



HÖGSKOLAN FÖR LÄRANDE  
OCH KOMMUNIKATION  
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

# **Employer Branding: Attrahera, rekrytera och behålla rätt personal**

*– En kvalitativ studie inriktad på HR:s arbete inom ingenjörsföretag*

**Rebecca Lindgren Halje**

**Nina Carlsson**

**Examensarbete 15 hp**

Inom Pedagogik

**Personalprogrammet**

Vårterminen 2015

**Handledare**

Karin Kilhammar

**Examinator**

Ann Ludvigsson

## SAMMANFATTNING

---

Rebecca Lindgren Halje, Nina Carlsson

**“Employer Branding: Attrahera, rekrytera och behålla rätt personal”**

**“Employer Branding: attract, recruit and retain the right staff”**

En kvalitativ studie om HR:arbete inom ingenjörsföretag

Antal sidor: 35

---

Syftet med vår studie är att öka förståelsen för hur personer inom HR arbetar strategiskt med Employer Branding för att attrahera och säkerställa behovet av ingenjörer samt hur arbetet påverkar organisationens utveckling.

Vi har genomfört en kvalitativ studie med hermeneutisk ansats och har intervjuat sammanlagt sju respondenter från tre olika ingenjörsföretag. Utifrån intervjuerna kunde vi genom hermeneutisk analysmetod kombinerat med tematisk analysmetod utvinna fyra huvudteman med tillhörande subteman.

Resultatet visar på att företagen arbetar proaktivt med att attrahera och skapa intresse för ingenjörsyrket. Det har framkommit att värderingarna utgör en viktig del för att differentiera företag på arbetsmarknaden och att dessa bör integreras i företagets Employer Branding arbete.

Vidare visar studien att arbetet med Employer Branding ska gå i linje med företagets affärsstrategi och mål och att det ska genomsyra hela organisationen.

---

Sökord: Employer Branding, Arbetsgivarvarumärke, Ingenjörer, Human Resources.

---

Postadress	Gatuadress	Telefon	Fax
Högskolan för lärande och kommunikation (HLK) Box 1026 551 11 JÖNKÖPING	Gjuterigatan 5	036-101000	036162585

# Innehåll

1 Inledning.....	1
1.1 Syfte.....	2
1.2 Avgränsning:.....	2
2 Bakgrund.....	3
2.1 Arbetsmarknaden för ingenjörer.....	3
2.2 Bakgrunden till Employer Branding.....	4
3 Teori och tidigare forskning:.....	5
3.1 Employer Branding.....	5
3.1.1 <i>Human Resources och Employer Branding</i> .....	5
3.1.2 <i>Employer Branding: Ledning, marknadsföring och personalarbete i synergi</i> .....	6
3.1.3 <i>Påverkan på organisationen</i> .....	7
3.2 Intern och extern Employer Branding.....	8
3.2.1 <i>Intern Employer Branding</i> .....	8
3.2.2 <i>Extern Employer Branding</i> .....	9
3.2.3 <i>Employee Value Proposition (EVP)</i> .....	9
3.2.4 <i>Att mäta Employer Branding</i> .....	10
4 Metod.....	12
4.1 En kvalitativ studie.....	12
4.2 En hermeneutisk forskningsansats.....	13
4.3 Urval:.....	13
4.4 Databeskrivning.....	13
4.5 Analys av data.....	15
4.6 Etiska reflektioner.....	16
5. Resultat:.....	18
5.1 HR:s ansvar i Employer Branding-arbetet.....	18
5.2 Employer Branding- påverkan på organisationen.....	18
5.3 Employer Branding- en holistisk syn.....	20
5.3.1 <i>HR, marknadsavdelning, ledning och värdering i synergi</i> .....	20
5.3.2 <i>Vikten av att förmedla en samstämmig bild</i> .....	22
5.4 Synen på ingenjörer.....	25
5.4.1 <i>Utbudet av ingenjörer</i> .....	24
5.4.2 <i>Profilering mot ingenjörer</i> .....	27
5.5 Sammanfattning av resultat.....	29
6 Diskussion.....	30
6.1 Arbetet genomsyrar hela organisationen.....	30
6.2 Employer Branding påverkar organisationen och dess utveckling.....	31
6.3 Ingenjörer i fokus.....	32

6.4	Metoddiskussion .....	34
6.5	Slutsatser och förslag till fortsatt forskning.....	35
7.	Referenslista: .....	36
	Bilaga 1 : Intervjuguide.....	

# 1. Inledning

Det här avsnittet inleds med en skildring av ingenjörsyrkets framtidsprognos. Därefter följer en redogörelse för bakgrunden till Employer Branding och slutligen presenteras studiens syfte, frågeställningar och avgränsningar.

Statistiska centralbyråns<sup>1</sup> (2013) rapport om arbetsmarknadens framtidsutsikt tyder på att det inom en snar framtid kommer råda brist på utbildade ingenjörer, detta på grund av en låg examensfrekvens, höga pensionsavgångar samt in- och utvandrarernas utbildningsbakgrund (SCB, 2013). Personalavdelningarna runtom i landet har en viktig uppgift i att genom strategiskt arbete attrahera och behålla rätt kompetens för organisationens överlevnad och för att övervinna kommande ingenjörunderskott. Med rätt kompetens menas de personer som passar in på kravprofilen och som kan identifiera sig med företagets värderingar, detta då chansen är större att de då trivs, stannar och kan utvecklas inom företaget (Dyhre & Parment, 2009).

Den globala ekonomin har börjat återhämta sig efter flera år av lågkonjunktur och i och med detta har det skett en förskjutning på arbetsmarknaden där personal med ingenjörsexpertis är högt eftertraktad. Arbetsmarknaden är nu till arbetstagarnas övertag (SCB, 2013). Under åren 2002-2012 angav i snitt hälften av arbetsgivarna att de upplevde brist på yrkeserfarna ingenjörutbildade och var femte arbetsgivare angav brist på ny-examinerade ingenjörer (SCB, 2013). År 2030 beräknas det vara en brist på cirka 51 000 ingenjörutbildade, enligt Prognosinstitutet (SCB, 2013).

I ManpowerGroups<sup>2</sup> (2014) årliga globala undersökning av bristyrken rapporterar arbetsgivarna att den näst största kompetensbristen 2014 finns just inom yrkesgruppen ingenjörer, detta för tredje året i rad. 54 procent av arbetsgivarna uppger att den nuvarande kompetensbristen inom organisationer har en stark påverkan på företagets förmåga att möta kunders behov. Vidare framgår det i ManpowerGroups (2014) rapport att mer än var femte arbetsgivare inte bedriver strategier för att ta itu med kompetensbristen.

Det är upp till HR att formera organisationens kompetensbehov för att på så vis säkerställa en hållbar arbetsstyrka. (Manpowergroup, 2014, s.12)

Human Resources (HR) bör se till att det finns en balans av skickliga talanger inom organisationen för att kunna möta förändrade behov och för att kunna uppnå organisationens affärs mål (Manpowergroup, 2014). Den bristande arbetskraften utgör ett hinder för företags utveckling och kampen om ingenjörer är hård. Företagets produktivitet och kapacitet beror på den kvalitet och kunskap som finns inom

---

<sup>1</sup> Statistiska centralbyrån är en statlig förvaltningsmyndighet som förser kunder med statistik för beslutsfattande och forskning (SBC, 2015).

<sup>2</sup> ManpowerGroup är ett världsledande konsultföretag inom bemanningsbranschen (Manpowergroup, 2015).

organisationen och brist på arbetskraft sätter tak för organisationens utveckling (Manpowergroup, 2014).

För att konkurrera om kvalificerad personal behöver arbetsgivaren göra en ansträngning och Employer Branding som strategi kan hjälpa företag i den rådande konkurrensen om bristyrken. Enligt Universum<sup>3</sup> (2015) definieras Employer Branding som en process med syfte att främja organisationen som arbetsgivare till en önskad målgrupp. Employer Branding som strategi kan vara effektivt när organisationen vill skilja sig från andra företag på marknaden och om organisationen har som syfte att attrahera en specifik grupp av arbetssökande (Wilden, Ralph, Gudergan, Sigfried, Lings och Ian, 2010). Detta för att förenkla processen att rekrytera och behålla rätt personal. Det finns stora mängder forskning kring Employer Branding men i vårt sökande efter forskning som specifikt behandlar hur HR:personer arbetar med Employer Branding mot ingenjörer fann vi inte mycket inom området. Detta väckte vårt intresse att ta reda på mer för att öka förståelse för hur HR:s arbetar med Employer Branding för att attrahera, rekrytera och behålla ingenjörer.

## **1.1 Syfte**

Syftet med vår studie är att öka förståelsen för hur personer inom HR arbetar strategiskt med Employer Branding för att attrahera och säkerställa behovet av ingenjörer samt hur arbetet påverkar organisationens utveckling.

### **Frågeställningar:**

- Hur arbetar organisationer i praktiken med Employer Branding enligt HR personerna?
- Vilket inflytande anser HR: personerna att deras arbete med Employer Branding har på organisationens utveckling?
- Hur arbetar HR för att attrahera samt förebygga underskottet av ingenjörer?

## **1.2 Avgränsning:**

Teorierna i studien är avgränsade till HR:s perspektiv och har en pedagogisk ansats. Det pedagogiska forskningsfältet inom arbetslivet innefattar påverkanprocesser, organisationsutveckling och fokus ligger på frågeställningar där pedagogiska processer är ett medel för att uppnå organisationens mål (Nilsson, Wallo, Rönnqvist och Davidsson, 2011). Studien är avgränsad till det organisatoriska perspektivet och vi vill undersöka utveckling, påverkansprocesser och strategiskt arbete och hur HR genom arbetet med Employer Branding verkar för att uppnå företagets mål. Employer Branding är ett

---

<sup>3</sup> Universum är ett världsledande företag inom Employer Branding och genomför årligen undersökningar med över 400 000 studenter och unga i arbetslivet (Universum, 2012).

område som spänner över både HR och marknadsföring men denna studie skildras alltså främst från HR:s perspektiv. Vi kommer dock beskriva ekonomiska och marknadsföringsaspekter då dessa är nödvändiga för att förstå det holistiska värdet av Employer Branding. Den empiriska delen är genomförd på tre ingenjörstunga företag. Det finns många olika yrkesinriktningar inom ingenjörbranschen, vi har valt att inte lägga betydelse vid detta då vårt huvudfokus ligger hos HR och deras Employer Branding-strategier. Fokus ligger alltså inte på en specifik yrkesgrupp inom ingenjörsvetenskapen som sådant utan på hur HR förhåller sig till den ingenjörskompetens som de är beroende av. Den svenska översättningen av Employer Branding är arbetsgivarvarumärke och dessa två begrepp kommer att användas synonymt i studien.

## 2. Bakgrund

I detta avsnitt beskrivs; Arbetsmarknaden för ingenjörer samt bakgrunden till Employer Branding. Detta med syfte att skapa en förståelse av studiens huvudsakliga innehåll för läsaren.

### 2.1 Arbetsmarknaden för ingenjörer

Nationalencyklopedin (2015) definierar begreppet ingenjör som “en teoretiskt och praktiskt utbildad person med tekniska arbetsuppgifter inom kommunikationsväsen, byggnadsverksamhet, forskning eller industri”. Ingenjörsvärdet tog form då det ökade behovet av teknisk kunskap inom industrin under 1950-talet skapade en förhöjd efterfrågan på ingenjörer (Kalinowski, 2011). Vidare skriver Kalinowski att för att kunna möta denna efterfrågan utvidgades ingenjörsutbildningarna från att traditionellt ha bedrivits vid ett fåtal Universitet till att bedrivs vid fler lärosäten. Satsningen resulterade i att antalet ingenjörer i Sverige dubblerades mellan 1955-1965 vilket i sin tur bidrog till att produktiviteten inom industrin ökade.

Statistiska Centralbyrån (2013) genomförde en prognos med syftet att beskriva ingenjörsutbildades arbetsmarknad. I rapporten uppgavs att det 2010 fanns cirka 159 000 personer mellan 20-74 med ingenjörutbildning. Ingenjörutbildade har haft en god arbetsmarknad de senaste årtiondet med en låg arbetslöshet på under 3 procent. Flest antal yrkesverksamma ingenjörer finns inom tillverknings-industrin där 41 procent av civilingenjörerna samt 44 procent av högskoleingenjörer arbetar. Analysen visar på att ingenjörerna har en etableringsgrad på arbetsmarknaden som är 10 procent högre än genomsnittet jämfört med övriga utbildningar. Med etableringsgrad menas enligt SCB (2013) hur snabbt arbetstagaren finner arbete inom sitt område efter avslutad utbildning. Relativt få studenter söker sig till ingenjörutbildningarna och år 2006-2008 var antal sökande enbart 1,3/plats (SCB, 2013). 2012 var det cirka 1,5 förstahandsökande för varje plats på civilingenjörsprogrammen och 1,1 på högskoleprogrammen. Trots att antal sökande till ingenjörprogrammen ökat något så sjunker andelen studenter som faktiskt fullföljer sin utbildning och idag arbetar ett stort antal personer utan formellt fullföljd ingenjörutbildning (SCB, 2013).

Den framtida tillgången på ingenjörutbildade beror på bland annat examensfrekvens, antalet högskolenybjörjare, pensionsavgångar. För att prognostisera tillgången av ingenjörer på lång sikt är det ett antal faktorer som bör tas i beaktning. Dessa definierar Prognosinstitutet (2013) som efterfrågan av;

- Sysselsättningsutvecklingen i olika näringsgrenar.
- Yrkesstrukturens förändringar per näringsgren.
- Utbildningsstrukturens förändring per yrkeskategori.



Det finns en viss komplexitet med att göra prognoser av antalet yrkesverksamma ingenjörer i relation till examensfrekvens, detta då det finns de med ingenjörsutbildning som arbetar inom andra områden och tvärtom, personer som arbetar som ingenjörer fast de har annan utbildning (SCB, 2013). Det framtida balansläget indikerar att det kommer råda brist på högskoleingenjörer, år 2030 uppskattas underskottet till cirka 51 000. För att detta ska utjämnas behövs utbildningarna av högskoleingenjörer fördubblas och underskottet kan även utjämnas något av personer med närliggande kompetensområden kan utföra likvärdigt arbete. Den framtida arbetsmarknaden för ingenjörer ser ljus ut men för arbetsgivare innebär det att de kommer få svårt att täcka upp organisationens kompetensbehov (SCB, 2013).

## **2.2 Bakgrunden till Employer Branding**

Employer Branding introducerades i mitten av 90-talet av Ambler och Barrow (1996) då de genomförde en empirisk undersökning av brittiska företag. De kom fram till att Employer Branding kan förstås som:

The package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company. (Ambler & Barrow 199, s.187)

Ambler och Barrow (1996) introducerade även tankesättet att se de anställda som interna kunder och detta förhållningssätt har kommit att bli väl använt i HR:s arbete med Employer Branding. För två decennier sedan var Employer Branding alltså nästintill okänt för många företag och hade ingen särskilt strategi för att marknadsföra sig mot potentiella medarbetare. Kalinowski (2011) menar att begreppet specificerades för cirka tio år sedan till det som vi idag benämner Employer Branding. Till en början användes Employer Branding främst för att attrahera studenter från framstående universitet men i och med internets framfart expanderade snart Employer Brandings användningsområde, vilket gjorde att Employer Branding kom att bli en självklar del av organisationers strategiska arbete att attrahera personal (Kalinowski, 2011). Genom internet och sociala medier kunde företagen nå ut till fler studenter och stärka företagets identitet för potentiella och befintliga medarbetare. Dessa förändringar i kombination med arbetstagares ändrade prioriteringar, från instrumentella till symboliska, ledde till att företagskultur och värderingar blev allt viktigare för att attrahera och behålla medarbetare (Kalinowski, 2011).

Enligt Edwards (2010) är Employer Branding en marknadsföringsaktivitet som blivit applicerad till HR-aktiviteter för att framgångsrikt attrahera och behålla personal. Backhaus och Tikoo (2004) skriver att Employer Branding syftar till att differentiera företaget från konkurrenter och förmedla de unika fördelar som en anställning skulle innebära, i form av förmåner eller arbetsmiljö. Kort definierat innebär Employer Branding hur företag marknadsför vad de som arbetsgivare har att erbjuda både potentiell och nuvarande personal (Backhaus & Tikoo, 2004).

### **3. Teori och tidigare forskning:**

I det här avsnittet beskrivs delar ur forskningen som anses vara relevant för studien. Avsnittet är uppdelat i tre huvudteman med tillhörande subteman. Våra huvudteman är; Employer Branding, Intern och Extern Employer Branding och till sist Strategier och processer.

#### **3.1 Employer Branding**

Arbetet med Employer Branding inbegriper idag de flesta av HR:s aktiviteter. Employer Branding var från början ett marknadsförings-koncept som HR har kommit att använda, detta då arbetet med organisationens arbetsgivarvarumärke har en viktig påverkan på hur attraktivt företaget uppfattas och är en nyckelfaktor för att kunna rekrytera och behålla medarbetare (Edwards, 2010). Forskning visar på att HR:s arbete med Employer Branding ska gå i linje med organisationens strategiska mål och arbetet bör ske i synergi samarbete med ledning och marknadsföringsavdelningen (Mosley, 2007).

##### *3.1.1 Human Resources och Employer Branding*

Då HR-avdelningen är den funktion inom företaget som har störst kunskap om de anställda innebär det att avdelningen har en viktig roll i arbetet att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke (Dybre & Parment, 2009). Vidare har HR-avdelningen ett stort ansvar för hur de anställda upplever sin arbetsplats genom till exempel faktorer som arbetsmiljö, medarbetarsamtal och personalförmåner som alla påverkar hur attraktiv arbetsplatsen uppfattas (Moroko & Uncles, 2008). Edwards (2010) menar att Employer Branding verkar som en paraplyfunktion som tillför struktur till HR:s aktiviteter och funktioner. Även Backhaus och Tikoo (2004) menar att Employer Branding bör användas som en samlingspunkt där HR kanaliserar alla sina aktiviteter i en samordnad HRM-strategi. Backhaus och Tikoo (2004) menar att samla alla aktiviteter under Employer Branding och arbeta med aktiviteterna som en enhetlig process genererar en mycket större effekt än vad varje enskild aktivitet skulle ge. Lievens och Highhouse (2003) menar att Employer Branding attribut har instrumentellt värde, det vill säga inte har ett inneboende värde utan värderas utifrån dess effekter, och tydligt går att utläsa till exempel lön eller utvecklingsmöjligheter. Andra Employer Branding attribut är mer diffusa och symboliska i sin karaktär och uttrycks ofta i termer som företagskultur och organisatoriska värderingar (Lievens & Highhouse, 2003). Employer Branding som koncept är särskilt värdefullt i sökandet efter en organiserad ram för strategiskt HR och för att skapa struktur, legitimitet och värde i arbetet.

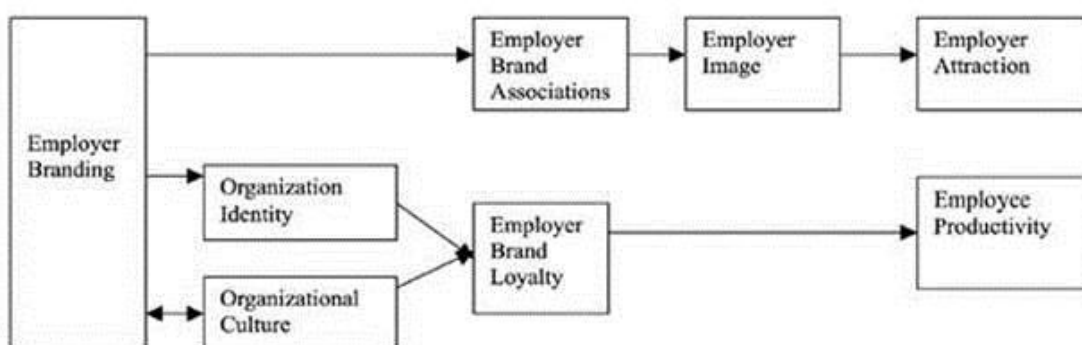
Värdeskapande för medarbetare och övriga intressenter har kommit till att bli allt viktigare del i HR:s arbete med Employer Branding (Ulrich & Brockbank, 2007). Ulrich och Brockbank menar att HR:s arbete med Employer Branding ska verka i linje med företagets affärsstrategi vilket i sin tur ska göra arbetet med Employer Branding konsekvent, trovärdigt och inflytelserikt. Värdeskapande HR innebär kort sammanfattat att HR i sitt arbete måste skapa ett gripbart och affärdrivet värde för alla bolagets intressenter.

### 3.1.2 Employer Branding: Ledning, marknadsföring och personalarbete i synergi

Mosley (2007) beskriver att ett effektivt Employer Branding arbete kräver en god samverkan mellan företagets ledning, HR-funktion och marknadsavdelning. Ledningen står för företagets hela företagsbild och ansvarar för att HR-avdelningens och marknadsavdelningens arbete ska integreras med varandra. HR:s fokus ligger på att ta reda på och förmedla arbetsgivarvarumärket medan marknadsavdelningen har fokus på kundvarumärket, det vill säga hur företagets kunder uppfattar produkten eller tjänster som företaget säljer (Mosley, 2007).

Ledningens engagemang och prioritering är en grundförutsättning för att kunna genomdriva ett långsiktigt och effektivt Employer Branding-arbete (Barrow & Mosley, 2005). Hur ledningen agerar och vad de förmedlar har en stor påverkan på hur de anställda uppfattar organisationen och det är därför viktigt att ledningen är medvetna om att detta har inverkan på företagets arbetsgivarvarumärke (Barrow & Mosley, 2005). De mål, visioner och värderingar som ledningen sätter upp påverkar även det de anställdas uppfattning om företaget och är därför en viktig del av det strategiska arbetet med Employer Branding (Backhaus & Tikoo, 2004).

Modellen i figur 2 visar Backhaus och Tikoos (2004) ramverk för att förstå hur Employer Branding, marknadsföring och personalarbetet verkar i samspel. Två huvudsakliga tillgångar skapas i arbetet med Employer Branding, varumärkesassociation och varumärkeslojalitet. Backhaus och Tikoo menar att association formar bilden av arbetsgivarvarumärket som i sin tur påverkar den attraktionskraft företaget får till potentiella medarbetare. Vidare förklarar författarna att Employer Branding påverkar organisationskulturen och organisationens identitet vilket i sin tur bidrar till medarbetarnas lojalitet mot arbetsgivaren. Organisationskulturen cirkulerar tillbaka till Employer Branding och lojaliteten mot arbetsgivarvarumärket påverkar de anställdas produktivitet.



Figur 2. Employer Branding framework (Backhaus & Tikoo, 2004).

### 3.1.3 Påverkan på organisationen

Som beskrivet ovan i Backhaus och Tikoos modell har företagets Employer Branding inverkan på stora delar av organisationen. Alla organisationer påverkas av och avspeglas genom sitt arbetsgivarvarumärke, oavsett om de arbetar strategiskt med sitt arbetsgivarvarumärke eller ej. Ett

positivt varumärke kan hjälpa företaget att profilera sig, avgränsa sig från sina konkurrenter och attrahera rätt personal (Backhaus & Tikoo, 2004).

Företag som har en trygg och stark identitet har även lättare att förmedla en äkta bild av sin organisation till potentiella medarbetare, vilket förebygger att anställda som söker sig till organisationen har en falsk framställning av organisationen än vad som faktiskt är sant. Vidare menar forskarna att organisationer med ett starkt Employer Brand hjälper anställda att identifiera sig med företagets värderingar och det skapar en lojalitet gentemot arbetsgivaren (Backhouse & Tikoo, 2004). Arbetsgivarlojaliteten främjar en ökad produktion, skapar konkurrenskraft och minskar personalomsättning. Även Khanyapuss och Wilson (2011) menar att om de anställda har en klar uppfattning av företagets värderingar och kan identifiera sig med dessa så är chansen större att de anställda blir intellektuellt och emotionellt engagerade i organisationens arbetsgivarvarumärke. Vidare menar Khanyapuss och Wilson att engagerade medarbetare bättre fyller varumärkeslöftet på grund utav deras känslomässiga engagemang för organisationen.

Organisatorisk identifikation och organisatoriska engagemangsteorier hävdar att när de anställdas värderingar överensstämmer med organisationens arbetsgivarvarumärke skapas en lojalitet hos de anställda att stanna kvar inom organisationen (Khanyapuss & Wilson, 2011) Även Papasolomou och Vrontis (2006) menar att intern Employer Branding influerar de anställdas lojalitet mot varumärket och organisationen och påverkar deras vilja att stanna inom organisationen. Författarna påvisar att om de anställda kan identifiera sig med varumärket är chansen större att detta stärker arbetstagarnas lojalitet mot företaget och att de stannar kvar inom organisationen.

Parment och Dyhre (2009) har även de identifierat ett antal organisatoriska effekter som kan utvinnas genom strategiskt arbete med Employer Branding. De menar att de främsta fördelarna kommer genom att organisationen involverar de anställda i skapandet av företagets arbetsgivarvarumärke. Detta leder till ett ökat engagemang, en högre grad av identifiering med företaget vilket ökar de anställdas prestation. Vidare menar Parment och Dyhre att Employer Branding ökar chanserna att rätt medarbetare söker sig till företaget och det är då större chans att denne trivs, vill stanna kvar och utvecklas inom organisationen. Srivastava och Bhatnagar (2010) skriver att organisationer får det lättare att hitta och rekrytera rätt kompetens eftersom ett starkt arbetsgivarvarumärke hjälper organisationerna att definiera sitt behov av humankapital.

Sammantaget underlättar Employer Branding arbetet med rekrytering och att behålla rätt personal leder på sikt till lägre personalomsättning och en positiv ekonomisk utveckling för företaget (Barrow & Mosley, 2005). Ritson (2002) nämner att företag med ett starkt Employer Brand kan få lägre rekryteringskostnader, starkare personalrelationer och att de kan erbjuda lägre lön än konkurrenter med svagare Employer Brand.

### **3.2 Intern och extern Employer Branding**

På senare år har det skett ett paradigmskifte inom Employer Branding, från externt till internt fokus (Dybre & Parmen, 2013). Både inom forskning och i praktiken distinktionernas de interna och externa delarna i arbetet med Employer Branding, därav har vi valt att ge en beskrivning av dessa separat.

#### *3.2.1 Intern Employer Branding*

Enligt Barrow (2008) skapas ett framgångsrikt varumärke inifrån och ut, långsiktigt och implementeras uppifrån och ner. Detta innebär att arbetet med att skapa arbetsgivarvarumärket startar internt för att sedan förmedlas externt, att det ska styras uppifrån och implementeras ner i organisationen och att detta är en process som tar tid. Moroko och Uncles (2008) tillägger att en effektiv implementering av arbetsgivarvarumärket innefattar ett brett och tvärfunktionellt stöd från alla avdelningar och samtliga anställda.

Intern Employer Branding behandlar hur företagets ledning verkar för att påverka de anställdas associationer till arbetsgivarvarumärket. De interna processerna är högt prioriterat med syfte att skapa en attraktiv företagskultur och tydliga företagsvärderingar som de anställda kan identifiera sig med (Kaliprasad, 2006). Intern Employer Branding används strategiskt för att de anställda inom organisationen ska kunna identifiera sig med företagets värderingar och organisatoriska mål (Khanyapuss & Wilson, 2011). För att organisationen ska kunna stärka sitt Employer Brand är det viktigt att företaget inledningsvis utreder den interna bilden av företagets arbetsgivarvarumärke, detta då ett konsekvent Employer Brand är av stor betydelse för hur utomstående intressenter uppfattar företaget (Parment & Dybre, 2009).

#### *3.2.2 Extern Employer Branding*

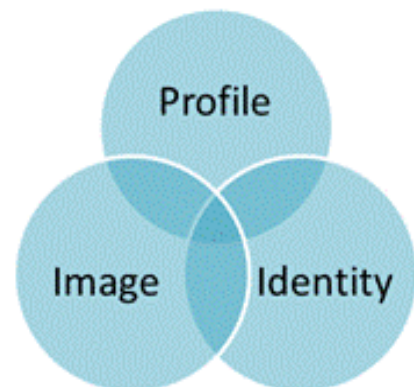
Skicklighet i att attrahera personal är högt prioriterat bland organisationer och en ovärderlig konkurrensfördel och som följd av detta har extern Employer Branding en viktig betydelse, såväl gentemot befintlig som potentiell personal (Sullivan, 2004). Employer Branding möjliggör för intressenter att skapa en medvetenhet och uppfattning om företaget vilket underlättar för HR i fråga om rekrytering, utveckling, förmågan att behålla personal samt förstärka de anställdas prestation. Ett företag som förmedlar ett positivt arbetsgivarvarumärke har lättare att bredda utbudet av kandidater och gör att företag tillgodoser de krav arbetssökande har på arbetsgivare (Bowes, 2008, Love & Singh, 2011). Backhaus och Tikoo (2004) menar att bilden av att vara en attraktiv arbetsgivare till stor del bygger på vad företaget har att erbjuda potentiella och befintliga medarbetare. Ju närmare de erbjudna attributen ligger kandidatens önskemål desto mer attraktivt blir företaget i deras ögon. Detta betyder att det är viktigt att de som anställs i en organisation anser att företaget lever upp till de förväntningar de hade som presumtiva medarbetare.

### 3.2.3 Employee Value Proposition (EVP)

EVP har fått en väldigt central roll inom Employer Branding och syftar till att beskriva varför en attraktiv kandidat ska välja att arbeta i organisationen (Dyhere & Parment, 2009). Syftet med EVP, som tidigare nämnts, är att kommunicera anledningarna till varför möjliga kandidater ska välja att arbeta för en viss organisation genom att beskriva konkurrensfördelarna. Parment och Dyhere (2009) har skapat ett verktyg för att identifiera sitt EVP genom att identifiera företagets; *Identity*, *Profile* och *Image*. Detta verktyg kallas för IPI-analys. Identity innefattar hur företaget uppfattar sig själva och vad de kan erbjuda. I detta inkluderas arbetsmiljö, företagsvärderingar, och vilka fördelar det innebär att arbeta inom organisationen. Det mest effektiva sättet att identifiera dessa faktorer är att genomföra undersökningar hos medarbetarna för att bli medveten om företagets styrkor och fördelar. Profile är hur organisationen vill uppfattas av arbetsmarknaden och alltså det som företaget vill förmedla externt. Image är hur företaget faktiskt uppfattas av sin målgrupp och denna del är beroende av hur företaget lyckats med att kommunicera ut till sina målgrupper. Det viktigaste med organisationens EVP är att arbetsgivarens löfte infrias och därför är det nödvändigt att företagets *identity*, *profile* och *image* är konsekvent och förmedlar en samstämmig och äkta bild av organisationen. Det vill säga att arbetstagarnas bild av hur det kommer vara att arbeta inom organisationen överensstämmer med verkligheten.

Vidare menar Dyhere och Parment (2009) att företaget inte är vad de tror att de är utan vad andra uppfattar att det är. Lievens och Highhouse (2003) säger att det är svårt för företag inom samma bransch att differentiera sig och för att attrahera kandidater kan därför företags EVP bli avgörande. För att effektivt kommunicera ut EVP är det viktigt att IPI-kriterierna är tätt sammankopplade och det för att då kommunicera ut arbetsgivaren som: *Sann*, *Attraktiv* och *Unik*. Att organisationen ska vara sann handlar om att möjliga kandidater kan lättillgängligt få tag på information om företaget och då är det av stor vikt att denna information överensstämmer med det som organisationen förmedlar externt. Att vara attraktiv är nödvändigt för att målgruppen ska känna en önskan att söka sig till företaget. Slutligen ska organisationen vara unik för att skilja sig från konkurrenter på arbetsmarknaden (Dyhere & Parment, 2009).

Figur 2. Modell för IPI-analys med syfte att identifiera EVP. Ju större det skuggade fältet är desto starkare förmedlas arbetsgivaren som sann, attraktiv och unik (Dyhere & Parment, 2009, s.70, egen tolkning).



#### *3.2.4 Att mäta Employer Branding*

Ett starkt Employer Brand gynnar både organisationen och individerna som arbetar i den (Bergeron, 2001). Det är viktigt att företagen har en målsättning med sitt Employer Branding-arbete och vidare ska målen vara mätbara och konkreta (Dyhre & Parment, 2009). Vidare skriver Dyhre och Parment (2009) att olika konkreta metoder för att mäta effekterna är att mäta hur många sökande företaget har till olika tjänster, hur kvalificerade de sökande är, hur lång tid rekryteringsprocessen tar, medarbetarnas tillfredsställelse med arbetsplatsen, rankning och placering i undersökningar och personalomsättningsstatistik.

## **4. Metod**

I det här avsnittet presenteras de metoder som använts för att uppnå studiens syfte. Inledningsvis presenteras och motiveras val av forskningsdesign, forskningsansats, urval, metod för datainsamling samt analys av data. Avsnittet avslutas med etiska reflektioner.

### **4.1 En kvalitativ studie**

Studien har en kvalitativ forskningsdesign där tonvikten ligger på ord och förståelse snarare än kvantifiering av data (Bryman, 2011). Kvalitativa undersökningar tenderar att uppfatta socialt liv i termer av processer och ett stort fokus ligger i att studera förändring och utveckling över tid. Studiens kontext spelar också en stor roll i kvalitativa studier då denna påverkar hur individen uppfattar sin situation (Justesen & Mik-Meyer, 2010). En kvalitativ undersökning syftar till att skapa förståelse genom att studera individers föreställningar av sig själva och sin verklighet. I en kvalitativ undersökning kan data inte kvantitativt mätas utan det krävs tolkning för att få inblick i individernas subjektiva sätt att se på världen (Hartman, 2004). Då syfte är att öka förståelsen genom individers tolkning av deras verklighet anser vi att kvalitativ forskningsdesign är mest lämpad för studien genom analys av individens subjektiva uppfattning.

### **4.2 En hermeneutisk forskningsansats**

Denna studie har en hermeneutisk forskningsansats vilket innebär att det finns ett tolkande förhållningssätt till de texter som granskas och vi söker förstå och förklara snarare än att bara beskriva. Hartman (2004) skriver att hermeneutisk teori är holistisk och ser till helheten där individen verkar och menar att man inte kan isolera människan från dess föreställning av verkligheten. Detta innebär att kunskap som skapas är bunden till sin kontext och detta måste finnas i åtanke vid tolkning och vidare kunskapsbildning (Bryman, 2011). Tonvikt ligger på att förstå och uppfatta saker och ting ur deltagarnas perspektiv vilket innebär att det måste tas hänsyn till kontexten. I denna studie innebär den kontextuella aspekten organisationen där individen verkar och att organisationen storlek och utformning måste tas i beaktning vid tolkning av deltagarnas uppfattning. Kontextens betydelse för hur respondenterna uppfattar sin verklighet kommer behandlas djupare i dataanalysen samt metoddiskussionen. Hermeneutiken antar aspekter i allt som ses och innebär att vi inte kan ställa oss utanför oss själva vid studier av verkligheten (Ödman, 2007).

### **4.3 Urval:**

Då studiens syfte var att skapa en ökad förståelse för hur HR- personer inom ingenjörstunga företag arbetar med Employer Branding låg dessa faktorer till grund för vårt urval. Urvalskriterierna för respondenterna inkluderade HR-personer som arbetar med Employer Branding. Respondenterna



behövde inte ha en utbildningsbakgrund som personalvetare ska i dagsläget arbeta med personalfrågor på en HR-avdelning. Utifrån Universums företagsbarometer, som rankar arbetsgivares attraktivitet, valdes det ut ett antal ingenjörstunga företag ansågs passa bra till undersökningen. För att uppnå djup och bredd i studien ansåg vi att två till tre personer på tre olika företag skulle vara rimligt att intervjua. Enligt den hermeneutiska forskningsansatsen kan material samlas in på olika sätt men det huvudsakliga syftet är att få så rikt material som möjligt för att kunna svara på frågeställningarna (Hartman, 2004). I och med att vi medvetet vänt oss till specifika företag kan det beskrivas som ett målstyrda urval. Bryman (2011) beskriver målstyrda urval som urval med en direkt hänvisning till syfte och frågeställningar och att detta är ett vanligt tillvägagångssätt inom kvalitativ forskning. En första kontakt med företagen togs genom e-mail där syftet med förfrågan beskrevs. Därefter hänvisades vi vidare inom bolagen och fick kontakt med personer som var lämpliga för studien utifrån urvalskriterierna och telefonintervjuer bokades in. Urvalet kan beskrivas som en typ av bekvämlighetsurval då urvalet baseras på vilka individer som mail-kontakten ansåg vara lämpliga och tillgängliga. Detta är dock inget som påverkar studien nämnvärt då vi fått intervjua de HR-personer inom organisationen som arbetar med Employer Branding. Fördelar med bekvämlighetsurval är att det är resurssparande i form av tid (Hartman, 2004). Sammanlagt genomfördes sju intervjuer med personer från tre olika företag. Av de organisationer som använts i studien är två av dem internationella företag varav den ena är verksam inom byggbranschen och den andra tillhör fordonsindustrin. Dessa företag kommer att benämnas som Företag A och Företag B. Den tredje organisationen är ett kommunalägt energiföretag och skrivs som företag C.

### **Företag A**

Företag A verkar inom byggbranschen och koncernen består av flera bolag. Från företag A intervjuades tre personer som alla har studerat till personalvetare och samtliga är delaktiga i organisationens arbete med Employer Branding. Den första personen, HR-specialist ett, arbetar inom koncernens största bolag. HR-specialist ett är den enda inom bolaget som enbart arbetar med Employer Branding-frågor i Sverige och har ett samordningsansvar för alla bolagen. Den andra intervjupersonen är vice ordförande för rekrytering och Employer Branding och har även utbildningsbakgrund inom reklam och kommunikation. Idag har hon ett globalt ansvar inom koncernen för frågor som berör rekrytering och Employer Branding. Den tredje personen är Agnes, som arbetar nära Employer Branding men inte är specialist inom området utan arbetar främst mot rekrytering inom koncernens största bolag.

### **Företag B**

Företag B verkar inom fordonsindustrin och är en koncern som består av flera bolag. Från företag B har vi intervjuat två personer. Intervjuperson ett är Employer Branding Director som är personalvetare i grunden, har i dagsläget ansvar på strategisk nivå att funktionellt driva Employer Branding och

universitetsrelationer på global nivå. Intervjuperson två är Employer Branding manager som är relativt nyutbildad personalvetare och arbetar inom företaget med Employer Branding och talangrelationer.

### **Företag C**

Företag C är ett kommunalägt energiföretag och består av ett bolag med flera olika verksamhetsområden. Från företag C intervjuades två HR-konsulter som båda är involverade i företagets arbete med Employer Branding. Den första intervjupersonen från företag C är HR-konsult är utbildad personalvetare och är ansvarig för bland annat företagets profilering mot studenter. Den andra intervjupersonen är HR-konsult två som utbildade sig till socionom för att sedan ta sig över till personalsidan. Idag arbetar HR-konsult två på personalavdelningen utan något huvudsakligt fokus på Employer Branding men det följer med i det dagliga arbetet.

**Tabell 1.** Deltagare

<b>Företag</b>	<b>Titel</b>	<b>Namn</b>
<b>Företag A</b>		
Person 1	HR Specialist ett	Anna
Person 2	Vice ordförande för rekrytering	Aisha
Person 3	HR Specialist två	Agnes
<b>Företag B</b>		
Person 1	Employer Branding director	Bella
Person2	Employer Branding manager	Britta
<b>Företag C</b>		
Person 1	HR konsult ett	Caixa
Person 2	HR konsult två	Clara

Samtliga respondenter i studien benämns med fiktiva kvinnonamn. Detta för att säkerställa anonymiteten av respondenterna i enlighet med den forskningsetik som vi använder oss av i studien. Forskningsetiken behandlas djupare i metoddelen.

#### **4.4 Datainsamling**

Sammanlagt genomfördes sju intervjuer med personer från tre olika företag och varje intervju tog mellan 25-35 minuter. Samtliga intervjuer genomfördes via telefon då företagen var placerade på olika orter och vi ansåg att detta alternativ var tidssparande både för oss och företagen. Vid val av intervjuteknik kom vi fram till att semistrukturerad utformning skulle passa vårt syfte bäst. Då vår studie är av utforskande karaktär ville vi få möjlighet att kunna använda oss av ett antal på förhand utvalda frågor och samtidigt ha möjlighet att kunna avvika något från dessa med hjälp av följdfrågor eller fördjupning för att få fram ytterligare information. Semistrukturerad intervju karaktäriseras av huvudfrågor och teman som är definierade men även flexibilitet att om nödvändigt frånga dessa (Bryman, 2011). Målet med intervjun är att få de olika deltagarna att reflektera över samma sak och detta kan ske genom att intervjuaren ställer följdfrågor som i sin tur bidrar till rika svar (Gillham, 2005). Inom forskningen finns en enighet om att semistrukturerade intervjuer lämpar sig bäst för undersökningar som är av explorativ art och där det på förhand finns utvalda teman (Fontana & Frey, 2002; Gillham 2005). Tolv stycken huvudfrågor utformades och utifrån dessa kunde vi sedan urskilja tre teman (Bilaga 1). Dessa teman användes dels för att få en tydligare struktur på intervjun och dels för att få mer specifika svar från deltagarna. Hermeneutiken, som används som tolkningsgrund, uppmanar till förståelse snarare än beskrivning och därför var vårt mål att intervjuerna skulle bidra med djup och rik information. Vad gäller antalet intervjufrågor är detta inte relevant i och med att det handlar om kvalitet och inte kvantitet. Därmed valdes det antal frågor som vi ansåg som tillräckligt för att ge oss ett fylligt och brett material samt hjälpa oss att besvara frågeställningarna.

Utöver intervjufrågorna ombads deltagarna att berätta om sin bakgrund gällande utbildning och hur det kommer sig att de arbetar med Employer Branding idag. Syftet med bakgrundsinformation är att kunna kontextualisera svaren och sätta dem i relation till den faktiska verkligheten (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Detta då respondenternas bakgrundsinformation om utbildning, arbetslivserfarenhet och så vidare kan sätta deras svar i relation till deras bakgrund och därmed hjälpa oss när vi tolkar materialet.

#### **4.5 Analys av data:**

Efter genomförandet av intervjuerna transkriberades dem i sin fulla längd för att sedan skickas till deltagarna för godkännande. Vid tolkning och analys av data är det av stor vikt att ha tillgång till det insamlade materialet för att kunna gå tillbaks till det och se det tillkomna sammanhanget (Hartman, 2004). Genom att kunna gå tillbaka och analysera delarna av materialet kan det skapas klarhet i det som först uppfattats som svårtolkat. Ödman (2007) menar att utgångspunkten för hermeneutik som metod är en tolkningsprocess som innefattar fyra olika huvudmoment. Dessa fyra huvudmoment har använts vid analys av data i studien.

Det första momentet berör förhållningssätt och behandlar främst hur forskaren är

beredd att låta den studerade verkligheten betyda något annat än vad forskaren till en början trodde att den skulle betyda (Bryman, 2011). Vid bearbetning av materialet är det viktigt att se till alla delar och inte bara leta efter de sekvenser som forskaren har förväntat sig, analysen ska därför ske systematiskt (Psykologiguident, 2015)<sup>4</sup>. Vi har försökt att se till alla delar av respondenternas skildringar och systematiskt letat efter teman utefter resultaten och inte medvetet letat efter mönster som vi förväntat oss hitta. Det andra momentet behandlar tolkning av ting i enlighet med en del/helhetsprincip som sker i en pendling mellan helheten och delar av verkligheten, detta benämns som den *hermeneutiska cirkeln* (Bryman, 2011). Cirkeln innebär en stegvis ökad förståelse av enskilda fenomen, detta genom att placera de enskilda förseelserna i sitt sammanhang och på så vis skapa förståelse för sammanhanget i sin helhet. Bryman (2011) uppger att efter att texten studerats som delar går forskaren tillbaka till texten i sin helhet och söker att se om delarna i sitt sammanhang leder till ökad förståelse för helheten. Vid kodning av data läste vi var för sig igenom de transkriberade intervjuerna och sökte systematiskt i delar och helhet efter centrala teman och subteman, detta i enlighet med den hermeneutiska cirkeln.

Det tredje momentet behandlar tillvägagångssätt vid val av tolkning. Här är det väsentligt att tolkningssystemet är systematiskt och hållbart samt att tolkningarna har en rimlig anknytning till materialet som använts. Bryman (2011) beskriver att vid sökande av teman ska man leta efter repetitioner och mönster i hur respondenter diskuterar samma teman på olika sätt. Implicit kan man därför beskriva en typ av kvantifiering av datamaterialet i processen av att identifiera teman eftersom repetitioner indikerar att vissa teman är viktigare än andra.

Vi gick igenom intervjuerna tillsammans och utifrån vår individuella förförståelse och tolkade kunde vi utvinna teman vi ansåg vara mest centrala för vår kommande resultatdel. Därefter kategoriserades dessa för att få fram huvudteman och subteman. De huvudteman och subteman kunde urskiljas var; HR:s ansvar i Employer Branding arbetet, Employer Branding - påverkan på organisationen, Employer Branding- en holistisk syn och till denna rubrik har vi två tillhörande subteman HR, marknadsavdelning och ledning i synergi och vikten av en samstämmig bild. Sista rubriken är Synen på ingenjörer med subteman utbudet av ingenjörer och profilering mot ingenjörer.

Det fjärde och sista momentet behandlar hur vi förmedlar vår förståelse och tolkning till andra. I detta steg är det viktigt med tydlighet och enkelhet i sättet att uttrycka sig för att kunna öka mottagarens förståelse. Vad gäller redovisning av resultatet ska detta endast utgöras av de slutsatser som det bearbetade materialet ger underlag för (Hartman, 2004). Vi har utgått från tidigare forskning och respondenternas uppfattningar och utifrån detta dragit slutsatser.

I redovisningen av resultatet har vi valt att särskilja de tre företagen för att det ska bli tydligt för läsaren att se de olika företagens resultat. Resultatet presenteras utifrån de fyra ovanstående teman som vi identifierat genom tematisk analys.

---

<sup>4</sup> Psykologiguident är en webbplats om psykologi vars huvudsyfte är att sprida kunskap om psykologi till allmänheten. Psykologiguident ägs och är kvalitetsgranskad av Sveriges Psykologförbund som är psykologernas fack- och yrkesförbund

## 4.6 Etiska reflektioner och kvalitativa aspekter

Vid all forskning finns ett antal etiska principer att ta hänsyn till för att skydda individen och det vetenskapliga forskningsrådet har utformat fyra huvudkrav som verkar för detta. Dessa krav har tagits i beaktning under hela arbetets gång. Det första kravet berör information till respondenterna och därför berättade vi innan intervjun om syftet med undersökningen och frågade om godkännande för att spela in intervjun. Vi informerade även om vilka som kunde komma att avlyssna intervjun och hur vi tänkt publicera materialet.

Det andra kravet är samtyckeskravet och detta anser vi uppfylls genom att intervjun var frivillig och respondenterna fick välja huruvida de ville medverka vid intervjun eller inte.

Alla insamlade uppgifter har behandlats varsamt och materialet har varit oåtkomligt för andra än oss själva. En annan viktig aspekt är säkerställandet av anonymiteten av respondenterna samt organisationerna där de arbetar. Vi har därför valt att koda namn på deltagare efter deras respektive titlar och företagen benämns som A, B och C. Därmed anser vi att konfidentialitetskravet är uppfyllt. Nyttjandekravet är det fjärde kravet och detta innebär att materialet endast används för forskningsändamålet. Enligt Bryman (2011) menar forskare att i bedömning av kvalitativa studier bör andra kriterier än reliabilitet och validitet användas som ståndpunkt. Detta då forskare ifrågasätter relevansen av begreppens innebörd och anser att det passar bättre för kvantitativ forskning. Ett alternativt förslag som täcker dessa begrepp är tillförlitlighet. Tillförlitlighet inbegriper fyra delkriterier; trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och möjlighet till att styrka och konfirmera.

Trovärdighet inbegriper både att säkerställa att forskningen utförts i enlighet med de regler som finns och att man rapporterar resultaten till de personer som studerats. Överförbarhet mäter i vilken mån som resultatet är överförbart och kan generaliseras till andra kontexter. För att styrka i fråga om överförbarhet har vi under studiens gång dokumenterat och i detalj redogjort för hur vi genomfört studien. Detta för att andra ska kunna se hur vi har gått tillväga och för att studien ska kunna replikeras. Genom detta arbetssätt skapar vi även pålitlighet i vår studie. Pålitlighet är ett granskande synsätt som säkerställer en fullständig och tillgänglig redogörelse av alla faser av forskningsprocessen. Det fjärde och sista kriteriet, möjlighet att styrka och konfirmera, innebär att forskaren försöker säkerställa att denne har agerat i god tro och alltså agerat objektivt. I detta skede är det en fördel att vi är två personer som studerar samma resultat då detta minskar risken för subjektiva tolkningar (Bryman, 2011).

## 4.7 Källkritik

Samtliga forskningsartiklar som använts i studien är peer-reviewed och har hittats genom Högskolan i Jönköpings databas Primo. I största möjliga mån har forskningsartiklarna hämtats från originalkällan. I de fall material från konsultföretag, hemsidor eller artiklar använts har vi kontrollerat varifrån informationen de använt sig av är hämtad ifrån samt kritiskt granskat om källan är vinklad och tagit

detta i beaktning innan vi valt att använda oss av materialet.

I detta arbete har vi sett till om källan är en erkänd myndighet, om det finns kontaktuppgifter till upphovsmannen eller organisationen och varför författaren/utgivaren har publicerat materialet på nätet. Vi har även analyserat om innehållet är skrivet på ett objektivet eller subjektivt sätt, om innehållet är fakta eller är det författarens åsikter som anges. Vi har även sett till om det går att jämföra källan med andra källor inom samma ämne, vilka informationen vänder sig till och finns det en källförteckning över innehållet.

## **5. Resultat:**

I följande avsnitt kommer insamlat datamaterial att redovisas i enlighet med de fyra teman som vi identifierat genom tematisk analys; HR:s ansvar i Employer Branding-arbetet, Employer Branding - påverkan på organisationen, Employer Branding- en holistisk syn och avslutningsvis synen på ingenjörer.

### **5.1 HR:s ansvar i Employer Branding-arbetet**

Det råder en entydig uppfattning bland våra respondenter att det ligger på HR:s axlar att fånga upp, initiera och driva arbetet med Employer Branding. HR:s arbete berör hela livscykeln för de anställda från attraktionsstadiet till avslut. En anställds livscykel inkluderar de externa attraktions- och rekryterings delarna och de interna behållning och utvecklingsstadierna.

#### **Företag A**

*Anna* berättar att det är HR som driver arbetet med Employer Branding men att Employer Branding även till stor del består av kommunikation och marknadsförings-avdelningens arbete. *Agnes* uppger att HR arbetar övergripande med Employer Branding-frågor och har en viktig roll i det hela och initierar mycket i arbetet. *Agnes* säger att i arbetet med Employer Branding ingår det i HR:s roll att fånga upp olika trender och aktiviteter och att sedan jobba utifrån dessa och sprida det vidare inom organisationen

Samtidigt handlar det om vad chefer och verksamheten har för tankar och idéer kring det hela för det går inte att bara tänka att nu har vi en bra idé utan det gäller att fånga upp det från hela verksamheten och stötta i Employer Branding (*Agnes*).

#### **Företag B**

*Bella* menar att Employer Branding arbetet är en viktig del inom HR och att det är tydligast i den externa delen, som berör attraktion och rekrytering, som främst är HR:s område. Hon beskriver HR:s roll i arbetet med Employer Branding som;

Employer Branding är inte gammalt som begrepp och inom HR är det en väldigt viktig process men fortfarande ganska sval, det är många som upplever det som otydligt, det jag menar är att det är lättare att förstå Employer Branding vid rekrytering, det förstår alla vad det handlar om [...] (*Bella*).

Hennes uppfattning är att Employer Branding arbetet ska genomsyra hela livscykeln för den anställda från att attraheras till företaget, rekryteras, utvecklas och behållas till att avvecklas. Hon anser att Employer Branding är mycket viktigt inom rekryteringsdelen då det innefattar kandidatens första intryck av företaget, oavsett om det är vid möte med en rekryterare eller intrycket av företagets hemsida. HR:s arbete i de interna delarna fokuserar på den anställdes uppfattning av att vara anställd på företaget och hur väl den nyanställdes förväntningar uppfyllts. Hon nämner ett projekt som företaget jobbar med och lägger mycket tid och fokus på och det är strategiska samarbeten med toppuniversitet runtom i världen för att på sikt kunna säkerställa behovet av rätt kompetens till företaget.

*Britta* säger att HR äger och driver Employer Branding arbetet och att det är viktigt att HR lyckas engagera hela organisationen. Vidare anser hon att det ligger inom HR:s ansvar att förankra området och se till att det prioriteras på affärnivå, då det är fråga om företagets framtid. Hon menar alltså att Employer Branding är en viktig del av företagets konkurrenskraft och att det därför bör bli en självklar del av företagets strategi.

### **Företag C**

*Caisa* förklarar att HR ansvarar för att strategiskt utveckla Employer Branding området och komma med tankar och idéer kring hur de ska profilera sig som företag och som arbetsgivare, både internt och externt. Vidare berättar hon att när de pratar om Employer Branding handlar det i första hand om presumtiva medarbetare men att det lika mycket berör företagets personalpolitik som drivs gentemot de befintliga medarbetarna. Hon menar att de brukar fråga sig vad det är för faktorer som gör att personalen trivs och stannar och att detta blir en framgångsfaktor när de ska sälja in sig till potentiella medarbetare. *Clara* uppger att HR:s arbete med Employer Branding har varit skiftande på grund av en omorganisation men att de under denna har diskuterat vad företaget ska kännetecknas och att HR har en viktig del i detta.

## **5.2 Employer Branding- påverkan på organisationen**

Då en av våra frågeställningar behandlar organisatoriska påverkan av Employer Branding ställdes frågor på detta tema till samtliga respondenter. Det har framgått att de upplever olika fördelar av företagens arbete med Employer Branding men de främsta effekterna anses vara att det underlättar rekryteringsprocessen.

### **Företag A**

*Anna* uppger att de tydligt kan se att de satsningar som görs i arbetet mot studenter resulterar i att de knyter kontakter med personer som kan tänka sig att arbeta inom organisationen. Hon berättar att företaget skapar en stolthet för det de har att erbjuda och att de på så vis skapar bättre förutsättningar



för framtida medarbetare att komma in i organisationen då de ger en tydlig och enhetlig bild av företaget. Enligt henne är arbetet med Employer Branding långvarigt och leder på sikt till fördelar.

Employer Branding blir långsiktigt i många av våra aktiviteter och jag tror att om det här långsiktiga arbetet inte skulle ske skulle vi behöva lägga väldigt mycket resurser på att erbjuda andra incitament för att locka till oss medarbetare till exempel högre lön och förmåner [...] (Anna).

Vidare menar hon att utan deras arbete med Employer Branding hade det även behövts en större rekryterings-avdelning. Nu blir det istället att organisationen på ett naturligt sätt skapar relationer till kandidaterna genom att synas på studentaktiviteter och på andra sätt synas i målgruppens kanaler, vilket hon upplever leder till att de får fler ansökningar. Genom att driva praktikprogram och ta in studenter som skriver examensarbete hos företaget lär studenterna känna organisationen och företaget får möjligheten att ge sina potentiella medarbetare de bästa förutsättningarna för att de ska kunna prestera bra i sitt arbete. Detta, menar hon, är en satsning som ger vinst i längden.

Aisha menar att de inte gjort några mätningar av effekter av Employer Branding arbetet men att ett starkt varumärke och ett starkt Employer Brand gör det enklare för organisationen att attrahera personer till företaget. Vidare berättar hon att de börjat arbeta med att kunna sätta KPI:er (keep performance index) på sitt arbete för att kunna mäta resultatet. Hon menar att; ”De långsiktiga effekterna ska självklart vara att vi kan leverera på det vi har sagt och i slutändan handlar det om en bra och sund affär som genererar avkastning för aktieägarna [...]”. Hon upplever att det handlar om att HR lär sig att bli riktigt bra på att hitta rätt personer för att kunna utveckla folk som är bra för företagets hållbarhet och att Employer Branding fått ett bredare perspektiv internt än externt.

## **Företag B**

*Britta* beskriver att arbetet med Employer Branding genererar i både interna och externa effekter. Vad gäller de interna effekterna är dessa att företaget lättare kan behålla anställda genom att de får personal som vet vad företaget står för och att de passar in där. Externa effekter, menar hon, mäts genom undersökningar av till exempel Universum som rankar hur attraktiva arbetsgivare uppfattas. Ett annat sätt de märker av Employer Branding-satsningar är på flödet av ansökningar och vilka kandidater som söker sig till företaget. Hon påpekar vikten av att förmedla en sann bild av företaget utåt för att inte riskera att fel personer söker sig till företaget då detta blir en stor kostnad.

Bella berättar att företaget har ett kontinuerligt uppföljningsarbete på de målsättningar de satt upp och att de ser förbättringar gällande till exempel antal ansökningar på i stort sett samtliga marknader. När det gäller hur företaget mäter effekter av Employer Branding nämner även hon att företaget ser till hur de kommer ut i externa rankingar och hur lätt de har att tillsätta en position. Vidare säger hon att de mäter hur deras Employee value proposition upplevs;

[...] ju tydligare vi är i vårt EVP och ju duktigare vi är på att rikta våra Employer Branding-insatser till rätt målgrupper och hitta rätt kommunikationskanaler desto större är chansen att vi får in rätt slags ansökningar vilket ju gör att rekryteringstiden sannolikt minskar och kostnaden per rekrytering minskar, ju duktigare vi blir på att koppla våra Employer Branding-aktiviteter mot affärsbehoven och kartlägga vilka våra strategiska målgrupper är desto lättare blir det att hitta rätt aktiviteter och rätt kommunikationskanaler vilket i förlängningen sparar massa pengar för koncernen, det är svårt att säga exakt vilken aktivitet det är som sparar dem pengarna, Employer Branding-processen är ju långt ifrån den enda faktorn som bidrar till besparing av kostnader, det finns många processer inom HR-området som också bidrar till detta. (Bella).

### **Företag C**

*Caisa* uppger att de internt märker att arbetet med Employer Branding tillför verksamheten ny kunskap då studenter som gör sitt examensarbete eller sin praktik hos företaget kommer in med ny kunskap som personalen kan tillgodogöra sig. Vidare berättar hon att de har en väldigt låg personalomsättning och att medarbetarna väljer att stanna kvar och utvecklas inom organisationen istället för att söka sig vidare.

Vi har relativt lätt att rekrytera, det är nog inte bara slumpen utan vi har varit duktiga på att marknadsföra oss som företag även om vi inte haft uttalat att såhär marknadsför vi oss som arbetsgivare så har marknadsföringen totalt sett eller uppfattningarna om företaget lett till att man kan tänka sig att jobba här [...] (Caisa).

*Clara* berättar att arbetet med företagets Employer Branding märks genom att människor känner till företaget och att organisationen har gott om sökande till sina tjänster. Om detta kan användas som någon typ av måttstock anser *Clara* att detta är tecken på att de är välkända och intressanta.

### **5.3 Employer Branding- en holistisk syn**

Det är inte bara HR-avdelningen som är delaktig i organisationens arbete med Employer Branding utan detta sker i samverkan mellan HR, ledning och marknadsavdelning, något som samtliga respondenter påtalar. Vidare har det framkommit att det är viktigt att Employer Branding arbetet inte stannar vid goda idéer utan att det sätts i handling och drivs igenom hela organisationen och går i linje med företagets mål, strategi och värderingar. Just företagets värderingar har visat sig vara en viktig del inom Employer Branding och dessa bör genomsyra hela organisationen för att skapa en konsekvent och äkta bild av arbetsgivaren.

### 5.3.1 HR, marknadsavdelning, ledning och värderingar i synergi

#### **Företag A**

Anna påpekar vikten av att ha ett nära samarbete mellan HR och marknadsavdelningen när det rör sociala medier eller kampanjer, detta då HR behöver hjälp av de som är experter inom området. Vidare berättar hon att företagets värderingar bör finnas med i alla delar av organisationens arbete och att det är dessa som ligger till grund för vad organisationen vill kommunicera utåt;

Våra värderingar är jätteviktiga såklart och genomsyrar allt det vi gör, och värderingar är en del av vår ”Code of conduct” och där har vi också mycket lösningar internt, till exempel frågelådor, introduktions-utbildningar alla sådana delar och det är något man alltid ska kunna stämna av emot när man jobbar, att det är i enlighet med värderingarna (Anna).

Aisha arbetar mellan HR och kommunikationsavdelningen och försöker få de båda avdelningarna att kroka arm med varandra. Hon menar att vikten av att HR och kommunikation arbetar ihop är väldigt väsentlig. Hon berättar att företaget har värderingar internt och att värdeorden de har idag togs fram i ett samarbete med kommunikationsavdelningen tillsammans med fokusgrupper inom företaget. Hon säger att; ”När det kommer till Employer Branding så är värdeorden en av de viktiga grundstenarna i vårt Employer Branding arbete, helt klart”.

Agnés säger även hon att företaget är värdestyrt och att värderingarna genomsyrar allt de gör och att de hela tiden måste bära med sig värderingarna och jobba utefter dem i det operativa arbetet. Vidare menar hon att detta görs på många olika sätt, bland annat vid rekrytering då HR tar upp företagets värderingar och stämmer av med kandidaterna om de överensstämmer med dessa.

#### **Företag B**

Bella påtalar hur viktigt det är att Employer Branding-frågor inte drivs som enbart en HR-fråga utan att fler avdelningar och funktioner involveras och att man skapar ett tvärfunktionellt arbetssätt. Hon menar även att linjeorganisationens engagemang och roll är avgörande för att driva arbetet genom organisationen så att det inte stannar som en central huvudkontorsfråga. På så vis kan företaget dra fördelar från olika kompetenser som finns inom företaget och finna det bästa sättet att driva Employer Branding-arbetet. Hon framför att;

[... ] en strategi kan vara briljant på pappret med den måste realiseras för att addera någon som helst värde till koncernen, eller till alla företag skulle jag säga, den får absolut inte stanna vid fina Power-points och goda viljor utan den måste översättas till handling för att det ska betyda någonting (Bella).

*Britta* har samma uppfattning och beskriver att en förutsättning för ett lyckat Employer Branding-arbete är att det måste vara ett prioriterat område och att hela organisationen måste engageras i processen. Det måste styras någonstans ifrån och sedan arbetas ner genom alla led genom hela organisationen till samtliga anställda.

*Bella* säger att företagets värdeord genomsyrar organisationen och att dessa påverkar hur de bemöter varandra inom företaget och även externt. Värdeorden har ingen uttryckt koppling till arbetet med Employer Branding men hon menar att värdeorden är som hygienfaktorer inom företaget och att det därför inte finns något behov av att uttrycka detta utan att de talar för sig själv. *Employer Britta* påpekar även hon vikten av företagets värdeord och menar dessutom att dessa är kärnan i arbetet med Employer Branding och att de förutom internt används i det externa arbetet med vad man vill kommunicera utåt.

### **Företag C**

*Caisa* berättar att företaget arbetar mycket med sitt varumärke och i det varumärkearbetet diskuteras organisationens värderingar och vad de står för som företag. Arbetet med arbetsgivarvarumärket har tagit fart de senaste åren vilket hon menar tagit lite tid då det är viktigt att hela företaget och alla anställda blir involverade. Hon beskriver att nästa steg är att utgå från arbetet med varumärket och därifrån forma sitt arbetsgivarvarumärke i fråga om vad företaget står för och hur de kopplar ihop detta med sitt Employer Branding-arbete. Vidare berättar hon att de inte utfört detta konkret än men att de alltid haft uttalade värderingar och strategier i sin affärsplan som de kan hänga upp arbetet på i fråga om vad de vill stå för.

*Clara* uppger att de jobbar med företagets värderingar och att de tar hänsyn till dessa bland annat i sin rekrytering och i sin marknadsföring. Vidare anser hon att företagets anställda och rekryteringen ska spegla det samhälle vi lever i vilket är en branding-fråga enligt hennes mening. Det handlar inte bara om socialt ansvar utan även att få fram vad de som företag vill kännetecknas av. Hon uppger att de i sitt arbete, bland annat genom varumärkeskampanjer försöker förankra företagets värderingar så de blir ihågkomna och omsätts i verkligheten. Hon berättar att de arbetar med sina värderingar genom att de har sittningar avdelningsvis där värderingarna diskuteras. Även vid rekrytering försöker HR implementera värderingarna och hur företaget ska uppfattas genom att tänka igenom hur de presenterar företaget för kandidaten men även ställa motfrågan, vad vet deltagaren om företaget?

#### *5.3.2 Vikten av att förmedla en samstämmig bild*

I HR:s arbete med Employer Branding har det framkommit att det är viktigt att det som förmedlas externt överensstämmer med den interna bilden av organisationen. Respondenterna från företag A och B uppger att företagen jobbar aktivt med sitt Employee value proposition, EVP, som en strategi för att

förmedla företagets erbjudande till potentiella medarbetare. Här har HR givetvis en avgörande roll för hur väl EVP:t utformas, genomförs och uppfattas. Företag C uppger att de i sitt arbete försöker vara tydliga i sin kompetensförsörjning i fråga om vart företaget är på väg.

### **Företag A**

Anna säger att de genomför undersökningar inom företaget för att säkerställa hur de uppfattas både internt och externt: ”det är viktigt att den externa bilden är samstämmig med den interna bilden av oss så att det blir en ärlighet och en självklarhet i hur vi uppfattas”. Hon upplever att det viktigt att utgå ifrån organisationens strategi och det EVP som de har idag och en tydlig tanke kring hur de vill differentiera sig på arbetsmarknaden och inte ta ett steg i en riktning utan att tänkt igenom det ordentligt. Hon menar att;

Vi försöker tänka att det är viktigt att se på hur vi uppfattas idag och åt vilket håll vi vill gå, men så som vi differentierar oss idag är det mycket fokus kring vad vi specifikt har att erbjuda som arbetsgivare och kring de roller vi har (Anna).

Aisha i företag A upplever även hon att det centrala i frågan om differentiering på arbetsmarknaden är det erbjudna EVP:t. Hon menar att företaget behöver ta reda på var de står för och vad som är sant och äkta internt, alltså vad de anställda anser om organisationen, för att företaget på ett trovärdigt sätt kan kommunicera ut detta externt;

Om man tittar på storföretag i vår bransch så skiljer vi oss inte mycket åt för att vara rent krass om man tittar på ytan, men om man börjar undersöka ytterligare så är det klart att organisationskulturen är en viktig skiljedelare då stora företag erbjuder utvecklingsmöjligheter, man har lika löneprocess och man erbjuder likande förmåner och har liknande belöningssystem (Aisha).

Vidare berättar hon att det handlar om att vara noggrann med vad man väljer att lyfta fram och att det är viktigt att koppla kommunikationen till varumärket.

Agnes menar att ett effektivt sätt att profilera sig är att vara ute på studentaktiviteter. Ett annat sätt att profilera sig på är att vara ett välskött företag och visa upp detta både internt och externt. Det handlar om att förmedla att organisationen är en plats där de anställda trivs, vilket enligt henne är den bästa reklamen för företaget. De arbetar även långsiktigt i samarbete med skolor och erbjuder möjlighet till praktik och examensarbete.

Aisha berättar att vid utformandet av företagets EVP är det viktigt att inte bara se till vad medarbetarna anser om organisationen utan också undersöka den externa delen, vad målgruppen efterfrågar. Även företagets vision, värderingar och strategier är viktiga att ta hänsyn till i skapandet av organisationens EVP.

## **Företag B**

*Bella* upplever att alla företag har sitt unika EVP och menar att strategierna för hur organisationer arbetar med Employer Branding inte skiljer sig markant åt. Det handlar mer om hur företagen uttrycker sitt EVP utifrån vad som är säreget för koncernen och vad företaget vill ska stå i fokus för organisationen ”Vi skiljer oss egentligen inte jättemycket från andra liknande företag, men däremot genom vårt EVP differentierar vi oss gentemot våra konkurrenter.” Vidare uppger *Bella* att detta är något de arbetar aktivt med, att hålla sitt EVP uppdaterat och sant utifrån den organisation som de faktiskt är och att ingen anställd ska känna sig besviken genom att företaget inte motsvarar den bild de framställt.

Vi försöker att ligga väldigt nära sanningen när vi utvecklar vårt EVP. Sen tror jag också att det som skiljer företag ifrån varandra är hur man arbetar med Employer Branding är hur man satt upp interna strukturer för dessa frågor och om man har lokala strategier (*Bella*).

## **Företag C**

*Caisa* uppger att företaget arbetar med att förmedla arbetsgivarvarumärket genom många olika aktiviteter både på årsbasis och genom att flexibelt synas i de forum som dyker upp. Vidare menar hon att det handlar om att hitta de forum där målgruppen befinner sig och att företaget tror mycket på personliga möten. Hon uppger att de anställda inom organisationen exempelvis kan byta jobb internt och karriärväxla mot den riktning som HR pekar ut. Företaget har valt att alltid internannonsera lediga tjänster för att visa på karriärmöjligheter och de satsar även mycket på kompetensutveckling.

## **5.4 Synen på ingenjörer**

Vid överblick av samtliga intervjuer kunde vi identifiera att det råder en samlad uppfattning kring hur utbudet av ingenjörer ser ut idag. Vidare kunde vi även identifiera att många företag arbetar likartat i fråga om hur de profilerar sig mot yrkesgruppen ingenjörer.

### *5.4.1 Utbudet av ingenjörer*

#### **Företag A**

*Anna* uppger att det råder en brist på ingenjörer, eller snarare att det finns många företag som konkurrerar om yrkesgruppen i dagsläget. Inom hennes avdelning kan de anställa nyexaminerade ingenjörer till skillnad från andra delar i bolaget som behöver ingenjörer med mer erfarenhet. Hon menar att det råder tuff konkurrens och det krävs att företagen hela tiden är på tå och blir bättre, vilket är ett stort och tidskrävande arbete. Det handlar bland annat om hur företaget marknadsför sig och hur företagets utveckling står sig i konkurrensen. ”Det blir lite av en fiskdamm där ingenjörer går från företag till företag då det råder en hård konkurrens om ingenjörerna”.

Agnes upplever att de får in många ansökningar till sitt trainee-program och att de kan se att det är många som söker sig till organisationen. Aisha beskriver att det inte är något problem att hitta kandidater från de olika utbildningarna då företaget är välkänt och erbjuder ett bra sätt att komma in i branschen. Detta då företaget är en stor organisation som har mycket att erbjuda de som är intresserade av en tjänst hos företaget. Trots att hon inte upplever någon brist nu menar hon att de är medvetna om att undersökningar visar på att ingenjörer kommer att bli en bristvara om utvecklingen fortskrider som den gör och fler inte söker sig till ingenjörsutbildningarna. Hon säger att; "Vi har hela tiden förutspått att det kommer bli en brist på tekniker och ingenjörer men vi har inte riktigt råkat ut för detta än, men med detta sagt sitter vi inte trygga".

### **Företag B**

*Bella* upplever att bristen på ingenjörer är stor och menar att detta inte är oväntat. Men trots bristen anser hon inte att de har stora problem med att rekrytera i dagsläget.

Ja, det har vi definitivt i och med att vi är ett tekniktungt företag så är ingenjörer av stort intresse och fokus för oss. Det kan variera vilken slags ingenjör, beroende på vart i produktcykeln vi ligger." [...] En vedertagen sanning idag är att vi kommer sakna ganska många ingenjörer inom de kommande åren om det fortsatta behovet håller i sig. Om svenska företag fortsätter att ha sin verksamhet inom landets gränser så kommer vi att stå inför en ganska synlig brist inom ett par år (*Bella*).

*Britta* trycker extra på bristen av kvinnliga ingenjörer och berättar att år 2030 kommer det nästan inte finnas några kvinnliga ingenjörer alls om dagens prognoser stämmer. Detta beskriver hon är väldigt kritiskt för företaget då ingenjörer, kvinnliga och manliga är företagets överlevnad.

### **Företag C**

*Clara* är kluven och berättar att hon arbetat på företaget sedan 1999 och att det pratades om ingenjörbristen redan då men att det inte är något som märkts av. "Jag tycker det talas om att det är en bristvara, när man lyssnar på radion så pratas det om problemet att ungdomar inte intresserar sig för teknikyrken så det är säkert ingen rök utan eld". Vidare uppger hon att om ryktena om att det är svårt och få kandidater att söka sig till tekniska yrken stämmer kommer företaget att få problem. För tillfället är hon dock inte orolig då företaget har samarbeten med flera olika högskolor samt tar in många praktikanter. *Caisa* anser att utbudet av kompetenta ingenjörer är bra och menar att det idag är mer varians på ingenjörsutbildningarna än tidigare då det var mer traditionellt vilken bakgrund man hade när man kom till företaget. Vidare berättar hon att de hela tiden förutspått att det kommer bli en brist på ingenjörer och tekniker men att de inte råkat ut för detta än. "Med detta sagt så kan vi inte sitta trygga, vi måste visa på varför det är intressant och viktigt att visa varför man ska jobba inom vår bransch och att vi har många fördelar i vår verksamhet". Vidare uppger hon att många söker sig till organisationen på grund av deras lokala förankring där man har möjlighet att påverka.

#### 5.4.2 Profilering mot ingenjörer

##### **Företag A**

*Anna* uppger att de är en organisation där många olika yrkesroller verkar och att de arbetar mot alla arbetsgrupper men att ingenjörer är ett stort fokus för dem. ”I dialogen med ingenjörstudenterna försöker vi att vara lyhörda, vilka frågor ställer studenterna och vad diskuteras i vår dialog? Detta tar vi med oss i aspekten kring vad vi kommunicerar ut”.

Hon berättar vidare att företaget arbetar långsiktigt om man ser till de aktiviteter de har, till exempel byggskola där de tar emot barn som får bygga på somrarna, detta för att skapa ett intresse för bygg- och ingenjörskonsten. Sedan har företaget även ett mattecentrum där de hjälper elever med matteläxor och organisationen har även ett teknikgymnasium. Även *Aisha* menar att en strategi som de använder är att befinna sig ute på skolor för att nå ingenjörstudenter och att de har ett nära samarbete och samordnar aktiviteter med cirka femton olika högskolor runtom i Sverige. Hon berättar vidare att de arbetar med olika projekt genom olika nätverk där de bland annat introducerar yngre tjejer för ingenjörsvyrket och har även projekt där de arbetar för att få yngre att intressera sig för ingenjörsvyrket genom att erbjuda praktikplatser inom verksamheten.

*Aisha* upplever att när organisationen ska rikta sig mot yrkesverksamma ingenjörer blir arbetet genast svårare. För att nå ut till yrkesverksamma ingenjörer använder de sig av regelrätta annonser externt, rekryteringsföretag och närvarar på olika mässor. I fråga om yrkesverksamma ingenjörer handlar det om företagets behov kopplat till vad som finns just då så det kan variera men det är som sagt en stor utmaning då ingenjörerna finns överallt det vill säga att de kan finnas hos konkurrenter eller till och med kunder eller samarbetspartners och då handlar det mer om hur de kan nås. Hon säger även att de har ambassadörer som rör sig ute i olika sammanhang för att sprida organisationens budskap och information om hur de arbetar.

*Agnes* bekräftar att de arbetar ute på arbetsmarknadsdagar och andra liknande arbetsmarknadsåtgärder men anser inte att de profilerar sig gentemot ingenjörgruppen på annat sätt än övriga yrkesgrupper.

##### **Företag B**

*Bella* berättar att organisationen är ett tekniktungt företag där många ingenjörer vet att man får arbeta med den senaste tekniken, vilket lockar. Hon menar på att företaget är en attraktiv arbetsgivare och de ligger i framkant vilket drar många ingenjörer till företaget idag. Hon säger att kandidaterna vet att de får spännande utmaningar och att produkterna företaget arbetar med är välkända och bidrar till samhället på ett konkret sätt. ”Vi kommer att ställas inför utmaningar, men jag tror att de ingenjörer som vill arbeta med kommersiella produkter tycker att vår koncern är en attraktiv arbetsgivare”. Vidare menar hon att företaget arbetar aktivt med barn från tidig skolålder, för att öka intresset och få dem att intressera sig för tekniska utbildningar. *Britta* menar att de strategiskt profilerar sig mot ingenjörer genom att anpassa de olika aktiviteterna när de är ute på till exempel studentmässor.



## **Företag C**

*Clara* uppger att företaget är ute på arbetsmarknadsdagar på högskolor och att de har en del kontakter inom skolvärden som de samarbetar med. Hon berättar att företaget genom olika samarbeten med skolor och genom att vara ute på arbetsmarknadsdagar profilerar sig mot ingenjörer i viss mån men att de hade kunnat göra ännu mer i sitt arbete för att profilera sig mot yrkesgruppen. Vidare berättar hon att det är vanligt att företaget har samarbeten med studenter från ingenjörsutbildningar i större utsträckning än med studenter från andra utbildningar.

## **5.5 Sammanfattning av resultat**

Syftet med vår studie är som tidigare nämnt att öka förståelsen för hur personer inom HR arbetar strategiskt med Employer Branding för att attrahera och säkerställa behovet av ingenjörer. Utifrån intervjuerna har det framkommit att alla tre företag har en samlad bild av att det är HR som initierar och driver arbetet med Employer Branding, men att det inte är något HR-funktionen gör helt på egen hand utan det sker i synergi med ledning samt marknads- och kommunikationsavdelning.

I fråga om hur organisationer arbetar i praktiken med Employer Branding betonar samtliga respondenter vikten av att ha tydliga värderingar inom organisationen. Genom att ha bestämda värderingar kan de skapa en ärlig och konsekvent bild av företaget som arbetsgivare och detta hjälper organisationen att differentiera sig från sina konkurrenter. I denna del har det framkommit att utformningen av ett starkt och konsekvent EVP är en central strategi i HR:s arbete med Employer Branding. I fråga om vilket inflytande HR:s arbete med Employer Branding på organisationens utveckling har det visat sig att Employer Branding arbetet i de olika företagen skiljer sig något, men samtliga organisationer upplever att deras arbete med att attrahera kandidater underlättas. Hur de mäter övriga effekter av insatserna framkommer inte helt tydligt.

En av våra frågeställningar ämnar ta reda på hur HR arbetar för att attrahera samt förebygga underskottet av ingenjörer. Samtliga respondenter uppger att de är medvetna om att det råder eller i alla fall kommer att råda brist på ingenjörer men de har delade åsikter kring hur detta påverkar företaget idag. En del menar att de redan i dagsläget märker att konkurrensen om utbudet är hårdare medan andra menar att de inte upplever en ingenjörbrist idag men att den är förväntad och att de förebygger denna genom till exempel samarbete med teknikinriktade universitet och högskolor. De menar att de på detta sätt kan visa upp vad företaget har att erbjuda, skapa relationer med studenter och marknadsföra sig som arbetsgivare. Alla företag arbetar med sitt Employer Brand inriktat mot ingenjörer då de menar att det är en viktig kompetensgrupp.

## 6. Diskussion

Ovan framförda resultat kommer i denna avslutande del att jämföras mot teori och våra egna reflektioner. Avslutningsvis kommer vi föra en metoddiskussion, dra slutsatser samt ge förslag till fortsatt forskning inom området.

### 6.1 Arbetet genomsyrar hela organisationen

Att arbeta tvärfunktionellt har identifierats som en nyckel till att implementera Employer Branding strategin genom hela organisationen. HR och marknadsavdelningen har ett nära samarbete inom företag A och B, detta då de båda funktionerna har en viktig roll i utformningen av hur företaget vill förmedla sig externt. Vidare är det väsentligt att arbetet med Employer Branding styrs från ledningen och att det är en prioriterad fråga, enligt respondenterna på företag A och B. Samtliga företag nämner att värderingarna är starkt integrerade och sätter prägel på hur de arbetar med sitt Employer Brand. Särskilt respondenterna inom företag B förmedlar att värderingarna är grundstenen inom företaget och ska vara med i varje del av arbetet. Employer Brand Manager uppger även att arbetet med Employer Branding ska styras någonstans ifrån och gå i linje med företagets affärsstrategi. Dessa uppfattningar berör vad Mosley (2007) beskriver som effektivt Employer Branding arbete där det råder god samverkan mellan HR och marknadsavdelning och att detta styrs av ledningen. Detta förklaras även i Backhaus och Tikoos (2004) modell *Employer Branding framework*. Vi uppfattar att företagen arbetar för att Employer Branding ska vara strategiskt och förankras i hela organisationen och gå i linje med dess strategiska mål.

När företag C ska attrahera medarbetare till organisationen uppger *Caisa* att företaget arbetar med att förmedla arbetsgivarvarumärket genom många olika aktiviteter på årsbasis och att det handlar om att hitta de forum där målgruppen befinner sig och att företaget tror mycket på personliga möten. När företag A och B ska attrahera kandidater har det framkommit från respondenterna att de arbetar utifrån sitt framtagna EVP, Employee value proposition, som en strategi för att differentiera sig på arbetsmarknaden. Respondenterna talar om vikten av att detta ska vara sant, äkta och ärligt och att det ska förmedla fördelarna att vara anställd hos just dem. De menar att detta är viktigt för att den nyanställda ska känna att företaget verkligen lever upp till det löfte de erbjudit. En annan fördel som de talar om är att en äkta och sann bild av företaget ökar chanserna att rätt person söker sig till företaget. Detta överensstämmer med forskning som säger att det är viktigt att kommunicera ut arbetsgivaren som sann, attraktiv och unik (Parment & Dyhre, 2009).

I utformandet av EVP:t nämner respondent från företag B att de undersöker internt för att kunna lyfta fram vad som skiljer företaget från andra. Respondenterna från företag A utgår också från hur medarbetarna uppfattar organisationen men Agnes berättar att de även undersöker vad som efterfrågas externt i samband med att de tar fram sitt EVP. Detta beskriver Parment och Dyhre (2009) som ett verktyg att identifiera sitt EVP i enlighet med de tre IPI-kriterierna; *Identity*, alltså hur

företaget uppfattas internt, *Profile*, hur företaget vill uppfattas externt och *Image*, hur företaget faktiskt uppfattas av målgruppen. Vi tycker oss se en tydlig koppling mellan hur företagen arbetar och vad forskningen inom området säger i fråga om arbetsgivarerbjudande. Vi anser oss inte fått fram ny kunskap kring EVP utifrån resultatet men däremot fått en ökad förståelse av hur olika HR-avdelningar arbetar praktiskt med sitt EVP.

Utifrån ovanstående har det även framkommit att det till stor del är företagens värderingar som sätter prägel på hur de arbetar med sitt Employer Brand. Vi har utifrån detta reflekterat över till vilken grad företagen kan anpassa sina värderingar efter potentiella medarbetares önskemål. Även om företagen är lyhörda i sin kommunikation och försöker att gå i den riktning som efterfrågas finns problematiken som vi ser det att företagen inte kan vara för ombytliga. Det är viktigt att företagen är konsekventa i vad de förmedlar och därför kan de inte vända kappan efter vinden, enligt vår uppfattning. Deras värderingar är något som ska avspegla hela organisationen och vara djupt rotad i kulturen vilket kan göra det svårt att gå i den efterfrågade riktningen.

Samtliga respondenter pratade om vikten av att den förmedlade bilden av företaget ska vara sann och konsekvent. Vi tror att om företagen förändrar sin kommunikation för att passa in efter vad som efterfrågas för stunden, hur sann kan då den nya bild som företagen sänder ut vara? Enligt vår uppfattning tar förändringsarbete inom en organisation flera år att implementera och att förändra en organisations värderingar i grunden och få med hela organisationen i det nya tänket anser vi vara ett omfattande arbete. Utifrån ovan beskrivna blir ännu tydligare att HR och ledningen måste arbeta tätt för att avväga i vilken riktning företaget ska gå för att den bild företaget sänder ut är ärlig och konsekvent.

## **6.2 Employer Branding påverkar organisationen och dess utveckling**

När de tre företagen beskriver upplevda effekter av arbetet med Employer Branding lyfter de fram att de har lättare att attrahera kandidater och att de har ett starkt inflöde av ansökningar. Detta tar stöd i teori där Srivastava och Bhatnagar (2010) uppger att organisationer får det lättare att hitta och rekrytera rätt kompetens eftersom ett starkt arbetsgivarvarumärke hjälper organisationerna att definiera sitt behov av humankapital. Även Barrow och Mosley (2005) påvisar att Employer Branding sammantaget underlättar arbetet med att rekrytera och att behålla rätt personal vilket på sikt leder till lägre personalomsättning och en positiv ekonomisk utveckling för företaget. I likhet med teorin pratar respondent från Företag A om att en effekt blir att de kan lägga mindre resurser på alternativa incitament såsom lön. Ritson (2002) påpekar att företag med ett starkt Employer Brand har råd att erbjuda lägre lön än konkurrenter med ett inte lika starkt Employer Brand. Respondenterna från Företag A och B beskriver att de genom sitt Employer Branding arbete skapar många kontakter med potentiella kandidater och att de på detta sätt minskar rekryteringstiden och därmed även kostanden per rekrytering. Respondent från Företag A uppger att de tydligt kan se att de satsningar de gör resulterar i att de knyter kontakter med personer som kan tänka sig att arbeta inom organisationen och

att Employer Branding är långsiktigt i många av deras aktiviteter. Respondenten berättar vidare att Företag A inte utför mätningar men menar att de har som mål att kunna sätta så kallade KPI:er, som står för *Key Performance Indicator*, på sitt arbete för att kunna mäta resultatet. KPI används för att utvärdera en organisations effektivitet eller effektiviteten för en viss aktivitet (Investopedia, 2015). Respondenterna från Företag B beskriver att de mäter effekterna genom att se till hur de kommer ut i externa rankingar, och hur lätt de har att stänga en position.

Företag C:s respondenter menar att effekterna av arbetet med företagets Employer Branding märks genom att människor känner till företaget. Om igenkänningsfaktorn kan användas som någon typ av måttstock anser Clara att detta är tecken på att de är välkända och intressanta. Dyhre och Parment (2009) menar att det är viktigt att företagen har en målsättning med sitt Employer Branding arbete och vidare ska målen vara mätbara och konkreta.

Samtliga respondenter uppger att de upplever en organisatorisk påverkan och effekter av sitt arbete med Employer Branding. Utifrån vad som framkommit från respondenternas berättelser och utifrån teorin har det framkommit att Employer Branding är en viktig del i företagets arbete för att attrahera och behålla personal och för en fortsatt organisatorisk utveckling (Dyhre & Parment, 2009; Backhaous & Tikoo, 2004). Vi upplever dock att företagen brister i att kunna uppge konkreta mätbara resultat och målsättningar i sitt arbete vilket vi reflekterar kring. Att konkret kunna påvisa vilka positiva effekter ett starkt arbetsgivarvarumärke har anser vi skulle göra HR:s arbete med Employer Branding mer legitimt och trovärdigt men också innebära ett sätt för företagen att se inom vilka delar de behöver förbättras inom.

### **6.3 Ingenjörer i fokus**

Som tidigare uppgetts beräknas det enligt Prognosinstitutet (SCB, 2013) uppstå en brist på cirka 51 000 ingenjörsutbildade år 2030. Samtliga respondenter uppger att de är medvetna om att prognoser tyder på att utbudet av ingenjörer kommer att minska kraftigt de kommande åren. Majoriteten av respondenterna upplever dock inte att de påverkas av bristen i dagsläget men de uppger att de arbetar mycket proaktivt för att säkerställa att de har den ingenjörskompetens de behöver inför framtiden. Mycket av arbetet med att kunna säkerställa denna kompetens är en integrerad del av företagets Employer Branding strategi.

Respondenterna uppger att de riktar sig mot studenter på universitet och högskolor runtom i världen. Detta för att på så vis skapa relationer och kännedom om hur det är att arbeta hos företaget samt för att i medvetengöra företagets värderingar hos potentiella medarbetare. Att ta emot praktikanter och erbjuda traineetjänster är något som samtliga nämner som en del av arbetet med att attrahera ingenjörsstudenter till företaget och för att skapa relationer med studenterna. Anna från Företag A resonerar kring detta och uppger att organisationen skapar relationer med kandidaterna på detta sätt och att det i många fall leder till att kandidaterna senare söker sig till företaget. Detta kan kopplas till Backhaus och Tikoos (2004) teorier om att personal som kan identifiera sig med företagets

värderingar blir mer lojal vilket resulterar i minskad personalomsättning.

Vi har fått uppfattningen att dagens medarbetare i allt högre grad är medvetna om vilken typ av verksamhet de söker sig till och att yrkesidentifikation spelar en stor roll för medarbetarna. Något som vi reflekterar över är ifall individens handlingsfrihet kan komma att hamna i skymundan om företagets värderingar påverkar vad de anställda ska tänka och hur de ska verka för att det ska gå i linje med organisationen. Vi tror att det är viktigt att medarbetarna som representerar organisationen bär med sig företagets värderingar i sitt arbete men att de även får utrymme för att kunna vara kreativa och vara egna individer inom organisationens ramar. Vi upplever här att det är viktigt att HR i sitt arbete främjar ett öppet arbetsklimat där det finns utrymme för kreativitet och individuella skillnader, annars finns risk att den organisatoriska utvecklingen stannar upp.

Vidare framkom att det är oerhört viktigt att vara lyhörd gällande vad ingenjörer efterfrågar av en arbetsgivare. Samtliga företag nämner att de erbjuder attribut som är attraktiva för ingenjörer och att detta är något de satsar mycket på för att vara konkurrenskraftiga. Detta kan exempel vara att få arbeta med den senaste tekniken, att det finns stora utvecklingsmöjligheter eller att arbetsgivaren på andra sätt ses som attraktiv. HR-strateg ett beskriver detta utifrån att de är en stor organisation som kan erbjuda många olika roller, Bella berättar att deras anställda får arbeta med den senaste tekniken och Clara menar att de erbjuder sina anställda möjligheter att påverka den lokala omgivningen. Att detta erbjudande är viktigt styrks av Backhaus och Tikoo (2004) som menar att en attraktiv arbetsgivare erbjuder de attribut som kandidaterna efterfrågar och att ju närmare dessa attribut ligger de önskade desto mer attraktivt anses företaget.

Enligt respondenterna från företag A och B har de ett mycket långsiktigt arbete med att förebygga behovet av ingenjörer. De driver aktiviteter mot unga personer för att skapa ett intresse kring det tekniska området och på så vis locka fler att välja att utbilda sig inom ingenjörsområdet. Exempel på detta är företag A som erbjuder läxhjälp i ett eget mattecentrum. Utifrån respondenternas berättelser framkommer att företagets långsiktiga arbete är en viktig del i uppbyggnaden av deras arbetsgivarvarumärke. Företag som har en trygg och stark identitet har lättare att förmedla en äkta bild av sin organisation till potentiella medarbetare vilket i sin tur leder till att rätt kandidater söker sig till organisationen (Backhouse & Tikoo, 2005). Ett starkt Employer Brand hjälper de anställda att identifiera sig med företagets värderingar och det skapar en lojalitet gentemot arbetsgivaren (Backhouse & Tikoo, 2005).

Vår tolkning är att företagen arbetar likartat för att attrahera och behålla ingenjörer. De satsar samtliga på att marknadsföra sig gentemot ingenjörstudenter och att väcka intresse för yrket bland unga. Vi tror att denna långsiktiga satsning med att skapa relationer kommer att vara en viktig konkurrensfördel inför den hårdnande konkurrensen om ingenjörer.

## 6.4. Metoddiskussion

Uppsatsen bygger på forskningsartiklar som är av relevans för vårt syfte. I vår sökprocess föll ett antal artiklar bort då de utgick från ett ekonomi- eller marknadsföringsperspektiv men vi anser dock att vi fått fram tillräckligt med bra underlag för vår teoretiska bakgrund och mycket av det vi använt oss av är återkommande i de olika artiklarna, vilket tyder på en förankring inom forskningen. Vi hade velat framföra ett kritiskt perspektiv av Employer Branding men det råder avsaknad av denna typ av problematisering av begreppet. Den kritik vi fann som riktades mot Employer Branding kom från diverse konsultbloggar eller inte etablerad forskning och därmed inte material som vi kunnat inkludera i vår studie. För att ytterligare styrka vårt material till resultatdelen hade vi kunnat använda oss av trianguleringsmetod, till exempel genom dokumentstudier eller observation på företagen. Den givna tidsramen för uppsatsen var en anledning till att vi valde bort detta då vi ville satsa på att utföra intervjuerna och analysen av dessa så utförligt som möjligt.

Något som vi reflekterat över är kontextens betydelse för respondenternas uppfattning. Alla respondenter som intervjuats arbetar inom stora organisationer som har en stark position och företagen är välkända. Om vi hade valt organisationer som inte har ett starkt varumärke hade kanske utfallet blivit annorlunda. Vi valde dock att använda oss av organisationer med starkt varumärke då vi ville undersöka hur dessa företag som klassas som attraktiva utifrån företagsbarometern arbetar för att vara såpass framgångsrika som de är idag.

En annan kritik som kan riktas mot studien är det faktum att vi genomförde intervjuerna via telefon istället för ett fysiskt möte. Detta innebär att vi missar att kunna läsa in kroppsspråk och tillfällen att se kontexten där respondenten verkar. Men som tidigare nämnt ansåg vi att den angivna tidsramen var ett hinder för detta, då de olika företagen var placerade på olika orter och vi hade såpass många intervjuer att detta skulle uppta mycket tid för oss. Dock har vi tagit kontexten i beaktning genom att respondenterna har fått berätta om sig själva och sin roll på företaget förhållande till de andra på HR-avdelningen, de har fått berätta om organisationen. Slutligen anser vi att vi fått tillräckligt med material för att kunna dra de slutsatser vi gjort då vi fått utförliga svar av våra respondenter och relevant teori att kunna jämföra mot.

## **6.5 Slutsatser och förslag till fortsatt forskning**

Vi anser att vi skapat oss en större förståelse för hur HR arbetar strategiskt med Employer Branding genom att få ta del av respondenternas uppfattning. Resultatet från studien visar på att företagen arbetar aktivt med Employer Branding och att värderingarna är en viktig grund och skiljedelare för att profilera företaget. Vidare visar studien att arbetet med Employer Branding ska gå i linje med företagets affärsstrategi och mål och att det ska genomsyra hela organisationen. Vidare drar vi slutsatsen att företagen arbetar proaktivt med Employer Branding och att det kommer att vara en viktig strategi i arbetet med att skapa intresse för yrket samt att attrahera och behålla ingenjörutbildade.

Respondenterna som arbetar med Employer Branding som strategi upplever påverkan på organisationen men vi uppfattar att de generellt saknar uppsatta nyckeltal eller standardiserade verktyg för att kunna mäta effekterna. Vi skulle uppmuntra forskning att vidare ge förslag och undersöka olika sätt att mäta och sätta upp mål kring arbetet med Employer Branding, då vi anser att det är viktigt att kunna utvärdera insatserna. Det som är konkret och mätbart är enklare att utveckla och förbättra. Detta skulle även öka HR:s möjligheter till att kunna leverera i enlighet med företagets mål.

## 7. Referenslista

Ambler, T. och Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *The Journal of Brand Management Volume 4(3)*, pp. 185–206.

Backhouse, K, och Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International, Vol. 9(5)*, pp. 501-517.

Barrow, Simon & Mosley, Richard (2005). *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*. Hoboken, N.J.: Wiley

Bergeron, D. M. (2001). Valuing the Employer Brand: Attracting Talent that fits. *The Journal of Business Perspective Vol. 14 (1-2)*, pp. 26-34.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2., [rev.] uppl.) Malmö: Liber.

Edwards, M, R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review Vol. 39 (1)*, pp. 5 - 23.

Psykologiguiden (2015). *Hermeneutisk cirkel*. Hämtad den 20 mars, 2015, från <http://www.psykologiguiden.se/www/pages/?Lookup=hermeneutisk%20cirkel>

Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande- Från kunskapsteori till metodteori*. (2.uppl) Lund: Studentlitteratur.

Ingenjör. (u.å). I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 29 februari, 2015, från: <http://www.ne.se/>

Investopedia (2015). *Key Performance Indicators – KPI*. Hämtad 16 maj, 2015, från: <http://www.investopedia.com>

Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2011). *Kvalitativa metoder: från vetenskapsteori till praktik*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Kalinowski, M (2011). *Nya trender inom employer branding*. Hämtad 29 februari, 2015, från: <http://www.employerbrandingtoday.com/se/2011/01/12/nya-trender-inom-employer-branding/>

Kaliprasad, M. (2006). The Human Factor. I: Attracting, Retaining, and Motivating Capable People”. *Cost Engineering, vol. 48(1)*, pp.20-26.



Khanyapuss, P. & Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderation factors. *European Journal of Marketing*, Vol.45 (9/10), pp. 1521-1537.

Lievens, F. och Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Sage Journal*, pp. 75-102.

Manpowergroup. (2014). *Talent Shortage*. Hämtad 20 februari, 2015, från:  
<http://www.manpowergroup.com>

Meyers, C., Van Woerkom, M och Dries, N. (2013). Talent - Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human resources Management Review* Volume 23(4), pp.305-321.

Moroko, L & Uncles, M. 2008. Successful Employer Brands, *Brand Management*, vol 16(3), pp. 160-175.

Mosley, RW, (2007). Customer Experience, Organizational Culture and the Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 15 (2), 123-134.

Nilsson, P., Wallo, A., Rönqvist, D., & Davidsson, B. (2011). *Human Resource Development: att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Papasolomou, I. & Vrontis, D. (2006). Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retailbank industry. *Journal of Brand Management*. 15 (1), pp.37 -47.

Parment, A. & Dyhre, A.(2009). *Sustainable Employer Branding-Guidelines, Worktools and Best Practices*. Malmö: Liber AB.

Ritson, M. (2002). *Marketing and HR collaborate to harness employer brand power*. Hämtad 27 Februari, 2015, från: <http://www.marketingmagazine.co.uk/article/162068>

Srivastava, P. och Bhatnagar, J. (2010). Employer brand for talent acquisition: an exploration towards its measurement. *VISION – The Journal of Business Perspective*, Vol. 14.(1-2), pp. 25- 34.

Statistiska centralbyrån.(2013). *Ingenjörerna - En djupanalys av ingenjörsutbildade och personer med ett ingenjörssyrke*. Hämtad den 20 februari ,2015,  
från: [http://www.scb.se/statistik/\\_publikationer/UF0521\\_2013A01\\_BR\\_A40BR1301.pdf](http://www.scb.se/statistik/_publikationer/UF0521_2013A01_BR_A40BR1301.pdf)

Statistiska centralbyrån. (2013) . *Brist på ingenjörer trots ökat intresse för utbildningen*. Hämtad den 2 maj, 2015, från: [http://www.scb.se/sv\\_/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Utbildning-och-forskning/Analyser-och-prognoser-om-utbildning-och-arbetsmarknad/Analyser-om-utbildning-och-arbetsmarknad/Aktuell-pong/2013A01/Behallare-for-Press/Tema-Arbetsmarknad--Ingenjorer/](http://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Utbildning-och-forskning/Analyser-och-prognoser-om-utbildning-och-arbetsmarknad/Analyser-om-utbildning-och-arbetsmarknad/Aktuell-pong/2013A01/Behallare-for-Press/Tema-Arbetsmarknad--Ingenjorer/)

Sullivan, J. (2004). *Eight Elements of a Successful Employment Brand*. Hämtad den 3 mars, 2015, från: <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>

Ulrich, D. & Brockbank, W. (2007). *Värdeskapande HR*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Universum. (2015). *What is included in the Employer Branding process?* Hämtad den 3 mars, 2015, från: <http://universumglobal.com/articles/2014/03/what-is-employer-branding/>

Universum. (2014). *What is Employer Branding?* Hämtad den 3 mars, 2015, från: <http://universumglobal.com/articles/2014/03/what-is-employer-branding/>

Ödman, P.-J. (2007). *Tolkning, förståelse, vetande: hermeneutik i teori och praktik*.(2., [omarb.] uppl.) Stockholm: Norstedts akademiska förlag.

Wilden, Ralph, Gudergan, Sigfried & Lings, Ian. (2010). Employer Branding : strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26 (1),pp. 56-73.

## **Bilaga 1: Intervjuguide**

### **Employer Branding**

*Vi inleder intervjun med en kort presentation oss själva, vårt syfte med intervjun, informerar om etiska aspekter och frågar om godkännande av inspelning av intervjun.*

#### ***Intern Employer Branding***

1. Berätta lite om din bakgrund kopplat till EB?
2. Har ni uttalade värderingar inom er organisation? Hur bedömer du att värderingarna integreras av de anställda i det operativa arbetet?
3. Finns det någon koppling mellan företagets värderingar och visioner och ert arbete med Employer Branding?
4. Har ni någon kritisk kompetensgrupp som ni arbetar extra med för att säkerställa behov av denna nyckelkompetens?
5. Har ni några EB-strategier för att behålla viktig kompetens inom företaget?

#### ***Extern Employer Branding***

1. Vilka strategier använder ni på HR för att differentiera er på arbetsmarknaden? Hur ser ni på utbudet av kompetenta ingenjörer idag?
2. Hur arbetar ni på HR med att attrahera duktiga ingenjörer?
3. Hur ser ni på utbudet av kompetenta ingenjörer i framtiden, låt säga om 10 år?

#### ***Påverkan på organisationens utveckling***

1. Vilka effekter har ni upplevt av ert EB-arbete?
2. Hur upplever du att ert EB-arbete påverkat er organisationsutveckling?
3. Hur arbetar ni för att ytterligare stärka ert arbetsgivarvarumärke?
4. Är det något du vill tillägga intervjun?