämplighet, kandidaten passar in i organisationskulturen, kompetens, drivkraft etc.?
- Vad brukar ni säga till kandidaten om er vid en intervju? *(som kan var utöver vad som står i annonsen)*
Nämner ni till exempel hur det är att arbeta hos er eller vad kandidaten kan få ut av att arbeta hos er?
- Hur hanterar ni processen för att kandidater som inte får tjänsten fortfarande ska uppfatta er som attraktiva?
- Hur anser du att er nuvarande rekryteringsprocess fungerar? *Vad skulle ni kunna förbättra eller välja att behålla?*

EVP - Employer value proposition

EVP är en förkortning som står för employer value proposition och är det som en anställd får av arbetsgivaren i utbyte för sin tid och kompetens. EVP består av flera aspekter vilka brukar delas upp i fem kategorier.

Skulle du kunna rangordna dessa med den aspekt som ditt företag argumenterar starkast för först och den ni argumenterar minst för sist. Och även beskriva hur ni arbetar med dessa olika delar?

- Arbetsmiljö och tillhörighet - Exempel: organisationskultur
- Arbetets innehåll - Exempel: arbetsuppgifter
- Utveckling - Exempel: lärande i arbetslivet, formellt och informellt
- Karriärmöjligheter - Exempel: möjlighet att klättra inom organisationen
- Belöning - Exempel: förmåner, lön med mera

Varför tror du (kategori) är viktigast för er att lyfta som en fördel med att jobba hos er?

Här ger vi intervjupersonen ett papper med samma info som i punkterna ovan och ber de titta på dessa och rangordna 1–5 där 1 = viktigast och 5 = minst viktigt.

HR OCH PERSONALFRÅGOR - personalarbete

Vi är som du vet Personalvetarstudenter. Employer branding är ett område som ofta faller inom ramen för en HR-persons arbetsuppgifter, såsom rekrytering, kompetensförsörjning och behjälplighet vid avslut när en anställd slutar.

- Vem sköter HR-uppgifter, exempelvis rekrytering, kompetensförsörjning och så vidare?

Hur länge har denna tjänst funnits? / Varför har ni valt att inte ha någon HR-person?

Har den personen utbildning inom HR eller motsvarande kompetens?

- *Tar ni/får ni inspiration från något eller några andra företag kring employer branding och HR?*
- *Hur arbetar ni för att behålla personal inom företaget?*
- *Vi tänkte fråga dig hur du upplever att personalarbetet utvecklats under företagets aktiva år utifrån lite olika processer/strategier/aktiviteter. Hur har dessa utvecklats under åren?*
 - *Rekrytering*
 - *Kompetensförsörjning och utveckling (vad tillför denna fråga och vad menar vi med kompetensförsörjning?)*
 - *Marknadsföring*
- *Vilken av dessa skulle du säga har utvecklats mest?*
Varför tror du att det är så?

AVSLUTANDE

- *Hur tycker du att ditt företags arbete med employer branding är i dagsläget?*
Kan det förbättras? Skulle du vilja ändra på något? Vad får dig att tycka du så? Om ja, vad eller i vilken riktning?
- *Vad tror du är nästa steg i ert arbete med employer branding?*
- *Har du något du vill tillägga eller som du tror vi kan ha nytta av?*
- *Har du några frågor till oss?*

Stort tack för din medverkan och din tid!