

**Employer branding -
*Konsten att rekrytera och
behålla kompetenta
medarbetare***

**Employer branding - *The
art of retaining and recruiting
competent employee***

Examensarbete för kandidatexamen med
huvudområde företagsekonomi

Grundnivå 15 högskolepoäng

Vårterminen 2023

Student: Joussef Elias & Robin Sandgren

Handledare: Peter Hulten

Examinator: Jalal Ahamed

Employer branding - *Konsten att rekrytera och behålla kompetenta medarbetare*

Examensrapport inlämnad av Joussef Elias och Robin Sandgren till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

[2023-06-12]

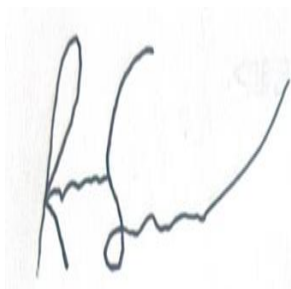
Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Joussef Elias



Signerat: _____

Robin Sandgren



Signerat: _____

Förord

Vi vill inledningsvis börja med att säga ett stort tack till alla som varit delaktiga i detta arbete och stöttat oss genom arbetets gång. Tack till vår handledare Peter Hulten, examinator Jalal Ahamed, nära och kära samt dem som deltagit i vår enkätundersökning men även de som chefer som ställde upp på intervjuerna. Tack så hemskt mycket. Peter vår underbara handledare vill vi tacka för att du tagit dig an tiden att kolla igenom vår rapport x antal gånger och givit oss värdefull feedback och att du varit hjälpsam under hela arbetets gång. Ett stort tack till dig också Jalal som har ställt upp med att också ge oss värdefull feedback under seminariet på plats och tagit dig an tiden att förklara feedbacken en ytterligare gång. Båda ni två har varit väldigt hjälpsamma under resans gång. Så ett stort tack från oss till er!

Skövde, våren 2023

Joussef Elias & Robin Sandgren

Sammanfattning

Titel: Employer branding: *Konsten att rekrytera och behålla kompetenta medarbetare.*

Ämne: Kandidatuppsats i företagsekonomi inom marknadsföring, 15hp.

Författare: Joussef Elias och Robin Sandgren.

Nyckelord: employer branding, human resource outsource, internal marketing, employer branding mixen, rekrytering.

Bakgrund: För att kunna överleva på en modern konkurrensutsatt marknad som små och medelstora företag måste de ha kompetent och talangfull personal. Genom att ha ett starkt arbetsgivarvarumärke så blir det lättare att bibehålla den kompetenta personalen men även för att rekrytera nya. Det finns strategier som tas upp genom studiens gång som man kan implementera för att stärka sitt arbetsgivarvarumärke.

Problemformulering: Ett problem som förekommer inom små- och medelstora företag är att resurserna alltid inte räcker till för att anställa exempelvis HR-personal som aktivt arbetar med att stärka arbetsgivarvarumärket. Det är dock oerhört viktigt att i små och medelstora företag att arbeta med detta då nyckelpersonerna blir än viktigare eftersom de får större ansvar för företagets olika uppdrag än i stora företag.

Syftet: Syftet med denna studie är att undersöka hur väl små- och medelstora företag arbetar med intern- och extern employer branding. Författarna skall dessutom undersöka strategier som SME:s (Small and Medium-sized Enterprise) använder sig av för att kunna rekrytera efterfrågad personal samt hur man bibehåller kompetent personal för att en ökad förståelse kring begreppet employer branding.

Metod: Inom denna studie så har författarna valt att använda en kombinerad metod, både kvalitativ men även en kvantitativ med utgång från en deduktiv metod.

Slutsats: Författarna inom denna studie har funnit att arbetsgivarna idag redan implementerar olika strategier inom intern employer branding (internal marketing) för att stärka sitt arbetsgivarvarumärke men som även bidrar till en positiv arbetsmiljö. Många menar på att de vill jobba med employer branding i allmänhet mer än vad som görs idag och har viljan för det, men resurserna räcker inte alltid till. Många arbetar idag även med sitt externa employer branding exempelvis genom sociala medier men där menar många att man behöver bli bättre.

ABSTRACT

Title: Employer branding: *The art of retaining and recruiting competent employee.*

Subject: Bachelor's thesis in business marketing, 15 credits.

Authors: Joussef Elias and Robin Sandgren.

Keywords: employer branding, human resource outsource, internal marketing, employer branding mix, recruiting.

Background: To be able to survive in a modern competitive market as a small and medium-sized enterprise, you must have talented and competent staff. With a strong employer brand comes benefits that help you hire talented employees but also retain them within the company. There are also strategies shown in this study that you can implement to strengthen your employer brand.

Problem formulation: A problem that occurs in small and medium-sized companies is that the resources are not always enough to employ, for example, HR employees who actively work to strengthen the employer brand. However, it is extremely important in small and medium-sized companies to work with this as the key employees become even more important because they are given greater responsibility for the company's various tasks than in large companies.

Aim: The purpose of this study is to investigate how well SMEs work with internal and external employer branding. The authors will also examine strategies that SMEs (Small and medium-sized enterprises) use to be able to recruit in-demand personnel and how to maintain competent personnel in order to increase understanding of the concept of employer branding.

Method: Within this study, the authors have chosen to use a combined method, both qualitative but also quantitative based on a deductive method.

Conclusion: The authors of this study have found that employers today already implement various strategies within internal employer branding (internal marketing) to strengthen their employer brand but which also contribute to a positive work environment. Employees say that they want to work with employer branding in general more than what is done today and have the ambition to do so, but where the resources are not always enough. Many employees today also work with their external branding, for example through social media, but where many believe that they need to do better.

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Problembakgrund	7
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Problemformulering & Syfte	10
1.4 Frågeställning	10
1.5 Avgränsningar	11
2. Teoretisk referensram	12
2.1 Human Resource Management (HRM)	12
2.2 En övergripande konceptuell modell.....	13
2.3 Employer branding	14
2.3.1 Employer branding mixen (marknadsmixen).....	14
2.4 Extern employer branding.....	16
2.4.1 Human Resource Outsource (HRO).....	16
2.5 Intern employer branding.....	17
2.5.1 Internal marketing	17
3. Metod	19
3.1 Val av ansats	19
3.2 Metodval & datainsamlingsmetod	19
3.2.1 Kvalitativ forskningsmetod	20
3.2.2 Kvantitativ forskningsmetod	21
3.3 Urval	21
3.4 Analysmetod	22
3.5 Etiska överväganden	23
3.5.1 Tillhörighet.....	23
3.5.2 Överförbarhet	24
3.5.3 Pålitlighet.....	24
3.5.4 Validitet och Reliabilitet (Konfirmering och Åkthet)	24
4. Empiri	26
4.1 Företagspresentation	26
4.2 Resultat från intervjuerna	27
4.2.1 Human Resource Outsourcing.....	27
4.2.2 Internal employer branding/ Internal marketing	29
4.2.3 Extern employer branding (employer branding mixen)	30
4.3 Enkätundersökning	33
4.4 Sammanfattning av empiriska materialet från intervjuer	36
5. Analys & Diskussion	39
5.1 Employer Branding Mixen	39
5.1.1 Lön & förmåner	39

5.1.2 Arbetsgivarvarumärket	40
5.1.3 Marknadsföring	40
5.1.4 Arbetsmiljö	41
5.2 Internal marketing	41
5.3 Human Resource Outsource (HRO).....	43
6. Slutsats.....	44
6.1 Slutsats	44
6.2 Bidrag	45
6.3 Förslag för vidare forskning.....	46
6.4 Kritik mot studien	46
7. Referenser	48
8. Bilagor	51
8.1 Intervjuguide	51
8.2 Joussef Elias's egna reflektioner	54
8.3 Robin Sandgren's egna reflektioner.....	55

1. Inledning

I denna studie har vi genom intervjuer och enkätundersökningar undersökt hur chefer och personal arbetar inom sina företag för att rekrytera och behålla kompetenta medarbetare. Företagen är inom fem olika branscher (industri, transport, heminredning, elektronik och personalhantering) och kan kategoriseras som små- till medelstora företag.

1.1 Problembakgrund

I takt med att arbetsmarknaden växer sig större med tiden så har också konkurrensen om de kompetenta medarbetarna hårdnat. I artikeln “*De löser storföretagens talangbrist - med employer branding*” understryks vikten av att arbeta proaktivt med att hitta talanger och framtida duktiga medarbetare på de sociala medierna. Det gör att företagen syns mer och attraherar till sig medarbetare vilket sparar in på framtida rekryteringskostnader. Det ökar även möjligheterna markant att hitta de rätta kandidaterna då endast tre av tio personer aktivt söker nya tjänster men att nio av tio personer kan tänka sig att byta arbetsplats om rätt möjlighet dyker upp (Dagens industri, 2023). Det är framförallt i små till medelstora företag som resurserna är begränsade (Fasth et al., 2020), vilket kan bidra till att personalen hittar andra tjänster. Genom att individerna frekvent byter arbetsplats är en av de största utmaningarna i dag för företagen att behålla sin nuvarande personal.

Vad är det då som gör att allt fler arbetstagare i Sverige väljer att byta arbetsplatser i alla sektorer mer frekvent år efter år. Genom att undersöka tidigare statistik från Statistiska centralbyrån (Andersson et al., 2014) som visar på att sannolikheten att byta arbetsplats ökar om personen besitter egenskaper som exempelvis lägre ålder, eftergymnasial utbildning, 3 år eller längre, och även när högre lön på minst 5 procent erbjuds av en annan arbetsgivare. Genom att jämföra statistik på huruvida utbildningsnivån av 3 år eller längre eftergymnasiala studier har ökat från cirka 1,2 miljoner människor, år 2014, till 1,5 miljoner, år 2021 (SCB, 2022), så går det att koppla det till en stor faktor kring varför arbetsmarknaden har blivit alltmer konkurrerande år efter år. Detta har i sin tur gjort att högre krav ställs på att organisationer/företagare lägger större resurser för att hitta kompetenta medarbetare, speciellt för små- och medelstora företag som redan från början kanske inte lägger någon resurs alls på detta. Moroko och Uncles (2008) anser att organisationer också måste skapa sig ett starkt arbetsgivarvarumärke, dels för att sticka

ut från andra konkurrenter men också för att kunna attrahera till sig rätt typ av medarbetare som besitter rätt expertis för den specifika rollen (Lievens & Slaughter, 2016). Det räcker enbart inte att leta nya medarbetare, trots en lyckad rekrytering så uppstår nästa utmaning, att behålla medarbetarna (Moroko & Uncles, 2008). Det är också viktigt att tänka på att all typ rekrytering och letande efter de rätta kandidaterna både kostar pengar och resurser för organisationen, oavsett om den är lyckosam eller inte. Dabirian och Diba (2022) visar på betydelsen om hur företag varit tvungna att anpassa sina strategier under Covid-19, samt vilka strategier som krävts för att dels kunna behålla sina medarbetare men också för att fortsätta att rekrytera personal under rådande pandemi-situation. Författarna (Dabirian & Diba, 2022) anser att omställningar som dessa i samhället kräver också drastiska omställningar och nytt tankesätt i organisationerna för att fortsätta konkurrera på arbetsmarknaden, vilket också för organisationerna framåt. Genom att lyckas behålla de mest värdefulla personerna i organisationen ökar chanserna avsevärt att fortsatt kunna utveckla och driva organisationen vidare. Dyhre och Parment (2013) anser dock på att de viktigaste medarbetarna i en organisation också är dem som andra arbetsgivare söker efter. Detta kan då i stället skapa ett stort tomrum i verksamheten i fall en sådan viktig person väljer att lämna organisationen. Därför understryker Dyhre och Parment (2013) vikten av att erbjuda utvecklingsmöjligheter och karriärvägar inom verksamheten för att inte gå miste om den mest kompetenta personalen.

1.2 Problemdiskussion

Vad är då employer branding och vilken mening har det?

Employer branding kan ses som en process att skapa och främja en unik image och rykte för en organisation som arbetsgivare. Det går ut på att utveckla en distinkt identitet för organisationen som återspeglar dess värderingar, kultur och arbetsmiljö men även för att erbjuda utvecklingsmöjligheter och karriärvägar för personalen så att man uppfattas som en attraktiv arbetsgivare (Dyhre & Parment, 2013). Leekha-Chhabra och Sharma (2014) anser att employer branding ses som en organisation där arbetsgivaren är i intressenternas medvetande, potentiella anställda, nuvarande anställda. Employer branding är med andra ord hur en organisation uppfattas som en arbetsplats av dess olika intressenter.

Lievens och Slaughter (2016) anser att employer branding alltid varit viktigt för företag som vill attrahera och behålla sin kompetenta personal, men att det fortfarande finns en

stor utvecklingspotential i de flesta verksamheter. Genom att lyfta fram de unika aspekterna av en organisations kultur, värderingar och arbetsmiljö kan företag skilja sig åt på den betydligt mer konkurrensutsatta arbetsmarknad som är i dagens samhälle. Detta hjälper inte bara att attrahera spetskompetens till verksamheten utan ökar också medarbetarnas engagemang och chansen att de stannar kvar, vilket förbättrar företagets övergripande rykte och konkurrenskraft. Utan ett starkt arbetsgivarvarumärke kan företag få kämpa betydligt mer för att attrahera och behålla anställda. Hög personalomsättning kan leda till ökade rekryteringskostnader och lägre produktivitet, samtidigt som ett skadat rykte kan göra det ännu svårare att attrahera och behålla dem anställda, samt att behålla kundlojaliteten (Moroko & Uncles, 2008).

I Lievens och Slaughter's studie (2016) om hur employer branding har utvecklats från tidigt 2000-tal till år 2016 så hävdar en del att employer branding inte är nödvändigt eller kanske inte är en prioritet för alla företag (Lievens & Slaughter, 2016). Men på dagens konkurrensutsatta arbetsmarknad är det viktigare än någonsin för företag att etablera ett starkt arbetsgivarvarumärke för att sticka ut och attrahera spetskompetens. Utan ett starkt arbetsgivarvarumärke riskerar företag att hamna på efterkälken och förlora de bästa kandidaterna (Staniec & Kalińska-Kula, 2021). För små- och medelstora företag (SME) kan employer branding vara särskilt viktigt eftersom dessa organisationer ofta har begränsade resurser för att attrahera och behålla talanger.

Employer branding anses inte alltid som en enkel process att utöva, men den kan vara mycket effektiv när den implementeras på rätt sätt. Det involverar flera olika steg, att definiera arbetsgivarens värdeförslag, identifiera målgruppen, utveckla en strategi för varumärket som arbetsgivare, samt att genomföra strategin genom olika kanaler som exempelvis sociala medier, evenemang och så vidare. Vi anser med ovan problemdiskussionen att employer branding är en viktig aspekt i dels rekryteringen av kompetenta medarbetare och att det kan hjälpa organisationer att differentiera sig på en konkurrensutsatt arbetsmarknad. Genom att skapa en positiv varumärkesimage som arbetsgivare kan organisationer attrahera ny kompetent personal, öka medarbetarnas engagemang och behålla dem och i slutändan driva en framgångsrik organisation.

1.3 Problemformulering & Syfte

Eftersom resurserna för HR-uppgifter oftast är mer begränsade i små och medelstora företag jämfört med stora företag så betyder det inte att personalfrågor och rekrytering är mindre viktiga (Fasth et al.,2020). Snarare tvärtom, eftersom nyckelpersonerna i små och medelstora företag blir viktigare då de får/tar större ansvar för företagets uppdrag (Gidehag & Lodefalk, 2016).

Genom att lägga resurser och pengar på HR kan företagen i stället spara pengar och resurser. Detta kan låta fel eftersom en HR-person inte direkt är gratis att anställa. Danielsson (2010) anser att om företaget anställer fel person till fel roll kan det bli väldigt kostsamt och tidskrävande. Det är viktigt att rollen matchar med den person som rekryteras när det kommer till olika kunskaper och egenskaper som efterfrågas. För att ta reda på om företag använder detta och få en bättre förståelse så har vi valt att studera hur små och medelstora företag i närområdet, Västra Götaland, använder sig av strategier när det kommer till rekrytering. Vi vill se om det ens finns strategier eller om det är väl utformat och tilltänkt för att hitta de rätta talangerna. Vi vill även undersöka hur stor del företagen lägger på intern kontra extern employer branding för att kunna jämföra det med vad tidigare studier och teorier lyfter fram. Vi anser detta intressant att implementeras på små och medelstora för att ibland så kan det exempelvis vara VD:n eller en person i ledningen som får hantera alla personalfrågor eftersom det inte ens finns någon specifik HR-avdelning som enbart sköter dessa frågor.

Syftet med denna studie är att undersöka hur väl små- och medelstora företag arbetar med intern- och extern employer branding. Författarna skall dessutom undersöka strategier som små- och medelstora företag använder sig av för att kunna rekrytera efterfrågad personal samt hur man bibehåller kompetent personal för att få en ökad förståelse kring employer branding.

1.4 Frågeställning

Hur arbetar SME-företag med sitt arbetsgivarvarumärke, samt hur arbetar de med att rekrytera och behålla sina nuvarande kompetenta medarbetare?

1.5 Avgränsningar

I detta examensarbete har vi valt att göra avgränsningar genom att hålla oss främst till Västra Götalandsregionen i och med att vi vill kunna utföra intervjuerna fysiskt om möjligheten finns och dela ut enkäterna direkt på plats. Dessutom har vi valt att hålla oss till små och medelstora bolag då det har varit enklare att få kontakt med respektive ansvarig på bolagen. SME bolag (små- och medelstora företag) är en avgränsning som också har gjorts inom detta arbete, dessa bolag har 0-250 anställda och en årsomsättning som inte överstiger 500 miljoner kronor (European Union Commission, 2003).

- Små företag: Färre än 50 anställda, omsättning som inte överstiger 100 miljoner.
- Medelstora företag: Färre än 250 anställda, en omsättning som inte överstiger 500 miljoner (European Union Commission, 2003).

Val av företag har gjorts med omsorg samt att vi har valt ut arbetsplatser som anses vara attraktiva inom respektive bransch och där kontakten har varit enkel mellan samarbetspartnerna. Inom denna studie har vi valt att fokusera på intern- och extern employer branding, med mycket fokus på employer branding (*arbetsgivarvarumärket*) som helhet. Rekryteringsprocessen kommer också att beröras och diskuteras inom denna studie men inte i huvudsak och kommer därmed inte att beröras som helhet.

Den kvantitativa delen av denna studie består av enkätundersökningar, som delats ut respektive arbetsplats där en semi-strukturerad intervju har utförts. Vi har valt att dela ut tio enkäter på respektive arbetsplats, då den kvalitativa delen kommer vara huvudfokuset inom detta arbete.

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel som berör den teoretiska referensramen så kommer respektive teorier och begrepp att diskuteras och förklaras som är relevanta för denna studie. Inledningsvis börjar den teoretiska referensramen med Human Resource Management som berör bemanning, underhållning och avveckling. Senare i kapitlet berörs Employer branding i sin helhet "Arbetsgivarvarumärket" och fördjupning inom Intern employer branding där Internal Marketing lyfts upp samt inom Extern Employer branding så beskrivs Human Resource Outsource och förklaras. Teorierna ligger till stor grund för analysen och för att förstå delen av empirin, därav är denna del av uppsatsen viktig och central som kommer hjälpa till att besvara studiens problemformulering.

2.1 Human Resource Management (HRM)

Human Resource Management rör personalfrågor i en organisation, som tidigare sköts av personalavdelningar men successivt flyttats till den övriga delen av en organisation, bland annat chefer. Human resource management är det strategiska tillvägagångssättet för att vårda och stödja anställda och säkerställa en positiv arbetsmiljön, anser Andersson med flera (2013), men där det yttersta målet är att skapa ekonomiska värden för organisationen (Granberg, 2011). Företag som är i small- och mellan storlek har betydligt färre resurser och därmed färre alternativ, men en resurs som förekommer hos dem flesta organisationer är HRM som kan anses som ett konkurrensverktyg, exempelvis genom att generera lojalitet gentemot arbetsgivaren enligt Sheehan (2013). Anwar och Abdullah (2021) anser dessutom att implementering av HRM kommer att positivt påverka företagets resultat såsom inkomstavkastning, nytta och även konkurrenskraften.

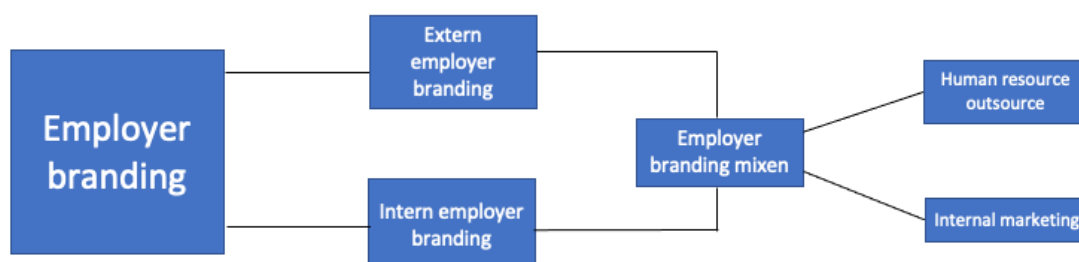
Human Resource Management kan delas in i tre olika kategorier, bemanna, underhålla och avveckla (Andersson et al., 2013) vilket kan relateras till att attrahera kompetenta medarbetare och behålla dem genom underhållning av uppföljningsmöten och så vidare. Anwar och Abdullah (2021) anser också att HRM inkluderar olika uppgifter som till exempel HR-förberedelser, strategisk rekrytering, personalutbildning, hälsovård och medarbetarnöjdhet. Personal och medarbetare i en organisation är en av de viktigaste resurserna som företaget har tillgång till. Det är således grundläggande för arbetsgivaren att kunna attrahera rätt personal just till sitt företag och det gör man genom den första processen i Human Resource Management vilket är att kunna bemanna. Den processen består av att kunna se till att det finns personal som kan göra jobbet, vilket man bland

annat gör genom att bland annat hyra in personal genom ett konsultföretag eller genom direktrekrytering (Andersson et al., 2013). Den delen av processen innebär inte enbart att kunna rekrytera medarbetare, utan även att kunna introducera dem till själva arbetet.

Den andra delen av processen i Human Resource Management är att kunna underhålla, utveckla och kompensera medarbetaren som utför jobbet (Andersson et al., 2013). Inom denna del skall man verka för att upprätthålla sina medarbetare, kort sagt kunna behålla kompetenta medarbetare. När man utför ett arbete för någons räkning, så som en anställd gör för företaget så skall den bli kompenserad för sitt arbete, men det är således väsentligt att personalen har rätt kompetens för arbetet man utför och att de upprätthåller den kompetensen som krävs. För att en verksamhet skall utvecklas, så är det essentiellt att även människan utvecklas som en del av verksamheten. Det kan handla om ren upplärning för en ny medarbetare, kompetensutveckling eller personlig utveckling (Andersson et al., 2013). Alla medarbetare vill kunna trivas för att kunna stanna kvar på samma verksamhet, så i denna del av processen så ingår även befordran/omplacering, arbetsmiljöfrågor samt löne- och anställningsfrågor (Andersson et al., 2013).

Den sista processen som ingår i Human Resource Management är att avveckla, vilket kort innefattar att avsluta anställning gällande pensioneringar, uppsägningar, omställningar eller avsked (Andersson et al., 2013).

2.2 En övergripande konceptuell modell



(Elias & Sandgren, 2023)

Modellen som vi skapat utgår från det breda begreppet som *employer branding* är. Sedan delas den upp i två olika grenar, *intern employer branding* och *extern employer branding* för att sedan tillsammans bilda *employer branding mixen*. För att bli än skarpare i kanten så har *employer branding mixen* delats upp i två kategorier, *human resource outsource*

och internal marketing. Denna modell ligger till grund för de teman som kommer att användas i intervjuerna. Framförallt för hur upplägget av hur intervjuguiden byggts upp (se bilaga 8.1).

2.3 Employer branding

Huvudfokuset med employer branding är att försöka fånga behovet av att arbetsgivaren är en attraktiv arbetsplats med möjlighet till att rekrytera talangfull personal och behålla dem man redan har (Andersson et al., 2013). Detta medför ett behov för organisationer att arbeta med employer branding genom marknadsföring till både potentiella och befintliga medarbetare, för att ses som en attraktiv arbetsplats. En av flera anledningar till detta är på grund av att employer branding anses som ett strategiskt verktyg. Det är lika viktigt för organisationer att hitta rätt potentiella kandidater så som det är för kandidater att attraheras och lockas till organisationerna, menar Leekha-Chhabra och Sharma (2014) i sin studie. Därav är relevansen hög för arbetsgivare att arbeta med hur deras identitet uppfattas som arbetsgivare och med deras employer branding, då varumärket kan användas som en symbol för en attraktiv arbetsgivare (Andersson et al., 2013). Detta medför att även personal kan ses alltmer som en slags kundgrupp, som består av både potentiella medarbetare och befintliga som kan fortsätta att bidra med utvecklingen inom företaget, men i huvudsak främst potentiella medarbetare. (Andersson et al., 2013).

2.3.1 Employer branding mixen (marknadsmixen)

Marknadsmixen är en typ av ramverk som hjälper organisationer att utveckla och implementera effektiva marknadsföringsstrategier. Den består av fyra element, kända som 4P-modellen, *produkt, pris, påverkan/marknadsföring och plats*. Dessa olika element används för att skapa en sammanhållen marknadsföringsstrategi som möter behoven hos organisationens målmarknad (Kotler et al, 2017). Employer branding är en specifik tillämpning av marknadsföringsmixen som fokuserar på att främja organisationen som arbetsgivare och dess varumärke. Det handlar om att utveckla och kommunicera ut ett unikt värdeerbjudande till potentiella medarbetare som skiljer organisationen från sina konkurrenter och möjliggör att de attraherar duktiga medarbetare. Denna modell är modifierad och mer anpassad till denna studie, "Employer branding mixen".

Arbetsgivarvarumärket

I samband med employer branding är organisationen själva produkten och inkluderar företagets kultur, värderingar, fördelar och karriärmöjligheter. Genom att utveckla ett starkt och unikt anställningserbjudande kan organisationer skilja sig från sina konkurrenter.

Lön & Förmåner

Lön och förmåner för en anställning avser den ersättning och förmåner som organisationen erbjuder sina anställda. Detta kan inkludera lön, bonusar, sjukförsäkring, resor och andra förmåner. Organisationer måste se till att deras ersättnings- och förmånspaket är konkurrenskraftiga med branschstandarder för att attrahera och behålla medarbetarna.

Marknadsföring

Marknadsföring inom employer branding innebär att utveckla ett övertygande budskap och kommunicera ut det till potentiella kandidater genom olika kanaler. Detta inkluderar att skapa rekryteringsannonser, kampanjer i sociala medier och annat marknadsföringsmaterial som visar upp organisationens kultur, värderingar och anställningsmöjligheter. Företag måste också se till att deras nuvarande anställda är varumärkesambassadörer som marknadsför organisationens varumärke till sina egna nätverk. Detta inkluderar också sociala medieplattformar, karriärmässor och andra rekryteringskanaler. Organisationer måste identifiera vilka kanaler som är mest effektiva för att nå sin specifika målgrupp och dels för att utveckla strategier där de kan engagera sig med dem.

Arbetsmiljö

Arbetsmiljön innefattar den plats som arbetsgivaren kan erbjuda den anställda att arbeta på. Arbetsmiljön inkluderar även trivseln och anställningsvillkor. Organisationerna bör identifiera vad varje individ ser som en god arbetsmiljö för att dels få de anställda att stanna i organisationen men också för att locka till sig nya kandidater.

2.4 Extern employer branding

Extern employer branding används som ett verktyg för att skapa en så positiv bild som möjligt av en organisation/företag och som en arbetsgivare för externa intressenter, som exempelvis nya jobbkandidater, kunder, investerare och även för allmänheten överlag. Det ska involvera olika strategier för att främja organisationens kultur, värderingar och möjligheter till en karriär (Gilley et al, 2004). En av de vanligaste källorna som används för extern employer branding är sociala medier. Sociala medieplattformar som Facebook, LinkedIn, Instagram och Twitter kan användas för att lyfta fram lediga tjänster, företagsnyheter och evenemang, samt att visa upp organisationens kultur och värderingar. Organisationer kan också använda sina sociala medier för att interagera med potentiella kandidater och svara på deras olika förfrågningar och feedback. En annan typ av källa till extern employer branding som organisationer/företag kan använda sig av är olika typer av bemanningsföretag och deras webbplatser. Dessa plattformar tillåter organisationer att lägga upp lediga tjänster och ge ut tydlig information om organisationen, inklusive dess kultur, värderingar och fördelar. Kandidater kan använda dessa plattformar för att undersöka potentiella arbetsgivare och ansöka om lediga jobb, samtidigt kan hjälp ges av bemanningsföretagen för att matcha rätt kandidater med rätt tjänst.

Vissa organisationer samarbetar också med vissa utbildningsinstitut för att locka till sig kompetent personal. Ett exempel är företag som erbjuder sig att hjälpa studenter att göra deras examensarbete i organisationen. Detta partnerskap kan i sin tur leda till att organisationerna hittar nya jobbkandidater och att studenterna hittar en lockande arbetsplats. Det blir som en språngbräda ut i arbetslivet efter studierna, både gynnar företagen och studenterna, men också skolan i sig då den blir mer attraktiv genom att visa på att möjligheten till jobb efter avslutade studier är stor.

2.4.1 Human Resource Outsorce (HRO)

HRO är en affärsstrategi där ett företag anlitar en extern tjänsteleverantör för att hantera några eller alla av sina HR-uppgifter. Genom att göra detta kan företaget öka effektiviteten, spara pengar och få tillgång till en betydligt större expertis kring ämnet som de kanske inte har själva internt. Extern employer branding som nämnts tidigare handlar å andra sidan om att främja företagets rykte som arbetsgivare för personer utanför

organisationen. Detta inkluderar att använda olika strategier för att visa upp företagets kultur, värderingar och karriärmöjligheter. Dessa båda begrepp, *extern employer branding* och *HRO*, kan kopplas ihop på flera sätt. Ett företag kan till exempel delegera ut sina svårigheter till experter på området som kan utveckla och implementera effektiva strategier som ligger i linje med företagets värderingar och mål för att skapa ett starkare varumärke som arbetsgivare. Genom att delegera/sälja ut sina HR-uppgifter på entreprenad kan företaget fokusera på sin kärnverksamhet vilket skapar mer resurser åt employer branding. Dessutom kan HRO-leverantörerna också hjälpa till att marknadsföra företagets arbetsgivarvarumärke genom att skapa attraktiva arbetsbeskrivningar, rekryteringskampanjer och använda sociala medier och andra kanaler för att nå potentiella kandidater (Gilley et al, 2004).

2.5 Intern employer branding

Employer branding kan användas externt mot framtida möjliga medarbetare eller internt för att kunna öka deras lojalitet gentemot arbetsgivare och engagemang gentemot organisationen samt arbetet. En enkel förklaring är att hantering av arbetsgivarvarumärket kan anses som ett exempel på en extern typ av employer branding medan identitet är en intern typ av employer branding (Staniec & Kalińska-Kula, 2021).

Fokuset med intern employer branding är att skapa en miljö för de anställda som tillfredsställer deras behov som leder till att organisationen kan uppnå sina mål genom att arbeta i samma riktning och ha samma värderingar inom organisationen.

Inom intern employer branding så anses de anställda som kunder och skall därefter behandlas och vårdas på samma sätt. Målet med internal branding är dessutom att resultatet skall vara en god anda mellan mänskliga relationer och medarbetarnas identifikation med de organisatoriska målen som finns (Staniec & Kalińska-Kula, 2021).

2.5.1 Internal marketing

Intern marknadsföring handlar om ett internt fokus, detta är en konkurrensstrategi som är väsentlig att använda för att kunna konkurrera och överleva på en modern marknad. De anställda är företagets ansikte utåt som ansvarar för produktion samt leverans av produkter och tjänster och därmed måste en verksamhet införliva både internt och externt

fokuserad marknadsföring för att säkerställa ett effektivt svar på sina konkurrenter (Qaisar & Muhamad, 2021).

Det finns flera olika slags strategier som man kan använda inom den interna marknadsföringen. Några exempel på sådana strategier, som skapar positiva arbetsmiljöer präglade av förtroende, entusiasm och lycka, är kommunikation, belöningar, bemyndigande och inre marknadsundersökningar. Dessa återspeglas sedan i medarbetarnas beteende i termer av förbättrad koordinering, kommunikation och kvalitet på utfört arbete (Qaisar & Muhamad, 2021).

Genom intern marknadsföring överförs organisationens tro, värderingar och mål till dess anställda genom intern kommunikation vilket säkerställer att alla arbetar mot samma riktning och har gemensamma mål. Organisationen genererar information om den inre marknaden och samlar på sig information om de interna behoven och förväntningarna som medarbetarna har, när dem tillfredsställs och tillgodoses, så leder detta till att medarbetarna i sin tur känner sig värderade och stöttade, vilket i sin tur ökar deras nivå ytterligare av tillfredsställelse och identifikation med organisationen. Att arbeta med interna marknadsföring och ha ett fokus internt, leder dessutom till att medarbetarna har en högre önskan med att förbli lojala mot organisationen och har en vilja att stanna kvar under en längre period (Qaisar & Muhamad, 2021).

3. Metod

I detta kapitel kommer bland annat val av metoder och tillvägagångssätt för att samla in empirin att lyftas fram. Även valet av företag och responder lyfts fram, men på ett anonymt sätt för att gå i linje med de etiska aspekterna som studien förhåller sig till.

3.1 Val av ansats

För att genomföra denna studie så har en abduktiv forskningsansats använts eftersom att en kvalitativ forskningsmetod har valts som senare kan kompletteras med hjälp av den kvantitativa metoden. Detta val har gjorts i och med att författarna har velat gå på djupet för att få en ökad förståelse kring employer branding inom kategorin små- och medelstora företag. En abduktiv forskningsansats kan beskrivas som en kombination mellan en induktiv och deduktiv forskningsansats. Den abduktiva processen pendlar mellan en induktiv och deduktiv forskningsansats och växlar mellan teori och empiri, detta görs för att hitta stöd genom den kvantitativa metoden som ett komplement för den kvalitativa metoden och på så sätt ges möjligheten för författarna inom denna studie att urskilja mönster och kunna se samband (Dubois & Gadde, 2002).

3.2 Metodval & datainsamlingsmetod

Utifrån studiens syfte har författarna valt att använda en kombination av metoderna, en kvalitativ och en kvantitativ metod för att genomföra studien, den kvantitativa datan skall enbart användas som ett komplement. Författarna har valt kvalitativa metod samtidigt som kvantitativa data kan användas som ett komplement med anledning till att kunna vederlägga studiens problemområde på ett tydligt och omfattande sätt.

Genom att använda en kvalitativ metod där kvantitativa data kan användas som ett komplement finns möjligheten att undersöka det respondenten förmedlar under intervjun gällande arbetet i employer branding återspeglar hur väl arbetstagarna upplever arbetsgivaren och dess arbete inom ämnet employer branding. Författarna i denna studie

vill fylla ut luckor och kunna se samband mellan ett arbete som arbetsgivaren utför och dess påverkan på arbetstagarna, då man inte enbart vill förlita sig på en kvalitativ metod och måste hitta stöd genom en kvantitativ metod (Bryman & Bell, 2017). Trots att en användning av kvantitativ och kvalitativ metod anses vara ovanligt där forskare anser antingen eller, av metoderna, så kan både metoderna användas i samma studie (Gharui et al., 2020). Eftersom syftet går på djupet, så anser författarna att det finns en möjlighet med detta genom att kunna dessutom använda den kvantitativa datan som ett komplement för att analysera den kvalitativa, och tvärtom (Bryman & Bell, 2017).

Studiens syfte är att få en ökad förståelse kring begreppet employer branding samt strategier som arbetsgivare i SME:s använder sig av vid extern- och intern employer branding, för att attrahera och bibehålla. För att få till en ökad förståelse och en djupdykning i ämnet så är också den kvalitativ forskningsmetoden lämplig i denna studie, där tonvikten under insamling och analys av data oftare ligger på ord än kvantifiering (Bryman & Bell, 2017). I den kvalitativa metoden så skall intervjuer ske som en datainsamlingsmetod, vilket är den mest använda metoden i kvalitativ forskning (Bryman & Bell, 2017). Det finns tre olika typer av intervjuer, strukturerade intervjuer, semi-strukturerade och ostrukturerade.

3.2.1 Kvalitativ forskningsmetod

Intervjuer som datainsamlingsmetod kategoriseras som en kvalitativ forskningsmetod. Intervjuer ger studien möjligheten att gå in på djupet och öka förståelsen kring begreppet employer branding (Ghauri et al., 2020). För att uppnå studiens syfte skall en semi-strukturerad intervju utföras där man tillåter att intervjun rör sig i olika riktningar beroende på vad intervjupersonen förmedlar. Det här ger kunskap om vad intervjupersonen anser vara relevant och viktigt. (Bryman & Bell, 2017). Semi-strukturerade intervjuer till skillnad mot ostrukturerade intervjuer som också kategoriseras som en kvalitativ metod samt den strukturerade intervjun som kännetecknas av en kvantitativ metod är att alla intervjuade kandidater får samma huvudfrågor, men där intervjupersonen kan utforma svaren på sitt eget sätt samt att följdfrågor kan komma utifrån vad kandidaten själv berättar (Bryman & Bell, 2017). Författarna skall använda en intervjuguide som hjälpmedel för att säkerställa att teman intern- och extern employer

branding täcks, frågorna som ställs skall vara öppna och behöver inte gå efter en struktur. Syftet är att ta reda på hur arbetsgivaren arbetar med att attrahera kompetenta medarbetare men även kunna bibehålla dem. Utifrån detta kommer frågorna att utformas.

3.2.2 Kvantitativ forskningsmetod

Kvantitativ forskning är utformad för att generera siffror och kall data. Det kan med andra ord betraktas som kvantifiering när det gäller insamling av analys och data (Bryman & Bell, 2017). Genom att utföra en enkätundersökning som är kvantitativ, riktad mot arbetstagare på respondentens arbetsplats så blir det lätt att jämföra datan anser Lind (2019) och på så sätt på få en bättre överblick om huruvida arbetstagarna upplever arbetstagarens employer branding jämfört med deras arbetsgivare. Reciprok analys är en benämning på det som lyfts ovan, och är det faktum att ena synsättet kan användas för att analysera det andra vilket gör att det blir enkelt att hitta stöd och kunna komplimentera med hjälp av en kvantitativ data (Bryman & Bell, 2017). Fördelen med enkäter är att de är tidseffektiva och lätta att administrera, de kommer dessutom att delas ut på plats, men kan även delas ut via e-post, internet eller vanlig post (Bryman & Bell 2017). I och med att studiens syfte är att undersöka hur SME arbetar med intern och extern rekrytering, så blir det väldigt enkelt och effektivt att dela ut enkäter till arbetarna för att se effekten av hur ett arbete med den interna employer branding påverkar dem anställda och få det bekräftat direkt från personalen.

3.3 Urval

Företagen som har valts är small- and medium enterprized bolag som är geografiskt placerade inom Västra Götalandsregionen, där företagen verkar inom olika branscher men där de arbetar med employer branding. Utifrån forskningsfrågorna så är urvalet målstyrda inom den kvalitativa delen då forskningsfrågorna skall visa vilka enheter de bör välja ut (Bryman & Bell, 2017), det finns dessutom flera sätt att göra ett urval. Detta kommer att appliceras bäst inom denna studie då forskarna strävar efter att välja ut relevanta deltagare som är relevanta för dem forskningsfrågor som har formulerats i studien, detta utgör en form av icke-sannolikhets baserat urval (Bryman & Bell, 2017).

De intervjuade respondenterna är bland annat arbetsgivare och personal inom Human Resource och är de enheterna som har valts ut inom den kvalitativa delen av då det anses

vara relevanta för denna studie men även besitter den kompetensen för att besvara frågorna som ställs i intervjun. Detta har gjorts strategiskt för att kunna besvara forskningsfrågan på bästa möjliga sätt. Totalt är det fem olika företag vars arbetsgivare eller personalansvariga har deltagit i en semi-strukturerad intervju. Författarna har fått kontakt med intervjupersonerna först genom att man kunde dela ett inlägg på LinkedIn där potentiella respondenter fick svara om man ville delta som intervjuperson. Sedan var det viktigt att ta ställning till svaren och boka in datum och berätta vad examensarbetet handlar om till intervjupersonerna. Urvalet för respondenterna som besvarat enkäterna har varit samma företag som intervjupersonen, totalt har det delats ut 50 enkäter varav totalt 46 är besvarade.

3.4 Analysmetod

Då studien använde sig av två olika metoder, intervjuer och enkätundersökningar, kommer det att lyftas fram nedan hur analysmetoden gått till för både den kvalitativa och den kvantitativa studien.

För att samla in informationen i intervjuerna med de fem olika cheferna så spelades samtalen först in. Det skrevs också anteckningar under samtalsgången för att kunna samla in intryck i realtid. Sedan direkt efter intervjuerna så transkriberades allt material från inspelningarna och analyserades. Eftersom intervjuerna blev ganska långa, 40 minuter till en timme, så sammanfattades allt ner till varje fråga som vi ställde. Här var det väldigt viktigt för oss att inte bli påverkade och "skriva om" eller försköna svaren då trovärdigheten och ärligheten i studien är till yttersta vikt. Efter det hade gjorts så framfördes respondentens svar i studiens empiriska del.

Enkätundersökningen samlades in med hjälp av cheferna via enkäter som vi delade ut. Detta gjordes för att på ett så effektivt och enkelt sätt kunna samla in den information vi eftersökte från medarbetarna. Efter att vi fått in de ifyllda enkäterna så summerades alla svar ihop för varje fråga. Genom att göra detta fick vi en större bild av vilket håll resultatet pekade åt. Sedan skapades tabeller för att kunna presentera resultatet på ett tydligt sätt för läsaren, även med förklaringar kring de olika resultaten.

3.5 Etiska överväganden

Forskningsetiken omfattar flera olika faktorer, inklusive undvikande av negativ påverkan på undersökningsdeltagarna. Etiska överväganden i social forskning involverar ofta frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet (Lind, 2019). För att säkerställa att dessa standarder uppfylls i vår studie så använder vi oss av fyra krav. För det första måste undersökningsdeltagarna informeras om undersökningens syfte. För det andra måste deltagarna ge sitt samtycke och ha möjlighet att dra sig ur undersökningen. För det tredje är det viktigt att skydda deltagarnas integritet och konfidentialitet upprätthållas och deras personuppgifter måste hanteras med respekt. Till sist så skall det empiriska materialet förvaras säkert för att förhindra obehörig åtkomst. Dessa krav är grundläggande för vår studie och kommer att presenteras innan varje intervju för respondenten. Studiens syfte, frivillighet och anonymitet skall också förklaras tydligt för deltagarna redan i intervjuens inledning (Lind, 2019).

Studien skall även hålla sig inom ramarna för etiska krav inom forskningen så att det stämmer överens med samhällets värderingar och normer (Vetenskapsrådet, 2017). Lind (2019) anser att en rapport skall framföra den insamlade datan utan att författarna påverkar eller har åsikter som påverkar resultatet. Vi kommer därför att vara tydliga med studiens utgångspunkter och metoder från början till slut.

3.5.1 Tillhörighet

Det kan finnas olika beskrivningar när det gäller en social verklighet som gör att forskarna i denna studie har kommit fram till hur pass acceptabel trovärdigheten är acceptabel i den andras ögon (Bryman & Bell, 2017). Tillhörigheten har skapats genom att säkerställa att forskningen har utförts i enlighet med reglerna som finns och att man rapporterar resultaten till de personer som är en del av den sociala verklighet som studerats för att dessa ska bekräfta att forskaren uppfattat den verklighet på ett riktigt sätt (Bryman & Bell, 2017), för att öka tillförligheten i studien har vi valt att fråga intervjupersonerna en extra gång om vi i något avseende inte förstår eller begriper svaret samt att vi skickat transkriberingen till intervjupersonerna där dem haft möjlighet att återkoppla ifall någon missuppfattning har skett som kallas för respondentvalidering (Bryman & Bell, 2017).

3.5.2 Överförbarhet

“Guba och Lincoln menar att en fyllig redogörelse eller en tät beskrivning förser andra personer med något som de kallar en databas med vars hjälp de kan bedöma hur pass överförbara resultaten är till en annan miljö” (Bryman & Bell, 2017). Frågan är huruvida resultatet går att använda i en annan studie, för att den skall vara överförbar så krävs det menar Bryman och Bell (2017) på att den skall ha en fyllig redogörelse eller en tät beskrivning, SME företag som är i behov av att utveckla sitt arbetsgivarvarumärke kan använda uppsatsens resultat för att själva förbättra sitt employer branding.

3.5.3 Pålitlighet

För att göra studien så pålitlig som möjlig så skall forskarna ha ett granskande synsätt (Bryman & Bell, 2017). Författarna i denna studie har valt att objektivt granska all text inom detta arbete ur ett objektivt synsätt men även låtit handledaren granska texten men även genom interaktioner med seminarier. Detta har även gjorts genom att skapa en fullständig och tillgänglig redogörelse av alla faser av forskningsprocessen som även lyfts upp av Bryman och Bell.

3.5.4 Validitet och Reliabilitet (Konfirmering och Äkthet)

Reliabilitet och validitet är två olika begrepp men som många verkar tro vara synonyma med varandra trots att de innebörden som finns när det gäller bedömningen av mått på begrepp rymmer olika (Bryman & Bell, 2017). Frågor som rör stadga eller konsekvens, pålitlighet och följdriktighet i mått och mätningar är vad reliabilitet i grund och botten handlar om (Bryman & Bell, 2017).

Inom denna studie vill man bekräfta och konfirmera att författarna agerat i god tro genom att inte överlåta sina egna synpunkter påverka studiens utförande, med andra ord att författarna har ett objektivt perspektiv under hela studiens gång och uppfyllts genom att utföra intervjuguiden och enkäterna utifrån ett neutralt utgångsläge bland annat. Hänsyn har tagits till intervjupersonen genom att vara så neutrala och objektiva som möjligt till

samtliga respondenter, allt insamlat material från respondenterna samt transkribering har noggrant gjorts utan någon påverkan från författarnas egna tankar eller värderingar.

Validitet i flera avseenden är ett av de viktigaste kriterierna inom forskningen eller specifikt mättningsvaliditet (Bryman & Bell, 2017). En synonym till validitet är äkthet, som handlar om en bedömning om de slutsatser från denna undersökning hänger ihop eller inte som har fastställts genom olika krav som har följts av författarna för att kunna ge en rättvis bild av deltagarna som undersökts inom denna studie.

4. Empiri

I detta avsnitt lyfts den insamlade datan fram från intervjuerna och enkätundersökningarna som gjorts under studiens gång med hjälp av de fem olika företagen inom Sverige och som verkar inom olika branscher. I de olika företagen har intervjuerna gjorts med hjälp av HR-ansvariga som jobbar med rekrytering och personalfrågor, enkäterna har gjorts med hjälp av de anställda inom bolagen vi har varit ute på. Inledningsvis kommer det att presenteras en företagspresentation om bolagen och därefter presenteras empirin. Viktigt att notera är att respondenterna och bolagen har valt att vara helt anonyma, därav skall alla medverkande inom denna rapport få full anonymitet.

4.1 Företagspresentation

Företag A

Verksamhet A är ett medium-enterprised bolag som jobbar inom branschen Hem- och Elektronik med ett massivt utbud som geografiskt finns här i Skaraborg men har även kontor etablerade i andra delar av Sverige. Bolaget har 12 anställda och omsätter 60 cirka miljoner kronor. Respondenten som intervjuades är platschef men även delägare. Denna persons arbetsuppgifter som platschef är bland annat affärsutveckling, leda personal och driva varuhuset. Respondenten har sedan tidigare också erfarenhet av att vara personalansvarig och har varit platschef inom denna organisation ett x antal år tillbaka.

Företag B

Verksamhet B är ett småföretag som arbetar med att hjälpa bolagen genom att erbjuda en HR-konsult och som i sin tur hjälper bolagen med personalhantering och all typ av rekrytering. Bolaget har 25 anställda och omsätter cirka 30 miljoner kronor. De arbetar mest i Skaraborg men det finns även konsulter i andra delar av landet. Respondenter som intervjuades har största ansvaret för organisationen och är även ägare för bolaget.

Företag C

Verksamhet C är ett medelstort företag som arbetar i industribranschen och kategorin tung industri. Bolaget och produktionen ligger i Västra Götaland men finns även globalt i andra delar i världen. Bolaget har 84 anställda och omsätter cirka 210 miljoner kronor. Intervjun gjordes med företagets VD som även tidigare har varit VD för företaget på en annan kontinent. Personen har också det stora ansvaret för personalfrågor och rekrytering då de för tillfället inte har någon specifik HR-avdelning.

Företag D

Verksamhet D är ett modernt småföretag som designar heminredning. Företaget säljer sina produkter över hela världen men har sin produktion och bas i Västra Götaland. Bolaget har 13 anställda och omsätter cirka 50 miljoner kronor. Intervjun gjordes med företagets VD och grundare som även har det stora personalansvaret i verksamheten.

Företag E

Verksamhet E är ett medelstort transport- och lager företag som hanterar till största del livsmedelsprodukter. Företaget har sin verksamhet i Skaraborg, men levererar till hela Sverige. Bolaget har 247 anställda och omsätter cirka 340 miljoner kronor. Intervjun gjordes med lagerchefen som också är den enda som arbetar med HR inom företaget.

4.2 Resultat från intervjuerna

Undersökningen har gjorts med semistrukturerade intervjuer som varit anpassade väl till de tre huvudteman som studien vill undersöka. Genom att intervjua chefer i en ledande position har vi fått fram den sammanfattande datan nedan.

4.2.1 Human Resource Outsourcing

Den första frågan som ställdes till samtliga respondenter handlar om deras tillvägagångssätt gällande rekryteringsprocessen men även vilka svårigheter som kan uppkomma.

Företag A svarade med att de försökte intervjua så många kandidater som möjligt under en viss period och att rekryteringsprocessen ser ut på så sätt att de annonserar på

hemsidan, sociala medier men även arbetsförmedlingen. Ibland kan det uppkomma svårigheter uppgav dem och att de försökte rekrytera från andra aktörer inom samma bransch utan en utannonsering då de oftast vet vad personen i fråga kan bidra med. Företaget uppgav dessutom att det förekommer en hög konkurrens som medför svårigheter att rekrytera talangfulla medarbetare.

Inom Företag B så uppgav de att till skillnad från Företag A att rekryteringsprocessen kan se olika ut beroende på typ av tjänst att den alltid börjar med ett samtal med VD/Chef och har en dialog om de behöver tillsätta en tjänst. De försöker dessutom matcha ny personal med befintliga och där medarbetarna kan få betalt för att ha lyckats hjälpa till med rekryteringen genom att tipsa om eventuella talangfulla medarbetare. De uppgav dessutom att det kan uppkomma svårigheter vid rekryteringen, gällande lågutbildade då det strömmar mycket ansökningar som försvårar urvalet och krävs mycket tid.

Företag C dessutom är ett landsbygdsföretag där man just inom produktionen kan hitta duktiga medarbetare utan några större konstigheter, men avdelningar såsom marknadsföring, sälj, ekonomi så menar de på att det förekommer svårigheter. Företaget använder sig dessutom av ett rekryteringsbolag jämfört med företag A och B och genom headhunting på LinkedIn. Genom LinkedIn så jobbar de en del med att söka specifika roller och tar kontakt därigenom, de funderar dessutom på att anställa en HR-ansvarig som enbart ska arbeta med att bevaka folk som kan passa in till vissa tjänster.

Företag D jobbar lite som företag B där de försöker hantera all annonsering och rekrytering internt och på så sätt kan de handplocka duktiga medarbetare samt att vi är väldigt tydliga med att vi vill matcha in en person som kan komplettera vårt nuvarande team och bli en del av gänget. Tillvägagångssättet när de söker efter nya medarbetare brukar att se sig omkring i sitt nätverk, hittar de inget därigenom så annonserar man externt tjänsten via linkedin, facebook, instagram och deras egen hemsida.

Det sista företag inom denna fråga är företag E, som har en liknande typ av rekryteringsprocess inom annonsering som företag A men även D när det gäller bemanningsföretag. Först börjar intervjun genom bemanningsföretaget och sedan vidare till intervju med någon i stabben, svårigheter som kan uppkomma är rekrytering av lagerpersonal då dem oftast inte är så utbildade eller att de helt enkelt inte "duger när de väl får jobbet som kan leda till mer problem och jobb för befintliga medarbetare.

4.2.2 Internal employer branding/ Internal marketing

Fråga: Hur jobbar ni med att behålla nuvarande medarbetare och belönar ni dem för goda prestationer?

Företag A nämner att det viktigaste är att se till att samtliga anställda trivs på sitt arbete och i arbetsmiljön, för arbetsgivaren är det dessutom viktigt att mina medarbetare känner sig uppskattade på sin arbetsplats. Det skall även belönas för ett bra arbete vilket kan vara bland annat inom provision, men även att man blir sedd och uppskattad. Företaget satsar även på att medarbetarna skall utvecklas som kollegor men även som individer och personer vilket faller inom ramen för personlig utveckling.

En viktig aspekt för företag B är att agera så fort som möjligt att bli av med dåliga/fel medarbetare för att inte tappa dem duktiga och det gör de genom kontinuerliga samtal, den mest duktiga styr lite, tyvärr. Då de inte vill tappa sin absoluta spets, tightare och mer frekvent kontakt med dem. Om medarbetare får andra erbjudande så försöker de inom företag B inte direkt matcha lön, de jobbar i ett mer förebyggande syfte med att göra aktiviteter som gör att personen i fråga trivs och vill arbeta kvar för att de har en god gemenskap och kul på jobbet. Trivsel är grunden för dem inom bolag B.

Inom företag C så jobbar de mycket med förmåner såsom gym med flera, det är viktigt dessutom med att hålla coachande samtal med medarbetarna kontinuerligt och mycket möten för att utvärdera de anställda och hålla dem stimulerande och nöjda och så de känner att de utvecklas och förbättras som i företaget A. De försöker skapa karriärer för medarbetarna man vill behålla och dem som vill framåt inom bolaget.

Mycket förmåner, träning och andra aktiviteter jobbar dessutom företag D med såsom de gör i företag C. Målet är alltid att vara ett modernt företag med aktiviteter på daglig basis och inte rädsla för att testa nya saker som de anställda vill testa.

För företaget E så är det viktigt att de anställda får frihet under eget ansvar, ett slags förmån som att arbeta hemifrån så länge arbetet görs som krävs av den anställde. Företaget E arbetar dessutom som företag C och D, mycket förmåner för de anställda bland annat friskvård & after works för att skapa en bra arbetsmiljö och fina relationer bland kollegorna.

4.2.3 Extern employer branding (employer branding mixen)

4.2.3.1 Lön & förmåner

Fråga: Vad för slags innehåll använder ni er av i era annonser för att locka till ansökningar?

Företag A anpassar innehållet beroende på tjänsten, de försöker marknadsföra genom att visa på att vi är en god arbetsplats med goda kollegor men även att det finns en hel del utvecklingsmöjligheter och kunna göra karriär hos oss. VDn har exempelvis börjat jobba som en sommarjobbare en gång i tiden, så utvecklingsmöjligheter finns internt annonserar det också givetvis, ifall någon känner någon som kan passa in men även försöker göra det internt.

Företag B nämner att innehållet i annonsen är viktig då kravspecifikationen skall vara tydlig för att göra rekryteringen enkel som gör att det blir mindre jobb. De nämner att innehållet kan variera beroende på tjänst såklart. Ibland är film på medarbetarna, viktigt då att det är trovärdigt. De påpekar dessutom att man inte skall försköna verksamheten/personalen.

Företag C arbetar lite i samma riktning som företag B, de använder sig av medarbetarna för att visa på vad de gör och vad de söker men att det kan vara blandat. Vissa inlägg om produkt och vissa om organisationen på Linkedin sidan systematiskt för att hålla intresset uppe, annars standard, det vill säga titel på tjänsten och vilka kvalifikationer de söker som företag B. Precis som företaget C och B så använder företaget D korta filmklipp där medarbetarna får prata och beskriva vad de söker till en specifik roll som sedan läggs ut på sociala medier både på ett personligt plan och på ett professionellt plan, de använder sig dessutom också av reklam för att nå ut till en bredare målgrupp såsom på facebook ads. Företaget E jobbar väldigt enkelt med innehållet, en klassisk titel på tjänsten och vilka.

4.2.3.2 Arbetsgivarvarumärket

Fråga: Hur ser ni på employer branding (arbetsgivarvarumärket) och arbetar ni med det löpande?

Företag A arbetar med det löpande vilket kan florera i sociala medier då det är viktigt för att behålla våra nuvarande medarbetare men även för att kunna rekrytera talangfulla

medarbetare då rykten sprids. Arbetsgivaren upplever att det är viktigt att ha ett starkt arbetsgivarvarumärke då det medför fördelar för alla intressenter. De ser det som väsentligt för att kunna lyckas. Mår medarbetarna bra, så mår verksamheten bra, är något de lyfter upp i bolaget. Vi gör det exempelvis genom medarbetarundersökningar men även genom personliga uppföljningar med våra medarbetare. Vill de ha bra anställda som är talangfulla så är det ytterst viktigt att ha ett starkt arbetsgivarvarumärke.

Att jobba med sina befintliga medarbetare är något företag B också tycker är viktigt och att jobba med dem gemensamt för att hitta arbetsuppgifter som passar den anställde. De arbetar löpande med Human Resource för att man anser att det är viktigt då det skapar bra personal och möjligheter för företaget att utvecklas.

Företag C anser att varumärket är extremt viktigt precis som företag A och B. De kan se att har man ett bra varumärke så kan de anställa personer till sämre villkor med lägre lön till exempel. Har man istället ett dåligt varumärke så måste de kontra med bättre villkor och högre lön. En attraktiv arbetsplats är oerhört viktig för att få in talanger, anser företag C. De jobbar med att stärka sitt varumärke genom sina sociala kanaler och genom att visa lite vilka förmåner som de får om man jobbar hos företag C, men de kan bli mycket bättre på det. Företag C jobbar med OKR, för att bli bättre och för att det skapar många initiativ för att förbättra varumärket. Genom detta så blir företag C bättre genom sociala kanaler och för att sprida ut hur de jobbar i verksamheten men även visa på att det är en rolig arbetsplats.

Varumärke är det viktigaste vi har och har alltid varit sedan bolagets start för cirka 10 år sedan, menar företag D på, likt företag A och C. Företag C har alltid varit aktiva både på sociala medier och förbättrar sig ständigt för att få in fler kunder och skapa ett ännu större värde kvartal efter kvartal. De jobbar också otroligt mycket med att personalen skall trivas precis som företag A,C, och B. Inom företaget så jobbar de dessutom som ett team då de verkligen arbetar som ett lag där alla är med och påverkar verksamhetens mål och framgångar.

Företag E anser precis som företag A,B,C och D att arbetsgivarvarumärket är viktigt då det förenklar mycket. De anser att man behöver arbeta mer med detta men även att ens samarbetspartners är oerhört starka på att nyttja sin employer branding för att skapa nya kunder och nya duktiga medarbetare. De anser också att de behöver mer resurser för att kunna fokusera på employer branding.

4.2.3.3 Marknadsföring

Fråga: Vilka sociala medier använder ni er av för att nå potentiella kandidater/medarbetare?

Företag A har både externa och interna sociala medier, de externa är främst för försäljning men även för att kunna annonsera ut lediga tjänster för att fånga potentiella medarbetare. De interna sociala medierna används som ett kommunikationsverktyg så att alla inom verksamheten jobbar mot samma mål och riktning. Inom de interna medierna finns det även en rad e-kurser som man kan genomföra för att utvecklas. De jobbar med workplace, facebook, tiktok, instagram, tv reklam och twitter bland annat.

Företag B jobbar som företag A, där de använder de sociala medierna för att hitta medarbetare men främst i försäljningssyfte då vi vill få in fler kunder och sedan efter det matcha medarbetare med kunder. De sociala medierna som företag B använder sig av liknar även företag A, Facebook, Instagram, LinkedIn, hemsidan. Google är väldigt viktig också för spridningen/marknadsföring.

LinkedIn är den enda sociala plattformen som företaget C jobbar med, till skillnad från företaget A och B som jobbar med mycket fler kanaler. De menar på att man vill bli bättre och börja använda andra plattformar för att nå ut till en bredare massa och inte bara till tjänstemannasidan. "Det finns stor potential här hos oss att sprida information kring det dagliga arbetet i produktion och på kontoret, lite som ett HR-konto".

Företag D använder sig i dagsläget mestadels av instagram men även facebook för att hitta rätt medarbetare.

En kombination av Facebook och LinkedIn använder företag E sig av, de vill till största del göra detta för att rekrytera ny personal. Företag E menar på att det finns förbättringsmöjligheter på att lyfta på vad man gör i verksamheten, i alla fall mer kontinuerligt.

4.2.3.4 Arbetsmiljö

Fråga: På vilket sätt nyttjar ni ert employer branding för att väcka intresse bland era intressenter?

Företag A nyttjar sitt arbetsgivarvarumärke på flera olika sätt för att väcka intresse bland intressenter, de anser att medarbetarna och personalen är en av dem viktigaste

intressenterna man har och ser dem som kunder, därav är det viktigt för företag A att man vårdar dem. De har även märkt att med ett starkt arbetsgivarvarumärke så lockar det till flera leverantörer till verksamheten då de anser att det är exempelvis trevligt att vara på besök och utbilda oss mer inom olika specifika kategorier.

Företag B nyttjar sitt employer branding genom att de anställda ska känna sig nöjda med sitt arbete och att de pratar gott om företaget. Trivsel viktig återigen är något företag B nämner.

Företag C anser att de inte har ett bra varumärke i dagsläget, de jobbar med att bli kommunens bästa företag trots att de anses som kategorin tung industri. I produktionen däremot får de hit folk från kommunen för att de har stor koll på verksamheten som man bedriver, och där har de ett starkt varumärke, men tjänstemännen blir svårare då vi inte är det mest välkända och folk kanske inte har helt koll på oss. Företag C satsar och vill få in fler yngre då de anser att man är i ett generationsskifte så att de också trivs och hörs.

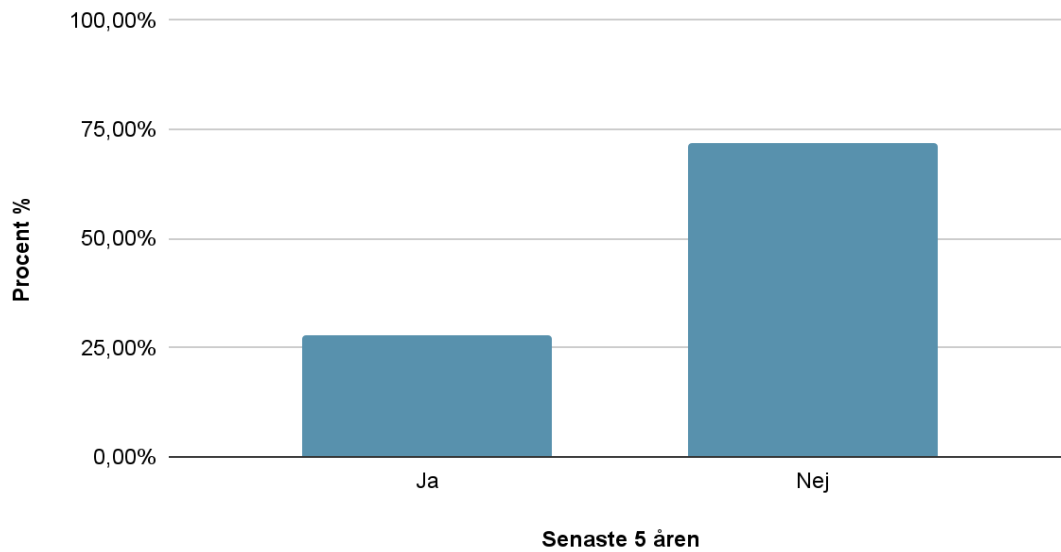
“Vårt varumärke är så etablerat att det säljer sig själv i dagens läge” lyfter företaget D upp. De kan nästan handplocka personer till deras verksamhet då man anses vara en eftertraktad verksamhet i en eftertraktad bransch där många får leva ut sina hobbies i sin arbetsroll.

Företag D nyttjar sitt employer branding beroende på tjänst och syfte. Men överlag så anser de att man har ett väldigt välkänt namn i Västra Götaland vilket gör det relativt enkelt att få in personal. Företag E nyttjar sitt employer branding beroende på syfte som företag D gör, de menar dessutom på att man har ett välkänt namn i Västra Götaland vilket gör det enkelt att få in talangfull personal.

4.3 Enkätundersökning

Enkätundersökningen har sammanställts nedan av alla svar vi fått in från medarbetare i företagen (46 stycken totalt). På de första två frågorna har det endast funnits “Ja” och “Nej” som alternativ och då har uträkningarna skett i procent. På de sista två frågorna med 6 frågor i vardera diagram så har en skala använts från 1 till 5 där 1 är lägst/inte viktigt och 5 är högst/mycket viktigt.

Har du bytt arbetsplats de senaste åren?



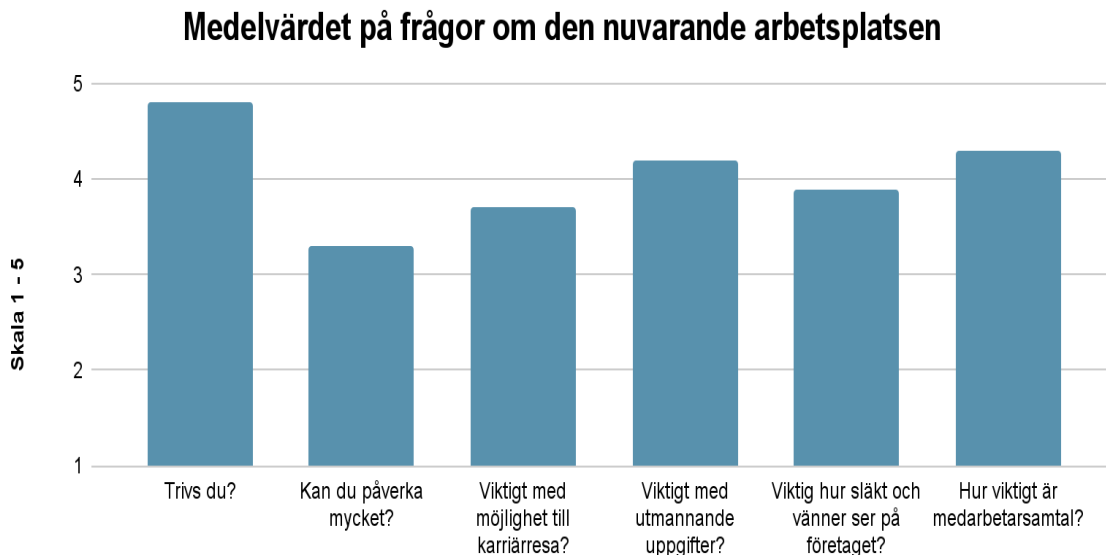
Svaren visade att endast 12 personer hade bytt arbetsplats de senaste fem åren och att hela 34 personer varit kvar i samma företag. Detta gav enkäterna en större tyngd då personerna var lojala sina företag av någon anledning, samt att det troligtvis har bra koll på hur företaget de arbetar på sköter sin verksamhet och behandlar sina anställda. Kan dock ha varit betydligt fler då vi inte hade möjligheten att fråga de personer som redan slutat.

Belönas du för ett väl utfört arbete?

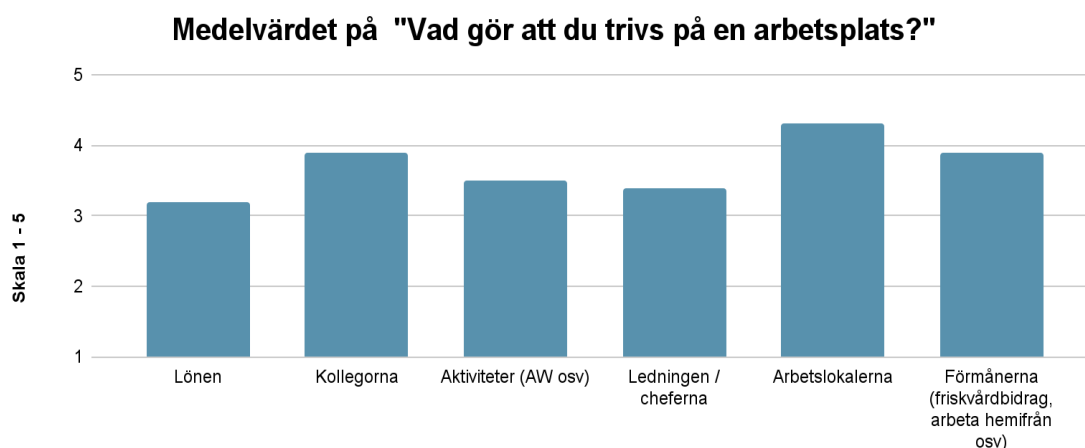


Diagrammet ovan visar resultatet av att 30 personer ansåg att det fick antingen beröm eller bonus när det utfördes något extra bra utöver sina “normala” arbetsuppgifter. I

enkäterna framkom det även att 10 av dessa 30 personer belönades med en bonus men att endast 20 personer fick muntligt beröm av cheferna. Sedan visade det sig att 16 personer inte alls fick någon typ av belöning om de gjort något väl utfört arbete.



Diagrammet ovan visar resultatet av de sex frågor som ställts om hur den anställde ser på den nuvarande arbetsplatsen. I stora drag så visade det sig att de flesta trivdes väldigt bra, ett medelvärde på 4,8 av 5 möjliga. Det visade sig också att många var engagerade i sin tjänst och ständigt vill utvecklas. Sedan var det också viktigt att få uppföljning i form av kontinuerliga medarbetarsamtal. Lägst resultat fick frågan om de kan påverka mycket, med medelvärde 3,2 av 5.



I denna del ovan av enkätundersökningen har respondenterna fått möjligheten att svara på denna fråga om vad som gör att man trivs på en arbetsplats och gradera hur väl lönen, kollegor, aktiviteter, ledningen, lokalerna och förmåner skapar trivsel på en arbetsplats på så sätt vad dem själva anser är viktigt.

4.4 Sammanfattning av empiriska materialet från intervjuer

Employer branding mixen

Tabellen nedanför är en sammanfattning av de svar som varje företag svarat på till de frågorna som rör employer branding mixen.

Företag	Lön & förmåner	Arbetsgivarvarumärket	Marknadsföring	Arbetsmiljö
A	Företaget jobbar med förmåner samt en provisions modell baserat på prestation, anställda har även tillgång till e-learning kurser och har möjlighet till göra en karriär	De jobbar med arbetsgivarvarumärket löpandet vilket kan florera i sociala medier då det är viktigt att behålla nuvarande medarbetare, viktigt med ett starkt arbetsgivarvarumärke för att kunna rekrytera talangfull personal.	De jobbar mycket med marknadsföring med majoriteten av sociala medier, främst för försäljning men även för rekrytering och arbetsgivarvarumärket.	De utnyttjar sitt arbetsgivarvarumärke för att väcka intresse bland sina intresse, man anser att personalen är den viktigaste intressent, därav är det viktigt att man vårdar dem och skapar en god arbetsmiljö för dem.
B	De jobbar mer inom förebyggen de syfte med att göra aktiviteter och att medarbetare trivs än att direkt matcha lön, konkurrens kraftigt friskvårdsbidrag	På företag B så jobbar man mycket med befintlig personal där man anser att det är nyckeln, viktigt att jobba med dem för att skapa en gemenskap. Man arbetar dessutom löpande med HR för att man anser att det skapar bra personal och möjligheter.	Marknadsföringen är främst i försäljningssyfte då man vill få in fler kunder men även för rekrytering av medarbetare. Innehållet kan variera beroende på tjänst.	Företag B nyttjar sitt employer branding genom att de anställda skall vara nöjda och prata gott om företaget.

	erbjuder dessutom företaget.			
C	Företaget erbjuder många förmåner såsom gym, coachande samtal med medarbetare och möten. Försöker hjälpa personalen att göra karriär.	Varumärket är extremt viktigt anser företag C, exempelvis genom att ha ett starkt arbetsgivarvarumärke så behöver man inte konkurrera lika mycket om villkor. Viktigt för att arbetsplatsen skall anses som attraktiv.	Företaget använder sig i dagsläget bara av LinkedIn men vill bli bättre på att använda facebook och instagram. Man använder sig av medarbetarna i syfte att rekrytera, såsom videoklipp.	De vill satsa mer på de yngre och hitta folk som helst bor i kommunen, vilket gynnar invånarna då de skapar goda karriärmöjligheter utan att behöva pendla eller flytta.
D	De erbjuder sina anställda mycket förmåner såsom träning på arbetstid. Försök att även skapa ett så tight team som möjligt.	Varumärket är det viktigaste för företaget och har alltid varit det sedan starten. Allt för att växa på marknaden och internt med duktiga medarbetare.	De använder sig i största utsträckning av sina sociala kanaler, instagram och facebook då det lockar till sig en stor skala arbetssökande.	Genom att många kan leva ut sina hobbies i yrket så erbjuds en arbetsplats där de anställda kan använda sin kreativitet och möjligheter att utvecklas i sin favorithobby.
E	Företaget erbjuder de anställda fria arbetstider under eget ansvar för att det ska passa individen.	Viktigt då det förenklar mycket i vardagen för verksamheten. De anser dock att de vill bli bättre på att stärka sitt arbetsgivarvarumärke utöver Västra Götalands gränser.	De använder sig mest av personer i de anställdas nätverk för att rekrytera. Söks det en specifik roll plockar de in ett bemanningsföretag som sköter annonsering och rekrytering.	Då företaget är väl etablerade i Västra Götaland så vet folk vad som erbjuds och växer år för år. Högt i tak är viktigt så de anställda känner sig hörda, vilket uppskattas bland medarbetarna.

Internal marketing och HRO

Tabellen nedanför är en sammanfattning av de svar varje företag svarat på till de frågorna som ställts om internal marketing och human resource outsource.

Företag	Internal Marketing	Human Resource Outsource
A	Viktigaste är att se till att samtliga anställda trivs på sitt arbete och har en god arbetsmiljö. Belönas för ett bra arbete genom bonusar och att bli sedd och uppskattad	Företag A jobbar själva med rekryteringen, börjar med att annonsera en tjänst på sociala kanaler, intervjuar och sedan utvärderar vem som är lämpligast.
B	Agera så fort som möjligt för att bli av med dåliga/fel medarbetare för att inte tappa dem duktiga, kontinuerliga samtal, tightare och mer frekvent kontakt med medarbetare.	Företag B jobbar med att rekrytera själva, rekryteringsprocessen kan se olika ut beroende på tjänst. Man försöker matcha ny personal med befintlig personal som lyckas tipsa om en god potential medarbetare belönas.
C	Jobbar mycket med goda förmåner, coachande samtal med medarbetarna kontinuerligt och mycket möten för utvärderingar och att hålla dem nöjda.	Företag C jobbar med rekryteringsföretag och genom headhunting på LinkedIn.,
D	Jobbar otroligt mycket med att skapa en lagkänsla och ge individerna möjligheter att vara så kreativa och lösningsorienterade som möjligt.	Företag D arbetar med att rekrytera själva, antingen via de anställdas nätverk eller via sina sociala medier för att hitta medarbetare.
E	Viktigt att de anställda känner att det kan lyfta stora som små problem och att alla hjälps åt för att nå alla mål samt lösa uppgifterna på vägen.	Företag E arbetar helst med de egna nätverket men om det krävs så outsourcar dem med hjälp av bemanningsföretag.

5. Analys & Diskussion

I detta kapitel analyseras och diskuteras det empiriska materialet som insamlat från intervjuerna och enkätundersökningarna. Huvudfokus kommer att vara från empirin insamlad från intervjuerna, samtidigt som teorierna Employer Branding Mixen, Internal Marketing och Human Resource Outsource kommer att vara till grund för att analysera empirin.

5.1 Employer Branding Mixen

5.1.1 Lön & förmåner

En del av så kallade marknadsmixen som är ett ramverk för att effektivisera marknadsföringsstrategier är "Pris" som är modifierade till Employer Branding Mixen och den delen kallas för Lön och Förmåner, inom denna del av ramverket så avser det den lön och förmåner en anställd inom verksamheten som organisationen erbjuder (Kotler et al, 2017). Företag A erbjöd en provisionsmodell som avser bonusar i form av pengar vid fina prestationer, som kan ses som en konkurrenskraftig förmån för att kunna behålla nuvarande medarbetare och attrahera nya potentiella (Kotler et al, 2017). En annan slags av förmån som angavs av företagen var bonus om man tipsade om en god potentiell medarbetare som Företag C erbjöd.

Företag B jobbade med konkurrenskraftig friskvårdsbidrag som var ett väldigt högt belopp, men man angav att man inte matchade lönerna direkt utan arbetade mycket i förebyggande syfte och att personalen skulle trivas. Enligt enkätundersökning som medarbetarna, se diagrammet "*Medelvärde på, Vad gör att du trivs på din arbetsplats?*", så visade det sig att lönen var relevant men inte den viktigaste trivselfaktorn som en medarbetare har. Även Företag D erbjuder förmåner där man kan exempelvis träna på arbetstid som förekommer allt oftare på dagens arbetsplatser.

Företag E arbetar mycket med frihet under eget ansvar såsom fria arbetstider och möjligheten att kunna arbeta hemifrån vilket också anses som en förmån (Kotler et al, 2017). Enkätundersökningen från medarbetarna, se diagrammet "*Medelvärde på, Vad gör att du trivs på din arbetsplats?*", visade också att medelvärdet från att arbeta hemifrån var väldigt populärt och en mycket relevant trivselfaktor enligt medarbetarna.

5.1.2 Arbetsgivarvarumärket

Samtliga företag samtycker på att arbetsgivarvarumärket är väldigt viktigt, både för att behålla nuvarande personal men även för att kunna rekrytera ny talangfull personal. Andersson et al (2013) visar på betydelsen av att arbete med employer branding skapar en attraktiv arbetsplats och ses som ett strategiskt verktyg som man jobbar med genom marknadsföring.

Företagen nämner även att för att kunna hitta nya potentiella medarbetare så är det viktigt med ett starkt arbetsgivarvarumärke, dels på grund av konkurrens men dels för att de inte är lätta att hitta. Leekha-Chhabra och Sharma (2014) anser att det är viktigt för organisationer att hitta rätt potentiella kandidater, men även att det är viktigt för kandidaterna att attraheras och lockas till organisationen. Kollar man närmare på employer branding mixen så kan man dessutom se i jämförelse att arbetsgivarvarumärket är själva produkten och genom att utveckla ett starkt och unikt anställningserbjudande så kan organisationer skilja sig från sina konkurrenter.

5.1.3 Marknadsföring

Marknadsföringen visade sig vara en stor del för alla företag förutom företag E. De ansåg att inte resurserna eller kunskapen finns för att aktivt kunna använda sig av sociala medier för både marknadsföring och rekryteringsprocesser. Företaget hade dock som mål att bli bättre i detta ämne för att kunna stärka sitt varumärke och få en större spridning utanför Västra Götalands gränser. De andra fyra företagen arbetar mer utifrån metoden som Andersson et al (2013) lyfte om att personalen ses som en kundgrupp och att det speglar vilka potentiella nya medarbetare företag kan locka till sig. Företag A, B och D ser marknadsföringen som en grund i deras verksamhet för att både växa internt men även att växa på marknaden och som bolag. Företag C ser det på liknande sätt men vill utvecklas och bli bättre på marknadsföring i de sociala kanalerna då det ser stora möjligheter med att synas och höras. Kotler et al (2017) har dock kommit fram till att det inte längre bara räcker att marknadsföra sig på samma sätt som tidigare. I den hårdnande konkurrensen som är på marknaden så måste företagen identifiera var deras kunder finns och vad de söker för typ av inlägg, dels för att nå ut till en större kundgrupp men också för att attrahera till sig kompetenta medarbetare.

5.1.4 Arbetsmiljö

Det viktigaste för samtliga företag vi intervjuade var att arbetsmiljön/arbetsplatsen var bra för att medarbetarna skulle trivas. Enkätundersökningen visade också från medarbetarna att trivsel var av högsta vikt i de flesta kategorier, se diagrammet *“Medelvärde på, Vad gör att du trivs på din arbetsplats?”*. Det framkommer även i diagrammet att kategorin arbetslokaler var det viktigaste för att medarbetarna skulle trivas på en arbetsplats. Kotler et al (2017) understryker vikten av att erbjuda de anställda en god arbetsmiljö för att de skall trivas men också för att få medarbetarna att stanna kvar i företaget. Genom att inte kunna erbjuda en bra arbetsplats där lokalerna är i fokus så kan företagen också tappa sin konkurrenskraft på arbetsmarknaden (Kotler et al, 2017). Vilket också genererar att de blir svårare att attrahera till sig talanger till organisationen. Som nämnt ovan så arbetar alla de intervjuade företagen mycket med detta och ser det som en viktig del i sin verksamhet, dock på olika sätt. Företag D jobbar utifrån perspektivet att medarbetarna skall känna sig kreativa och sedan samlas som ett team medan företag C som istället arbetar med att få in en yngre arbetskraft. Dels för att den yngre åldersgruppen skall trivas bättre på arbetsplatsen men också för att de skall bli en större majoritet av verksamheten då det är företagets framtid. De vill helst inte heller anställa folk från andra kommuner då de måste pendla och de har då sett att risken för att de slutar på arbetsplatsen fortare ökar markant, i jämförelse med en medarbetare från kommunen.

5.2 Internal marketing

Det interna fokuset så kallat *“Internal Marketing”* handlar om att överleva inom en modern marknad genom att ha mycket fokus på dem befintliga anställda man redan har, samtliga företag som deltog i intervjun och medverkade i arbetet visade på att den inre anställda är en viktig komponent inom den inre organisationen och är en nyckel för att kunna konkurrera effektivt. Detta går att jämföra med det Qaisar och Muhamad (2021) nämner att de anställda är företagets ansikte utåt och att verksamheten måste införliva både internt och externt fokuserad marknadsföring dels för att kunna effektivt svara på konkurrenterna.

Samtliga företag jobbar med intern relaterad marknadsföring och vissa på olika sätt, Qaisar och Muhamad (2021) bekräftar att det finns olika slags strategier som man kan

tillämpa för att kunna effektivisera den interna marknadsföringen. Kikar man närmare på Företag A så tillämpar dem en strategi inom den interna marknadsföringen så kallad ett belöningsystem, när medarbetarna presterar och visar på goda resultat så belönas man i form av bonusar och provision “belöningsystem, detta är något Qaisar och Muhamad (2021) anser som en av dem strategierna man tillämpar inom den interna marknadsföringen. Men det finns flera tillvägagångssätt att tillämpa inom den interna marknadsföringen, Qaisar och Muhamad (2021) nämner att den interna marknadsföringen handlar även om att överföra organisationens tro, värderingar och mål till de anställda genom intern kommunikation. Företag B och C tillämpar en annan slags strategi för den interna marknadsföringen, vilket är mycket coachande- och kontinuerliga samtal med medarbetarna. Detta är en annan typ av strategi som är fullt tillämpbar inom den interna marknadsföringen.

Den interna marknadsföringen handlar dessutom inte enbart om att få uppnå en god konkurrensstrategi, strategierna som tillämpas är väsentliga för medarbetarna. Tillämpning av intern marknadsföring kännetecknas av förtroende, entusiasm och lycka som skapar positiva och goda arbetsmiljöer för dem anställda (Qaisar & Muhamad, 2021) För samtliga företag så är samarbeten väldigt viktiga för medarbetarna och arbetsgivarna för att skapa en god arbetsmiljö och den interna marknadsföringen visar dessutom att det senare återspeglas i medarbetarnas beteende i termer av förbättrad koordinering, kommunikation & kvalite på utfört arbete (Qaisar & Muhamad, 2021).

Samtliga företag jobbade med kontinuerliga samtal och uppföljningar som man ansåg var viktiga för att skapa goda arbetsmiljöer och möjligheter för medarbetarna, detta är arbetsgivarnas ansvar som samtliga arbetsgivare dessutom nämnt att man gör. Genom kontinuerliga samtal och uppföljningar så får verksamheten en möjlighet att generera information om de interna behoven och förväntningar som medarbetarna och därav även möjligheten att tillfredsställa och tillgodose de behoven (Qaisar & Muhamad, 2021) Detta leder i sin tur att medarbetarna känner tillfredsställelse och identifikation med organisationen och förblir lojala mot organisationen (Staniec & Kalińska-Kula, 2021).

5.3 Human Resource Outsource (HRO)

Genom att ta hjälp av en extern tjänst med att hantera olika typer av HR relaterade frågor och problem så kan det befintliga företaget lägga större fokus på dem de faktiskt kan. Gilley et al (2004) anser att det finns många fördelar med att outsourca tjänster för att få tillgång till expertis kring ett specifikt ämne. Av de företag som intervjuades så framkom det att företag A,C och E sig av outsourcing på något sätt, medan företag D hanterade alla typer av HR-uppgifter själva. Företag B som arbetar med tjänster att erbjuda företag hjälp med personalfrågor och liknande hade en väldigt tydlig syn på att de flesta små- till medelstora företag saknar spetskompetensen inom HR. Både företag B och E som saknar en specifik HR-avdelning anser också att detta är något de vill skapa inom en snar framtid för att bli mer effektiva i rekryteringsprocessen och bli bättre med medarbetarna. Fördelen med att outsourca eller skapa en HR-avdelning hade varit att de chefer som för tillfället arbetar med personalrelaterade frågor och rekrytering kan fokusera på sina huvudfrågor och låta HR sköta allt sådant (Gilley et al, 2004).

6. Slutsats

I detta avslutande kapitel i studien lyfts i stora delar slutsatsen och förslag till framtida forskning fram. Det innefattar också studiens bidrag och vilken kritik som finns mot studien.

6.1 Slutsats

Inom denna uppsats så har syftet varit att undersöka hur SME företag jobbar med employer branding och hur man jobbar med intern och extern employer branding för att se hur man arbetar med att behålla sina nuvarande medarbetare och kunna attrahera nya medarbetare. Senare för att kunna vederlägga syftet studien har på ett omfattande sätt så har man utgått från följande problemformulering: *Hur arbetar SME-företag med sitt arbetsgivarvarumärke, samt hur arbetar de med att behålla sina nuvarande kompetenta medarbetare?*

De teorierna vi har utgått ifrån är internal marketing, human resource outsource samt marknadsmixen dels för att se hur teorierna stämmer överens med verkligheten och analysera empirin men även för att göra det enklare för läsaren att förstå innebörden av empirin. Utifrån det empiriska materialet som är insamlat från intervjuerna så kan vi se att arbetsgivarna implementerar olika slags strategier när det gäller employer branding men även för att kunna behålla sina nuvarande medarbetare och kunna attrahera nya. Resultatet visar att samtliga arbetsgivare tyckte att trivseln var en viktig faktor när det gäller intern employer branding för dem anställda och att dem ska ha en bra arbetsmiljö, utgår man ifrån Employer Branding Mixen som består av fyra delar:

- Lön & Förmåner
- Arbetsmiljö
- Marknadsföring
- Arbetsgivarvarumärket

Så visar teorin inom employer branding mixen stämna överens med verkligheten, majoriteten av företagens arbetsgivare tyckte även att ett bra löneanspråk och förmåner såsom bonusar stärkte deras internal marketing och medarbetarnas trivsel, utgår vi ifrån enkätundersökningen där medarbetarna har fått svara så visar det sig att det är relevant men inte den viktigaste faktorn. Inom teorin från internal marketing och employer

branding mixen så visar det sig att lön och förmåner är en strategi man kan tillämpa för att stärka ens employer branding men även tillfredsställa medarbetarna. Likheter som vi har hittat är att samtliga företag/arbetsgivare var överens om att trivseln och en god arbetsmiljö har en större betydelse än löneanspråk, där även många företag jobbar i förebyggande syfte, å andra sidan med hjälp av enkätundersökningen så visar sig arbetsmiljön vara en betydande faktor som väger tyngre än lönen.

Genom att inte ha resurserna för en specifik HR-avdelning så leder det till att majoriteten av företagen inte lyckas fullt ut med att stärka sitt varumärke och attrahera till sig nya talanger. Det läggs störst fokus på det interna arbetsgivarvarumärket och alldeles för lite på de externa delarna. Dock framkom det att de flesta företagen hade viljan att bli bättre med det externa arbetsgivarvarumärket men att de för tillfället inte hade resurserna som krävs. Det visar på att tidigare forskning kring extern employer branding är lika viktigt som intern employer branding, speciellt när det kommer till att rekrytera/attrahera till sig kompetenta medarbetare. En lösning vi kan se för att företagen ska lyckas med båda delarna är att outsourca den externa employer branding till en början för att få in experter kring ämnet och komma igång på riktigt. Dock bör de fortsätta arbeta som de gör med sitt interna employer branding då både cheferna och de anställda verkar nöjda enligt resultatet vi samlat in.

Sammanfattningsvis har vi kommit fram till att teorierna överensstämmer med verkligheten inom SME Företagen men där resurser inte alltid räcker till. Ett aktivt arbete inom employer branding hjälper även bolagen att behålla medarbetarna de har i dagsläget men också för att kunna rekrytera nya kompetenta medarbetare.

6.2 Bidrag

Employer Branding både som intern samt extern är väsentligt för dem flesta som jobbar med personal som medför ett bidrag till alla företag i sin helhet, det förekommer stor konkurrens inom vissa branscher och i andra mindre men det väsentliga är att vara medveten om att tillämpa strategier i sitt arbete inom employer branding kan medföra konkurrensfördelar men även bidra med till en bättre arbetsplats. Det är viktigt att vårda sina medarbetare och personal precis som man gör som kunder då personalen är företagets ansikte utåt, men även för att personalen skall känna en stark identifikation med

organisationen. Denna studie har relevans för företag och organisationer som idag inte arbetar med employer branding och kan hjälpa dem på traven kring hur man kan arbeta med sitt employer branding både externt men även internt. I branscher där det förekommer stor personalomsättning så blir detta även en bra studie där man kan lära sig om hur man förbättrar sitt arbetsgivarvarumärke. Författarna i denna studie har funnit väldigt få tidigare studier om hur svenska små- och medelstora företag arbetar med sitt interna- och externa employer branding. Denna studie kan användas som hjälp för att öka förståelsen för små- och medelstora företag kring verktyg man kan använda sig av för att stärka sitt arbetsgivarvarumärke, men är även ett bidrag till forskningsområdet genom att påvisa och identifiera olika faktorer som företag kan använda sig av för att stärka sitt arbetsgivarvarumärke.

6.3 Förslag för vidare forskning

I denna studie så har vi valt att studera hur SME bolag arbetar med employer branding och göra en djupdykning inom detta ämnet, dels genom att genomföra intervjuer med bolagets Human Resource personal däribland arbetsgivare. Vi har inte fokuserat på någon specifik bransch utan huvudfokus har just varit att granska SME bolag där vi undersöker hur man arbetar med sitt employer branding både externt men även internt. Ett förslag för vidare forskning som skulle varit intressant är att genomföra studier inom Sverige med området Employer Branding, men just inom SME bolag då vi anser att det inte finns lika mycket tillgängligt. Detta anser vi är relevant just på grund av att vi har kunnat se att det finns begränsat med resurser inom denna storlek på SME bolag men där många företag ändå då har lyckats att uppnå framgång vad gäller sitt arbetsgivarvarumärke som många andra kan ta efter.

6.4 Kritik mot studien

Då denna studie valt att både samla in information av arbetsgivarna och medarbetarna så kan det givit svar som varit förskönade med tanke på att medarbetarna varit fullt medvetna om att arbetsgivarna också varit en del av studien. Svaren har som nämnts tidigare varit anonyma av etiska aspekter men vetenskapen om att vissa svar kan komma fram kan komma

att påverka svaren på frågorna ändå. Det kan dock vara så att alla varit ärliga ändå för att se sin chans att få sin röst hörd. Det får vi aldrig reda på tyvärr.

7. Referenser

Andersson, F. W., Andersson, J., & Poldahl, A. (2014). Sannolikheten att byta jobb. *Fokus På näringsliv och arbetsmarknad hösten 2014*, 55. <https://www.scb.se/contentassets/b1ae4493ffd1404987a4d32cbf213ae5/sannolikheten-att-byta-jobb.pdf>

Andersson, T., Kazemi, A., Tengblad., Wickelgren, M. (2013) Uppdrag butikschef: att leda i butik ISBN: 978-91-47-09703-6

Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management*, 5(1).

Bryman, A. & Bell, E. (2017). Företagsekonomiska forskningsmetoder. Malmö: Liber. ISBN 9789147112074.

Dabirian, A., & Diba, H. (2022). Employer Branding: COVID Impact on IT Companies. *IT Professional*, 24(4), 8-13.

Dagens Industri. (31 januari, 2023) *De löser storföretagens talangbrist – med Employer Branding.* <https://www.di.se/brandstudio/we-select/de-loser-storforetagens-talangbrist-med-employer-branding/>

Danielsson, M. L. (2010). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning.* Natur & Kultur.

Dubois, A., & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7), 553-560.

Dyhre, A., & Parment, A. (2013). *Employer branding: allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare.* Liber. ISBN: 978-91-47-11102-2

European Union Commission. (2003). Commission recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. *official Journal of the European union*, 46(L124), 36-41.

Fasth, J., Wikhamn, W., & Wikhamn, B. (2020). En enkätstudie av HRM-praktiker i små företag.

Ghauri, P., Grønhaug, K. & Strange, R. (2020). Research methods in business studies. (5:e upplagan) Cambridge University Press. ISBN 9781108708241

Gidehag, A., & Lodefalk, M. (2016). *Kunskapsöverföring för tillväxt: Sambanden mellan produktivitet och rekrytering av nyckelkompetens hos små och medelstora företag*. Tillväxtanalys.

Gilley, K. M., Greer, C. R., & Rasheed, A. A. (2004). Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. *Journal of business research*, 57(3), 232-240.

Kotler, P., Armstrong, G., & Parment, A. (2017). Marknadsföring: Teori, strategi och praktik (Andra upplagan.). *Harlow: Pearson*. ISBN 9781292211138

Leekha-Chhabra, N., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60.

Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407-440.

Lind, R. (2019). *Vidga vetandet: En Introduktion till Samhällsvetenskaplig Forskning* (2:a upplagan). Lund: Studentlitteratur. ISBN 9789144125091.

Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of brand management*, 16, 160-175.

Qaisar, F. S., & Muhamad, N. (2021). Internal marketing: a review and future research agenda. *Asia Pacific Business Review*, 27(2), 267-300.

Sheehan, M. (2014). Human resource management and performance: *Evidence from small and medium-sized firms*. *International Small Business Journal*, 32(5), 545-570.

Staniec, I., & Kalińska-Kula, M. (2021). Internal employer branding as a way to improve employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 33-45. doi:10.21511/ppm.19(3).2021.04

Statistiska centralbyrån. (28 april, 2022). *Högst utbildningsnivå i Stockholmsområdet*. <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/utbildning-och-forskning/befolkningens-utbildning/befolkningens-utbildning/pong/statistiknyhet/befolkningens-utbildning-2021/>

Statistiska centralbyrån. (2 maj, 2022). *Utbildningsnivå i Sverige*. <https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/utbildning-jobb-och-pengar/utbildningsnivan-i-sverige/>

Vetenskapsrådet, S. (2017). Good research practice. *Stockholm: Swedish Research Council*.

8. Bilagor

8.1 Intervjuguide

Hej!

Kul att ni vill medverka och hjälpa oss i vår kandidatuppsats i företagsekonomi, inriktning marknadsföring. Syftet med denna studie är att undersöka strategier som små- och medelstora företag använder sig av för att kunna rekrytera efterfrågad personal samt hur man bibehåller kompetent personal. Ert svar kommer att vara till stor nytta. All data som samlas in kommer att hanteras helt anonymt och inga företag eller namn kommer att nämnas i studien.

Stort tack på förhand!

Teman (Intern- och Extern Employer branding + Employer Branding)

1. Rekrytering av kompetenta medarbetare
2. Behålla kompetent personal
3. Employer branding

Intervjufrågor

1. Rekrytering av kompetenta medarbetare (Rekryteringsprocess (Human Resource Outsourcing) (Marknadsmixen för att se hur man marknadsför sig under rekryteringsprocessen)
 - Hur jobbar ni med att rekrytera talangfulla medarbetare?
 - Vad är ert tillvägagångssätt när det gäller en rekryteringsprocess och hur ser den ut?
 - Upplever ni att det förekommer svårigheter vid rekrytering av kompetenta medarbetare?
 - På vilket sätt nyttjar ni ert employer branding för att väcka intresse bland era intressenter?
2. Behålla kompetent personal (HRM, Employer branding, Organisationsidentitet)
 - Hur jobbar ni med att behålla nuvarande talangfulla medarbetare?
3. Employer branding (Employer Branding, Organisations Identitet)
 - Hur ser du på employer branding? (arbetsgivarvarumärket)
 - Arbetar ni med ert employer branding löpande? Anser du att det är viktigt att ha ett starkt employer branding? I sådana fall varför?
 - Vad för slags strategier använder ni er av för att stärka ert employer branding?

- Till vilket syfte använder ni er utav sociala medier samt vilka använder ni er av? Vart annonserar ni annonser för att rekrytera?
- Vad för slags innehåll använder ni i annonserna för att locka till möjliga medarbetare?
- Hur använder ni er av de sociala medierna för att rekrytera?
- Arbetar ni på ett annat sätt än att bara annonsera era tjänster via sociala medier?

Enkätundersökning

Enkät: 9 frågor (RINGA IN DITT SVAR)

Fråga 2 till 8 skall besvaras i skala 1-5, 1- väldigt dåligt, inte alls viktigt — 5-väldigt bra, jätteviktigt!

Ålder: _____

Kön: _____

Utbildning: _____

1. Har du bytt arbetsplats de senaste åren?
 - JA
 - NEJ
 om JA, när bytte du senast _____

2. Hur trivs du på din nuvarande arbetsplats?

1 2 3 4 5

3. Vad gör att du trivs på en arbetsplats?
 - Lönen 1 2 3 4 5
 - Kollegor 1 2 3 4 5
 - Aktiviteter med företaget (AW osv) 1 2 3 4 5
 - Ledningen 1 2 3 4 5
 - Bra lokaler 1 2 3 4 5
 - Förmåner (Arbeta hemifrån, styra sin egen tid osv) 1 2 3 4 5

4. Hur mycket känner du att **DU** kan påverka saker i företaget?

1 2 3 4 5

5. Hur viktigt är det för dig att få nya utmanande arbetsuppgifter ?
1 2 3 4 5
6. Hur viktigt för dig att känna att möjligheten till att göra en karriärresa inom företaget finns?
1 2 3 4 5
7. Hur viktig är synen på företaget från vänner och släkt viktig för dig?
1 2 3 4 5
8. Hur viktigt är det med medarbetarsamtal?
1 2 3 4 5
9. Belönas du för ett väl utfört arbete?
- JA
 - NEJ
- OM JA:
- Högre lön (bonus)
 - Beröm
 - Annat _____

8.2 Joussef Elias's egna reflektioner

Att ha skrivit ett examensarbete har både varit utmanande men även lärorikt, det var nervöst i början när man hade brist på idéer om vad man ska göra examensarbetet utav. Tack vare kurskamrater, examinator och vår handledare men även min kamrat som skrivit med mig så har denna resa varit väldigt rolig och lärorik med mycket kunskap som ökats i min kunskapsbank.

Min kamrat och jag har stadigt gått framåt i denna studie och kompletterat varandra bra, vi har haft våra deadlines som vi har hållit efter och kommit med olika perspektiv som underlättar för denna studie. Att skriva en uppsats om employer branding med inriktning marknadsföring kräver givetvis kunskap sen innan inom marknadsföring men även ledarskap, där vill jag även passa på att tacka Jalal och Mikael som lärt oss mycket inom marknadsföringen men även ledarskapet som genom den kunskap de gett oss tidigare underlättat inom denna studie.

Trots att det varit kämpigt så har detta varit det absolut roligaste man kunnat ha gjort under tiden på Högskolan, som vår handledare Peter ha sagt från början så är det viktigt att inte hamna efter så har vi tagit vara på hans råd och därav skrivit varje vecka som underlättat en del för oss med att inte stressa.

Till sist vill jag tacka Robin för att ha delat denna lilla resa med mig under vår sista arbetsuppgift.

8.3 Robin Sandgren's egna reflektioner

Det har varit en rolig resa att få skriva examensarbetet med min gode vän och studiekamrat Joussef. Vi kompletterar varandra väldigt bra på så många olika plan. Vi har lyckats hålla uppe varandras motivationen genom hela projektet och hållit oss till den plan vi satte upp redan från början. Jag hade inte kunnat göra detta bättre med någon annan, så tack Joussef.

Sedan vill jag tacka vår handledare Peter Hulten som varit till god hjälp hela vägen och hjälpt oss att komma tillbaka på rätt väg när vi svävat iväg emellanåt med tankar och idéer.

Jag vill även tacka våra lärare vi haft i alla kurser under åren på högskolan i Skövde. Utan er hade jag inte i närheten kunnat skriva en uppsats som denna och haft den kunskap som jag idag besitter. Ett litet extra tack till Mikael Hernant, Jalal Ahamed och Jan Sedenka som lärt oss allt om vad marknadsföring står för och vilka möjligheter det kan skapa.

Jag rekommenderar verkligen Handelsekonomiprogrammet på högskolan i Skövde till nya studenter. En väldigt bred linje som gjort att jag känner mig hundra procent redo att ta mig ut och prestera i arbetslivet.

Tack för högskoletiden, vilken resa!

I'm out!