



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

## Att attrahera och behålla

*En studie om svenska globalt kända företags Employer Branding*

**Kandidatuppsats / Marknadsföring**

Företagsekonomiska institutionen

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Vårterminen 2019

**Författare:** Ebba Friman och Ebba Sköld

**Handledare:** Martin Öberg

# **Förord**

Vi vill tacka samtliga fallföretag och respondenter för deras engagemang och medverkan i studien. Deras utvecklande svar har varit lärorikt att få ta del av. Ett tack vill även riktas till vår handledare Martin Öberg som har funnits med som stöd under uppsatsens gång.

Ebba Friman

Ebba Sköld

Göteborg, juni 2019

# Sammanfattning

**Titel:** Att attrahera och behålla – *En studie om svenska globalt kända företags Employer Branding*

**Nyckelord:** Employer Branding, Employer Attractiveness, Employer Value Proposition, rekrytering

**Författare:** Ebba Friman och Ebba Sköld

**Handledare:** Martin Öberg

Uppsatsens syfte är att analysera hur tre av Sveriges globalt kända, mest attraktiva företag, utifrån Universums rapport, arbetar med Employer Branding för att attrahera nya medarbetare. Vidare är syftet med studien att skapa en ny arbetsprocess baserat på likheter i företagens arbetssätt när det kommer till Employer Branding. Den teoretiska referensramen grundar sig i begreppen varumärkets betydelse, Employer Branding, Employer Attractiveness, Employer Value Proposition, samt värderingar. Den insamlade empirin kommer från intervjuer som gjorts med respondenter från tre stycken fallföretag. Vidare i tolkningen diskuteras den teoretiska referensramen tillsammans med den insamlade empirin för att besvara studiens forskningsfrågor och syfte. Studien kommer fram till att de finns en del likheter i fallföretagens arbetssätt. Dessa likheter ligger till grund för den framtagna arbetsprocessen. Processen är byggd på fyra fokusområden som vi har tagit fram som viktiga för ett lyckat Employer Branding arbete. Områdena heter *Appearance*, *Experience*, *Onboarding* och *Maintain*.

# Abstract

**Title:** To attract and retain –*A study on Swedish globally known corporations Employer Branding*

**Keywords:** Employer Branding, Employer Attractiveness, Employer Value Proposition, recruitment

**Authors:** Ebba Friman and Ebba Sköld

**Supervisor:** Martin Öberg

The purpose of the thesis is to analyze how three of Sweden's globally known, most attractive companies, based on Universum's report, work with Employer Branding to attract new employees. Furthermore, the aim of the study is to create a new work process based on similarities in the companies working methods when it comes to Employer Branding. The theoretical frame of reference is based on the concepts of the brand's importance, Employer Branding, Employer Attractiveness, Employer Value Proposition, and values. The collected empirical data comes from interviews with respondents from three fall companies.

Furthermore, in the interpretation, the theoretical frame of reference is discussed together with the collected empirical data to answer the study's research questions and purpose. The study concludes that they have some similarities in the case companies' way of working.

These similarities form the basis of the work process developed. The process is based on four focus areas that we have developed as important for a successful Employer Branding work.

The areas are called *Appearance*, *Experience*, *Onboarding* and *Maintain*.

# Ordlista

## Engelska

Benchmarking

Economic Value

Employer Branding

Recruitment

## Svenska

Riktmärkning

Ekonomiskt värde

Arbetsgivarvarumärket

Rekrytering

## Underrubriker till Employer Branding:

Employer Attractiveness

Arbetsgivarens attraktionskraft

Employer Value Proposition (EVP)

Arbetsgivarerbjudandet

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	1
1.2 Syfte	2
1.3 Forskningsfrågor	2
1.4 Avgränsningar	2
<b>2. Metod</b>	<b>4</b>
2.1 Ansats och val av metod	4
2.2 Datainsamling	5
2.3 Analys av data	6
<b>2.4 Presentation av respondenter</b>	<b>7</b>
2.4.1 Svenskt fordonsföretag: Talent Acquisition Specialist	7
2.4.2 Svenskt heminredningsföretag: Deputy Finance Manager	7
2.4.3 Svenskt heminredningsföretag: Recruitment Specialist	7
2.4.4 Svenskt teknologiföretag (tech företag): Senior Director Of Culture	7
2.5 Metodkritik	8
2.4 Tillförlitlighet/trovärdighet	9
<b>3. Teoretisk referensram</b>	<b>10</b>
3.1 Varumärkets betydelse	10
<b>3.2 Employer Branding - Arbetsgivarvarumärket</b>	<b>11</b>
3.2.1 Employer Branding inom rekrytering	12
3.2.2 Employer Value Proposition - Arbetsgivareerbjudande	12
3.2.3 Employer Attractiveness - Arbetsgivarens attraktionskraft	14
3.3 Värderingar	14
3.4 Sammanfattning	15
<b>4. Empiri</b>	<b>16</b>

<b>4.1 Rekryteringsprocessen</b>	<b>16</b>
4.1.1 Svenskt fordonsföretag: Talent Acquisition Specialist	16
4.1.2 Svenskt heminredningsföretag: Deputy Finance Manager	17
4.1.3 Svenskt heminredningsföretag: Recruitment Specialist	19
4.1.4 Svenskt teknologiföretag (tech företag): Senior Director Of Culture	21
<b>4.2 Employer Branding</b>	<b>22</b>
4.2.1 Svenskt fordonsföretag: Talent Acquisition Specialist	22
4.2.2 Svenskt heminredningsföretag: Deputy Finance Manager	23
4.2.3 Svenskt heminredningsföretag: Recruitment Specialist	23
4.2.4 Svenskt teknologiföretag (tech företag): Senior Director Of Culture	25
<b>4.3 Employer Attractiveness</b>	<b>27</b>
4.3.1 Svenskt fordonsföretag: Talent Acquisition Specialist	27
4.3.2 Svenskt heminredningsföretag: Deputy Finance Manager	28
4.3.3 Svenskt heminredningsföretag: Recruitment Specialist	29
4.3.4 Svenskt teknologiföretag (tech företag): Senior Director Of Culture	30
<b>4.4 Employer Value Proposition</b>	<b>31</b>
4.4.1 Svenskt fordonsföretag: Talent Acquisition Specialist	31
4.4.2 Svenskt heminredningsföretag: Deputy Finance Manager	31
4.4.3 Svenskt heminredningsföretag: Recruitment Specialist	32
4.4.4 Svenskt teknologiföretag (tech företag): Senior Director Of Culture	32
<b>5. Tolkning/Diskussion</b>	<b>34</b>
5.1 De attraktiva arbetsgivarnas arbetsätt inom Employer Branding	34
5.2 Gemensamma nämnare i de attraktiva arbetsgivarnas Employer Branding	38
5.3 Framtida process	40
<b>6. Slutsats</b>	<b>42</b>
6.1 Fyra områden att fokusera på för ett lyckat Employer Branding	42
<b>7. Framtida forskning</b>	<b>44</b>

**Referenser**

**45**

**Bilagor**

**47**



# 1. Inledning

*Det inledande avsnittet börjar med en bakgrundsbeskrivning som sedan mynnar ut i en problemdiskussion om det valda ämnet samt uppsatsens forskningsfrågor. Vidare beskrivs även syftet med studien, samt dess avgränsningar.*

---

## 1.1 Bakgrund

Employer Branding är en form av varumärkesbyggande som idag är ett etablerat begrepp inom marknad, Human Resources (HR) och kommunikation (Falonius, 2010). Falonius (2010) skriver att medarbetarnas personlighet, attityder och kompetens är avgörande för verksamheten. Dessvärre har företag och organisationer idag svårt att rekrytera medarbetare som erhåller rätt kompetens och erfarenhet. För att möta denna utmaning arbetar företag med att bli en attraktiv arbetsgivare, detta genom att lägga fram en plan för att lyckas bygga ett starkt arbetsgivarvarumärke, Employer Brand. Första steget är att attrahera medarbetarna, för att sedan kunna rekrytera och introducera dem. För att ses som en attraktiv arbetsgivare krävs även att företaget arbetar långsiktigt med att motivera sin personal för att behålla dem. I det arbetet ingår även att erbjuda medarbetarna individuella utvecklings- och karriärmöjligheter utefter deras kompetens och förutsättningar. Följande frågor ger en förståelse för hur vissa förklarar innebörden av Employer Branding:

- *“Varför ska jag söka jobb hos det här företaget? Varför ska jag stanna kvar som anställd här? Vad ger anställningen mig utöver en lön?”* (Falonius, 2010).

Konkurrensen om de bästa medarbetarna med de rätta kompetenserna ökar konstant och konkurrensmarknaden blir bara större och större då hela världen nu är intresserade av toptalangerna (Dyhre & Parment, 2013).

## 1.2 Problemdiskussion

Varje organisation behöver idag arbeta med att attrahera nya medarbetare genom att införskaffa sig ett bra rykte (Hadi & Ahmed, 2018). Employer Branding associeras med önskan och målet att bli en så kallad *employer of choice* och konkurrera effektivt i kampen om talangerna (Heery & Noon, 2017). Employer Branding handlar om att arbeta med sitt varumärke på ett sådant sätt att en arbetstagare väljer att tacka ja till en tjänst på ett specifikt

företag, vilket nu kan vara svårt när det råder en kamp om talangerna. Hadi & Ahmed (2018) skriver att bland ledande och konkurrenskraftiga organisationer är miljön dynamisk. Att behålla och införskaffa de bästa och mest kvalificerade talangerna är nu avgörande för en del organisationers överlevnad och för att anses konkurrenskraftiga gentemot andra organisationer. Observationer visar på att mänskliga resurser är organisationens viktigaste resurs, och inom en arbetsmarknad som växer samt är mättad har bevarandet av nyckelpersoner blivit ett centralt mål för arbetsgivare. Universum (2019) har en lista över de 100 mest attraktiva arbetsgivarna enligt drygt 25 tusen studenter. De företag som ligger i toppen måste då tävla om de bästa kandidaterna, även fast de anses som de bästa företagen att vara anställd hos. Varför kommer det sig att det är just dessa företag som ligger i toppen? Vad gör de som påverkar att majoriteten vill arbeta där, utifrån Universums lista? Vi vill således undersöka hur företagen arbetar med Employer Branding, för att kunna urskilja likheter i arbetssätten.

## 1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att analysera hur tre av Sveriges globalt kända, mest attraktiva företag, utifrån Universums rapport, arbetar med Employer Branding för att attrahera nya medarbetare. Vidare är syftet med studien att skapa en ny process baserat på likheter i företagens arbetssätt när det kommer till Employer Branding.

## 1.3 Forskningsfrågor

- Hur arbetar attraktiva arbetsgivare med Employer Branding?
- Vad finns det för likheter i fallföretagens arbetssätt?

## 1.4 Avgränsningar

Uppsatsen utgår från tre av de svenska, globala, mest attraktiva företagen. Vi har gjort en avgränsning när det kommer till deltagande företag, och valt att utgå från Universums rapport "*De mest attraktiva arbetsgivarna i Sverige – Studenter 2019*" där drygt 25 tusen studenter har angett vilka företag de helst vill arbeta hos (Universum, 2019).

Uppsatsen fokuserar på hur dessa företag arbetar med sitt Employer Branding på den svenska arbetsmarknaden. Företagen kommer benämnas genom bransch, då vi vill behålla

anonymiteten i respekt gentemot företagens integriteter och policys. Respondenterna har således benämnts vid deras titlar. Vi är medvetna om att företagsnamnen är en lockande faktor hos arbetssökande, men i studien är företagens medverkan högt värderad och därför är anonymiteten ett val som anses nödvändigt för genomförandet. Detta kommer således inte påverka resultatet.

Vid val av företag har geografiska avgränsningar gjorts till den svenska arbetsmarknaden, då Universums lista endast berör den svenska arbetsmarknaden. Då intervjuerna har genomförts på svenska har ingen information försvunnit genom översättning mellan språk.

Avgränsningar har även gjorts vid val av företagstyp, då vi inte valt kommunföretag eller andra kommunala verksamheter.

## 2. Metod

*Metodavsnittet inleds med en presentation av studiens ansats och val av metod. Vidare följer studiens datainsamling samt analys av data, som sedan mynnar ut i en presentation av respondenterna. Därefter följer ett avsnitt om metodkritik. Avslutningsvis förs en diskussion om studiens tillförlitlighet och trovärdighet.*

---

### 2.1 Ansats och val av metod

För att relatera teori och empiri bygger studiens ansats på en kombination av en deduktiv och induktiv ansats, en så kallad abduktiv ansats. Ett arbetssätt som följer upptäckandets väg är det induktiva arbetssättet. Forskningsobjektet studeras då utan att forskaren har någon tidigare förankrad teori. Här utgår forskaren från det som upptäckts i den insamlade empirin för att utforma en teori (Patel & Davidson, 2017). Genom att använda oss av ett induktivt arbetssätt, bildade vi en förståelse för att kunna komma fram till slutsatser inom studiens problemområde. Vid kännetecknande av ett deduktivt arbetssätt utgår forskare från befintliga teorier och allmänna principer för att dra slutsatser om enskilda fenomen. Objektiviteten stärks i forskningsprocessen där ett deduktivt arbetssätt används, eftersom forskningsprocessen utgår från den redan befintliga teorin (Patel & Davidson, 2017). Genom att studera teorier som sedan lade grunden för empirin, skapades förståelse för det valda problemområdet. Ett så kallat deduktivt arbetssätt.

Kvalitativa intervjuer utgjorde till största del studiens insamlade material, empirin. Valet att göra en kvalitativ inriktad studie baserades på Bryman & Bells (2013) tre punkter om hur kvalitativ forskning skiljer sig från kvantitativ. Den kvalitativa ståndpunkten är kunskapsteoretisk och beskrivs som tolkningsinriktad, det innebär att fokus ligger på att skapa en förståelse för hur intervjupersonen i sin miljö tolkar verkligheten (Bryman & Bell, 2013). Validitet och reliabilitet är två viktiga begrepp inom kvantitativ forskning, huruvida dessa är relevanta inom kvalitativ forskning är något som diskuterats (Bryman & Bell, 2013). Vi undersöker forskningsfrågorna baserat på de svar som erhålls vid de kvalitativa intervjuerna, i åtanke finns att detta är en individs uppfattning av verkligheten.

## 2.2 Datainsamling

Studiens insamling av primärdata utgick från kvalitativa intervjuer, som bidrog till att studiens syfte uppnåddes och frågeställningarna besvarades. Då uppsatsen bygger på empiri från intervjuer är syftet med intervjuerna att få fram användbar information till forskningsfrågorna. Den insamlade empirin hade med stor sannolikhet fått ett annat utfall vid val av andra fallföretag, vilket således hade kunnat komma att påverka studiens slutliga resultat. Detta då studiens resultat bygger på stora svenska, globalt etablerade företag.

Stor vikt har lagts vid vilka intervjufrågor som ställts, dess uppbyggnad, samt hur de har ställts. Bryman & Bell (2013) förklarar en semistrukturerad intervjuteknik som en intervju som leds med huvudområden genom en intervjuguide. Vi har använt oss av en intervjuguide, där intervjufrågorna är uppdelade efter specifika teman (Bilaga 1, Intervjuguide). Hänsyn har tagits till att respondenten och vi som genomfört intervjun kan tolka och uppfatta frågor på olika sätt. Därför har avsikten varit att formulera frågorna så pass tydligt att inget utrymme lämnas för feltolkning.

Vi genomförde fyra intervjuer, vilket kan uppfattas som ett lågt antal. Detta är dock ett medvetet val då vi i studien har haft tre medverkande fallföretag. Respondenterna gav välutvecklade svar och visade stor kunskap om Employer Branding och rekrytering inom företagen. Vid intervjun med det svenska heminredningsföretagets *Deputy Finance Manager* erhöles kontaktuppgifter som ledde till en ytterligare intervju med företagets *Recruitment Specialist*. Därmed kunde studien erhålla ytterligare en telefonintervju med det svenska heminredningsföretaget, och fick således svar på intervjufrågorna utifrån ett annat perspektiv. Dessa intervjuer hölls med respondenter av hög rang hos de fallföretag som medverkade i studien. Intervjuernas längd varierade mellan 34-47 minuter, beroende på hur respondenterna formulerade sina svar på frågorna. Följdfrågor ställdes tills respondenterna inte kunde vidareutveckla sina svar på de frågor där tyngd låg, vilket bidrog till att en mättnad på svar uppstod vid samtliga intervjuer. Intervjuerna som hölls var följande:

- En intervju på 34 minuter hos *Talent Acquisition Specialist* på ett svenskt fordonsföretag, torsdagen den 11:e april 2019.
- En telefonintervju på 42 minuter med *Deputy Finance Manager* på ett svenskt heminredningsföretag, tisdagen den 23:e april 2019.

- En ytterligare en telefonintervju på 36 minuter med *Recruitment Specialist* på det svenska heminredningsföretaget, måndagen den 6:e maj 2019.
- Telefonintervju på 47 minuter med *Senior Director Of Culture* på ett svensk teknologiföretag, tisdagen den 7:e maj 2019.

Då fallföretagen och respondenterna är anonyma i studien har hänsyn tagits till informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitets- och anonymitetskravet samt nyttjandekravet (Bryman & Bell, 2013). Respondenterna har blivit informerade om studiens syfte och att deras deltagande är frivilligt. Vi hanterar respondenternas uppgifter med konfidentialitet. Det insamlade materialet används endast för denna studie. Vidare har den teoretiska referensramen samlats in via artiklar, vetenskapliga artiklar, rapporter samt litteratur så som böcker.

## 2.3 Analys av data

Vid bearbetning av en kvalitativ metod skriver Patel & Davidson (2017) att vi oftast arbetar med någon form av textmaterial. I vår studie bygger textmaterialet på genomförda intervjuer som spelades in och sedan transkriberades. Vidare skriver Patel & Davidson (2017) att kvalitativa undersökningar är tids- och arbetskrävande då genomförda intervjuer som transkriberas bidrar till stora omfattande textmaterial. Vi bearbetade vårt textmaterial genom att i ett separat dokument samla likheter och skillnader för att nå effektivitet i arbetssättet. Detta ledde fram till bra kopplingar mellan empirin och den teoretiska referensramen, som vi sedan kunde använda oss av i vår tolkning och diskussion, för att slutligen komma fram till vår slutsats. Intervjuerna analyserades löpande genom hela arbetsprocessens gång för att hålla materialet vid liv och inte förlora värdefulla tankar som uppstod efter vardera intervju. Detta är något som Patel & Davidson (2017) påpekar som viktigt då tiden som går mellan intervjuerna och analysen gör det svårare att hålla materialet vid liv. Slutligen genomfördes även en slutbearbetning där vi läste igenom hela textmaterialet för att säkerställa att materialet var sammanhängande (Patel & Davidson, 2017).

Vi har valt att i empirikapitlet dela upp avsnitten efter olika teman med underrubriker från vardera respondent. Då våra respondenter kommer från attraktiva företag utifrån Universums (2019) rapport "*De mest attraktiva arbetsgivarna i Sverige – Studenter 2019*" har vi valt att hålla företagen separata under varje tema. Detta för att tydligt kunna läsa om hur varje enskilt

företag arbetar med sitt Employer Branding för att attrahera och behålla. Vidare har företagets arbetssätt tolkats och diskuterats för att urskilja likheter och skillnader.

## 2.4 Presentation av respondenterna

### 2.4.1 Svenskt fordonsföretag: Talent Acquisition Specialist

En intervju genomfördes hos fordonsföretaget torsdagen den 11:e april 2019 klockan 13:00 med företagets *Talent Acquisition Specialist* (Bilaga 2). Intervjun varade i 34 minuter, vilket spelades in och sedan transkriberades. Hon har en lång HR bakgrund, och har arbetat på det svenska fordonsföretaget i nio år, inom olika roller. Sedan september 2018 har hon arbetet som *Talent Acquisition Specialist*, där hennes främsta uppgift är att jobba med strategisk rekrytering kopplat till talent marketing, Employer Branding och kandidatupplevelsen.

### 2.4.2 Svenskt heminredningsföretag: Deputy Finance Manager

En telefonintervju genomfördes tisdagen den 23:e april 2019 klockan 12:00 med företagets *Deputy Finance Manager* (Bilaga 2). Intervjun varade i 42 minuter, vilket spelades in och sedan transkriberades. Han är nu inne på sin tredje roll inom företaget och arbetar nu som *Deputy Finance Manager* sedan tre år tillbaka. Han är chef och ansvarig över operativa och administrativa arbeten. Rollen är bred då han även arbetar med verksamhetsutveckling samt att säkra att de arbetar utifrån bestämda processer och rutiner.

### 2.4.3 Svensk heminredningsföretag: Recruitment Specialist

En telefonintervju genomfördes måndagen den 6:e maj 2019 klockan 09:00 med företagets *Recruitment Specialist* (Bilaga 2). Intervjun varade i 36 minuter, vilket spelades in och sedan transkriberades. Hon började arbeta som säljare på företaget för 15 år sedan men gick snabbt över till HR. Idag arbetar hon som *Recruitment Specialist*, men ska snart börja jobba som Recruitment and selection onboarding leader på det svenska heminredningsföretaget.

### 2.4.4 Svenskt teknologiföretag (tech företag): Senior Director Of Culture

En telefonintervju genomfördes tisdagen den 7:e maj 2019 klockan 11:00 med företagets *Senior Director Of Culture* (Bilaga 2). Intervjun varade i 47 minuter, vilket spelades in och sedan transkriberades. Han är utbildad inom HR i grunden, och jobbar idag som *Senior*

*Director Of Culture* på det svenska teknologiföretaget sedan två månader tillbaka. Tidigare har han bland annat arbetat som Head of student relations och inom Employer Branding.

## 2.5 Metodkritik

Valet av källor kan påverka tillförlitligheten och resultatet av studien. Därför har stor vikt lagts vid att välja relevanta och trovärdiga källor. De kvalitativa intervjuerna gav mycket informativ data. Vi är medvetna om att respondenterna talar utifrån deras egna åsikter och inte utifrån hela företagets åsikter. Därför kan information som erhålls från respondenterna inte nödvändigtvis gå att applicera på andra företag.

Kritik kan riktas mot frågan ifall studien ger en rättvis bild, då den insamlade empirin bygger på fyra intervjuer. För att en studie ska kunna ge en rättvis bild skriver Bryman & Bell (2013) att undersökningen bör ge en rättvis bild av uppfattningar och åsikter från de personer som medverkat i studien. Respondenterna från fallföretagen har titlar av hög rang och därför har vi kunnat få mättade svar på våra frågor. Vi är medvetna om att dessa respondenter inte talar för hela företagets åsikter och uppfattningar. Dock har majoriteten av respondenterna haft tidigare bakgrund inom företagen, vilket ger en bredare infallsvinkel. Vi ser därmed inte antalet intervjuer som något hinder för vår studie då vi fick svar på våra frågor som vi behövde för att nå vårt slutliga resultat.

Då litteratur har använts, är vi medvetna om att eventuellt nya upplagor kan existera eller blivit utgivna under studiens gång med ny, uppdaterad information och fakta. De artiklar som finns som litteratur i studien är delvis vetenskapliga artiklar som därmed är peer-reviewed. Det innebär att de är granskade av en expert inom området, vilket således anses som en säker källa. Studien har även en artikel som inte är vetenskaplig, den anses som opartisk då informationen går att applicera på samtliga företag. Dock finns medvetenhet till att artikeln är av mer kritisk rang, då den inte är granskad av en expert inom området. Universums rapport "*The most attractive employers in Sweden - Students 2019*" (Universum, 2019) är baserad på var studenter vill arbeta efter att de har tagit examen, det säger nödvändigtvis inte mycket om andra generationers önskan om arbetsplats. Med ett respondentantal på drygt 25 tusen i Universums undersökning har den tyngd, vi anser därmed att rapporten är pålitlig då undersökningen är så pass omfattande.



Då samtliga intervjuer transkriberades innan tolkning av studiens empiri påbörjades är vi medvetna om att talspråk och skriftspråk inte är samma sak och att det kan komma att påverka underlaget för analysen (Patel & Davidson, 2017). Vidare skriver Patel & Davidson (2017) att betoningar, gester, ironi, mimik och kroppsspråk är faktorer som kan försvinna under transkriptionsprocessen. Gester och kroppsspråk var sådant som vi gick miste om när telefonintervjuerna hölls. Det finns en medvetenhet hos oss att kroppsspråk och gester kan vara intressant för att bilda sig en större förståelse hur respondenterna reagerade vid särskilda frågor. Detta är något som vi dock inte är beroende av då fokus istället lades vid respondenternas betoningar på vad de framhäver som viktigt. De telefonintervjuer som hölls bidrog till en mer flexibel kontakt med respondenterna, då respondenterna hade ont om tid utöver deras dagliga arbete.

## 2.6 Tillförlitlighet/trovärdighet

Då uppsatsen bygger på en kvalitativ metod anses en diskussion om uppsatsens trovärdighet och validitet lämpligt. Patel & Davidson (2017) skriver att det är viktigt för validiteten att reflektion och medvetenhet finns över de val som görs i hanteringen av den insamlade datan, samt hur detta kan påverka analysen. Stor vikt har lagts vid de respondenter som deltar i studien, då deras positioner på företagen har varit av stor betydelse för uppsatsens tillförlitlighet och trovärdighet. Således har tillförlitlighet och trovärdighet erhållits då respondenterna har stor kunskap och är väl insatta i arbetsområdet på företaget.

Tillförlitlighet till studien ligger också i att företagen är stora och globala då vi anser att det medför trygghet inom sina områden då de är väletablerade. Om inte deras arbetsprocesser hade fungerat, hade de inte varit där de är idag. Företagen är grundade i Sverige, och är idag verksamma i ca 40-200 länder runt om i världen.

Uppsatsen bygger på kommunikativ validitet, detta beskriver Patel och Davidson (2017) som *“såväl andra forskare som de personer som ingått i studien kan ta del av resultaten”*.

Tolkningarna som presenteras skall således formuleras på ett sätt att läsaren kan bilda sig en egen uppfattning av uppsatsens trovärdighet. För att uppsatsen skall ge möjlighet för egen tolkning har vi arbetat med *“thick descriptions”*, det innebär att uppsatsen bygger på omfattande beskrivningar och redovisningar av den kontext som informationen är tagen ur.

### 3. Teoretisk referensram

*I detta avsnitt presenteras tidigare forskning som anses relevant för uppsatsens tolkning och diskussion. Områden som presenteras är varumärkets betydelse, Employer Branding, Employer Attractiveness, Employer Value Proposition, samt värderingar.*

---

#### 3.1 Varumärkets betydelse

Ett starkt Employer Branding har stor betydelse för företagets attraktivitet. Falonius (2010) skriver att företag och organisationer måste arbeta inifrån och ut, med ett tydligt budskap, arbetar konsekvent, och har hög trovärdighet gentemot nya och befintliga medarbetare. Det är alltså viktigt att ha ett internt arbete som följer planen för företagets Employer Branding. Vidare skriver Falonius (2010) att det sedan lång tid tillbaka har varit viktigt för företag att vara attraktiva arbetsgivare. Skillnaden som har utvecklats under åren är att det nu läggs allt större fokus på arbetet med denna process. En anledning till detta är att verksamheter kräver mer specialistkompetens då företag blir allt mer komplexa. Detta kan ses som en utmaning då specialistkunskap är något som eftertraktas även hos konkurrenter på marknaden. I dagens samhälle är det fler unga människor som tidigt vet vart de vill nå i karriären, vilket också är en viktig aspekt till att företag måste arbeta med sitt varumärke för att ses som en attraktiv arbetsgivare vid karriärsväl hos unga (Falonius, 2010).

Komponenterna i ett starkt varumärke är lojalitet, kännedom, upplevd kvalitet och associationer. Lojaliteten bidrar till minimerade marknadsföringskostnader eftersom det är billigare att behålla kunder, än att locka till sig nya. En lojal och bred kundkrets är ofta en bidragande faktor till ett starkt varumärke. När det kommer till kännedom är det inte bara viktigt att vara ett välkänt företag, utan också att vara välkänt för rätt saker. För att bli känd för rätt saker krävs att företag arbetar med strategisk kännedom. Upplevd kvalitet är den beståndsdel som bidrar till störst ekonomisk framgång för ett företags varumärke, eftersom drivkraften ofta ligger hos den kundupplevda kvaliteten. Den sista av de fyra beståndsdelarna är associationer, som åsyftar företagets image. Företagets image påvisar deras värderingar, vilket är en viktig del för skapandet av ett varumärke (Falonius, 2010).

## 3.2 Employer Branding - Arbetsgivarvarumärket

Syftet med Employer Branding är att presentera en positiv och attraktiv bild av företaget, både mot de nuvarande anställda men också mot de potentiella nya anställda. Employer Branding är en av många ryktesfaktorer som leder till konkurrensfördelar (Backhaus, 2016).

Employer Branding är arbetsgivarvarumärkets begrepp som uppmärksammades på nittioalet (Falonius, 2010). Konceptet kan definieras som aktiviteter där principer från marknadsföring används för Human Resources (HR) frågor, avseende såväl potentiella medarbetare som befintliga (Silvertzen, Nilsen & Olafsen, 2013). Heery & Noon (2017) skriver att Employer Branding är användningen av en varumärkesstrategi för att påverka hur nuvarande och potentiella anställda ser organisationen. Dyhre & Parment (2013) skriver att Employer Branding är begreppet som Simon Barrow och Tim Ambler initialt definierade som paketet med funktionella, ekonomiska och psykiska fördelar, som tillhandahålls av anställningen och identifieras med det anställande företaget. Det berör Employer Branding och vad det förknippas med ur de funktionella, ekonomiska och psykologiska perspektiven. Dyhre & Parment (2013) skriver att Employer Branding är lite som att dejta, du måste hela tiden arbeta med det första intrycket och visa upp vem du är för att attrahera rätt blivande medarbetare. För att kunna visa upp vem du är som företag måste du först veta vem företaget är när det kommer till värderingar och hur de uppfattas i andras ögon.

De senaste åren har extern marknadsföring varit framträdande inom forskningsfältet Employer Branding, då syftet är att hjälpa rekryteringsprocessen då antalet ansökningar ökar. Employer Branding börjar alltid inifrån organisationen. Organisationerna gör det då så bra för sina medarbetare som möjligt och det förmedlas sedan utåt genom medarbetarna själva. Det går från insiders till outsiders på så sätt för att skapa ett positivt rykte. En väl differentierad arbetsgivarbild gör att arbetssökande kan förstå organisationens värderingar och hitta likheter mellan sig och organisationen. Arbetssökande strävar efter att hitta en organisation som passar och matchar deras behov (Backhaus, 2016).

Intern marknadsföring såsom företags interna Employer Branding kan leda till högre nivåer av motivation för medarbetarna vilket leder till nöjdare kunder (Backhaus, 2016). Dock är en bra arbetsplats inte något som bara sker utan det är ett resultat från ett medvetet och strategiskt initiativ vars syfte är att attrahera, engagera och behålla personal. Employer Branding är även resultatet av ett företags ansträngningar att kommunicera med både

befintlig och potentiell personal om vad som är en bra arbetsplats och att deras arbetsplats uppfyller detta. Dock kan inte ett företags Employer Branding styras helt av företaget utan det gäller att företagets varumärke matchar sina medarbetares erfarenheter och uppfattningar av företagskulturen och värderingarna (Dabirian, Kietzmann & Diba, 2017).

### 3.2.1 Employer Branding inom rekrytering

Dagens medarbetare vill idag tycka om sitt arbete och ha roligt på sin arbetsplats med trevliga kollegor. Medarbetare vill att arbetet skall ge dem mer än lön, såsom personlig utveckling och karriärutveckling (Dyhre & Parment, 2013). Det medför att arbetsgivarna som vill behålla sin personal och sina toptalanger måste uppfylla dessa önskemål. Om detta sker är det även lättare att rekrytera nya medarbetare då även de arbetssökande söker detta.






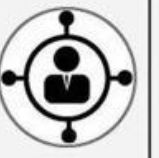

Arbetsgivare bygger sitt Employer Brand genom att tidigt i en rekryteringsprocess informera och berätta om företagets värderingar och företagskultur (Jepsson, u.å). Jepsson (u.å) skriver att desto tydligare ett företag synliggör sitt varumärke genom värderingarna i rekryteringsprocessen, desto mer relevant urval av kandidater kommer företaget att få från start. Har företag ett starkt Employer Brand går rekryteringen snabbare. Jepsson (u.å) lyfter att det är viktigt att ge sökande kandidater ett bra bemötande och att kandidater som inte är aktuella för en tjänst i rekryteringsprocessen får feedback på varför de inte är aktuella. Bemötandet av företaget formar kandidatens bild av företagen, därför är det viktigt att ge alla kandidater ett bra bemötande.

### 3.2.2 Employer Value Proposition - Arbetsgivarerbjudande

Begreppet EVP står för Employee Value Proposition, alltså företagets arbetsgivarerbjudande till medarbetarna. Detta arbetsgivarerbjudande skall besvara frågan *“varför ska en begåvad person som jag väljer att ta anställning i just det här företaget?”* (Falonius, 2010).

Erbjudandet skall vara tydligt formulerat och innehålla både rationella och känslomässiga fördelar. En rationell fördel kan vara *“den här organisationen hjälper mig i min utveckling och min karriär”*, medan en känslomässig fördel kan vara *“det känns bra att arbeta här”* (Falonius, 2010). Syftet med detta är att utveckla ett sammanhängande Employer Branding som består av ett paket med ekonomiska, finansiella, symboliska och psykologiska element som i kombination förbättrar möjligheten att behålla och rekrytera medarbetare (Heery, E. & Noon, M. 2017). Dabirian, Kietzmann & Diba (2017) kom fram till modellen *Seven*

*Employer Branding Value Propositions.* Den tar upp de sju områdena som nuvarande, före detta och potentiella anställda värderar när de utvärderar arbetsgivare.

SEVEN EMPLOYER BRANDING VALUE PROPOSITIONS						
SOCIAL VALUE	INTEREST VALUE	APPLICATION VALUE	DEVELOPMENT VALUE	ECONOMIC VALUE	MANAGEMENT VALUE	WORK/LIFE BALANCE
						
Is this a fun place to work with talented people and a great organizational culture?	Is this an interesting place to work, with challenging but achievable goals?	Is the work meaningful and does it invite the application of knowledge and skills?	Are there opportunities for employees to grow and advance professionally?	Is work rewarded appropriately through salaries, benefits and perks?	Are managers good, honest leaders who inspire, trust, protect, enable and respect employees?	Are work arrangements flexible enough to achieve success on and off the job?

Figur 1. (Dabirian, Kietzmann & Diba, 2017. Figure 1). *Seven Employer Branding Value Propositions.*

Dabirian, Kietzmann & Diba (2017) skriver att Social value handlar om att det skall finnas ett socialt värde av arbetet som genomförs, då människor bryr sig om att ha en bra arbetsatmosfär och företagskultur. Interest value handlar om hur intressant arbetsplatsen är och hur intressant det är att slutföra utmanande uppgifter. Vidare åsyftar Application value till om arbetet är meningsfullt och medarbetarnas kunskaper kommer till användning. Development value är möjligheter för medarbetarna att göra en karriärutveckling. Economic value handlar om ekonomisk ersättning och förmåner. Avslutningsvis handlar Management value om att anställda lämnar eller stannar på ett företag beroende av sina chefer, inte företaget. Påverkan av bra och dålig överordnad är stor. Work/life balance handlar om en balans mellan arbete och privatliv. En bra balans ger människor möjlighet att hantera sina arbeten bättre utan stress (Dabirian, Kietzmann & Diba, 2017). Dabirian, Kietzmann & Diba, (2017) skriver att alla delar i modellen inte är lika betydelsefulla för alla olika organisationer utan att det kan skilja sig åt. Detta beroende på om det är en bra eller dålig arbetsplats i dagsläget. Modellens olika delar kan användas för att bli en bra arbetsplats och attrahera kvalificerade medarbetare.

### 3.2.3 Employer Attractiveness - Arbetsgivarens attraktionskraft

Företag strävar efter att vara attraktiva arbetsgivare, med målet att anställa medarbetare med rätt kompetens. Arbetsgivarens varumärke är grundat i en resursbaserad vy och mänskliga resurser. Fokus ligger i att utveckla bilden av organisationer som potentiella arbetsgivare (Silvertzen, Nilsen, & Olafsen, 2013). Begrepp som används vid beskrivning av vad arbetssökande betonar när de söker jobb är attraktivitet, rykte, image, varumärke och eget kapital. Definitionen av arbetsgivarens attraktivitet är de förmåner som potentiella medarbetare ser i anställningen hos ett visst företag. Vid en potentiell anställning är det vanligt att jämföra sina egna behov och värderingar med företagets för att ta reda på om dessa passar ihop. När dessa passar ihop blir företaget attraktivt för personen (Silvertzen, Nilsen, & Olafsen, 2013).

För att undersöka vilka av arbetsgivarens varumärkesattribut som är mest attraktiva har ett antal studier genomförts. Det har genomförts en studie som blev grunden för detta arbete. Studien kopplade organisatorisk attraktivitet med företags rykte. Resultatet blev höga företagsbedömningar och medvetenheten om ett företag var väsentligt relaterat till organisatorisk attraktivitet (Backhaus, 2016).

### 3.3 Värderingar

Värderingar, etik och moral spelar allt större roll för både arbetsgivare och arbetstagare. Dagens medarbetare vill veta att de arbetar för ett företag som tar sitt sociala ansvar, därmed har frågor om hållbarhet och socialt ansvar blivit viktigare för medarbetarna och är något som värderas högt. Begreppet *Corporate Social Responsibility* (CSR), kommer här in i bilden (Dyhre, & Parment, 2013). CSR står för företags samhällsansvar ur ett ekonomiskt, miljömässigt och socialt perspektiv (Borglund et al. 2017).

### 3.4 Sammanfattning

Sammanfattningsvis vill vi i den teoretiska referensramen medföra kunskap om varumärkets betydelse, och vikten av att ha ett starkt Employer Branding. Employer Branding, innehåller flera faktorer som påverkar den positiva och attraktiva bilden av ett företag, såsom Employer Attractiveness (arbetsgivarens attraktionskraft) och Employer Value Proposition (arbetsgivareerbjudandet). Den teoretiska referensramen vill även medföra kunskap om rekryterings påverkan för företagets Employer Branding, samt företagets värderingar. Dessa begrepp tar vi med oss vidare för att tolka vår empiri och för att sedan kunna analysera och diskutera för att komma fram till vårt resultat.

## 4. Empiri

*I detta avsnitt presenteras det empiriska materialet från uppsatsens semistrukturerade intervjuer. Avsnittet delas in efter följande teman: rekryteringsprocessen, Employer Branding, Employer Attractiveness och Employer Value Proposition. Under dessa teman presenteras vardera företags svar, detta för att ge en tydlig bild av hur de attraktiva arbetsgivarna arbetar med sitt Employer Branding utifrån vardera tema.*

---

### 4.1 Rekryteringsprocessen

#### 4.1.1 Svenskt fordonsföretag

*Talent Acquisition Specialist* beskriver att rekryteringsprocessen inom det svenska fordonsföretaget kan se olika ut beroende på hur chef och rekryterare väljer att gå till väga. Företaget har en global rekryteringsenhet som är en organisation inom företagsgruppen, den är frivillig att använda. Att den är frivillig innebär att du som organisation kan välja att använda dem vid en rekrytering. Du som chef kan också välja att driva processen själv tillsammans med HR och då har rekryteringsenheten minimal involvering, eller kan den som skall rekrytera vända sig till någon extern tjänst. Företaget har även en intern rekryteringsfunktion, de erbjuder en hel kedja av tjänster, exempelvis skriver de jobbannonser, gör urval och intervjuer, tar tester och referenser vilket gör att de i stort sätt erbjuder att hålla i hela rekryteringsprocessen. Beroende hur chefen vill lägga upp rekryteringen kan även rekryteringsfunktionen ta hand om vissa delar av rekryteringen och chefen andra delar. *Talent Acquisition Specialist* säger att rekryteringsfunktionen finns globalt i de största länderna som företaget är verksamt inom vilket gör att de ibland jobbar på distans gentemot andra länder som behöver hjälp. Företaget har en rekryteringspolicy om att de måste lägga ut alla deras öppna tjänster internt, men många går sedan även externt. Det är något som alla chefer måste kontakta rekryteringsfunktionen för att göra, detta för att alla ska ha möjligheten att söka och se vad de har för öppna tjänster inom företaget.

När vi frågar *Talent Acquisition Specialist* hur rekryteringsbehovet ser ut säger hon att det senaste året har varit stort. De rekryterar löpande hela tiden. Det är mycket ingenjörer då det nu är helt annan teknik. De söker efter en profil som är mer IT inriktad. De rekryterar i takt med att tekniken och utvecklingen går framåt. Det sker även löpande ersättningsrekrytering



när någon slutar. Företaget måste ibland snabbt rekrytera ett stort antal personer, då startas stora kampanjer. Det gäller då att företaget använder sig av många kanaler menar *Talent Acquisition Specialist*. Hon säger även att det är stor skillnad nu jämfört med förr, då de nu rekryterar personer med rätt kompetens från hela världen. De rekryterar till Sverige men har en global arbetsmarknad, detta sker speciellt när det behövs ny eller speciell kompetens. Detta gör att konkurrensen om personer med rätt kompetens blir hårdare när arbetsmarknaden är global. Företaget arbetar just nu med att hantera konkurrensen genom att satsa på den högteknologiska utvecklingen då det lockar. De arbetar med att visa att de ligger långt fram i utvecklingen och hoppas på att det skall locka personer till företaget.

Vid frågan om vad *Talent Acquisition Specialist* tror är det som gör att folk söker sig till företaget svarar hon att det är att de ser mycket till samhället och hållbarhet vilket de har sett genom undersökningar. De jobbar mycket med miljöfrågor vilket är viktigt för utvecklingen, att tänka på hela bilden. De har även en stark kultur där de arbetar med work/life balance, då detta är viktigt för företaget, berättar *Talent Acquisition Specialist*. Sen tror *Talent Acquisition Specialist* att det hade varit bra att framhäva att de är högteknologiska, då den synen på företaget behöver utvecklas. Hon tror också att företagens globalitet är en attraktionsfaktor, att de sökande då ser möjligheter till en karriär. De arbetar med samhällsansvaret genom att samarbeta med städer, utveckla infrastruktur och nätverk i anknytning till kollektivtrafik. Att företaget är med och utvecklar samt påverkar samhället och miljön är frågor som bara blir mer och mer viktiga för de arbetssökande.

#### 4.1.2 Svenskt heminredningsföretag: Deputy Finance Manager

Rekryteringsprocessen på det svenska heminredningsföretaget kan se olika ut beroende på vad det är företaget söker, säger *Deputy Finance Manager*. Varje år söker företaget sommarpersonal till varuhuset som får komma på en stor gruppintervju. Under detta tillfälle hålls både gruppintervjuer och individuella intervjuer. När företaget skall rekrytera en tjänsteman, säger *Deputy Finance Manager* att de ofta ser internt inom företaget genom deras intranät där de annonserar lediga tjänster. Det sker ibland att de annonserar externt beroende på om det är en specifik kompetens som de behöver få in utifrån. *Deputy Finance Manager* säger att de har intern rörlighet inom företaget vilket leder till att de ibland måste ta in folk externt. Företaget använder sällan sociala medier för att annonsera specifika tjänster, men Instagram och Facebook används inför sommarrekryteringen. *Deputy finance manager*

nämner att kollegor på andra delar av företaget använder sig av LinkedIn i högre grad än vad de gör.

Det svenska heminredningsföretagets rekryteringsbehov är inte jämnt fördelat över året utan de har alltid ett större behov inför sommaren. Företaget har inget jämnt behov utan tittar hela tiden på hur mycket folk de behöver. Vissa år tar de in fler av olika anledningar, det kan vara att några exempelvis har slutat. Andra år är behovet mindre, detta då de som anstälts tidigare år har stannat kvar på företaget. *Deputy Finance Manager* ger exemplet att de har studenter som arbetar under somrarna under hela sin utbildning, detta säger han är en anledning till att de inte behöver rekrytera lika många varje år.

De gör en egen analys av personalbehovet varje år. När de kollar på sommartjänster ser de över sitt upplägg av semestrar och hur många chefer som kommer vara på plats för att kunna göra en bra bedömning av hur många personer de behöver rekrytera. När de kollar på chefer och ledningsgruppsmedlemmar som skall gå på föräldraledighet eller gå vidare till annan tjänst, rekryterar de nästan alltid en ersättare till den tjänsten. De gör alltid en analys innan en ersättningsrekrytering börjar för att kolla om de redan har kompetensen inom företaget.

*”Är det just den som har slutat som vi behöver ersätta externt, eller kan vi ersätta internt och då kanske vi ersätter en annan roll externt istället”* (*Deputy Finance Manager*, 2019).

Företaget går nu igenom en transformation på deras detaljhandelsavdelning, detta på grund av att de anpassar sig till klimatet med E-handel. Detta har gjort att det har uppkommit tjänster på det svenska heminredningsföretaget som inte existerat tidigare. Denna transformation har nu pågått i ett par år och kommer att fortsätta i tre år till. När vi frågar *Deputy Finance Manager* om de känner av konkurrens att rekrytera de bästa medarbetarna svarar han både ja och nej, ja utifrån att företag inklusive det svenska heminredningsföretaget nu har förstått hur de skall rekrytera de bästa medarbetarna och talangerna. De är inte lätta att hitta menar *Deputy Finance Manager*. De har andra möjligheter idag med sociala medier, därför är det viktigt att tänka på hur företaget uttrycker sig och syns utåt, säger han. Företaget känner konkurrens på så sätt att det är många som är intresserade av deras säljare som är oerhört kompetenta. Samtidigt säger *Deputy Finance Manager* att de har ett starkt varumärke som de har byggt upp under många år som de har fördel av, dock är det viktigt att inte ta det för givet. Han tror att det är viktigt att vårda det företaget har för att inte tappa kontakten på sikt.

Det svenska heminredningsföretaget tror på värderingar och tror att det är något som kan locka arbetssökande. *Deputy Finance Manager* säger att det såklart beror på vad folk är ute efter, men menar att företagets värderingar syns i allt de gör och hjälper dem vid beslutsfattande då de vänder sig till värderingarna i vissa frågor och låter dem styra.

*”Där tror jag att om man är ute efter ett värderingsstyrkt företag så tror jag att vi är otroligt långt fram, sen finns det företag som kanske erbjuder annat men som inte har värderingarna på samma sätt eller lika ytligt, så det är väl lite utifrån vad folk är ute efter och få”* (*Deputy Finance Manager*, 2019).

*Deputy Finance Manager* berättar att de hanterar konkurrensen genom att vara tydliga med vad företaget står för. Det finns inte många intervjuer eller artiklar om företaget som inte nämner deras vision och värderingar. Han säger även att det är något de måste fortsätta jobba med och bli tydliga på vad det innebär. Företaget är ständigt i utveckling och det ser inte likadant ut nu som det gjorde förr, idag arbetar de mycket med service och precision. De arbetar med att visa vad deras vision och varumärke betyder gentemot det nya klimatet, det är något de har blivit bättre på att visa, berättar *Deputy Finance Manager*. Han tror att det är ett sätt att hantera det på.

#### 4.1.3 Svenskt heminredningsföretag: Recruitment Specialist

Det svenska heminredningsföretagets *Recruitment Specialist* berättar att deras rekryteringsprocess ser ganska traditionell ut. Det börjar med en behovsanalys där chefer tittar på om det är någon som skall sluta eller om de behöver utöka personal. Det är ett förarbete innan själva processen, och utifrån den skapar de en jobbbanners. Inför jobbbannersen tittar de på vilka metoder som är lämpligast. Oftast är det en vanlig process där en arbetssökande skickar in sin ansökan med CV och efter det sker ett urval. Steget efter detta är en intervju i någon form. *Recruitment Specialist* berättar att de precis har börjat använda sig av HrieVue, en systemleverantör som erbjuder videointervjuer. Detta skapar en möjlighet för kandidaterna att presentera sig ytterligare, mer än vad de kan få till genom ett personligt brev. Videointervjun går till på så sätt att *Recruitment Specialist* spelar in sig själv när hon ställer frågor och skickar till de kandidater som hon är mest intresserad av. Sedan gör hon en utvärdering utifrån kandidaternas svar. De bästa skickas vidare till rekryterande chef som tar processen vidare och då blir det fysiska intervjuer. Test kan förekomma i intervjuerna för att lära känna medarbetarna bättre. Det finns även färdighetstester som det svenska

heminredningsföretaget använder sig av vid specialist och ledarroller. Efter det kan flera olika sorters intervjuer förekomma, berättar *Recruitment Specialist*.

Efter intervjuerna börjar onboardingprocessen, det är en process som konstant är i förändring. *Recruitment Specialist* berättar fortsättningsvis att det finns varuhus som jobbar med speed-dating eller möten där intresserade personer kan komma till varuhuset och träffa chefen direkt utan att behöva ansöka via systemet. När det kommer till det svenska heminredningsföretagets rekryteringsbehov berättar *Recruitment Specialist* att de har en fördel av att vara ett välkänt företag i Sverige. Vidare berättar hon att historiskt sett har företaget inte lagt mycket pengar på uttalade Employer Branding aktiviteter. Hon säger att företaget har ett ständigt rekryteringsbehov då företaget växer.

*”Det är mycket ny kompetens och nya roller, som man kanske inte har hittat så många som har erfarenhet av, för att hela marknaden ändrar sig”* (Recruitment Specialist, 2019).

Det finns ett ständigt behov säger *Recruitment Specialist*, hon berättar vidare att detaljhandeln som hon kommer ifrån inte lägger mycket pengar på Employer Branding aktiviteter. Samtidigt drar de nytta av de kampanjer som företaget har, bland annat på Facebook där de lyfter fram hur företaget arbetar med hållbarhet. De ser att mycket av det företaget gör lockar personer, mycket av de det gör blir en font för Employer Branding, säger *Recruitment Specialist*.

*Recruitment Specialist* säger att det alltid är en utmaning att hitta de bästa medarbetarna. Det kan vara svårt att hitta de med rätt erfarenhet i de grafiska områden där de har kontor. Vidare berättar *Recruitment Specialist* om ett exempel på ett kontor dit människor kanske inte vill flytta till då alla inte vill pendla. Hon lyfter även att det ibland kan vara svårt med lön, att hitta en kandidat till den lönen de tänker sig. De hanterar detta genom att ge ansvar tidigt till sina medarbetare. Det är även en av företagets rekryteringsprinciper, att de rekryterar internt om det finns kandidater eller medarbetare som vill växa och har de förutsättningarna. Det svenska heminredningsföretaget har även samarbeten med skolor på gymnasie- och universitetsnivå samt yrkeshögskolor i områden där de har kontor. De är med och formar utbildningen efter den kompetens som företaget behöver. *Recruitment Specialist* berättar att de efterfrågar medarbetare som delar deras värderingar.

*”Sen är det ju såklart kompetenserna som vilja och förmåga och möjlighet till att kunna utföra jobbet, men har du inte värderingarna så hjälper det inte om du är en jättejättebra specialist inom ditt område då, så det är väl det som är det allmänna som vi alltid tittar efter”* (Recruitment Specialist, 2019).

#### 4.1.4 Svenskt teknologiföretag (tech företag)

*Senior Director Of Culture* berättar att deras rekryteringsprocess är ganska standardiserad, då det finns ett antal steg som en rekryteringsprocess går igenom. Rekryterare och chef tittar på arbetsbeskrivning och kravprofil tillsammans för att sedan skapa en jobbbanners. Samtidigt som annonsen publiceras har företaget personer som söker efter kandidater för tjänsten.

*”Vi sitter inte bara och väntar på att vissa ansöker till vissa roller, utan vi söker upp folk också”* (*Senior Director Of Culture*, 2019).

Det finns också personer som söker tjänster på vanligt vis via annonsen. Efter detta sker en screening av kandidater av en rekryterare. Detta leder till en lista av de personer som företaget vill intervjua, samt att företaget har bestämt vilka från företaget som skall vara med i deras intervjupanel. *Senior Director Of Culture* berättar att de även har test som de använder sig av i vissa lägen. Detta är ett beteende/personlighetstest som används för att rekryterare skall se om det är något de vill djupdyka i under resten av intervjun.

Sedan sker ett antal intervjuer med personer internt, detta är för att träffa personer som kommer jobba nära kandidaten. Jämfört med traditionella företag där det är rekryterande chef och en rekryterare som är de personerna kandidaterna träffar, är de inom tech branschen mer gedigna. Vanligtvis träffar kandidaten allt ifrån 4-6 personer. Beroende på vilken roll det rör sig om brukar det också finnas ett tekniskt test, en bedömning på de tekniska delarna. Här har olika team beroende på kompetenser, olika sorters tekniska test. Ibland sker dessa intervjuer via video och ibland sker de fysiskt på kontoret berättar *Senior Director Of Culture*. Inför de sista intervjuerna brukar företaget flyga över kandidaterna för att kunna genomföra dessa fysiskt på kontoret. Om kandidaterna tar sig till de sista intervjuerna är de i regel inne på kontoret, säger *Senior Director Of Culture*. Det sista steget är när ett beslut tas, då blir det ett beslutsmöte där erbjudandet presenteras till kandidaten.

Rekryteringsbehovet på företaget varierar mellan de olika avdelningarna, men precis som på andra teknologiföretag har de ett stort behov av vissa typer av kompetenser. *Senior Director*

*Of Culture* säger att vissa typer av seniora ingenjörer är svårare att få. Han säger att de som företag har ett starkt varumärke och det är inte alltid utmanande att få juniora utvecklare eller andra typer av kompetenser att söka sig till företaget, men ibland behövs den nischade typen av kompetenser. De är ganska svåra att hitta och då konkurrerar de ofta med andra starka varumärken, de är inte alltid villiga till att söka jobb heller, förklarar *Senior Director Of Culture*.

## 4.2 Employer Branding

### 4.2.1 Svenskt fordonsföretag

När det kommer till Employer Branding berättar *Talent Acquisition Specialis* att de har en person på huvudkontoret inom kommunikation som arbetar med Employer Branding. Sedan har de arbete i varje land genom Center of expertis. Det är upplagt på detta sätt då de är globala och har olika behov på olika platser. I Sverige har de några som arbetar med att skapa och rikta kampanjer mot de samarbetspartners de har, exempelvis universitet. De är riktade mot de personer som företaget sedan vill rekrytera. *Talent Acquisition Specialist* berättar att företagsgruppen på global nivå är mer inriktad på värderingar och företagskulturen.

Företaget arbetar mycket med benchmarking, just nu arbetar de med sin karriärssida på deras hemsida. De vill förenkla användningen av hemsidan, speciellt för jobbsökandet, att arbetssökande kan söka via exempelvis LinkedIn eller en intervju via video. *Talent Acquisition Specialist* säger att de nu vill göra en satsning på målgrupper och ta reda på vad det är som lockar olika målgrupper.

Företaget genomför årliga medarbetarundersökningar, berättar *Talent Acquisition Specialist*. Hon säger att de mäter Employer Engagement, och att de 2015 såg en trend att statistiken gick ner. Därför är detta något de under de senaste åren har arbetat aktivt med, genom bland annat kultur-workshops. Nu kan de se genom mätningar att statistiken har gått upp och de ligger relativt bra till, säger *Talent Acquisition Specialist*. Vidare berättar hon att de har börjat arbeta med ett modernare alternativ till medarbetarundersökningarna. De har infört så kallade "pals-checks", där chefen själv kan gå in i systemet och välja vilka frågor som skall skickas ut till teamet, samt när och hur ofta dessa skall skickas ut. Genom detta kan de följa upp och se om det är något som behövs förbättras och jobba aktivt med. *Talent Acquisition Specialist*

berättar också att de har medarbetarsamtal på individnivå, som de även har moderniserat genom ett nytt verktyg som kallas för “performance touchpoints”, även där går det att själv välja när och hur ofta dessa möten skall ske.

#### 4.2.2 Svenskt heminredningsföretag: Deputy Finance Manager

När det kommer till Employer Branding säger *Deputy Finance Manager* att de jobbar olika med det beroende på om det är ett varuhus eller på central nivå. Han lyfter igen att de måste bli bättre på att visa vad de gör i Employer Branding syfte. De är ute på mässor, studenters arbetsmarknadsdagar och liknande. Vid dessa tillfällen är det folk från olika delar av företaget på plats för att visa upp vad det finns att göra på företaget, detta för att möta studenter och potentiella medarbetare. Företaget har samarbeten med arbetsförmedlingen och olika projekt där varuhusen tar in personer som på pappret är långt ifrån arbetsmarknaden för att få de att börja arbeta och skaffa sig erfarenhet.

*”Vi hjälper till att ta in folk så att de faktiskt får jobba, så att det inte bara blir snack, så vi skapar förutsättningarna för att jobba”*(Deputy Finance Manager, 2019).

*Deputy Finance Manager* säger också att de har blivit bättre på att visa sig ute på sociala medier och LinkedIn, men även i artiklar och intervjuer. Det finns talent management personer som arbetar med detta centralt men inte ute på varuhusen. De som arbetar med talent management arbetar både med att hitta nya medarbetare men även med att sprida varumärket på olika kanaler. De senaste två åren har företaget jobbat mycket med varumärkesspridning inom reklam, där de arbetar med varumärket, men samtidigt mer med varumärke-produktpris. *Deputy Finance Manager* tror att det starka varumärket gör att folk väljer att söka jobb hos företaget då det väcker intresse. Har intresset väckts blir folk mer intresserade av vad företaget har att erbjuda dem.

#### 4.2.3 Svenskt heminredningsföretag: Recruitment Specialist

*Recruitment Specialist* berättar att de delvis arbetar traditionellt med Employer Branding genom att vara med på olika karriärdagar och mässor på högskolor. Det svenska heminredningsföretaget har även ett servicecenter som har en del HR- tjänster. Där finns det en som arbetar med student relationer. *Recruitment Specialist* nämner att hon har rekryterat i ett antal år nu och hon brukar fråga kandidaterna vid intervjun varför de vill arbeta på det svenska heminredningsföretaget. Svaren hon brukar få är att kandidaterna har hört mycket

bra om företaget samt att de ser utvecklingsmöjligheter, vilket också blir en del av deras Employer Branding säger *Recruitment Specialist*. Vidare säger hon att deras Employer Branding handlar mycket om att fortsätta utvecklas, tro på deras medarbetare och skapa en bra miljö där de arbetar tillsammans. Sådant menar *Recruitment Specialist* ger effekt på Employer Branding.

Det svenska heminredningsföretaget arbetar inte utifrån någon specifik företagsmodell när de arbetar med Employer Branding, säger *Recruitment Specialist*. De använder sig av modellen: vilken fisk vill vi fånga, vilket vatten simmar den i och vilket bete skall vi använda. De smalnar av det genom att först titta på vad det är de söker, sedan var kandidaterna finns och hur de skall nå dem. Detta säger *Recruitment Specialist* blir långsiktigt, att det är något de kan använda när de arbetar med Employer Branding på sikt.

Vid frågan om det svenska inredningsföretaget arbetar med det första intrycket svarar *Recruitment Specialist* att de inte arbetar uttalat med det. Hon berättar att det handlar om allt de gör, att vara sig själv, vara ärlig och vara bra företags ambassadörer i allt de gör. Vid rekrytering säger *Recruitment Specialist* att det handlar om att kandidaterna skall få en bra känsla och kunna slappna av. Här behöver de vara trevliga och prata lite allmänt först för att kunna skapa en bra relation med kandidaten, säger *Recruitment Specialist*.

Även om vi är en detaljhandel som säljer möbler och heminredningsprodukter, har vi samtidigt delar av vår verksamhet inom andra branscher, till exempel inom IT, berättar *Recruitment Specialist*. Jämfört med andra företag i detaljhandeln, lägger vi mer fokus på hållbarhetsarbetet, säger hon och förklarar att genom att de berättar om det blir det också en del av deras Employer Branding. När de genomför medarbetarundersökningar får de bra resultat när det kommer till om medarbetarna vill rekommendera andra till att jobba på företaget. Det är ett företag där medarbetarna trivs och stannar kvar länge, vilket också gör att de pratar gott om oss till andra, säger hon.

*“Det är därför jag som rekryterare hör det när jag intervjuar kandidater. Jag tror att när medarbetarna trivs, blir det enklare för oss också att rekrytera nya medarbetare”*

(Recruitment Specialist, 2019).



#### 4.2.4 Svenskt teknologiföretag (tech företag)

*Senior Director Of Culture* beskriver Employer Branding som genomgående i samtliga delar av en medarbetares livscykel. Employer Branding är något som görs för att attrahera talanger, rekrytera och behålla medarbetare. Teknologiföretaget Employer Branding team består av tre delar. Det ena teamet, Culture, arbetar med att engagera och behålla medarbetare. De gör mycket av de interna aktiveringarna, allt ifrån företagets after works och olika firanden till “ta med din förälder till kontoret” eller “ta med ditt barn till kontoret”, berättar *Senior Director Of Culture*.

“De hittar på moments of magic i medarbetarnas vardag för att addera det där lite extra”  
(Senior Director Of Culture, 2019).

De har också hand om de olika hälsoinitiativen, såsom yoga på kontoret då teknologiföretaget tror mycket på att träna ihop. De gör även CSR insatser som handlar om hur företaget kan aktivera och ge tillbaka till samhället genom deras medarbetare och den kunskap som finns, berättar *Senior Director Of Culture*. De arbetar mycket med att skapa en känsla av tillhörighet och kultur, samtidigt som företaget växer snabbt.

*Senior Director Of Culture* berättar att det andra teamet jobbar med student relationer och campus rekrytering globalt. Ett team är placerat i USA och ett team sitter i Sverige med ansvar över den europeiska avdelningen. De är ute på olika lärosäten, de driver internship program och driver andra talangprogram inom teknologiföretaget. Detta team har även som uppgift att jobba med mångfald, de skall se till att det finns ett antal element i rekryteringsprocessen som företaget skall följa.

Team nummer tre beskriver *Senior Director Of Culture* som ett slags kommunikations ben där de paketerar allting. Teamet jobbar heltid med sociala medier, och hanterar allt från jobbsidor på sociala medier och LinkedIn, till företagets karriärhemsida. De har en grafisk designer och en copywriter vars uppgift är att paketera innehåll och designa både internt och externt material vilket bidrar till att konsumenterna och de jobsökande får en helhetsbild av företaget. Företaget vill att människor skall se samma sak externt, som internt. När de ser till företaget som arbetsgivare skall det kännas igen när personen väl börjar på företaget, det skall vara en helhetsbild genom allt material. *Senior Director Of Culture* säger att de är inkluderade i hela medarbetarens livscykel och hjälper till där någon anställd behöver än.

Det första intrycket beskriver *Senior Director Of Culture* som jätteviktigt. Deras rekryteringsteam arbetar mycket med kandidatupplevelsen, vilket kan vara en utmaning på grund av det höga antal ansökningar som företaget erhåller. Vidare berättar han att det är nästintill omöjligt att kunna ge alla sökande personlig feedback i en rekryteringsprocess när ett företag har så pass hög volym i antal ansökningar. Vid första steget i rekryteringsprocessen kan arbetssökande höra av sig och fråga vad det var som gjorde att inte just de gick vidare i processen. Här kan det förekomma att arbetssökande då blir missnöjda på att företaget inte har någon personlig feedback att ge till samtliga sökande, berättar *Senior Director Of Culture*. Att kunna ge en bra upplevelse och bli omhändertagen är något de jobbar på och försöker hitta sätt för att förbättra rekryteringsprocessen, som sedan förbättrar kandidatupplevelsen.

*“Vi har ett ENPS (employee net promoter score) som vi mäter internt, men rekrytering mäter också ett CNPS (candidate net promoter score), de mäter alltså vad kandidaterna tycker om vår rekryteringsupplevelse”* (Senior Director Of Culture, 2019).

Vidare berättar *Senior Director Of Culture* att för att erhålla ett bra första intryck när du väl är anställd på företaget använder de sig av en onboardingprocess, som de för tillfället arbetar med att förbättra. I den processen är Employer Branding teamet inne för att bland annat sätta den rätta känslan och kunna leverera en spännande upplevelse, säger han, då denna onboardingprocess är en av de första kontaktytorna du har. När det kommer till frågan om företaget särskiljer sig från andra företag i branschen, när det kommer till Employer Branding, svarar *Senior Director Of Culture* att han absolut tycker att företaget differentierar sig från andra företag.

*“Det vi genom åren har gjort väldigt, väldigt duktigt, det är att vi har börjat inifrån genom de här “engage” och “retain”- delarna. När jag började prata om att vi har ett ganska stort team som jobbar med de här evenen till exempel, och där tycker jag att vi är rätt unika med den approachen som vi har använt för att skapa de här upplevelserna för de anställda”*  
(Senior Director Of Culture, 2019).

De har nu ett helt team som arbetar med detta. Det är inte vanligt att team av den här storleken satsar på de här frågorna, och det gör oss väldigt unika, säger *Senior Director Of Culture*. Han berättar att de genom medarbetarundersökningar och andra mätningar kan se att

de har ett bra resultat vid mätning av hur de anställda ser på företaget som arbetsgivare. Går du från att vara ett startup-företag till ett stort företag kan det ibland bli en nedåtgående trend i dessa siffror, men i vårt fall är de fortfarande väldigt höga, berättar *Senior Director Of Culture*.

## 4.3 Employer Attractiveness

### 4.3.1 Svenskt fordonsföretag

Företagets framgång är en faktor till varför det anses viktigt att vara en attraktiv arbetsgivare säger *Talent Acquisition Specialist*. Det blir bara viktigare och viktigare att attrahera rätt personer med rätt kompetens. Vidare berättar hon att företagets styrkor ligger i möjligheterna som kommer med ett stort företag. Pyramidmässigt kan du klättra i din karriär i olika nivåer, både sidledes och lära sig olika bolag, men även helt olika områden berättar hon. Ett annat attraktionsvärde, berättar *Talent Acquisition Specialist*, är om du har ett intresse för framtidsteknik. Slutligen väger samhällsansvaret in, då företaget ses som ett tryggt och säkert företag som står för det som sägs, annars hade de inte funnits länge, menar hon. Vidare till svagheterna berättar hon att det finns en baksida med att vara stora och globala som företag. Det är mer komplext och det kan ta längre tid att fastställa beslut och förändra ett arbetssätt.

När det kommer till frågan om attraktiviteten påverkar och gör det lättare för företaget att rekrytera ny personal svarar hon att de än så länge har en fördel i sitt stora globala varumärke då många visar intresse för företaget. Hur länge de kan leva på det vet hon inte, det kanske bara är en tidsfråga innan andra organisationer går om och marknaden ändrar sig. På grund av företagets långa historia och tradition får de enormt många ansökningar när de lägger ut annonser inför till exempel ett traineeprogram, berättar *Talent Acquisition Specialist*. Hon berättar att de som organisation vill uppfattas som moderna, och att de öppnar upp mycket mer för samarbeten med andra företag, vilket hon tror är nödvändigt, istället för att ses som konkurrenter. I relation till andra arbetsgivare berättar hon att de varje år analyserar Universums listor för att se hur de ligger till i jämförelse med andra.

*“Google och de företagen är ju en helt annan sak att jämföras med. Jag tror att det går mer och mer åt det hållet eftersom det är samma kompetenser, så vi måste tänka “hur kan vi då få personer till oss som är attraherade””* (Talent Acquisition Specialist, 2019).

### 4.3.2 Svenskt heminredningsföretag: Deputy Finance Manager

Att vara en attraktiv arbetsgivare anser *Deputy Finance Manager* är en självklarhet för att överleva som företag. *Deputy Finance Manager* berättar att genom att vara en attraktiv arbetsgivare bidrar det även till utveckling för företaget, då de kan driva sin vision och sina värderingar framåt genom att ha medarbetare som delar dessa och hjälper företaget att utvecklas.

När vi frågar om företagets styrkor säger *Deputy Finance Manager* att det beror lite på vart i organisationen du frågar. Ur hans perspektiv berättar han att styrkorna ligger i deras värderingar, samt alla möjligheter som du får ta del av som medarbetare, då det är ett företag som ger möjlighet till att utvecklas i karriären. När vi går vidare och frågar om företagets svagheter berättar *Deputy Finance Manager* att på grund av att de är ett så pass stort globalt företag med olika avdelningar och kontor runt om i världen, handlar en utmaning om att bli bättre på att involvera medarbetarna. Det är viktigt att alla får ta del av och förstår ny information och transformationer inom företaget. För att göra det får ledningsgruppen gå igenom och filtrera den informationen som erhållits från centralt håll, för att sedan meddela resterande medarbetare vid frukostmöten eller liknande tillställningar. Han berättar hur viktigt det är att alla i organisationen känner sig lika involverade, oberoende av vart i organisationen du arbetar. En annan utmaning berättar *Deputy Finance Manager* ligger i att bli bättre på att visa vad organisationen gör, utifrån hållbarhetsarbete och Employer Branding.

*“Vi är ju väldigt ödmjuka av oss, och vill vara det, men jag tror absolut att man fortfarande kan, man behöver inte skämmas för sig att berätta att vi faktiskt är energioberoende i Norden”* (Deputy Finance Manager, 2019).

Då företaget har ett starkt och attraktivt varumärke blir det också lättare att rekrytera ny personal eftersom folk är intresserade av företaget, berättar *Deputy Finance Manager*. Däremot behöver det inte med automatik vara det i alla roller, då människor har olika syn på vad företaget gör, säger han och berättar att de är mer än bara ett varuhus. De har bland annat ett helt produktutvecklingsteam, system utvecklingsteam och medarbetare som arbetar med fastighetsfrågor. Detta ser han som en utmaning och återgår till föregående fråga, eftersom de arbetar med mycket är det en utmaning i att förmedla det. Som avslutning på

frågan angående om ett attraktivt varumärke gör det lättare för företaget att rekrytera säger *Deputy Finance Manager*:

“Vi är attraktiva för att vi är ett starkt varumärke och det gör det lättare för oss att få personer som är intresserade av oss, sen så ska vi fortsätta att fortfarande göra jobbet för att de fortfarande ska vilja jobba hos oss också” (Deputy Finance Manager, 2019).

När vi vidare ställer frågan om det finns några mätningar på företagets attraktivitet jämfört med andra arbetsgivare svarar *Deputy Finance Manager* att det etablerade undersökningsföretaget Ranstad har gjort Employer Branding undersökningar bland studenter där de själva ligger i topp, både totalt och i topp bland olika branscher.

#### 4.3.3 Svenskt heminredningsföretag: Recruitment Specialist

När det kommer till attraktiviteten, och varför det som arbetsgivare är viktigt att vara en attraktiv arbetsgivare, förklarar *Recruitment Specialist* att det är viktigt att vara attraktiv på grund av dagens höga konkurrens om duktiga medarbetare. Hon anser att deras styrka ligger i hur de involverar medarbetarna och få dem att känna att arbetet har en mening och ett syfte. De är innovativa i det de gör, säger hon. De erbjuder lösningar som passar många, samt arbetar med hållbarhet i allt de gör, både med produkter, material och transporter. *Recruitment Specialist* beskriver det som en fördel att vara ett starkt varumärke, när det kommer till att rekrytera nya medarbetare. Att vara ett känt, internationellt företag som ger möjlighet till utveckling samtidigt som det fyller en mening är något som lockar många, både inom Sverige men också internationellt, säger hon. Hon berättar också att genom mätningar hos Universum, där de ligger bra till i toppen, har de sett att young professionals ser företaget som ett stabilt företag.

Vidare nämner hon att de inte skall underskatta vikten av att synas mer, då delar av verksamheten behöver vara mer synlig för att hitta medarbetare med rätt kompetens, till exempel inom affärslösningar. Detta då de flesta inte tänker på affärslösningar när de tänker på vad företaget i sig arbetar med. Då är det viktigt att ha ett strategiskt tänk säger *Recruitment Specialist*, för att de inte skall tappa kandidater och för att bli mer attraktiva gentemot ett visst segment av kandidater.

#### 4.3.4 Svenskt teknologiföretag (tech företag)

Att vara en attraktiv arbetsgivare, tror *Senior Director Of Culture* hänger ihop med ett företags tillväxtstrategi och hur de kan behålla sina anställda. Om du inte är en attraktiv arbetsgivare i dagens läge kommer du ha svårt att växa, tror han, på grund av att du kommer tappa medarbetare, ha en hög personalomsättning, och bli tvungen att ersättningsrekrytera istället för att rekrytera för tillväxt, säger *Senior Director Of Culture*. Vidare berättar han att det blir kostsamt för företaget att inte vara en attraktiv arbetsgivare, då det kostar mindre att vara en attraktiv arbetsgivare, än att du står i den andra situationen där du måste köpa dig kompetenserna.

*“Det går inte att särskilja och säga att det här är någonting vi gör som är frångopplat till affären. Att va en attraktiv arbetsgivare är jätteviktigt för affären, får vi inte rätt folk, rätt kunskap, rätt kompetens så att säga, då kan det vara kritiskt för affären. Jag skulle säga att det hänger ihop”* (Senior Director Of Culture, 2019).

Företagets styrkor ser han i deras starka varumärke, vilket han tror är en stor bidragande faktor till att ett företag blir framgångsrikt i sitt varumärke. Deras produkt tilltalar många vilket gör att de kan referera till det företaget gör. Till deras nackdel är dock tillväxttakten, att företaget växer så pass snabbt bidrar till att folk, inklusive de själva, inte hänger med när det kommer till att beskriva arbetssättet och att det är lätt att hamna i en beskrivande historia istället för en nutid, eller vart de är på väg. Det är viktigt att de hela tiden uppdaterar sig själva när det gäller kulturen och arbetsgivarerbjudandet för att kunna sätta rätt förväntningar och beskrivning av vilka vi är som arbetsgivare, berättar *Senior Director Of Culture*.

Vidare berättar han att de bland andra organisationer vill uppfattas som nytänkande och att de vågar sticka ut, samt att de inte kopierar andra. De vet att det är andra företag som tittar på dem och vad de gör, hur de bygger upp deras kontor, hur deras kultur ser ut, och ser dem som ett av referensföretagen, berättar han. Samtidigt är de ödmjuka och vet om att de inte är perfekta, och att de fortfarande har saker att jobba på, säger *Senior Director Of Culture*. Det är ingen hemlighet att de hamnar högt upp på externa rankingar.

## 4.4 Employer Value Proposition

### 4.4.1 Svenskt fordonsföretag

Företaget kopplar *the employer of choice* till alla de insatser företaget gör för att nå ut till potentiella medarbetare och få dem att se företaget som den självklara arbetsgivaren, berättar *Talent Acquisition Specialist*. Det handlar även om hur de anställda pratar om företaget, då det inte spelar någon roll hur bra ett företag ser ut att vara utåt om inte de anställda som ambassadörer pratar bra om sitt företag. När det kommer till förmåner berättar hon att det skiljer sig mellan länder och att det är svårt för företaget att lägga ut det då de är så pass globala. I Sverige kan en förmån vara så enkelt som gratis kaffe eller friskvårdsbidrag, men den förmånen går inte att få i alla länder. *Talent Acquisition Specialist* säger också att de försöker ha en hyfsad lönestruktur per land, så att det inte blir konkurrens mellan organisationen i olika länder.

Hon ser företaget som en karriärmöjlighet där du har många områden att utvecklas inom. Det globala ser hon också som en fördel då du inte blir låst till Sverige. Kulturkrockar beskriver hon som utmanande, men roligt.

*“Vi gillar diversity och det märks, och det är sådant som vi hela tiden har med i rekryteringar, i sammansättningar av ledningsgrupper, att följer vi det här själva nu, när vi rekryterar den personen, blir inte den som tre andra här. Att man verkligen försöker få in det för jag tror att slutresultatet blir bättre om vi är olika”* (Talent Acquisition Specialist, 2019).

### 4.4.2 Svenskt heminredningsföretag: Deputy Finance Manager

När det kommer till *the employer of choice*, det så kallade arbetsgivareerbjudandet berättar *Deputy Finance Manager* att det kan vara specifikt beroende på om det är någon specifik roll. När de rekryterar inför sommarjobb eller liknande berättar de vad som ingår i själva “företagspaketet” och vad det innebär att vara anställd på företaget. Dels är det de förmåner du får som medarbetare på ett varuhus, men även andra delar som till exempel personalrabatter, friskvårdsbidrag och rabatter med andra företag, berättar *Deputy Finance Manager*.

Vidare säger han att det finns bra saker med företaget, men att det framförallt är deras värderingar då de faktiskt lever dessa i vardagen och inte bara har de uppskrivna på en tavla.

Det som han också ser som en av de bästa sakerna med företaget är att de tar ansvar för samhället och arbetar mycket med hållbarhet, vilket leder till att de alltid kan vara med och påverka och göra skillnad.

#### 4.4.3 Svenskt heminredningsföretag: Recruitment Specialist

När det kommer till företagets arbetsgivareerbjudande, berättar *Recruitment Specialist* att de har en speciell grupp som arbetar med företagets offert. De vill att offerten skall vara attraktiv, och bidra till att medarbetarna skall kunna utvecklas i sina roller utifrån personalidén.

*“Alla har en talang, det gäller bara att hitta sin talang. Det är en del av offerten när du kommer till oss, att du ska ha möjlighet att utvecklas både i din roll och som medarbetare”*

(Recruitment specialist, 2019).

I arbetsgivareerbjudandet ingår även rabatter i varuhuset, ekonomiskt stöd för träning, eventuella bonusar, och andra förmåner. Vidare berättar hon att de har ett lojalitetsprogram som heter Tack. När du har varit anställd i fem år får du en utbetalning, men du får också tidigare fem års intjänade år utbetalat efter fem år. Detta är pengar som går till ditt pensionssparande, in på ditt pensionskonto, berättar *Recruitment Specialist*.

#### 4.4.4 Svenskt teknologiföretag (tech företag)

Vi har ett Employer Value Proposition (EPV), berättar *Senior Director Of Culture*. Detta är framtaget utifrån företagets värderingar och hur medarbetare har beskrivit företaget som arbetsgivare.

*“Det ligger som ett fundament för den kommunikation vi skapar, så det finns ett antal budskap som beskriver oss som arbetsgivare och det har vi internt för oss inom vårt HR team när vi jobbar med att göra grejer”* (Senior Director Of Culture, 2019).

*Senior Director Of Culture* är ganska ny själv på företaget, och berättar om den fantastiska möjligheten och äran att få vara med och arbeta åt ett sådant varumärke. Det är en bransch där det händer otroligt mycket, och medarbetarna är passionerade i det dem gör. På grund av den gedigna rekryteringsprocessen arbetar de med väldigt kunniga medarbetare, berättar *Senior Director Of Culture*. Han beskriver kulturen som ett av företagets starkaste kort och



att det är otroligt läckert att sedan få se den svenskgrundade kulturen exporteras till andra kontor runt om i världen.

## 5. Tolkning/Diskussion

*I följande avsnitt kommer uppsatsens teori och empiri att tolkas och diskuteras utifrån de attraktiva arbetsgivarnas arbetssätt inom Employer Branding, samt deras gemensamma nämnare. Detta skall ge en välutvecklad analys som sedan leder fram till studiens slutliga resultat.*

---

### 5.1 De attraktiva arbetsgivarnas arbetssätt inom Employer Branding

Inget av fallföretagen arbetar uttalat med Employer Branding genom rekryteringsprocessen, det sker dock omedvetet. Jepsson (u.å) skriver att det är viktigt att berätta om företagets värderingar tidigt i rekryteringsprocessen. Det svenska heminredningsföretagets *Deputy Finance Manager* och *Recruitment Specialist* berättar att de talar om företagets värderingar tidigt. *Recruitment Specialist* säger att det inte spelar någon roll hur mycket kompetens och erfarenhet en kandidat har om kandidaten inte har rätt värderingar. Jepsson (u.å) skriver att genom att berätta om värderingarna tidigt blir det ett mer relevant urval av kandidater. *Recruitment Specialist* berättar även att de använder sig av tester för att se hur kandidaterna förhåller sig till företagets värderingar. Jepsson (u.å) anser att det är viktigt att ge alla sökande kandidater feedback, även om det inte är aktuella för tjänsten. Det handlar om att skapa ett bra bemötande från företagets sida vilket leder till skapandet av kandidatens bild av företaget. Falonius (2010) skriver att det som leder till störst ekonomisk framgång för företagets varumärke är den upplevda kvaliteten. Det blir tydligt att kandidatens uppfattning av företaget är något som är av stor vikt för framtida ansökningar. Är uppfattningen bra finns möjligheten att kandidaten söker en ledig tjänst hos företaget igen, eller berättar om sin goda uppfattning vidare till andra.

Vidare skriver Backhaus (2016) att Employer Branding är en av ryktesfaktorerna som leder till konkurrensfördelar, med syfte att presentera en positiv och attraktiv bild av företaget. Dyhre & Parment (2013) beskriver Employer Branding som att dejta, då du hela tiden måste arbeta med det första intrycket. För att ett företag skall kunna visa upp vilka de är och vad de gör är det viktigt att de själva är medvetna om deras värderingar och hur de vill uppfattas. *Senior Director Of Culture* på det svenska teknologiföretaget beskriver första intrycket som något jätteviktigt, och därför arbetar deras rekryteringsteam med kandidatupplevelsen. Att kunna ge en bra upplevelse bidrar till en förbättrad kandidatupplevelse. Detta är något vi anser är en bidragande faktor till att fler personer får en positiv bild av företaget då det första

intrycket ofta sitter kvar och påverkar synen på företaget. *Senior Director Of Culture* berättar också att för att erhålla ett bra första intryck använder de sig av en onboardingprocess som Employer Branding teamet arbetar med genom att sätta den rätta känslan när du väl är anställd på företaget. Vi kan konstatera att det första intrycket är av stor vikt, då en sökandes bild av företaget kan spridas vidare i dennes gemenskap som marknadsföring för företaget.

Backhaus (2016) skriver att den interna marknadsföringen såsom Employer Branding kan leda till högre nivåer av motivation hos medarbetarna. Teknologiföretagets strategi består av olika team. Det ena teamet arbetar med att engagera och behålla personal. De arbetar med de interna aktiviteterna och eventen, och hittar på saker som sprider glädje i medarbetarnas vardag. Det vi har förstått genom intervjuerna med våra fallföretag är att intern marknadsföring genom interna aktiviteter inte är vanligt förekommande på företag, vi anser dock att det är viktigt att satsa på då det kan vara en anledning till varför teknologiföretaget har lyckats bli en attraktiv arbetsgivare. De interna aktiviteterna bidrar även till en god företagskultur. Deras arbete skapar en känsla av tillhörighet på företaget, säger *Senior Director Of Culture*.

Backhaus (2016) tar upp att Employer Branding är resultatet av ett företags ansträngningar att kommunicera med både befintlig och potentiell personal om vad som är en bra arbetsplats. Det andra teamet hos det svenska teknologiföretaget, berättar *Senior Director Of Culture*, arbetar med relationen gentemot studenter, genom att vara ute på olika lärosäten, driva internship- och talangprogram inom företaget. De arbetar även med mångfald och skall se till att det finns ett antal element i rekryteringsprocessen som företaget skall följa. Det tredje teamet är ett slags kommunikationsben där allt paketeras, beskriver *Senior Director Of Culture*. De arbetar med sociala medier på heltid. Teamet har en grafisk designer, samt en copywriter vars uppgifter är att paketera innehållet och skapa en helhetsbild. Att arbeta med sociala medier tror vi är ett lönsamt sätt för att snabbt och enkelt kunna välja hur företaget skall visa upp sig utåt samt nå ut till de målgrupper som kan vara svåra att nå.

Extern marknadsföring har under de senaste åren varit det som företag lagt mest fokus på inom Employer Branding, då det skall syfta till att hjälpa rekryteringsprocessen (Backhaus, 2016). Det svenska heminredningsföretaget arbetar olika med Employer Branding beroende på om det är på central nivå eller i varuhuset, berättar *Deputy Finance Manager*. När de är ute på mässor och liknande tillställningar för att möta studenter och potentiella medarbetare jobbar de på att visa upp vad det finns att göra på företaget genom att ha personer från olika

delar av företaget på plats. De har även blivit bättre på att visa upp sig på sociala medier, såsom LinkedIn, artiklar, intervjuer och liknande.

Falonius (2010) skriver att företag måste arbeta inifrån och ut med ett tydligt budskap, vara konsekventa, och ha hög trovärdighet gentemot nya och befintliga medarbetare. Speciellt då konkurrensen om specialistkompetens blir allt mer komplext. Det är viktigt att ha ett internt arbete som följer företagets Employer Branding. Detta är något vi kunde se hos det svenska fordonsföretaget då *Talent Acquisition Specialist* berättar att de arbetar mycket med benchmarking, just nu med sin karriärsida på deras hemsida. Hon berättar att de vill göra karriärsidan mer enkel att använda. *Talent Acquisition Specialist* säger att de nu vill göra en satsning för att se vad det är som lockar olika målgrupper. Det finns en fördel i att vara ett välkänt företag säger *Deputy Finance Manager* på det svenska heminredningsföretaget, då de inte behöver leta efter uppmärksamhet. Företaget har talent management medarbetare som arbetar centralt med att synas i olika kanaler, samt att hitta nya medarbetare berättar *Deputy Finance Manager*. *Talent Acquisition Specialist* på det svenska fordonsföretaget berättar att de har en person på huvudkontoret som ansvarar för Employer Branding, sedan har de en person i varje land som arbetar med det. Detta upplägg beror på att olika behov ser olika ut, i olika länder. I Sverige arbetar de med att skapa och rikta kampanjer mot deras samarbetspartners. De som arbetar på global nivå är mer inriktad mot företagets värderingar och företagskultur. Något vi inser är att de olika fallföretagen har olika Employer Branding upplägg när det kommer till fördelning av arbetet. Det svenska teknologiföretaget har en grupp med tre stycken team medan det svenska fordonsföretaget har en person på huvudkontoret inom kommunikation som arbetar med Employer Branding i Sverige.

*Senior Director Of Culture* på det svenska teknologiföretaget beskriver vikten i att de hela tiden uppdaterar sig själva när det gäller kulturen och arbetsgivarerbjudandet för att kunna sätta rätt förväntningar och beskrivning av vilka de är som arbetsgivare. Deras arbetsgivarerbjudande, så kallade Employer Value Proposition, är framtaget utifrån företagets värderingar och hur medarbetare har beskrivit företaget som arbetsgivare. Falonius (2010) skriver att ett arbetsgivarerbjudande skall vara tydligt formulerat och innehålla både rationella och känslomässiga fördelar. *Deputy Finance Manager* på det svenska heminredningsföretaget berättar att arbetsgivarerbjudandet kan vara specifikt beroende på roll, men att de alltid berättar om vad som ingår i själva "företagspaketet". När det kommer till företagets arbetsgivarerbjudande, berättar företagets *Recruitment Specialist* att de har en

speciell grupp som arbetar med företagets Employer Value Proposition och gör det attraktivt. Vi ser att fallföretagen arbetar med Employer Value Proposition på olika sätt genom olika roller inom företagen, men det de har gemensamt är att de arbetar med och har ett Employer Branding samt Employer Value Proposition för de anställda. Heery & Noon (2017) skriver att syftet med arbetsgivarerbjudandet är att utveckla ett sammanhängande Employer Branding, som i sin tur kan förbättra möjligheten att behålla och rekrytera medarbetare. *Talent Acquisition Specialist* på det svenska fordonsföretaget säger att de kopplar alla de insatser som företaget gör för att nå ut till potentiella medarbetare samt få dem att se företaget som den självklara arbetsgivaren, till deras “employer of choice”.

Delar av Dabirian, Kietzmann & Dibas (2017) modell *Seven Employer Branding value propositions* går att hitta hos företagen, det är dock tydligt att fallföretagen fokuserar på olika delar. Detta är något som även Dabirian, Kietzmann & Diba lyfter som helt naturligt. *Senior Director Of Culture* på det svenska teknologiföretaget säger att medarbetarna är passionerade i det de gör, vilket påvisar att de använder sig av Application value & Interest value. Medarbetarna hade inte varit passionerade om de inte ansåg att deras arbete var intressant och hade mening. Det svenska heminredningsföretagets *Deputy Finance Manager* berättar att medarbetarna får förmåner såsom personalrabatter och friskvårdsbidrag. Det svenska heminredningsföretagets *Recruitment Specialist* berättar att de även har ett lojalitetsprogram där de som har varit anställda i fem år får en utbetalning och pengar till pensionskontot. Vi ser tydligt att det svenska heminredningsföretaget arbetar mycket med Economic value genom förmåner och ekonomisk ersättning. Det svenska fordonsföretaget arbetar även de med Economic value genom förmåner. Att Economic value är något som fallföretagen arbetar med ser vi som bra, detta då det är något som vi tror de flesta tittar på när de ska bli anställda på ett företag. *Recruitment Specialist* på heminredningsföretaget berättar även att de arbetar med att ta vara på medarbetarnas talanger och att i deras erbjudande ingår det att medarbetarna skall kunna utvecklas i sin roll. Detta gör att de både arbetar med Application value genom att medarbetarna får använda sina kunskaper och talanger men även Development value då det finns möjlighet för medarbetarna att göra en karriärutveckling. Det svenska fordonsföretaget har mycket möjligheter för karriärutveckling berättar *Talent Acquisition Specialist*, detta genom att det finns områden att utvecklas inom men även genom att företaget är globalt, *Talent Acquisition Specialist* menar att de anställda inte måste bli låsta inom Sveriges gränser. Hon berättar även att de arbetar mycket med work/life value för att bli en attraktiv arbetsgivare. När det gäller social value beskriver *Senior Director Of Culture* på

det svenska teknologiföretaget att företagskulturen är ett deras absolut starkaste kort när det kommer till Employer Value Proposition. Vi tror på att ett aktivt Employer Value Proposition leder till ökad trivsel bland de anställda. Det är även en attraktionsfaktor för arbetssökande då majoriteten uppskattar exempelvis utvecklingsmöjligheter och ekonomiska förmåner. Om du kan få allt det samtidigt som livet utanför arbetet fungerar bra i relation med arbetet, skapas balans mellan dessa.

## 5.2 Gemensamma nämnare för de attraktiva arbetsgivarnas Employer Branding

Idag är det viktigt för medarbetare att tycka om sitt arbete och ha möjlighet till karriärs och utvecklingsmöjligheter (Dyhre & Parment, 2013). Vi ser tydligt att detta är något som samtliga företag arbetar med och tagit upp som en viktig del av deras Employer Branding. På grund av att de är stora globala företag, tillkommer även möjligheter för medarbetarna. *Senior Director Of Culture* på det svenska teknologiföretaget beskriver deras Employer Branding som något som går igenom alla olika delar i en medarbetares livscykel. Det är något som görs för att attrahera talanger. Det är viktigt att vara duktig på att attrahera, rekrytera och behålla medarbetare. *Recruitment Specialist* på det svenska heminredningsföretaget berättar att arbetssökande ser utvecklingsmöjligheterna på företaget, vilket blir en del av deras varumärke. Utvecklingsmöjligheter och värderingar på ett företag är något som söks hos en arbetsgivare, då det är faktor som kan påverka en eventuell ansökan.

Värderingar är något som alla fallföretag har nämnt och påpekat som viktigt, och använder på ett eller annat sätt i sitt arbete. Det svenska teknologiföretaget arbetar med värderingar genom tester i rekryteringsprocessen för att se hur den potentiella medarbetaren förhåller sig till dem. Dabirian, Kietzmann & Diba (2017) menar på att det är viktigt att företagets brand matchar medarbetarnas uppfattningar av företagskulturen och värderingarna. Att använda sig av ett test så tidigt som i rekryteringsprocessen för att få en uppfattning av hur den eventuella framtida medarbetaren förhåller sig till företagets värderingar kan vara ett sätt att säkerställa att företaget matchar medarbetaren. Det svenska heminredningsföretagets *Deputy Finance Manager* berättar att de är ett värderingsstyrt företag, även här är det viktigt att medarbetarna förhåller sig till värderingarna på ett sätt som passar företaget. Silvertzen, Nilsen & Olafsen (2013) säger att det är vanligt att jämföra sina egna värderingar med företaget för att se om de passar ihop, passar värderingarna ihop blir företaget attraktivt i en arbetssökandes ögon.

*Deputy Finance Manager* på det svenska heminredningsföretaget berättar att medarbetare som delar företagets värderingar hjälper dem att utvecklas. Företagets image påvisar deras värderingar, vilket är en viktig del för skapandet av ett bra varumärke (Falonius, 2010).

Medarbetare värderar i dag att ett företag tar sitt sociala ansvar och arbetar med hållbarhet, det pratas ofta om CSR (Dyhre & Parment, 2013). Vi ser ett samband i att samtliga fallföretag prioriterar dessa frågor, vilket påvisar att de är medvetna om deras ansvar gentemot samhället. Det svenska teknologiföretaget har ett team som arbetar med CSR och hur företaget kan ge tillbaka till samhället. Det svenska heminredningsföretaget jobbar mycket med hållbarhet säger både *Deputy Finance Manager* och *Recruitment Specialist*, men de behöver arbeta med att visa för allmänheten att de gör det. Det svenska fordonsföretaget arbetar mycket med deras samhällsansvar genom att samarbeta med städer samt genom att utveckla infrastruktur och nätverk när det kommer till lokaltrafik. Det svenska heminredningsföretagets *Deputy Finance Manager* säger att något av det bästa med företaget är att de tar ansvar för samhället och arbetar med hållbarhet, vilket gör att de kan vara med och göra skillnad.

Vi ser tydligt hur viktigt det är att i dagens läge vara en attraktiv arbetsgivare bland både befintliga och framtida medarbetare, vilket samtliga fallföretag i studien poängterar. Studien visar även hur attraktiviteten är hög hos stora globala företag. Backhaus (2016) skriver att höga företagsbedömningar och medvetenheten om ett företag var väsentligt relaterat till organisatorisk attraktivitet. *Talent Acquisition Specialist* på det svenska fordonsföretaget beskriver att företagets styrkor ligger i möjligheterna som kommer med att vara ett stort globalt företag, där du kan klättra i karriären i olika nivåer.

Silvertzen, Nilsen, & Olafsen (2013) menar att företag strävar efter att vara attraktiva arbetsgivare för att kunna anställa medarbetare som har den rätta kompetensen som eftersöks. I studiens empiri nämner samtliga respondenter från fallföretagen vikten i att vara en attraktiv arbetsgivare, då det idag råder stor konkurrens bland duktiga medarbetare. *Senior Director Of Culture* på det svenska teknologiföretaget tror att det hänger ihop med ett företags tillväxtstrategi och hur de kan behålla sina anställda. Även *Deputy Finance Manager* på det svenska heminredningsföretaget, samt *Talent Acquisition Specialist* på det svenska fordonsföretaget beskriver attraktiviteten hos företagen som en självklarhet då det är något som blir viktigare och viktigare för att överleva som företag.

Vidare säger Silvertzen, Nilsen & Olafsen (2013) att fokus ligger i att utveckla bilden av organisationer som potentiella arbetsgivare, vilket studien kan påvisa är något som är nödvändigt för att locka rätt segment av potentiella medarbetare. För ett företags kännedom är det viktigt att vara välkänt för rätt saker, vilket kräver att företaget arbetar med strategisk kännedom (Falonius, 2010). *Deputy Finance Manager* på det svenska heminredningsföretaget säger att det blir lättare för dem att rekrytera ny personal på grund av deras starka varumärke. Samtidigt ligger det en utmaning i att förmedla att företaget är mer än ett varuhus och vill kunna attrahera personer till bland annat deras produkt- och systemutvecklingsteam. De vill bli bättre på att visa vad organisationen gör, både utifrån deras Employer Branding, samt deras hållbarhetsarbete. Detta är något som även *Recruitment Specialist* på företaget instämmer i och menar på att de inte bör underskatta vikten av att synas mer då det är viktigt för vissa delar av verksamheten. Hon betonar vikten i att bli en mer attraktiv arbetsgivare gentemot ett visst segment av kandidater.

*Senior Director Of Culture* på det svenska teknologiföretaget nämner vikten av att vara en attraktiv arbetsgivare då det är mer kostsamt för företaget att inte vara det. Om du inte ses som en attraktiv arbetsgivare kommer du bli tvungen att köpa till dig kompetenserna genom bland annat ersättningsrekrytering. Företaget kommer då tappa medarbetare och på så vis få svårt att växa. Falonius (2010) säger att lojaliteten bidrar till minimerade marknadsföringskostnader, då det är billigare att behålla, än att attrahera nya kunder. Vi drar även slutsatsen att detta kan appliceras på medarbetare efter det som *Senior Director Of Culture* nämnde.

### 5.3 Framtida process

Studien visar ett antal viktiga aspekter av Employer Branding. Alla fallföretagen visar sig arbeta på skilda sätt, men med en del likheter. De likheter vi ser anses som framgångsfaktorer i Employer Branding. Det finns även skillnader som vi ser som lyckade satsningar trots att inte alla fallföretag använder sig av dessa, detta då vi anser att detta är något som andra företag kan se upp till och använda sig av i framtida arbeten.

Det första vi uppmärksammade var att samtliga fallföretag har en utmaning i att hitta rätt medarbetare med rätt kompetenser till tjänster som folk inte förknippar med företagen. Det svenska heminredningsföretaget är ett exempel där personer förknippar företaget med försäljning av heminredning och inte alla bakomliggande tjänster såsom produktions - och



systemutvecklare. Likaså det svenska fordonsföretaget, förknippas med produktion av bilar och andra fordon, men IT och högteknologiska tjänster hamnar i skymundan. Utifrån detta vill vi framhäva vikten av att synas på olika plattformar och i olika sammanhang för att locka rätt segment av kandidater. Detta för att ändra folks tankebanor om specifika företag med starka varumärken. Sker detta, kommer automatiskt fler personer att tänka på företagen utifrån en annan synvinkel och se fler utvecklingsmöjligheter.

Vidare ser vi vikten av att visa upp en bra bild av företaget, för att kunna sprida en positiv känsla både till personer som blir anställda och till de som inte går vidare i processen. De personer som inte går vidare i en rekryteringsprocess skall trots det få med sig en bra upplevelse och bild av företaget som arbetsgivare. Det svenska heminredningsföretaget arbetar med detta vid både enskilda intervjuer och gruppintervjuer. Deras intervjuer innehåller mer än bara ett kort samtal. De har även en presentation om företaget och deras värderingar, allt för att ge en så pass bra bild av företaget som möjligt kandidaterna får den bästa kandidatupplevelsen oberoende av utfall i processen.

För ett lyckat Employer Branding kan vi påvisa att en så kallad onboardingprocess är framgångsrikt för att ge nya medarbetare en god start på företaget. Detta är något som det svenska teknologiföretaget arbetar med och lade stort fokus på vid nyanställningar, då de vill att den uppfattning en person har haft om företaget skall matcha med hur det faktiskt är att jobba där när personen väl är anställd. Syftet med onboardingprocessen är att skola in de nyanställda i företaget, genom att bland annat förbereda profilprodukter och få dem att känna sig som en i teamet.

Slutligen kan vi påvisa vikten av ett bra internt Employer Branding, då det är en av de större faktorerna för att ge medarbetarna en bra upplevelse under sin tid som anställd. I det interna arbetet bör vikten läggas på de interna aktiviteterna, gemenskap, och företagets arbetsgivarerbjudande. När medarbetarna genuint trivs på företaget kommer det sedan bli en god cirkel när det positiva ryktet sprids vidare.

## 6. Slutsats

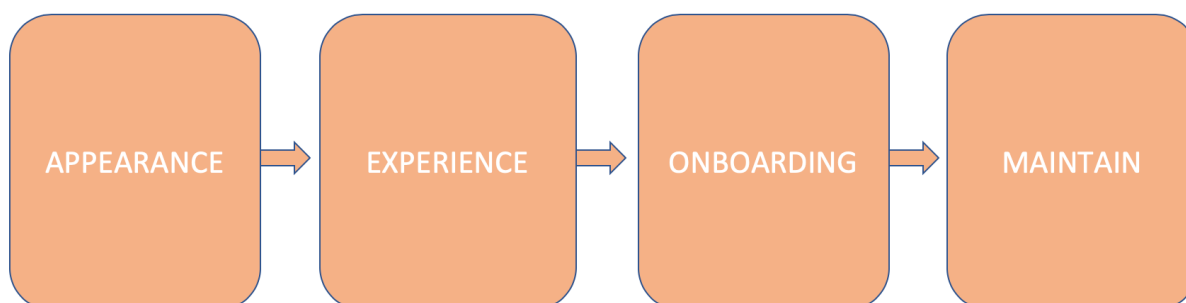
Studiens slutsats kommer besvara uppsatsens syfte och frågeställningar genom att ta fram en ny process bestående av fyra områden som företag bör fokusera på för ett lyckat Employer Branding.

---

### 6.1 Fyra områden att fokusera på för ett lyckat Employer Branding

Företag arbetar med Employer Branding på olika sätt. Vi har dock noterat att det förekommer en del likheter i våra fallföretags arbetssätt. Det är dessa likheter bland de svenska globalt kända företagen som ligger till grund till de fyra fokusområdena inom vår process.

Fokusområdena i processen bygger även på arbetssätt hos fallföretagen som inte har varit gemensamma hos alla, detta då det har varit något vi ansett som viktigt i vår process. Syftet är att processen skall leda till ett framgångsrikt Employer Branding.



Figur 2. Fyra områden att fokusera på för ett lyckat Employer Branding.

*Appearance* står för framträdandet av företaget. Här ligger fokus på att förmedla rätt bild av företaget, samt rikta sitt Employer Branding mot rätt segment av kandidater. Vi ser en utmaning i att hitta rätt medarbetare med rätt kompetenser till tjänster som folk inte förknippar med företagen. Vi vill framhäva vikten av att synas på olika plattformar och i olika sammanhang. Detta skall bidra till att svårrekryterade tjänster blir mer attraktiva, samt att bilden av ett företag skall utvidgas. Alla företagets komponenter skall synas. Ett exempel på ett arbetssätt för att främja företagets *appearance* kan vara att ha studentrepresentanter ute på universitet och högskolor samt att medverka på olika event på skolor. Det är då viktigt att ha med representanter från olika avdelningar på företaget för att förmedla en helhetsbild av företaget och framhäva alla olika kompetenser som behövs på företaget.

*Experience* står för upplevelsen av företaget. Hela vägen från att en jobbbanners skapas till att en ny person skriver på anställningsavtalet. För att ge alla en bra upplevelse är det viktigt att här lägga fokus på hela rekryteringsprocessen, och i samband med den sprida rätt budskap och värderingar. Värderingarna bör tas upp tidigt i rekryteringsprocessen för att ta reda på om kandidaterna kan ställa sig bakom dessa. Vidare behöver inte en intervju endast bestå av ett samtal, utan kan inkludera en utförligare presentation om företaget i kombination med en rundvandring i lokalerna för att på så sätt skapa en positiv känsla för den arbetssökande. Detta skall bidra till att personer som inte går vidare i rekryteringsprocessen ändå skall ha fått ett gott intryck och en bra upplevelse.

*Onboarding* står för företagets onboardingprocess, det vill säga processen som en ny medarbetare går igenom när den har blivit anställd på företaget. Det bidrar till att medarbetaren snabbt kommer in i företaget och känner sig välkommen. Detta är något vi anser som viktigt då den nya medarbetaren ska uppleva samma positiva bild av företaget under onboardingprocessen, som den upplevde under *appearance* och *experience* fasen. Medarbetarens skapta förväntningar skall uppfyllas, och därmed skapas en trygghet då medarbetaren kan känna tillförlitlighet till sin arbetsgivare. Det är här viktigt att medarbetaren börjar känna sig som en i gruppen, detta kan göras genom gemensamma aktiviteter, kick-offs samt after works.

*Maintain* står för att upprätthålla och behålla medarbetarna och deras positiva inställning till företaget. Här läggs fokus på de interna Employer Branding aktiviteterna. Detta skall leda till att motivationen hos medarbetarna bevaras och vidareutvecklas för en god fortsatt anställning. Exempel på detta kan vara att företaget har individuella utvecklingssamtal med medarbetarna regelbundet för att se vad medarbetarnas mål är och hur de vill utvecklas i sina roller. Det kan också vara att det hålls after works varje fredag för att skapa en härlig gemenskap och teamkänsla bland medarbetarna. För att behålla medarbetarnas positiva inställning krävs det även att det är en bra trivsel på arbetsplatsen, det kan skapas genom promenader på lunchen, gemensam träning, eller andra interna aktiviteter som skapar en ”vi” känsla. Förmåner kan också vara en faktor som påverkar medarbetarnas trivsel, exempelvis friskvårdsbidrag som kan användas till gymkort, massage och dylikt.

Sammanfattningsvis vill vi med denna process kunna bidra till framtida lyckade Employer Branding arbeten, genom att vi nu har lyft fram de fyra områden vi anser är viktiga.

## 7. Framtida forskning

Om studien hade fortgått hade den djupdykt i företagets Employer Branding genom att utföra fler intervjuer med olika respondenter från företagen, samt utökat intervjuguiden med fler fokusområden som berör ämnet. Något vi uppmärksammat, som vore intressant för framtida forskning är hur företagskulturen påverkar Employer Branding. Studien hade även undersökt hur den framtagna modellen hade fungerat i praktiken genom att applicera den på ett företag som inte finns med på Universums lista "*The most attractive employers in Sweden - Students 2019*" över de mest attraktiva arbetsgivarna bland svenska studenter.

## Referenser

- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201.
- Borglund, T., De Geer H., Sweet, S., Frostensson, M., Lerpold, L., Nordbrand, S., Sjöström, E. & Windell K. (2017). *CSR OCH HÅLLBART FÖRETAGANDE*. Stockholm: Sanoma utbildning AB.
- Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (uppl. 2:2). Stockholm: Liber AB.
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced Employer Branding. *Business Horizons*. 60(2), 197-205.
- Dyhre, A., & Parment, A. (2013). *Employer Branding - Allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare* (uppl 1). Malmö: Liber AB.
- Falonijs, T. (2010). *Varumärket inifrån och ut. En handbok i internt varumärkesarbete* (uppl. 1:1). Malmö: Liber AB.
- Hadi, N., & Ahmed, S. (2018). Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector. *Administrative Sciences*, 8(3), 44
- Heery, E. & Noon, M. (2017) Employer Branding. I *A Dictionary of Human Resource Management* (3:ed.). Published online: Oxford University Press. Hämtad från: <https://www-oxfordreference-com.ezproxy.ub.gu.se/view/10.1093/acref/9780191827822.001.0001/acref-9780191827822-e-1575>
- Jepsson, E. (u.å). Employer Branding genom rekrytering. Hämtad 19-05-14 från: <https://meritmind.se/rekrytering/employer-branding-genom-rekrytering/>
- Parment, A. (2015). *Marknadsföring kort och gott* (uppl 2). Stockholm: Liber AB.
- Patel, R., Davidson, B. (2017). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Silvertzen, A-M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A.H. (2013). Employer Branding: Employer Attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483.

Universum. (2019). *The most attractive employers in Sweden - Students 2019*. Hämtad från: <https://universumglobal.com/rankings/sweden/>

# Bilagor

## Bilaga 1. Intervjuguide

### INTRODUKTION

- Berätta lite kort om dig och vad du arbetar med?

### REKRYTERING/EMPLOYER BRANDING

- Hur ser er rekryteringsprocess ut?
- Hur ser ert rekryteringsbehov ut?
- Känner ni av konkurrens när det kommer till att rekrytera de bästa medarbetarna/talangerna?
- Hur hanterar ni det?
- Vad efterfrågar ni hos en arbetstagare? Finns det något "ideal"? Vad tror ni driver denna "ideala" arbetstagare till att söka ett arbete hos er?
- Berätta hur ni arbetar med Employer Branding?
- Förhåller ni er till någon modell när ni utformar ert arbete?
- I litteraturen har vi läst att det första intrycket betyder mycket när det gäller människors uppfattningar, hur arbetar ni med att just det första intrycket skall bli så bra som möjligt?

### EMPLOYER BRANDING - UTVECKLING

- Särskiljer sig ert företag som arbetsgivare jämfört med andra organisationer i branschen när det kommer till hur ni arbetar med Employer Branding?
- Hur ser de som redan är anställda på organisationen som arbetsgivare tror ni?
- I relation till föregående fråga, brukar ni utföra medarbetarundersökningar? Vad säger de?

### EMPLOYER ATTRACTIVENESS

- Är det viktigt för er att vara en attraktiv arbetsgivare? Varför?
- Vilka anser ni är era styrkor respektive svagheter som arbetsgivare?
- Hur anser ni att attraktivitet och ett starkt varumärke gör det lättare för er att rekrytera?
- Hur vill ni att ert företag uppfattas som arbetsgivare bland andra organisationer?
- Hur anser ni att ni uppfattas idag?
- Finns det några mätningar på organisationens attraktivitet som arbetsgivare jämfört med andra lokala arbetsgivares?

- Vid mässor, event och dylikt - händer det ibland att deltagarna inte har någon kännedom om er som arbetsgivare? Hur förhåller ni er till det?

### **EMPLOYER VALUE PROPOSITION**

- Hur arbetar ni med att vara *the employer of choice*, varför skall sökande välja ert företag?
- Vilket är ert arbetsgivarerbjudande? Vad gör er unika i ert erbjudande?

### **AVSLUTNINGSVIS**

- Vad skulle du säga är det bästa med ditt företags Employer Branding, och varför skall nya arbetssökande välja att arbeta hos er?



## Bilaga 2. Presentation av respondenter

### ***Talent Acquisition Specialist på det svenska fordonsföretaget:***

Hon har en lång HR bakgrund, och har arbetat på det svenska fordonsföretaget i nio år, inom olika roller. Sedan september 2018 har hon arbetat som *Talent Acquisition Specialist*, där hennes främsta uppgift är att jobba med strategisk rekrytering kopplat till talent marketing, Employer Branding och kandidatupplevelsen.

### ***Deputy Finance Manager på det svenska heminredningsföretaget***

Han är nu inne på sin tredje roll inom företaget och arbetar nu som *Deputy Finance Manager* sedan tre år tillbaka. Han är chef och ansvarig över operativa och administrativa arbeten. Rollen är bred då han även arbetar med verksamhetsutveckling samt att säkra att de arbetar utifrån bestämda processer och rutiner.

### ***Recruitment Specialist på det svenska heminredningsföretaget***

Hon började arbeta som säljare på företaget för 15 år sedan men gick snabbt över till HR. Idag arbetar hon som *Recruitment Specialist*, men ska snart börja jobba som *Recruitment and selection onboarding leader* på det svenska heminredningsföretaget.

### ***Senior Director Of Culture på det svenska teknologiföretaget***

Han är utbildad inom HR i grunden, och jobbar idag som *Senior Director Of Culture* på det svenska teknologiföretaget sedan två månader tillbaka. Tidigare har han bland annat arbetat som *Head of student relations* och haft andra roller inom Employer Branding.