

Employer branding

*– En studie av hur employer branding har inverkat på arbetet inom HR-funktionen
i sex företag*

Pro gradu-avhandling i ledarskap, strategi och organisation

Disa Wegelius, 1800413

Handledare: Barbro Schauman

Bihandledare: Heli Inkinen

Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi

Handelshögskolan vid Åbo Akademi

2020

ÅBO AKADEMI – FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH EKONOMI

Ämne: Ledarskap, strategi och organisation	
Författare: Disa Wegelius	
Arbetets titel: Employer branding - en studie av hur employer branding har inverkat på arbetet inom HR-funktionen i sex företag	
Handledare: Barbro Schauman	Handledare: Heli Inkinen
<p>Denna avhandling är en studie om hur employer branding har inverkat på arbetet inom HR-funktionen i sex företag.</p> <p>Syftet med avhandlingen var att med hjälp av intervjuer med HR-personal utreda hur employer branding har inverkat på arbetet inom HR-funktionen. Följande tre forskningsfrågor har ställts utgående från studiens syfte: <i>Hur förhåller sig dessa sex företag till employer branding? Vilken roll har HRM i förverkligandet av employer branding? samt hur har employer branding förändrat HRM i respektive företag?</i></p> <p>För att besvara forskningsfrågorna genomfördes studien som ett kvalitativt forskningsprojekt där jag utförde sex intervjuer med HR-personal från sex olika företag. Med stöd av litteratur och artiklar om employer branding och HRM skapade jag avhandlingens teoridel. Valet av företag gjorde jag efter övervägda avgränsningar. Målet var att inkludera sex företag som är sinsemellan olika. Med detta menas att jag i avhandlingen inte håller mig till företag i en viss storlek eller bransch. Enda kravet som fanns var att företagen arbetar med employer branding. Intervjuerna hölls under en period på tre månader, från december 2019 till februari 2020.</p> <p>Under analysen av det insamlade materialet framkom vissa nyckelbegrepp, kommunikation, engagemang, attraktivitet, image, strategi och rykte.</p> <p>Avhandlingens resultat och analys presenteras i kapitel fem och sex. I kapitel sex besvarar jag studiens forskningsfrågor. Analysen av materialet tyder på att informanterna från företagen förhåller sig positivt till employer branding och att de anser att det är viktigt att deras arbetsgivare använder sig av den. Materialet visar att HRM har en väsentlig roll i genomförandet av employer branding, men att det inte endast hör till HR-funktionens uppgifter, utan det genomförs även av företagets andra enheter. En annan insikt är att employer branding har förändrat HRM i dessa sex företag. Tidigare var employer branding en arbetsuppgift bland de andra HR-uppgifterna, medan det nu finns HR-personal som arbetar enbart med employer branding. Alla företag använder sig ändå inte av employer branding, trots att det bland informanterna ses som en nödvändighet.</p>	
Nyckelord: Employer branding, Human resource management, HR-funktionens olika uppgifter, HR-cykel, attraktivitet	
Datum: 11.3.2020	Sidoantal: 91 (107)

INNEHÅLL

1	INLEDNING.....	1
1.1	Bakgrund och problemdiskussion.....	4
1.2	Syfte och forskningsfrågor.....	5
1.3	Definition av centrala begrepp.....	6
1.4	Disposition.....	7
2	Human Resource Management.....	8
2.1	HRM i forskning från 90-talet till idag.....	8
2.2	HR-funktionens olika uppgifter.....	12
2.2.1	Human resource planning.....	13
2.2.2	Rekrytering och urval.....	15
2.2.3	Arbetsbedömning och arbetsutvärdering.....	17
2.2.4	Avlöning och belöning.....	19
2.2.5	Avancemang.....	22
2.2.6	Avveckling.....	23
2.2.7	Human Resource Development.....	24
2.2.8	Ledarskap och HRM.....	27
2.3	HRM-funktionen som aktiv part inom employer branding.....	29
2.4	HR-cykeln.....	31
2.5	Sammanfattning.....	34
3	EMPLOYER BRANDING.....	35
3.1	Vad är employer branding?.....	35
3.2	Employer branding-en översikt.....	38
3.3	Ett konceptuellt ramverk av employer branding.....	41
3.3.1	Fördelar med employer branding.....	42
3.3.2	Attraktivitet; hur vet man att man har lyckats?.....	44
3.4	Sammanfattning.....	46
4	ANSATS OCH METOD.....	48
4.1	Kvalitativ ansats.....	48
4.2	Datainsamling.....	49
4.2.1	Olika typer av intervjuer.....	50
4.3	Dataurval.....	52
4.4	Genomförande av datainsamling.....	53
4.5	Dataanalys.....	54
4.6	Etiska frågeställningar.....	55

4.7	Studiens trovärdighet.....	56
4.8	Sammanfattning	57
5	DEN EMPIRISKA UNDERSÖKNINGEN.....	59
5.1	Presentation av informanterna.....	59
5.2	Resultatrapportering	61
5.3	Sammanfattning	78
6	EMPLOYER BRANDING I HR-FUNKTIONER	79
6.1	Employer branding i rekrytering och urval	79
6.2	Employer branding i arbetsprocessen	81
6.3	Employer branding i lönesystem.....	82
6.4	Employer branding i utvärdering	84
6.5	Employer branding i HRD	85
6.6	Employer branding i avveckling	86
6.7	Inverkan av employer branding på HR-funktionerna	86
7	AVSLUTNING.....	89
	REFERENSER	92
	BILAGOR	

FIGURER:

Figur 1	Min version av rekryteringsflödet av Bratton & Gold (2007).....	15
Figur 2	Min version av HRD:s olika områden (Hamlin & Stewart, 2011).....	25
Figur 3	Min version av HR-cykel (Fombruns et al. 1984).....	32
Figur 4	Min version av konceptuellt ramverk (Backhaus & Tikoo, 2004).....	42
Figur 5	Min version av fördelar med employer branding (Ambler & Barrow, 1996).	43
Figur 6	Min version av kategorier och underkategorier som påverkar attraktivitet (Maxwell & Knox, 2009).	45

TABELLER:

Tabell 1	Min version av statistikcentralens (2019) tabell över antalet födda	2
Tabell 2	Min version av statistikcentralens (2019) tabell över åldersgruppens andel av befolkningen	2

1 INLEDNING

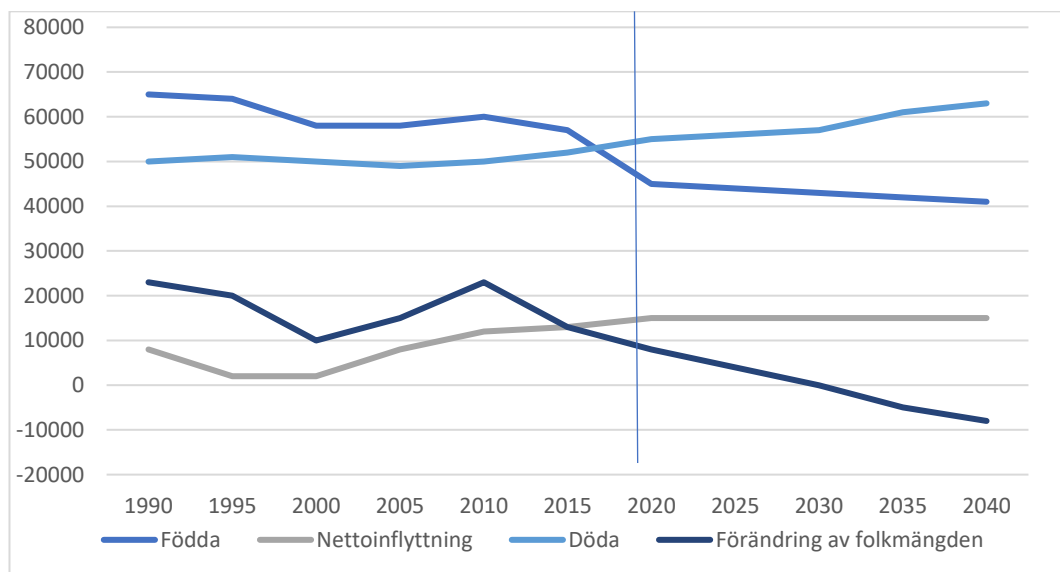
Collins (2001) framför att det är viktigt att få de rätta människorna till bussen, i detta fall företaget, för att leverera strategiska planer och ändamål, men först måste man säkerställa att bussen är attraktiv för rätta människorna. Detta beskriver det väsentliga i vad employer branding i slutändan är. Enligt Collins (2001) har alla företag ett arbetsgivarvarumärke och det kan vara till nytta för företagen när de är ute efter nya kompetenser till företaget. Företagen måste se till att de har rätt kompetenser i företaget för att kunna nå sin strategiska avsikt. Och för att nå detta måste företagen först se till att deras företag är tillräckligt attraktivt för nya kompetenser.

I den globaliserade världen idag har den ökande konkurrensen på arbetsmarknaden tvingat företagen att ta employer branding på allvar. Detta fenomen har utvecklats till en viktig ledningspraxis, som används av företag för att skapa deras image som en önskvärd arbetsgivare i framtida anställdas ögon. Globaliseringen har ökat konkurrensen på arbetsmarknaden och efterfrågan på de rätta talangerna har blivit hård. Företagen vill anställa och behålla nya talanger för att säkra företagets tillväxt. (Collins, 2001)

Att anställa ny personal och säkra kvarhållandet av anställda har blivit en av de viktigaste delarna för organisationsledningen och HR. Utveckling av en bättre uppfattning och förståelse för vad det är som arbetssökandena är ute efter är viktigt för företagen. (Jain & Bhatt, 2015) För att stärka sin förmåga att rekrytera de rätta talangerna har företagen börjat använda sig av employer branding, vilket kan beskrivas som de förmåner som är förknippade med ett jobb eller -ur ett helikopterperspektiv- en arbetsgivare och dennes marknadsföring av sitt arbetsgivarvarumärke inom och utanför företaget. I praktiken är konceptet bakom employer branding den uppfattning som den potentiella arbetssökanden har av ett företag och de attribut som förknippas med det. (Branham, 2000)

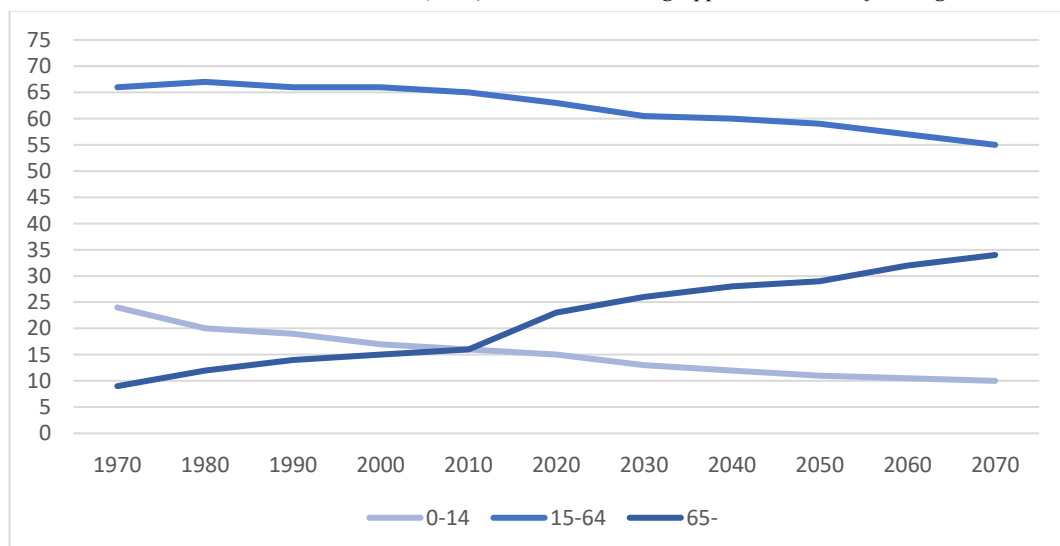
Employer branding omfattar hanteringsprocesser för att skapa, implementera och kommunicera en attraktiv arbetsgivarimage och identitet. (Mölk & Auer, 2018) Employer branding är viktigt och aktuellt i en värld som förändras. Det finns arbetskraftsbrist på marknaden och företagen vill attrahera rätt människor för att få hjulen att rulla på det sätt som de vill. (Dyhre & Parment, 2013) Av tabellen nedan (tabell 1) framgår tydligt att det för tillfället dör fler människor än vad det föds. Om cirka 15 år finns det inte orter i Finland där det skulle födas fler barn än det dör människor. (Statistikcentralen, 2019)

Tabell 1 Min version av statistikcentralens (2019) tabell över antalet födda



I tabell 2 ser vi prognosen över åldersgruppens andel av befolkningen. Enligt prognosen kommer den arbetsföra befolkningsandelen att minska i framtiden på

Tabell 2 Min version av statistikcentralens (2019) tabell över åldersgruppens andel av befolkningen



grund av lägre nativitet. Den arbetsföra befolkningen kommer att vara cirka 400 000 färre år 2060 jämfört med idag. Från tabell 2 kan man se att den arbetsföra delen av befolkningen redan har börjat minska. (Statistikcentralen, 2019)

Jag vill i min pro gradu-avhandling studera närmare hur employer branding åtgärder har påverkat HR arbetet i sex företag. Som jag redan tidigare konstaterat har företagsmiljön blivit allt mer utmanande. Poolen av potentiella kandidater för rekryteringsändamål har blivit mindre. Det är arbetssökande som kan välja de företag som bäst passar deras personliga önskemål. Detta har tvingat företagen att hitta nya sätt att locka talanger. Företagen har börjat investera i sin egen image som attraktiva arbetsgivare. Backhaus och Tikoos (2004) studie antyder att employer branding representerar ett företags ansträngningar att främja en klar bild av vad det är som gör dem annorlunda, uppskattade och önskvärda som arbetsgivare både inom och utanför företaget. Detta ger oss grund i att tro att employer branding har blivit, och är, en del av HRM. (Backhaus & Tikoo, 2004)

Jag har skrivit en avhandling som tar upp employer branding och HRM. Begreppet employer branding kan översättas till svenska som etablering av ett varumärke. I min avhandling kommer jag att använda mig av termen employer branding då den är mer allmän. Avhandlingen utgår från sex företag och berättar hur employer branding åtgärder har inverkat på arbetet i HR-funktionen i dessa företag. Det som jag har kommit att fram till i min avhandling berättar endast informanternas åsikter om hur employer branding åtgärder har påverkat HR-funktionen i dessa sex företag. Jag kan endast återge informanternas åsikter och berättelser. Det betyder att en annan HR-chef i samma företag eller i ett annat företag som informanterna kan ha sin egen åsikt om hur employer branding åtgärder har påverkat HR-funktionens arbete och hennes åsikt kan vara annorlunda än informanternas. Mina resultat baseras på och utgår från informanternas åsikter och berättelser.

Enligt Mosley (2007) var den ursprungliga tanken bakom employer branding att säkerställa att samma tydlighet och sammanhang tillämpades för att definiera och

hantera organisationens anbud till anställda, som det vanligtvis tillämpades för att definiera och hantera kundernas varumärkesförslag. Intresset för employer branding ökar dvs. då det finns en risk att de talanger som företagen behöver för att förverkliga sina ambitioner kan rekryteras av konkurrenten.

Mosley (2007) säger att det primära fokuset av employer branding har tidigare varit i att utveckla ett distinkt externt rykte för att beskriva interna ansträngningar för att driva positivt medarbetarengagemang eller kulturförändring. Mosley (2007) fortsätter med att konstatera att det primära intresset av employer branding nuförtiden ligger i en önskan att utveckla ett mer integrerat tillvägagångssätt mellan extern rekrytering och interna yrkeserfarenheter. Utveckling av employer branding handlar idag om såväl företagets som kundens syn på företaget. I det här synsättet syns betydelsen av HR:s centrala roll inom employer branding. Det är HR som vid rekryteringstillfällen kan marknadsföra och förbättra arbetsgivarvarumärket med hjälp av lämplig kommunikation och beteende. (Mosley, 2007)

När man bygger upp arbetsgivarvarumärke är det viktigt att HR-funktionen är inblandad, eftersom employer branding kommer att vara till nytta för företagets alla enheter, när den väl är klar och implementerad (Figurska & Matuska, 2013). För HR-funktionen är det viktigt att ta med employer branding i det vardagliga arbetet, då en synlig employer branding kan ses som ett kännetecken för en välfungerande HRM-funktion (Brannan et al. 2011).

1.1 Bakgrund och problemdiskussion

Enligt Dyhre och Parment (2013) har employer branding under de senaste tio åren fått ett starkare fäste i organisationernas strategiska prioriteringar, men tyvärr tas den inte alltid på allvar. Employer branding handlar om att företagen ska se på helheten och inte se på de kortsiktiga faktorerna och därtill fokusera på strategiska frågor då nyrekryteringar blir mera krävande i framtiden. Företagen som arbetar

med employer branding måste vara långsiktiga och employer branding måste vara förknippad med företagens strategiarbete. (Dyhre & Parment, 2013)

1.2 Syfte och forskningsfrågor

Konkurrensen på arbetsmarknaden är hård och det har skapat en svår tid för företag att locka till sig kompetent arbetskraft (Capelli, 2000) Dyhre och Parment (2013) uttrycker att ett problem är att det inte finns tillräckligt många applikationer för positioner eller att det inte finns tillräckligt med kompetenta sökanden. Detta leder till att det blir svårt för företagen att hitta rätt talanger. (Dyhre & Parment, 2013) Även om företagen skulle lyckas locka till sig kompetenta arbetstagare finns det risk för risker ifall företaget inte som arbetsgivare kan upprätthålla sitt arbetsgivarlöfte och nuvarande arbetstagare är missnöjda. Arbetstagare är villiga att byta arbete och arbetsuppgifter oftare än förr och att anställa ny arbetskraft är dyrt för företaget. (Cable & Turban, 2003)

Hur employer branding har påverkat HR-funktionen och varför det är viktigt för företagen att använda sig av employer branding tycker jag att är intressanta frågeställningar. I avhandlingen kommer jag med hjälp av intervjuer med HR-personal att utreda hur employer branding-åtgärder har inverkat på arbetet inom HR-funktionen i sex företag. Som jag redan tidigare fört fram, så kan mina resultat och påpekanden inte tillämpas i alla företag. Jag kan inte heller påstå mig veta hur de sex företagen jag har med i min studie genomför employer branding. Mina resultat är beroende av de sex HR-personer som jag intervjuar. Informanternas åsikter och antaganden kommer att spela en stor roll i avhandlingens resultat, det är deras åsikter och antaganden som utgör materialet för min avhandling.

Forskningsfrågorna som jag vill besvara med hjälp av intervjuerna med HR-personal lyder såhär:

- Hur förhåller sig dessa sex företag till employer branding?
- Vilken roll har HRM i förverkligandet av employer branding?
- Hur har employer branding förändrat HRM i respektive företag?

Syftet med min avhandling är att med hjälp av intervjuer med HR-personal utreda hur employer branding har inverkat på arbetet inom HR-funktionen.

1.3 Definition av centrala begrepp

Barrow och Ambler (1996:187) definierar uttrycket employer branding som ”*the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company*”. Detta betyder att employer branding skulle vara en kombination av funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar som en anställning innebär och som arbetsgivaren identifieras med. Enligt Dyhre och Parment (2013) handlar employer branding om arbetsgivarens varumärke och allt det som förknippas med det i olika aspekter, som till exempel lön, förmåner, status, upplevelser och karriärmöjligheter.

Human resource management, eller HRM som jag kommer att använda i denna avhandling, är förklarad av Lindmark och Önnevik (2011) som ”...*en funktion som syftar till att den enskilda individen och de olika arbetsgrupperna ute på arbetsplatsen kan växa och utvecklas i sin yrkesroll.*” (s.22) HRM handlar inte bara om att sköta de anställdas löner med mera, utan det handlar också om att vidta åtgärder och bygga organisationen så att det gör det möjligt för de anställda att utveckla sig. HRM handlar dessutom om att utveckla de anställdas förmågor, hålla de anställda motiverade och se till att de förstår sina arbetsuppgifter. (Bratton & Gold, 2007) Kortfattat kan HRM förklaras med att det är alla frågor i företaget som rör de anställda (Granberg, 2011).

1.4 Disposition

Min avhandling omfattar sju kapitel. I det föreliggande kapitlet introducerar jag läsaren till studiens bakgrund, syfte och redogör för de centrala begreppen. Avhandlingens andra och tredje kapitel fungerar som den teoretiska bakgrunden för avhandlingen. I det andra kapitlet presenterar jag HRM och HR-funktionens olika uppgifter. Jag tar upp hur employer branding syns i HRM. I kapitel tre skriver jag om employer branding. Jag presenterar employer brandingens historia, det konceptuella ramverket, värdoförslaget och fördelarna med employer branding, samt hur företagen vet att de har lyckats med employer branding. Avhandlingens ansats och metoder diskuteras i kapitel fyra. Här diskuterar jag intervjuer som datainsamlingsmetod samt olika typer av intervjuer. Kapitel fyra innehåller också redogörelser för dataurval, genomförande av datainsamling, dataanalys, etiska frågeställningarna, samt kvalitet och trovärdighet. I det femte kapitlet presenteras den empiriska undersökningens resultatrapportering och resultatredovisning. I sjätte kapitel presenterar jag analysen, samt återkopplar mina resultat till mina forskningsfrågor och mitt syfte. Avhandlingen avslutas med mina slutsatser samt förslag till fortsatt forskning.

2 Human Resource Management

I detta kapitel presenterar jag vad HRM står för i detta arbete. Kapitlet inleds med en redogörelse över vad HRM och HR-funktionen är. Kapitlet fortsätter med till en förklaring av HR-funktionens olika uppgifter, varefter jag lyfter upp HRM-funktionen som en aktiv del inom employer branding, och HR-cykeln. Kapitlet avslutas med en sammanfattning.

2.1 HRM i forskning från 90-talet till idag

I följande avsnitt kommer jag att ge en kort översikt över hur HRM har utvecklats från 1990-talet till idag. Min avsikt är här att i någorlunda konsekvent kronologisk ordning sammanfatta för mina frågeställningar intressant forskning.

Då det gäller sådana strategier inom HRM med högt engagemang presenterar Delery och Doty (1996) tre perspektiv. Den första är det universalistiska perspektivet, där omnämns att vissa HRM-metoder alltid är bättre än andra och att metoderna kommer att ha en positiv relation till företagsprestandan. Det andra perspektivet är beredskapsperspektivet, där omnämns att effektiv HRM-praxis måste vara förenlig med andra aspekter av organisationen. Det tredje perspektivet är konfirmeringsperspektivet, som innebär att effektiv HRM-praxis består av ett mönster av praxis som är internt enhetligt och samtidigt stämmer externt överens med andra organisatoriska egenskaper. (Delery & Doty, 1996)

Flera studier inom HRM har undersökt relationen mellan HRM-metoder och subjektiva och finansiella åtgärder av företagets framgång. (Arthur, 1994) Det har kommit fram att företagets framgång åtminstone delvis beror på anställdas beteende och att dessa beteenden kan utgöra grunden för den hållbara konkurrensfördelen (Huselid, Jackson & Schuler, 1997).

HRM-praxis påverkar arbetskraften genom dess inflytande på anställdas utveckling och beteende. Dessa praxis bestämmer vilken typ av anställda som blir valda, vilka färdigheter och vilken motivation de har och vilka möjligheter och vilken stimulans som de anställda besitter för att utforma nya och bättre sätt att utföra sina jobb. (Becker & Huselid, 1998) Den nuvarande forskningen inom detta område har avancerat vidare från att testa förhållandet mellan olika HRM-praxis och företagsprestanda, till att identifiera mekanismer genom vilka HRM-praxis påverkar företagsprestanda. (Boselie, Dietz & Boon, 2005; Collins & Smith, 2006).

Två ramar har föreslagits för HRM som företagen kan använda sig av, den interna utvecklingsramen och förvärvsramen (Lepak & Snell, 1999). Dessa ramar motsvarar HRM och traditionell HRM och HR-system för engagemang och kontroll. (Bae & Lawler, 2000) Interna utvecklingsramen fokuserar på att utveckla nuvarande medarbetare för att möta företagets kompetensbehov. Förvärvsramen fokuserar istället på att köpa nödvändig kompetens från arbetsmarknaden. Den interna utvecklingsramen är förknippad med större stabilitet i ett företags personalresurser och högre organisatoriskt engagemang, men det medför också höga kostnader. Fördelen med förvärvsramen är lägre kostnader och större flexibilitet. (Moideenkutty, Al-Lamki & Murthy, 2011)

Enligt Armstrong (2006) handlar HR-funktionen om hantering och utveckling av människor i ett företag. HR är involverat i utveckling och implementering av HR-strategier och policyer och i några eller alla av följande människors ledningsaktiviteter: organisationsutveckling, planering av mänskliga resurser, talanghantering, kunskapshantering, rekrytering och urval, lärande och utveckling, belöningshantering, hälsa och säkerhet, välfärd, HR-administration, uppfyllande av lagstadgade krav, lika möjligheter och mångfaldsfrågor och alla andra frågor relaterade till anställningsförhållandet. (Armstrong, 2006)

Armstrong (2006) säger vidare att HR-funktionens roll är att göra det möjligt för företagen att uppnå sina mål genom att ta initiativ och ge vägledning och stöd i alla frågor som rör deras anställda. Det grundläggande syftet är att säkerställa att företagen utvecklar HR-strategier, policyer och praxis som effektivt tillgodoser allt som rör anställning och utveckling av människor och de relationer som finns mellan ledning och personal. HR-funktionen kan spela en viktig roll i skapandet av en miljö som gör det möjligt för människor att utnyttja sin kapacitet på bästa sätt och utnyttja sin potential till förmån för både organisationen och dem själva. (Armstrong, 2006)

Amos, Ristow, Ristow och Pearse (2008) påpekar att i dagens värld inte längre kan säga att företagens konkurrensfördel endast skulle ligga i dess produkter och teknik, utan numera diskuteras det att konkurrensfördelen ligger i företagets anställda som sköts av personalavdelningen (HRM). Detta påstående kan förstärkas med att företagen har offentligt sagt följande: "den mest kritiska komponenten i vår business är våra medarbetare, 'det är endast genom våra medarbetare som vi kan lyckas' och 'produkterna utgör inte enbart konkurrensfördel, utan det är kreativiteten, mångfalden och energin som människorna ger företaget". (Amos et al. 2008) HRM har ersatt termen personaladministration, när det gäller processen där anställdas ärenden behandlas i företagen. HRM definieras som ett strategiskt och sammanhängande tillvägagångssätt i förvaltningen i ett företags mest värderade tillgångar, de människor som arbetar där och som individuellt och kollektivt bidrar till att uppnå företagets mål. (Armstrong, 2006)

Ulrich (2014) skriver att det finns en formel med vilken HR-personal kan göra talangfulla anställda ännu mer produktiva;

$$\text{talang} = \text{kompetens} * \text{engagemang} * \text{bidrag}.$$

Alla tre element i ekvationen måste beaktas och integreras för att fullständigt hantera talang. Ulrich (2014) fortsätter med att förklara att kompetens innebär att individer har den kunskap, den färdighet och de värderingar som krävs för arbetet. Ett företag klargör de kompetenser som de behöver såsom rätt färdighet, rätt plats, rätt jobb och rätt tid. En ny trend inom kompetensförbättringsområdet för

arbetskraftsplanering är att identifiera nyckelpositioner och anställa människor till lämpliga positioner. Kompetens är viktigt eftersom avsaknad av kompetens leder till dåligt beslutsfattande. Ulrich (2014) påpekar att utan engagemang sjunker kompetensen. Anställda som är mycket kompetenta men som inte är engagerade kan ändå vara smarta, men arbetar inte särskilt hårt. Hängivna eller engagerade anställda arbetar hårt och gör det de blir ombudade att göra, men de kanske gör fel saker. Engagemanget fokuserar på att bygga en anställds värdoförslag för att säkerställa att anställda som ger värde till sitt företag i sin tur får tillbaka värde. (Ulrich, 2014) Bidrag uppstår när de anställda känner att deras personliga behov tillfredsställs genom deras deltagande i företaget. Ledare som är meningsskapare hjälper de anställda att hitta en känsla av bidrag genom det arbete de gör. (Ulrich 2014)

I framtiden kommer HR-anställda enligt Ulrich (2014) att arbeta för att identifiera, utvärdera och bygga förmågor. Företagen bör fokusera mindre på omstrukturering och mer på utvärdering av kapacitet. Några av de traditionella och accepterade kapaciteterna som har diskuterats omfattande har inkluderat effektivitet, globalisering, kvalitet, kundservice, innovation och snabba förändringar. Ulrich (2014) anser att kapaciteterna också i framtiden kommer att inkludera samarbete, riskhantering, socialt ansvar, enkelhet och anpassningsförmåga. Ur HRM-personalens perspektiv kan möjligheten att tillföra värde genom konkurrenskraftig utveckling av en organisations anställda begränsas av konkurrerande krav och förväntningar inom HRM-rollen (Sheehan & Cooper, 2011).

På 1990-talet vaknade företagen till att det möjligen finns en koppling mellan företagets anställda och företagsprestanda. Det har gjorts undersökningar och resultaten har framställt att företags framgång åtminstone delvis är beroende av företagets anställda. (Huselid et al. 1997)

Under 00-talet har det forskats djupare i mekanismer genom vilka HRM-praxis påverkar företagsprestanda (Boselie et al. 2005; Collins & Smith, 2006). Det har

även fastslagits att företagets konkurrensfördel inte endast är dess produkter och teknik, utan också företagets anställda (Amos et al. 2008). På 00-talet har man istället för HRM börjat använda sig av begreppet human capital management (HCM). Termen human kapital (HC) används för att beskriva mänskliga resurser i företag. Det har föreslagits att HC är värdefulla anställda i ett företag, som kan utvecklas och förbättras genom investeringar. (Haslinda, 2009) HCM kan beskrivas som processen att förvärva, utveckla, distribuera och bevara den kollektiva kunskapen, färdigheterna och förmågan hos företagets anställda genom att implementera processer och system som matchar medarbetarnas talang med företagets övergripande affärs mål. Anställda inom företaget är tillgångar vars värde kan förbättras genom investeringar. Liksom med alla investeringar är målet att maximera värdet och samtidigt hantera risker. När anställdas värde ökar, ökar också företagets prestandakapacitet, och dess värde för kunder och andra intressenter. (Haslinda, 2009)

På 2010-talet har företagen tydligare börjat förstå att istället för att hela tiden rekrytera nya anställda kan nuvarande anställda utvecklas. Genom att satsa på sina anställda ökar engagemanget bland anställda, vilket leder till långvariga och hårt arbetande anställda. (Moideenkutty et al. 2011) Sambandet mellan företagsprestanda och HRM förblir starkt och det är HR-funktionens ansvar att hitta rätt anställda för företagets behov (Ulrich, 2014).

2.2 HR-funktionens olika uppgifter

Jag har använt mig av 2010-talets syn på HRM i beskrivningen av HR-funktionens olika uppgifter eftersom den fortfarande är aktuell och ger en bra bild av hur HR fungerar ute i stora delar av näringslivet.

De anställda är den viktigaste resursen ett företag kan ha. Utan anställda finns inget företag. De personer som jobbar för ett visst företag måste vara intresserade av

företagets verksamhet, och cheferna i företaget måste ha sina anställdas stöd för att nå företagets mål. (Ahl, Bergmo-Prvulovic & Kilhammar, 2017)

HR-funktionen kan ha olika roller och uppgifter beroende på företag. Det är svårt att exakt beskriva vilka uppgifter som hör till HR-funktionen då variationen är så stor. (Granberg, 2011) Enligt Granberg (2011) omfattar HRM-funktionen tre strategiska områden:

- den strategiska funktionen: arbeta affärs- och verksamhetsintegrerat på företagsledande nivå
- den operativa funktionen: driva och utveckla företagets HRM-arbete som rekrytering, kompetensutveckling och avveckling
- den administrativa funktionen: effektiv administrativ hantering av företagets olika HRM-verksamheter

På grund av att HR-funktionen arbetar med ett väldigt brett fält av olika arbetsuppgifter, kommer jag inte att ta upp dem alla. Jag kommer endast att ta upp dem som jag anser är de väsentligaste för min avhandling. I den fortsatta texten täcker jag likväl alla de mest centrala processerna som hör till HRM medan jag inte har plats eller tid för att redogöra för alla praktiska tillämpningar som varierar stort mellan företag.

2.2.1 Human resource planning

Det sätt som chefer organiserar arbete inom företaget är en viktig del inom HR-funktionen. Det ska finnas tillräckligt med anställda som har de rätta kompetenserna i företaget. Företagets verksamhetsområde, målsättningar och strategier bestämmer hur mycket resurser företaget behöver. (Subba Rao, 2008) Human resource planning (HRP) hjälper ledningen att leta efter nya möjligheter snarare än att försöka minska mängden anställda. HRP baserar sig på att samla information om arbetskraftens tillgänglighet tillsammans med deras kategorier av färdigheter, och

förutspår således de framtida HR-kraven för att genomföra företagets tillväxtstrategier och för att upprätthålla företagets förmåga. (Chakraborty & Biswas, 2019)

Personalplanering kan innehålla många olika områden och det är mycket som måste tas hänsyn till i personalplaneringen. Företaget eller företagets ledning måste göra en uppskattning och värdering av den befintliga personalresursen före rekrytering. Det ska bestämmas om företaget ska göra en intern eller en extern rekrytering. (Bratton & Gold, 2007)

Personalplanering kan även ses som en strategisk funktion och då talar man om strategisk personalplanering, vilket syftar på att företaget ska försöka mäta framtidens personalbehov både kvantitativt och kvalitativt. (Subba Rao, 2008) För att företaget ska lyckas med den strategiska personalplaneringen måste det också arbeta fram och följa både en personal- och karriärplan för den befintliga personalen. Ett viktigt område inom personalplanering är att se över vilka kompetenser det är som företaget redan har och vad det är som saknas. Då får företaget en uppdaterad bild av vilka kompetenser som den nyanställda ska ha och vad det är som kan utvecklas hos de nuvarande anställda. (Subba Rao, 2008) Med hjälp av personalplanering strävar man efter en balans mellan antalet anställda och olika typer av kompetenser i företaget. I personalplaneringen strävas även efter att förutsäga behov av mänskliga resurser ifall företaget går igenom en expansion eller diversifiering. Det gäller även att förutse hur tekniken kan påverka arbetet och anställda. (Subba Rao, 2008)

HRP är en process som ser till att företagets behov av arbetskraft identifieras och att det finns planer som används för att tillfredsställa behoven. Ett företags HR analyserar vad företaget behöver och ser sedan om det är nödvändigt att använda sig av intern eller extern rekrytering. (Granberg, 2011) En systematisk analys av den nuvarande arbetskraften hjälper företaget att bedöma om de anställda har optimala arbetsuppgifter och om deras kapacitet används rätt för att möta företagets

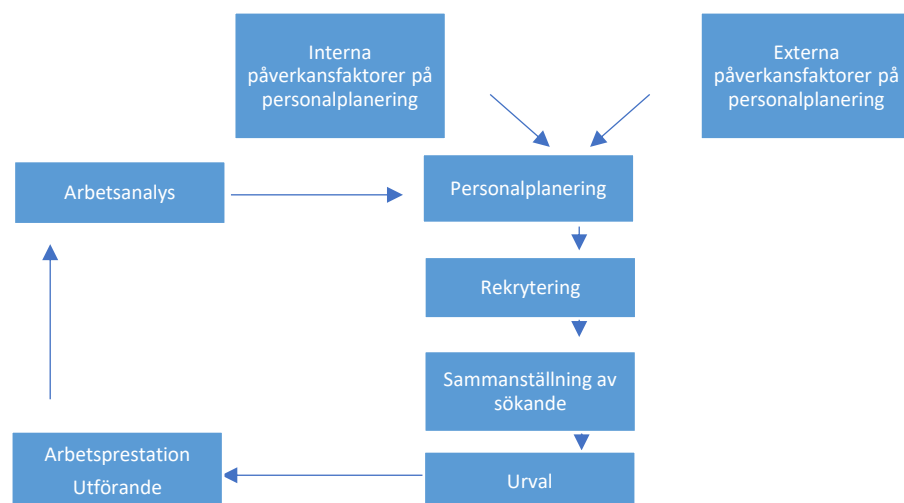
mål (Jyothi & Venkatesh, 2012; Fahed-Sreih, 2018). HRP gör det lättare att uppfatta människor som resurser, men också att förstärka företagets potential genom att utnyttja de anställdas kompetenser (Chakraborty & Biswas, 2019).

HRP innebär ett både kortsiktigt och långsiktigt arbete. Ett företag måste veta vilka resurser det behöver för stunden, men samtidigt måste det analysera och förbereda sig för resurser som troligen kommer att behövas i framtiden. (Granberg, 2011) Företag som kopplar sin strategiska plan till HRP kan hitta och behålla rätt anställda i företaget och ha framgång på arbetsmarknaden, eftersom de har en möjlighet att tävla om talangen. Detta ger en bättre strategisk möjlighet att uppfylla företagets mål. (Fahed-Sreih, 2018)

2.2.2 Rekrytering och urval

Rekrytering handlar om processen genom vilken nya anställda lockas till ett specifikt arbete. Urval hänvisar till processen där själva beslutet om anställning fattas. (Newell & Scarbrough, 2002)

Bratton och Gold (2007) rekryteringsflöde (figur 1) ger en överblick över de olika stegen vid rekrytering och urval, och deras koppling till human resource development, HRD.



Figur 1 Min version av rekryteringsflödet av Bratton & Gold (2007).

Bratton och Gold (2007) säger att rekrytering är företagets sätt att fatta beslut om nyanställning, men innan en annons om arbetsplatsen kan läggas upp, måste man veta vilka krav som ställs på den nya tjänsten. Företaget kan göra upp en kompetensprofil för att få en tydlig bild av den person man söker. Senare i rekryteringsprocessen kan företaget använda sig av olika medel för att komma underfund med de sökandes kompetenser, såsom intervjuer, observationer och tester. Om företaget har många individer med samma egenskaper eller roller, kan det vara en bra idé att rekrytera en individ som kompletterar arbetsgruppen. (Bratton & Gold, 2007)

Annonsen, som läggs ut om den nya arbetsplatsen, måste vara korrekt utformad för att man ska kunna rekrytera lämpliga personer (Bratton & Gold, 2007). Företaget kan använda sig av olika källor vid rekryteringen: personliga nätverk, arbetsförmedling, tidningar, mässor och sociala medier. I rekryteringsprocessen är det viktigt att beakta kostnaden för processen. (Bratton & Gold, 2007)

En sammanställning av de sökande behövs under en rekryteringsprocess eftersom det kan komma in många ansökningar och då måste man göra en sammanställning av de sökandes meriter. Det som företaget också måste ta i beaktande och planera vid sammanställningen av de sökande, är att företaget bör skicka en bekräftelse om att man tagit emot allas ansökan. Om företaget sköter det snabbt och väl ger det en positiv bild av företaget. (Bratton & Gold, 2007)

Urvalet görs efter att de sökandes uppgifter har sammanställts. I den här fasen strävar man efter att få fram de personer som bäst motsvarar de krav som man har ställt. Företaget kan använda sig av flera olika medel för att få fram de mest kvalificerade personerna. (Subba Rao, 2008) De kan till exempel använda sig av tester, observationsstudier, betyg från skolor och arbeten, intervjuer och referenser. (Granberg, 2011) Urvalet kan skötas på många olika sätt beroende på vilken tjänst och arbetssituation som den sökande ska klara av. (Bratton & Gold, 2007)

När att urvalsprocessen är genomförd sker den sista gallringen av de sökande. Företagen kan använda sig av en avslutande intervju med de två mest intressanta sökandena. När företaget har bestämt sig för vem som ska anställas, skrivs kontraktet och avtalet om tjänsten. (Subba Rao, 2008) Efter avslutad rekryteringsprocess är det viktigt att informera alla sökande om att tjänsten är fylld och att processen har avslutats. När den nyanställda börjar arbetat ska man utvärdera och analysera arbetet. Efter provtiden beslutar man om rekryteringsprocessen börjas på nytt eller om den nyrekryterade är den rätta för arbetet och därmed får fortsätta. (Subba Rao, 2008)

2.2.3 Arbetsbedömning och arbetsutvärdering

Det finns flera olika alternativ som kan användas för att mäta enskilda anställda och grupper. Bratton och Gold (2007) tar upp tre av dessa; drag, beteenden, och resultat. Man kan fokusera på att evaluera drag hos de anställdas som man anser är viktiga. Det kan vara fråga om lojalitet och engagemang för företaget. Sådana drag kan i och för sig vara svåra att analysera då de inte är klart definierade. (Bratton & Gold, 2007)

Beteende är lättare att analysera och bedöma, då det är förknippat med vad den anställda gör eller inte gör. Arbetsrelaterade beteenden kan vara: arbetsfrånvaro, dålig tidkontroll och uppsägning. Arbetsrelaterade beteenden kan observeras vilket gör att det är lättare att föra data över det. (Bratton & Gold, 2007)

Med resultat avses i detta sammanhang sådant som har producerats eller uppnåtts inom en viss tid. Det kan vara fråga om engagemang för företaget eller frånvaro, omsättning, olyckor eller klagomål. Alla problem måste hanteras inom företaget. (Bratton & Gold, 2007)

Vid arbetsutvärdering är validitet och reliabilitet begrepp som kommer att dyka upp och som är viktiga. Validitet är mätinstrumentets förutsättningar att mäta det man vill mäta. Reliabilitet är sättet som man mäter på är ett pålitligt, så att man kan lita på resultatet. (Bratton & Gold, 2007) När mätningar utförs brukar man använda sig av kvalitativa och kvantitativa mätningar. Kvalitativa data i ett företag kan vara hur bra anställda trivs på arbetsplatsen eller hur god lärandeförmåga de har. Kvantitativa data i ett företag kan mäta vinsten i euro, antal anställda eller antal tillverkade produkter. Inom HR-funktionen används mest kvalitativa mätningar och data, för att det handlar om att man ska se de anställda som en tillgång för organisationen som kan utvecklas och förändras (Bratton & Gold, 2007)

För att få reda på hur de anställda uppfattar sin arbetssituation, trivsel och sitt engagemang, kan företagen använda sig av olika undersökningar. Syftet med medarbetarundersökningar är att öka kunskapen om hur de anställda och ledarna betraktar sin arbetssituation och hur de ser på företaget. (Bratton & Gold, 2007) En annan orsak är att kartlägga ett specifikt organisatoriskt problem. Undersökningarna kan även fungera som verktyg för utveckling, förändring, företagsstyrning och ledarutveckling. Men det finns även problem med medarbetarundersökningar. Ett problem är att företagen oftast inte vet hur de ska ta tillvara och utveckla de data de får av undersökningarna. (Bratton & Gold, 2007)

Det är bra att med jämna mellanrum göra medarbetarundersökningar, för då kan företagen mäta och kontrollera hur de olika strategiska styrdokumenterna fungerar i verkligheten. En undersökning visar var företaget står och hur lång väg det är till det önskade målet. (Levenson, 2014)

Vid utvärdering av personal kan man använda sig av många olika metoder. Fokus är ofta på tre komponenter: utveckling, förändring och motivation. Det är på ledningens ansvar att besluta när utvärderingarna ska utföras och hur ofta de ska göras. (Bratton & Gold, 2007) Utvärderingen kan göras internt eller externt. Man brukar utgå från att den person som gör utvärderingen är verksam nära den person

som ska utvärderas. Då är det fråga om intern utvärdering. Fördelarna med intern utvärdering är att resultatet av utvärderingen kommer direkt till den personen som kan vidta åtgärderna utifrån det man kommit fram till. Nackdelen med intern utvärdering är att utvärderingen kan bli för subjektiv. (Levenson, 2014)

Vid extern utvärdering har inte utvärderaren samma information om företaget och om hur det fungerar, vilket är en nackdel. Fördelen med extern utvärdering är att utvärderarna inte har en nära relationer till företaget och de anställda. Då kan de förhålla sig opartiska. Vid extern utvärdering är det viktigt att den utvärderade får tillgång till den information och de resultat som man har kommit fram till. (Levenson, 2014)

2.2.4 Avlöning och belöning

Avlöning handlar om normal ersättning för utfört arbete. Den vanligaste ersättningen som används i arbetslivet idag är lön i form av pengar, det vill säga monetära lönesystem. Arbete och pengar är starkt förknippade med varandra, vilket gör att det finns en naturlig sammankoppling. Företagen ger pengar till anställda i utbyte för en arbetsprestation. (Mullins, 2002)

Enligt Mullins (2002) kan de monetära lönesystemen se ut på flera olika sätt, men det vanligaste är att monetära avlöningen kommer till den anställda varje månad i form av lön. Det finns även många andra sätt att dela ut pengar i företaget. Det beror på vilka kriterier som man har satt upp i anställningsavtalet som har gjorts mellan arbetstagaren och arbetsgivaren. Ett kriterium kan vara att den anställda får prestationslön, det vill säga att den anställda får lön efter prestationer. Mullins (2002) fortsätter med att förklara att prestationslön regleras av hur mycket den anställda jobbar. Ackordslön är en typ av prestationslön. Där kan hela lönen bygga på ackord eller så kan ackordet vara en del av lönen. Kommission och provision är andra typer av prestationslöner (Bratton & Gold, 2007). De här bygger på att

arbetstagaren ska uppnå vissa mål och om han har nått målen kommer han att belönas med ytterligare lön. Den anställda kan också få bonus som regleras utifrån förutbestämde mål. (Bratton & Gold, 2007)

Bratton och Gold (2007) säger att prestationslön kan byggas på individuella prestationer, grupprestationer eller på en blandning av dessa två. Prestationslön stimulerar anställda till en högre produktivitet, då det är en koppling mellan lön och prestationer. Företagen kan också använda sig av lönesystem som bygger på resultatlön. Detta innebär att om det går bra för företaget får den anställda mera lön och om det går sämre är även lönen sämre. Övertidsersättning, vinstdelning och avgångsvederlag kan alla räknas som monetära lönesystem. Vissa lönesystem har också bieffekter. De förstärker hierarkier och strukturer i företagen, då den anställda får högre lön ju högre befattning han har. (Bratton & Gold, 2007)

Johnsen och Storm (1998) hävdar att det finns fasta löneelement och rörliga löneelement. Fasta löneelement, avlöning, är givna på förhand och omförhandlas en gång om året. Fast lön, grundlön, baslön, överenskommen lön är exempel på fasta löneelement. Rörliga löneelement, belöning, är mer komplicerade och alla företag använder sig inte av rörliga löneelement. Bonus, gratifikation, premielön och provision är exempel på rörliga löneelement. Det är lönetillägg som ges ifall olika typer av mål har uppnåtts. (Johnsen & Storm, 1998)

Belöning är någon form av extra förmån som vanligen utdelas för välgjort arbete. Enligt Mullins (2002) kan det som ses som belöning uppfattas olika beroende på individ. Vissa ser belöningar som pengar och bonusar, medan andra kan se det som ett gratis föremål eller en veckas extra semester.

Företagen kan använda sig av olika typer av belöningar. Det kan vara fråga om individuella belöningar, gruppbelöningar eller företagsbelöningar. Individuella belöningar är givna direkt till den anställda som belönas. Gruppbelöningar är givna

till en grupp som har lyckats och belönas därefter. Företagsbelöningar kan vara i form av en vinstdelning. (Bratton & Gold, 2007)

Belöningar stimulerar och motiverar anställda att utvecklas i sitt arbete. Belöningar är också företagets sätt att ge sina anställda något i ombyte mot deras prestationer. Ett bra belöningsystem resulterar till att de anställda blir motiverade, positiva och produktiva. Om belöningsystem inte finns eller om det är dåligt blir effekten den motsatta. (Bratton & Gold, 2007) Enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) har belöningsystemet tre nyckelfunktioner som kan kopplas till företagets HRM-arbete:

- locka personer till företaget och få en befintlig personal att stanna kvar
- motivera anställda i företaget att utföra de uppgifter de har
- motivera anställda i företagen att förbättra sina färdigheter

Den första punkten kan delas upp i två delar. Belöningsystem skickar signaler till omvärlden som kan öka eller minska på företagets attraktionskraft. Attraktionskraften påverkar företagets rekrytering. Om företaget har en bra attraktionskraft lockar det fler personer att söka till företaget. (Jacobsen & Thorsvik, 2002) Den andra delen i Jacobsens och Thorsviks (2002) första punkt är att ett bra belöningsystem har den effekten att anställda stannar kvar i företaget.

Den andra punkten i Jacobsens och Thorsviks (2002) system har som mål att företaget vill försäkra sig om att verksamheten blir genomförd. Med belöningarna vill man säkerställa att medarbetarna arbetar och levererar det som förväntas av dem. Det kan med andra ord sägas att man skapar ett kontrakt mellan de anställda och företaget, och i kontraktet regleras vad den anställda ska prestera och hur företaget belönar prestationerna. (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

Den sista punkten handlar om att skapa motiverade och beslutsamma anställda som är villiga att utvecklas och lära sig. Belöningsystemets uppgift är att stärka och

motivera bra prestationer och att påverka beteende och funktioner som är önskvärda. (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

2.2.5 Avancemang

Enligt Huselid (1995) kan HRM påverka de anställdas arbetsförmåga genom att ge stimulans som framkallar lämpligt beteende. Sådan stimulans kan inkludera prestationsbaserad kompensation och användning av interna marknadsföringssystem, som fokuserar på anställdas kompetenser och hjälper anställda att komma förbi hinder som står i vägen för deras karriär.

Peters, Greer och Youngblood (2000) beskriver ordet avancemang som att man främjar en individ i en viss position och ger hen en högre rang inom företaget. Att avancera inom företaget och bli befordrad är oftast förknippat med ett högre ansvar, en större lön och olika förmåner. (Peters, Greer & Youngblood, 2000)

Att ge anställda möjlighet att avancera inom företaget ger de anställda en stark motivation att arbeta hårdare för att bli befordrade (Lepak & Snell, 1999). Genom att ge sina anställda möjligheter att avancera berättar företaget utåt att de är beredda att investera i sina anställda. (Minbaeva, 2005) I stora företag är marknadsföring, bemanning och befordring starkt kopplade till varandra, då företagen använder sig mycket av intern rekrytering för alla befattningar. (Minbaeva, 2005)

Företagen rekryterar sina anställda till högre positioner där de anställda bäst kan bidra till företagets resultat. Anställda som blivit befordrade kan få högre lön och de kan själva bli ansvariga för att förvärva nya förmågor till företaget. Genom att befordra och ge nuvarande anställda möjlighet att avancera inom företaget ger företaget möjligheten att behålla värdefulla anställda. (Cobb-Clark & Dunlop, 1999)

2.2.6 Avveckling

Arbetsplatsen är genomsyrad av regler som fastställts av ledningen för att reglera medarbetarnas beteende (Bratton & Gold, 2007). Avveckling är något som ständigt sker i företagen och det kan handla om enskilda medarbetare, men också om stora omorganisationer där det är många som sägs upp eller omplaceras.

Avveckling sker när en anställd slutar. Det finns en naturlig omsättning på personal: någon slutar för att hen fått nytt jobb, någon slutar för den uppnått pensionsålder etc. Ibland kan det vara fråga om att företaget behöver avskeda någon enstaka anställd, ibland kan företagen tvingas göra omfattande uppsägningar till exempel på grund av arbetsbrist eller på grund av konkurs. Om företaget vill avskeda en anställd måste de ha väldigt bra skäl eftersom uppsägning är starkt kontrollerad i lagstiftningen. (Granberg, 2011)

Sättet på hur anställda väljer att sluta hos företaget kan ha konsekvenser för den anställda och företaget (Klotz & Bolino, 2016) Den anställda som lämnar företaget kan ses som en reklampelare för arbetsplatsen och anses ofta vara någon med hög trovärdighet i frågor gällande företaget. Anställda som lämnat företaget kan sprida gott rykte men hen kan också förmedla en negativ bild om företaget. Sättet på hur företagen hanterar avveckling påverkar företagets rykte och kan därför ses som en del av företagets arbetsgivarvarumärke (Dyhre, 2013)

Företagen kan och bör använda sig av exitsamtal eller avslutningsintervjuer när en anställd lämnar företaget (Klotz & Zimmerman, 2015). I samtalen är maktbalansen mellan anställda och chef förändrad, vilket gör att det är mer troligt att anställda ger en ärlig respons och berättar sin ärliga åsikt om arbetet och företaget. Det är viktigt att arbetsgivaren ger anställda tid att reflektera över intervjufrågorna och över sina svar. (Harris, 2000) Att hålla exitsamtal kan bidra till att företaget blir en bättre arbetsgivare, eftersom förbättringsområden kan identifieras under samtalet.

Avveckling hör till chefens arbete men HR-avdelningen fungerar ofta som stöd i processen. (Tangen & Breyer Witt, 2015)

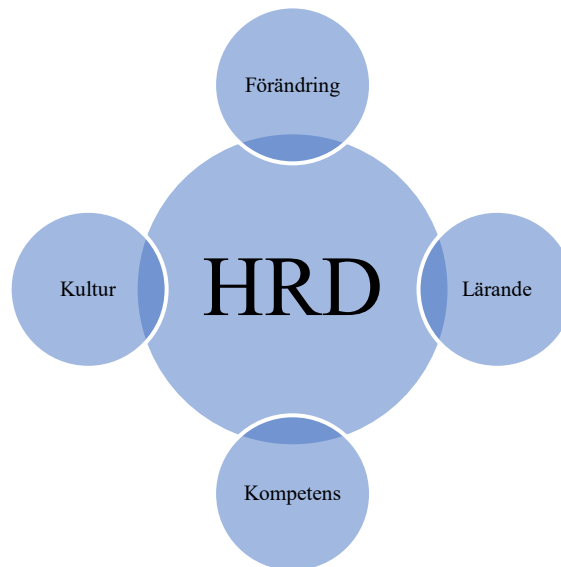
Avveckling är inte alltid påtvingat, utan det kan finnas naturliga skäl varför avveckling händer (Bratton & Gold, 2007). Enligt Darcy (2013) är det inte onaturligt för anställda att lämna företaget. Vissa orsaker bakom varför anställda väljer att lämna går att förutse, medan andra är utom kontroll för företaget. Författaren påpekar att det finns interna och externa faktorer som påverkar anställdas val att lämna. De interna faktorerna hittas i företaget och de kan påverka anställda på ett negativt sätt och trigga hen att lämna företaget. Interna faktorer kan vara bristen på utvecklingsmöjligheter eller misstrivsel med arbetsuppgifterna och -platsen. Externa faktorer kan vara anställdas flytt till en annan ort, studier, ändrad familjesituation eller pension. (Darcy, 2013) Vid avveckling kan företaget använda sig av olika avvecklingsstrategier så som uppsägning, pensionering, vidareutbildning och omplacering. Vilken strategi företaget använder sig av beror på vilken omfattning avvecklingen har. (Bratton & Gold, 2007)

2.2.7 Human Resource Development

Enligt Armstrong (2006) är den delen i HRM som arbetar med utvecklingen av de mänskliga resurserna kallad för human resource development (HRD). Grundtanken i HRM är att företagen ska använda sina resurser för att utveckla de mänskliga resurserna, eftersom det är nödvändigt för verksamheten. Därför är det väsentligt att företagen inom sin HR-funktion även har HRD. (Armstrong, 2006) Lärande förbättrar de anställdas förmåga att anpassa sig till förändringar och ökar deras prestanda (Park & Lee, 2018). HRD i företagen kan ses som ett nyckelelement inom HR-funktionen (Bratton & Gold, 2007).

Hamlin och Stewart (2011) skriver att arbetet som görs inom HRD har sina grunder i företagets förhållande till lärande, kompetens, förändring och kultur. Vilka

förutsättningar företaget har för HRD-arbetet beror på hur de hanterar de fyra områdena (figur 2).



Figur 2 Min version av HRD:s olika områden (Hamlin & Stewart, 2011).

Armstrong (2006) hänvisar med kompetens i detta sammanhang till det faktum att ifall företaget besitter rätt kompetens, så får man följaktligen ett konkurrenskraftigt företag. Lärande syftar på att företaget på ett effektivt sätt kan använda sig av ny teknik, ny kunskap och nya idéer. Om företaget vill utveckla sig måste de bemästra lärandet. (Armstrong, 2006)

Företagen kan inte undgå förändring, utan de måste acceptera det och agera därefter. Hur företaget handskas med förändring och huruvida det förstår varför förändringar sker är viktigt. (Hamlin & Stewart, 2011) Viktigt för företaget är även dess kultur, som byggs upp under hela företagets livstid. Kulturen styr, medvetet och omedvetet, processer i företaget och företagets kultur påverkar också människornas tankar om företaget. (Hamlin & Stewart, 2011)

Enligt Armstrong (2006) har HRD tre huvuduppgifter: inventera, lagra och utveckla informationen, kunskapen och erfarenheten som finns i företaget. Den första

uppgiften är att företaget ska göra en nulägesanalys för att förstå var det står nu och vad dess utgångspunkt är. Syftet med analysen är att få fram vilken kunskap, information och erfarenhet som företaget har tillgång till just då. Analysen ska också undersöka hur företagets struktur och företagskultur fungerar när det gäller utveckling och lärande. (Armstrong, 2006)

Den andra uppgiften som HRD har är att lagra den information som man har kommit fram till under den första uppgiften. Hur företaget väljer att lagra informationen beror på hur mycket information som de har samlat ihop. Data som man har samla in ska analyseras av företagets ledning. (Armstrong, 2006)

Den tredje uppgiften inom HRD, enligt Armstrong (2006), är utbildning. Som botten för utbildningen fungerar den information som har samlats in under steg ett. Utbildning av personalen kan delas in i tre olika typer; grundutbildning, fortbildning och vidareutbildning. Genom grundutbildningen vill företaget ge de anställda grundläggande kunskaper i de arbetsuppgifter som de ska genomföra. (Armstrong, 2006) Syftet med fortbildningen är att de anställda ska bli bättre, säkrare och effektivare med sina arbetsuppgifter. Vidareutbildning ger företagets anställda nyttiga kunskaper som ger möjlighet att klara nya arbetsuppgifter. (Armstrong, 2006)

Fördelar med utbildningar är att de ger anställda mera självförtroende att göra sina nuvarande arbetsuppgifter bättre. Utbildningar skapar också möjligheter till karriärutveckling både inom och utanför företaget. Företaget kan välja om de vill använda sig av interna eller externa utbildningar. (Harrison & Kessels, 2004) Nackdelar med interna utbildningar är att man mister kunskap och perspektiv utifrån. Fördelarna med interna utbildningar är att företaget kan utbilda många på samma gång. Kostnaderna för utbildningarna blir inte heller så höga och innehållet av utbildningen är väsentligt för företaget. (Harrison & Kessels, 2004)

Nackdelarna med externa utbildningar är att det oftast finns ett begränsat antal deltagare och då kan inte företaget skicka så många på utbildningen. Externa utbildningar har även högre kostnader än interna utbildningar. Externa utbildningar har också risken att de inte ger tillräckligt med information eller att informationen som ges är oväsentligt för företaget. (Harrison & Kessels, 2004) Fördelarna med externa utbildningar är att deltagaren skapar nya nätverk och deltagaren kan få mycket information av de andra som deltar i utbildningen. (Harrison & Kessels, 2004)

2.2.8 Ledarskap och HRM

Trots tydlig överlappning har ledarskap och HRM utvecklats i stort sett separat. Båda tar viktiga steg mot att utveckla kunskapen om hur man effektivt kan hantera eller påverka människor i ett organisatoriskt sammanhang. Insikter från arbetet med ledarskap kan hjälpa till att bättre förstå hur HRM implementeras i företag, och arbete med HRM kan ge kunskap om kontextuell påverkan i ledarområdet. (Leroy, Segers, van Dierendonck & den Hartog, 2018)

Både HRM och ledarskap bidrar till att se till att anställda är företagets viktigaste tillgång. Genom att investera i anställdas ledning genom ledarskap och/eller HRM borde det följaktligen medföra mer motiverade och mer produktiva medarbetare. (Leroy et al. 2018)

Ledarskap fokuserar vanligtvis på att förstå den personliga och den interpersonella dynamiken i hur individer påverkar varandra mot kollektiva mål (Northhouse, 2015). HRM tittar i stället på system och processer i ett företag som försöker påverka anställda på ett systematiskt sätt (Lievens, 2015). Både ledarskap och HRM är engagerade i människohantering, men ur olika perspektiv. (Leroy et al. 2018)

Som ledare är det viktigt att hålla anställda motiverade att jobba mot företagets mål. För att de anställda ska vara motiverade är det viktigt att ledaren kan ge ansvar till dem och att de anställda får ta ansvar för både sina misslyckanden och sina framgångar. Genom att ge anställda ansvar ger ledaren dem också en möjlighet att växa. (Armstrong, 2006)

Ledaren ska också försöka skapa delaktighet kring beslut och planering av arbetet. Med hjälp av delaktighet har teamet högre möjligheter att genomföra verksamheten på ett snabbt och effektivt sätt. (Delbridge & Whitfield, 2001) Ibland kan det för effektivitetens skull vara bättre om ledaren inte tar sina anställda med i planerings- eller beslutsprocesser, men i dessa fall behöver de anställda mer information då de inte själv har varit med och fattat besluten. (Delbridge & Whitfield, 2001)

Då anställda inom ett företag har en förståelse för och en helhetsbild av vad det är som företaget och ledaren kräver av dem har de lättare att agera och handla därefter. (Armstrong, 2006) Företagsverksamheten kan beskrivas som ett pussel där varje anställd utför sina egna arbetsuppgifter. För att få pusslet klart måste de anställda ha en helhetsbild över hela pusslet, så att de vet vad de arbetar för och vart företaget strävar. De anställda måste också se hur deras pusselbit passar ihop med alla andras, för att kunna hitta samarbetsmöjligheter inom företaget. (Hallberg & Kull, 1997)

I ett företag är det viktigt att ledaren är medveten om vad som händer på företagets alla nivåer. Ledaren bör ha information om hur många anställda det är som krävs för ett arbete eller projekt. (Bratton & Gold, 2007) Ifall ledaren beslutar sig för att ändra på detta antal måste ledaren förklara och berätta varför han har gjort detta beslut. Det ska finnas en öppen kommunikation mellan ledare och anställda, och vice versa. Ledaren ska skapa förståelse för besluten som görs inom företaget. (Bratton & Gold, 2007)

En bra HR-ledare har förmågan att koppla företagets affärsstrategi med den nödvändiga arbetskraftsstrategin, HR-strategin och stödjande program och praxis

som ger önskat resultat. Dessa åtgärder är avgörande för att stödja implementeringen och genomförandet av företagets affärsstrategi och för att förutse problem och trender som påverkar prestanda. (Longenecker & Fink, 2015) HR-ledare är resultatorienterade, motivatorer, mycket organiserade och visar förmågan att coacha och utveckla människorna omkring dem. Dessutom har de starka problemlösningskompetenser och kan fatta beslut, samt bygger de samförstånd och förespråkar förändring. Dessutom är de exceptionella ledare kända för sin ärlighet, mod, glädje, öppenhet, förmåga och vilja att fatta tuffa beslut och göra rätt saker på rätt sätt. (Longenecker & Fink, 2015)

Mullins (2018) skriver att HR:s roll i företagens ledningsgrupper är ett ämne som man inte ännu har forskat så mycket i, men man har kommit fram till att det är en strategisk fördel att ha HR med i ledningsgruppen. HR-funktionen får mer inflytande över företagets kultur, varumärke och tänkesätt, samt är de ledningsgruppens representant mot personalen. (Mullins, 2018)

2.3 HRM-funktionen som aktiv part inom employer branding

Även om employer branding och HRM har redan framkommit på 1990-talet, så är det ännu en ganska ny syn. Employer branding har blivit mer och mer populärt, men det finns ännu ganska lite litteratur om ämnet och inom teman som skulle handla om HRM och employer branding. (Alnıaçık & Alnıaçık, 2012)

Enligt Alnıaçık och Alnıaçık (2012) har företagen fått en stor konkurrensfördel med hjälp av att attrahera och behålla talangfulla arbetstagare. För att dra till sig bättre arbetstagare har företagen börjat använda sig av branding principer och praxis inom HRM. Tillämpningen av branding principerna till HRM kallas för employer branding. Företagen har under den senaste tiden börjat spendera allt mer av sina resurser på employer branding-kampanjer, vilket kan tyda på att företagen har

börjat märka hur viktigt ämnet är. Employer branding har även blivit ett viktigt område inom HRM. (Alniaçık & Alniaçık, 2012)

Företagen har gått från den industriella åldern till informationsåldern och nu kommer betydelsen av humankapital som konkurrensfördel tydligt fram. Nuförtiden har företagens förmåga att attrahera, rekrytera och behålla begåvade arbetstagare blivit starkare. För att vara mera attraherande för arbetstagare har företagen börjat med att använda sig av branding inom HRM. (Alniaçık & Alniaçık, 2012)

Backhaus och Tikoo (2004) verkar stöda detta påstående med att skriva att företagen verkar ha börjat spendera mycket resurser på employer branding, och detta igen tyder på att företagen finner värde i det. Employer branding har blivit ett framträdande ämne inom HRM och idag är "bästa arbetsgivare"-status något som fler och fler företag strävar efter (Berthon, Ewing & Hah, 2005).

Employer branding har blivit ett väsentligt och intressant område inom HR-funktionen. HR-avdelningen borde använda sig av employer branding för att göra företaget mera konkurrenskraftig och för att få HR-funktionen att bli en del av företagets strategiska enhet. (Bach, 2005) Employer branding inom HR betyder att det kommer att uppstå olika roller för HR-avdelningen. Uppfattningen av företaget och vad det står för blir mera framträdande när man utformar HR-policyer och HR-praxis. (Bach, 2005)

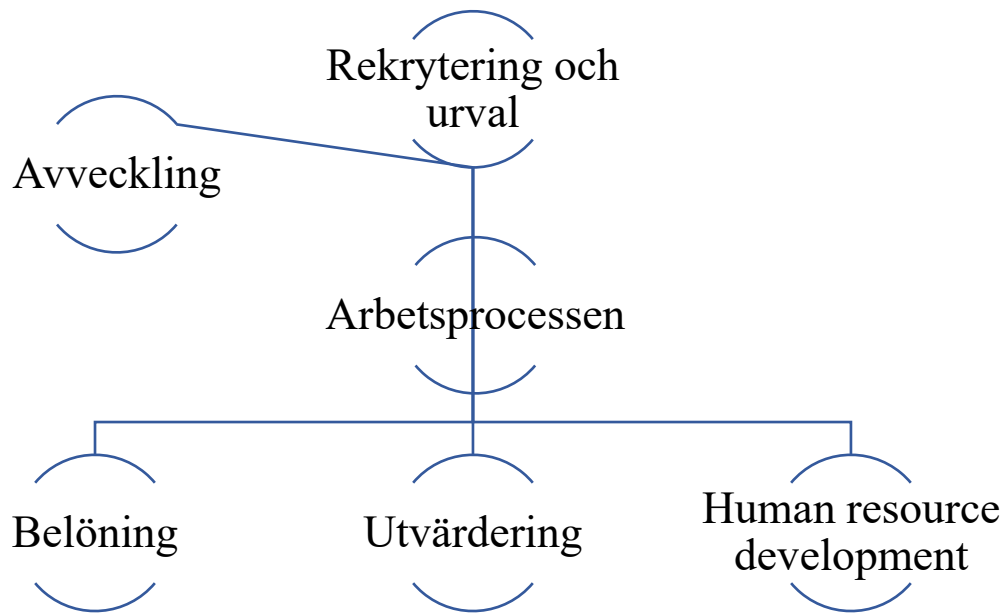
Företagen har börjat fokusera mera på innebörden av sitt arbetsgivarvarumärke och de processer som kommer att skilja dem från konkurrenter. Detta är för att erbjuda en mer attraktiv arbetsplats och på det sättet locka till sig topptalanger. (Cascio & Graham, 2016) Tayal och Neg (2010) kom i sin undersökning fram till att det finns ett förhållande mellan HR-faktorer och employer branding. Om HR-faktorer hanteras på ett rätt och effektivt sätt kommer det att påverka företagets employer branding.

Employer branding har fått en betydande roll inom HRM och fungerar som ett verktyg inom kommunikation för att skaffa och behålla talang inom företaget. (Gaddam, 2008) Employer branding anknyter sig till attraktion, engagemang och behållningsstrategi som har utvecklats av HR-funktionen (Minchington, 2014) För de som arbetar inom HR borde employer branding vara lockande, då det verkar innehålla faktorer som kännetecknar bra HRM (Brannan et al. 2011).

Enligt Brannan, Parsons och Priola (2011) kan sammankopplingen mellan HRM och employer branding ses i att för att uppnå företagets mål och de individuella målen måste man ta vara på varumärket. Med hjälp av employer branding kan HRM lättare hjälpa till att uppnå företagets mål. Det är med hjälp av employer branding som företaget kan locka till sig nya relevanta kunskaper som de behöver för att nå sina mål. (Brannan, Parsons & Priola, 2011)

2.4 HR-cykeln

Fombrun, Tichy och Devanna har i en artikel från 1984 gett en tydlig översikt över alla de HR-funktioner som fortfarande är aktuella i HRM-processerna i många företag. Trots att denna modell, dvs. HR-cykeln i figur 3 nedan, inte är helt ny har jag valt den för att sammanfatta HRM och HR-processerna på grund av att den är både tydlig och överskådlig. Denna modell kommer jag även att använda som struktur i avhandlingens analys och därför har jag valt att lyfta fram den här i slutet av HRM kapitlet.



Figur 3 Min version av HR-cykel (Fombruns et al. 1984).

Den första delen i cykeln handlar om rekrytering och urval, och med detta syftar man på företagets behov av personal. Grunden för rekrytering borde finnas i företagets mål och strategier. (Fombruns et al. 1984) Före företaget börjar sin rekryteringsprocess, måste de klargöra vad den nya anställda ska arbeta med. Olika arbetsuppgifter kräver olika typer av kompetenser. I rekryterings- och urvalsskedet är det också viktigt att fundera på och bestämma vilka instrument och verktyg som behövs för att få den rätta personen på rätt plats. Företaget kan använda sig av olika system, som till exempel tester, observationer och intervjuer, för att få reda på om personen är den rätta för företaget och arbetsplatsen. (Fombruns et al. 1984)

Den andra delen i HR-cykeln är arbetsprocessen, med vilken man hänvisar till själva utövandet av arbetet. Introduktion för de nyanställda är första skedet i arbetsprocessen. Företagen kan använda sig av två olika typer av introduktion. De kan använda sig av antingen längre eller kortare trainee-program, där den nyanställda får klara sig ensam redan från början. (Fombruns et al. 1984) Vid introduktionen är det viktigt att den anställda får en helhetsbild av företaget. Företagets strategier, mål och vad de olika avdelningarna arbetar med måste

beskrivas. Att ge den nyanställda en bra introduktion är viktigt för hela arbetsgruppens effektivitet och utveckling. (Fombruns et al. 1984)

Nästa steg i HR-cykeln är lönesystem och belöningar. När företaget har gjort sina utvärderingar av de anställdas prestationer, måste de anställda både avlönas och också belönas. Lönen är central som ersättning för utfört arbete. Belöning fungerar som motivation för de anställda att göra sitt bästa. Mervärde är viktigt då det talas om belöningar, eftersom alla anställda inte vill ha samma belöning. (Fombruns et al. 1984)

Det fjärde steget i HR-cykeln är utvärdering. Utvärdering fungerar som grunden för att företaget ska få veta vad det är som ska utvecklas och vad som ska belönas i företaget. Det är även då det framkommer ifall man har de rätta människorna på rätta platserna. (Fombruns et al. 1984) Då företaget värderar prestationer, måste det ske både kvalitativt och kvantitativt. En chef kan utvärdera sina anställdas prestationer och arbetstillfredsställelse, men för att få en ännu bredare syn kan företaget använda sig av personalenkäter och olika typer av index. (Fombruns et al. 1984)

Näst i HR-cykeln är HRD. HRD handlar om hur företaget arbetar med att utveckla sin personal. Utvärderingen som man har gjort av personalen borde resultera i en plan för hur man ska utveckla individen, gruppen och företaget. (Fombruns et al. 1984)

Sista delen som HR-cykeln ska innehålla enligt Fombruns et al. (1984) är avveckling. Detta beskriver författarna som hur lätt det är för företaget att attrahera ny arbetskraft, om företaget har ett rykte att de sköter avvecklingen och uppsägningen väl. Avveckling handlar enligt författarna om en livsförändring för en eller flera personer.

2.5 Sammanfattning

Personaladministration var termen som användes före HRM lanserades. Med HRM avses den process inom företaget där de anställdas ärenden behandlas. (Armstrong, 2006) Företagens konkurrensfördel finns inte endast bland deras teknologi och produkter, utan även i företagets HRM. (Amos, Ristow, Ristow & Pearse, 2008) HR-funktionen i företaget handlar om hantering och utveckling av människor i ett företag. HR är involverad i utvecklingen och implementeringen av HR-strategier och -policyer, samt andra delar som har att göra med de anställda i företaget, som till exempel utveckling, lärande, rekrytering och urval. (Armstrong, 2006) Med hjälp av HR-funktionen är det möjligt för företaget att uppnå sina mål genom att ta initiativ och ge stöd i frågor gällande sina anställda. HR-funktionen spelar en stor roll i att skapa en miljö för de anställda, där de känner sig motiverade och bäst kan verkliggöra sin potential. (Armstrong, 2006)

Enligt Haslinda (2009) har man även diskuterat ifall HRM borde bytas ut till begreppet HCM. HCM kan beskrivas som processen att förvärva, utveckla, distribuera och bevara den kollektiva kunskapen, färdigheterna och förmågan hos företagets anställda genom att implementera processer och system som matchar medarbetarnas talang till företagets övergripande affärsmål.

3 EMPLOYER BRANDING

I detta kapitel presenterar jag vad employer branding står för i detta arbete. Kapitlet inleds med en redogörelse över begreppet employer branding. Efter det presenterar jag en översikt av employer branding, samt dess historia. Därefter behandlar jag employer branding som ett konceptuellt ramverk, samt fördelarna med employer branding och frågeställningar om hur företagen vet att de har lyckats med employer branding. Kapitlet avslutas med en sammanfattning.

3.1 Vad är employer branding?

Enligt Mosley (2014) kan det för medarbetare vara viktigt att vara är stolt över att jobba för ett visst företag eller för en viss organisation. För företagens och organisationernas del är det viktigt att se till att de är attraktiva på arbetsmarknaden. När företaget letar efter nya anställda, underlättar det deras arbete om arbetstagaren redan färdigt är intresserad av företaget eller organisationen. Hur kan företaget och organisationen då påverka sin image som arbetssökanden har? Det är med hjälp av employer branding. (Mosley, 2014) Employer branding representerar den mest påtagliga formen av arbetsgivarvarumärkeshantering, vilken i sin tur representerar en konsekvent tillämpning av varumärkeslogotypen och andra element i visuell design för att identifiera och differentiera varumärket. (Mosley, 2014) Employer branding anses vara passande för företag som har en stark varumärkesnärvaro på konsumentmarknaden och för de företag som har konkurrensnytta av varumärket. (Brannan, Parsons & Priola, 2011)

Företagen är intresserade av vad deras medarbetare tycker och säger om dem. Medarbetarnas åsikter formar inte bara lojalitet, engagemang och bevarande av befintliga anställda, men också hur företagen ses offentligt och hur de lockar till sig nya talanger. Företagen kan både dra nytta och lida enormt av vad deras anställda tänker och säger om dem. (Kietzmann & Canhoto, 2013) Det är så lätt i dagens samhälle för individer att berätta och få tillgång till berättelser när som helst och

varifrån som helst. Anställda kan förbli anonyma och de har inte mera någon anledning till att hålla sig tysta. Även om information som skrivs av företaget kan vara till nytta för potentiella anställda, finns risken att frustrerade anställda kan börja överdriva eller berätta lögnen och då kan till och med bra företag komma att framställas som fruktansvärda platser att jobba på. (Dabirian, Kietzmann & Diba, 2017) Men samtidigt som företagen kan bli negativt beskrivna finns det också utrymme för positivitet. Informationen kan spridas snabbt och som tidigare framförts så har alla rätt till den och alla har rätt att yttra sig. Det spelar inte heller någon roll var man är i världen, utan vem som helst, var som helst kan nå information om företagen. Företagen måste förstå denna nya plattform och göra sitt bästa för att dra nytta av den. (Dabirian, Kietzmann & Diba, 2017)

Maxwell och Knox (2009) beskriver employer branding som strategisk tänkande där det finns ett samarbete mellan marknadsföring och HRM. Lievens och Slaughter (2016) beskriver employer branding som ett koncept som förklarar nivån på attraktivitet för en ny anställd och de existerande anställda i företaget. De fortsätter med att påpeka att employer branding hjälper organisationer att fokusera på hur de kan identifiera sig på marknaden som arbetsgivare för medarbetare och anställda.

Employer branding kan enligt Mosley (2014) skapas på tre olika sätt:

1. Definiera arbetsgivarvarumärket som ett löfte
2. Definiera arbetsgivarvarumärket i termer av ens önskade image och rykte
3. Definiera arbetsgivarvarumärket i termer av det fulla spektrumet av tankar och känslor som människor förknippar med arbetsgivaren, både positiva och negativa, både sant och osant, både tydligt och imponerande, oavsett om det är baserat på direkt erfarenhet, avsiktlig kommunikation, oavsiktlig kommunikation eller hörsägen.

Employer branding har blivit ett viktigt ämne för de flesta arbetsgivare under de senaste åren, eftersom fler och fler företag inser att de demografiska och sociala förändringarna är ett verkligt strategiskt och konkurrenskraftigt hot mot deras framtid. (Calo, 2008) Ett företag eller en organisation måste ha ett bra och uppskattat arbetsgivarvarumärke för att hjälpa dem locka till sig och därmed även anställa bättre kandidater, minska på behovet att hela tiden anställa nya medarbetare och på samma gång minska på kostnaderna som uppkommer av att marknadsföra företaget eller organisationen. Ett bra arbetsgivarvarumärke kan också öka på produktiviteten. (Rampl & Kenning, 2014)

Arbetsgivarvarumärke avser ett företags rykte som arbetsgivare och dess värde för dess anställda (Barrow & Mosley, 2011). Ett företag kan dra nytta av employer branding när det uppfattas som ett bra ställe att arbeta på av de nuvarande anställda och av viktiga intressenter i den externa marknaden (Minchington, 2010).

Employer branding har funnits långt innan fenomenet har fått ett namn. Enligt Dyhre och Parment (2013) har employer branding alltid varit viktigt för företagen och för organisationerna. De måste vara attraktiva och eftertraktade som arbetsgivare, för att locka till sig de mest kompetenta medarbetarna. Att vara en attraktiv arbetsgivare sparar även pengar både på kort och på lång sikt. De företag som använder sig av employer branding behöver inte betala talangpremie då det är människorna själva som söker till dem och stannar kvar länge. De som inte använder sig av employer branding måste "krydda" sina erbjudanden med högre löner och dyrare förmåner. (Dyhre & Parment, 2013) Dagens medarbetare kräver att arbetsgivarna är tydliga och ger information om sig själva. Det ska vara enkelt att komma fram till information om företagen och de arbetsplatser som erbjuds. Om medarbetare inte kan hitta information om företagen och deras arbetsplatser kan de inte vara intresserade av företaget heller. (Dyhre & Parment, 2013)

Dabirian et al. (2017) analyserade employer branding med hjälp av IBM Watson-systemet. IBM Watson är ett datorprogram med hårdvara ämnat för artificiell

intelligens (AI). Systemet är baserat på språkteknologi, vilket innebär att det är utformat för att använda människans naturliga språk för att bearbeta fraser och dialoger. Systemet kan ta isär mänskligt tal för att identifiera störningar mellan textpassager med mänsklig noggrannhet och på en större skala än vad en person kan göra på egen hand. Med hjälp av systemet kom forskarna fram till sju faktorer inom employer branding som nuvarande, tidigare och potentiella anställda bryr sig om när de utvärderar arbetsgivare. Dessa faktorer inkluderar:

1. Sociala element i arbetet
2. Intressanta och utmanande arbetsuppgifter
3. I vilken utsträckning färdigheter kan tillämpas på ett meningsfullt sätt
4. Möjligheter till professionell utveckling
5. Ekonomiska frågor knutna till kompensation
6. Ledningens roll
7. Balans mellan arbete och fritid

Employer branding är ett relativt nytt koncept, som relaterar till den bild som ges av företaget till potentiella anställda i företagets personalresursmarknad (Chunping & Xi, 2011). Det kan även sägas att företag som etablerar sig inom employer branding för att locka till sig talanger också kan minska konflikter, förbättra anställdas relationer och förbättra deras grad av lojalitet. Employer branding har strategisk betydelse för företagen, det är nämligen ett verktyg för att locka till sig nya talanger och det främjar produktiviteten. (Chunping & Xi, 2011) Framför allt i snabbt föränderliga branscher, som kräver innovation och lärande, kan det vara mycket mera avgörande att få en organisation att rekrytera de bästa anställda och hålla dem motiverade och engagerade, än traditionella metoder för att planera och mäta prestanda (Vuorinen, 2013)

3.2 Employer branding-en översikt

Employer branding som begrepp har förändrats. Detta fenomen presenterar nya möjligheter för tidigare och nuvarande anställda att dela med sig av sina

erfarenheter av sin arbetsgivare och arbetssökande lär sig mer om potentiella arbetsgivare. (Dabirian, Kietzmann & Diba, 2017)

Enligt (Ventura, 2013) har både employer branding och världen förändrats mycket sedan begreppet första gången myntades av Ambler och Barrow 1996. De då nya IT-möjligheterna tillät interaktion mellan människor på ett helt nytt sätt. Minnen av de tidiga tekniska framstegen påminner om hur stor skillnad IT gjorde, fastän webbsidor var statiska och huvudsakligen endast tillät företag att marknadsföra sig själva. Efter att de nya webbsidorna kom blev det lättare för människorna att lägga till eget innehåll. Webben blev social och sociala medier kom med i bilden. Människor började värdesätta främlingars åsikter och lita på webbsidor för alla typer av beslut. (Ventura, 2013) Recensionssidor blev normen för konsumenterna överallt och människor började också prata om företag online. Anställda började dela sina arbetsupplevelser och skapade elektronisk word-of-mouth marknadsföring relaterade till företag, deras varumärken, erbjudanden och deras roller som arbetsgivare. (Ventura, 2013) Denna offentliga kommunikation har haft en enorm inverkan på employer branding och förmågan hos företag att locka till sig och behålla bra anställda. (Dabirian et al, 2017)

Enligt Dabirian et al. (2017) har dessa förändringar i IT och anställdas interaktion väckt viktiga frågor om employer branding:

- När de anställda vet om varandras upplevelser, kommer de anställda fortfarande att bry sig om samma värden eller kommer deras förväntningar att ändras?
- Vad bör chefer fokusera på för att konkurrera om anställda?
- Hur ska chefer förstå och hantera den information som finns tillgänglig?

För att förstå hur företagen kan arbeta med employer branding kan det vara till hjälp att identifiera de viktigaste processerna för att implementera strategin för employer branding. Det finns modeller som hjälper en att förstå hur företagen arbetar med

employer branding. (Parment & Dyhre, 2009) Parment och Dyhre (2009) tar upp en modell som förklarar employer branding som en logisk process genom vilken företag når ett huvudmål: att ha en stark attraktion för sina nuvarande och framtida idealanställda. Denna modell har tre viktiga implikationer:

1. Employer branding bör separeras från rekryteringen. Rekrytering är en kortvarig process där arbetsgivaren identifierar vilka lediga platser som ska fyllas eller vilka nya tjänster som krävs för att genomföra nya strategier. Employer branding är ett kontinuerligt arbete för att hålla ett bra arbetsgivarmärke. Employer branding är för det första inriktat på de nuvarande anställda, så att de bästa inte lämnar av fel skäl, och för det andra på de framtida anställda så att de inte glöms bort.
2. Employer branding börjar hos arbetsgivaren. För att vara tilltalande för nuvarande anställda måste arbetsgivarna veta vad det är som motiverar deras mest värderade anställda. Arbetsgivare måste ta reda på vad som är attraktivt, unikt och differentierande med att arbeta för just dem, jämfört med andra arbetsgivare.
3. Employer branding-åtgärder bör också hjälpa arbetsgivaren att förstå vem som är deras ideala anställda. Oftast talas det bara om topptalang och rekrytering, men definitionen av topptalang kan skilja sig från arbetsgivare till arbetsgivare. Genom att tydligt definiera vilken typ av talang och vilken personlighetstyp eller bakgrund som passar bäst för en viss arbetsgivare, kan employer branding-åtgärder bli mycket effektiva.

Huvudsyftet med employer branding är att positivt påverka medarbetare för att locka kompetenta anställda (Saini, Rai & Chaudhary, 2013). Företagens mål med användning av employer branding är att locka uppmärksamhet och se till att alla anställda deltar i företagets kultur och strategi. Employer branding skapar en bild som visar företaget som en bra plats att arbeta på. (Botha, Bussin & Swardt, 2011)

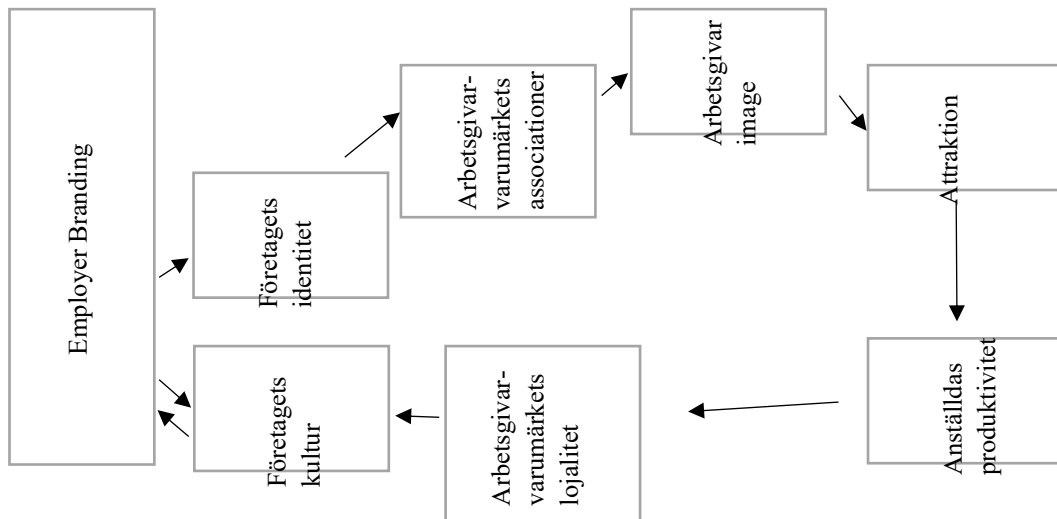
3.3 Ett konceptuellt ramverk av employer branding

Backhaus och Tikoo (2004) har byggt upp ett konceptuellt ramverk (figur 4) om employer branding, som sammanfattar vad employer branding innebär och hur både marknadsföring och HRM kan integreras i det. Enligt ramverket bildar employer branding två tillgångar; varumärkets association och lojaliteten till varumärket. Enligt Backhaus och Tikoo (2004) formar employer branding bilden av arbetsgivaren. Denna bild påverkar sedan hur attraktivt företaget är för potentiella nya anställda. Employer branding påverkar också kulturen inom företaget och företagets identitet, vilket sedan bidrar till lojalitet gentemot arbetsgivarvarumärket.

Varumärkesassociationer är tankarna och idéerna som ett varumärke framkallar hos konsumenterna. Varumärkesassociationer kan verbaliseras, men kan också finnas på en mer sensorisk nivå. Med detta menar man att konsumenterna har en känsla av ett varumärke, ett emotionellt minne av en lukt eller en smak. (Supphellen, 2000) Varumärkesassociationer är avgörande för varumärkets image. Varumärkets image definieras ofta som en fusion av uppfattningarna relaterade till produkter eller icke-produkter och av de funktionella eller symboliska fördelarna som ingår i de varumärkesassociationer som finns i konsumentminnet. (Backhaus & Tikoo, 2004)

Enligt det konceptuella ramverket bildar de potentiella arbetsgivarna sin image utgående ifrån varumärkesassociationerna, vilka i sin tur är resultatet av employer branding. Arbetsgivarvarumärkets lojalitet är det engagemang som de anställda visar för sin arbetsgivare. Detta leder till att anställda vill jobba hårt och stanna i företaget. Med andra ord framställer ramverket att lojalitet bidrar till högre effektivitet. (Backhaus & Tikoo, 2004) Ramverket antyder också att företagslojalitet är relaterat till företagskultur. Företagskultur är värden, missioner, visioner och normer som företaget har och som formar anställdas beteenden. Forskarna förklarar dubbelpilen (se figur 4) vid employer branding och företagskultur med att employer branding ofta används för att påverka

företagskulturen och företags identitet, och dessa påverkar igen employer branding. (Backhaus & Tikoo, 2004)



Figur 4 Min version av konceptuellt ramverk (Backhaus & Tikoo, 2004).

3.3.1 Fördelar med employer branding

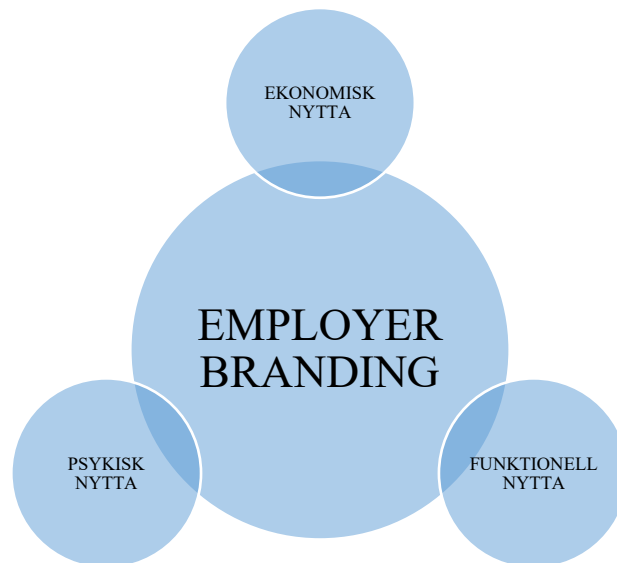
Enligt Dyhre och Parment (2013) finns det tre anledningar varför företagen och organisationer ska använda sig av och bry sig om employer branding:

1. Det finns inte tillräckligt med kvalificerad arbetskraft för behoven nu och i framtiden. Om företagen inte har de rätta medarbetarna kan företaget inte leverera och således inte växa.
2. Generationen som har blivit examinerade kommer in på arbetsmarknaden med nya krav. De nya individerna på arbetsmarknaden vill veta varför de ska jobba i ett visst företag.
3. Det nya sättet att kommunicera är transparens. Det är den nuvarande medarbetaren som är ambassadör för företaget.

Att förstå vad som ses attraktivt i en bransch gör det möjligt för ledare i ett visst företag att få insikt i vilka värdepropositioner de anställda inom deras bransch bryr

sig om och de relativa vikterna av dessa. För företagen är det viktigt att förstå sig på employer branding, för att det ger medvetenhet om vilka företag som presterar bäst i en viss bransch, det vill säga vad som gör dem till de bästa arbetsplatserna, och vilka företag som presterar dåligt, det vill säga det som gör att anställda inte längre vill arbeta för dem. Att förstå prioriteringarna i värdepropositionerna i employer branding gör det möjligt för chefer att bättre tävla om anställda. (Dabirian, Kietzmann & Diba, 2017)

Ambler och Barrow (1996) lyfter fram att fördelar som employer branding har är att det ger de anställda samma nytta som produkter och varor ger konsumenterna. Employer branding ger funktionell, ekonomisk och psykisk nytta (figur 5). Funktionell nytta ges i form av utvecklings- och användbara aktiviteter, ekonomisk nytta i form av materiella eller monetära fördelar, och psykisk nytta i form av känslor som tillhörighet, riktning och syfte. (Ambler & Barrow, 1996)



Figur 5 Min version av fördelar med employer branding (Ambler & Barrow, 1996).

Stark employer branding bidrar till utvecklingen av god inställning hos medarbetarna (Berthon, Ewing & Hah, 2005). Företag som använder sig av employer branding är företag som är väl positionerade för att ha en stark position på den konkurrenskraftiga arbetsmarknaden. (Cascio, 2014)

Enligt Mosley (2009) finns det tre värdefulla fördelar med varför företagen borde använda sig av employer branding; attraktion, kvarhållning och engagemang. Ett starkt arbetsgivarvarumärke kopplas med starkare attraktion och högre nivå på engagemang bland anställda och detta leder till slut till bättre finansresultat. När employer branding är bra planerad och implementerad kan det leda till hög inverkan och långsiktiga resultat som:

- Konkurrensfördel
- Betydligt förbättrad talangpipeline
- Ökade medarbetarnas engagemangsnivåer
- Större mångfald av arbetskraften
- Starkare företagskultur
- Starkare PR-verktyg
- Ökat stöd för organisationen och varumärket
- Ökat aktieägarvärde

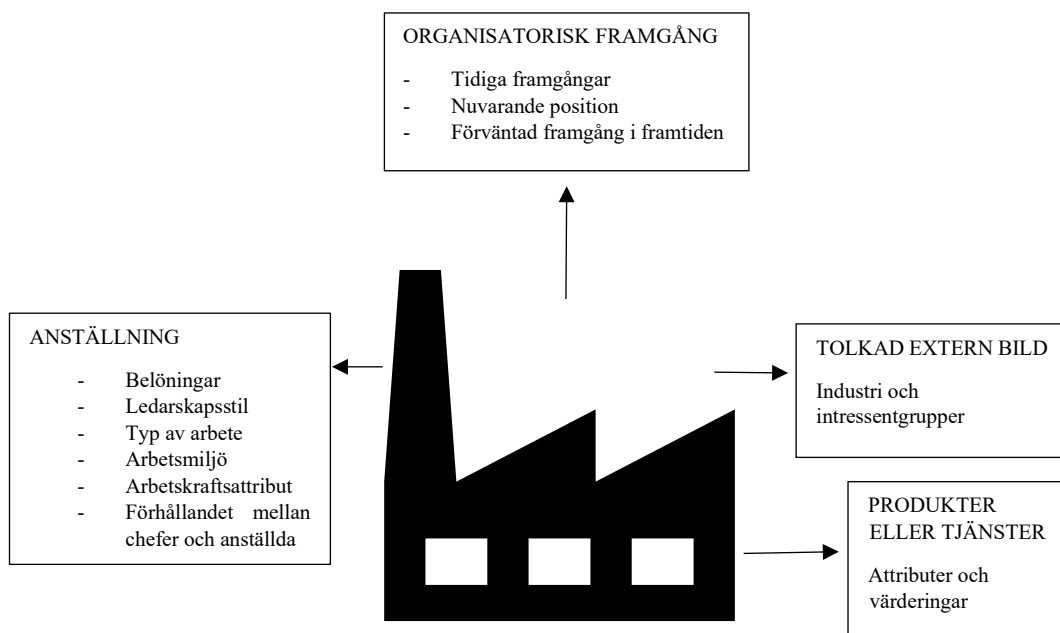
Employer branding är viktigt för företagets framgång och det kan ses som ett strategiskt verktyg. Verktøget hjälper företagen öka på deras tävlingsinriktade position på marknaden. Det ger även nytta åt både anställda och arbetssökande. (Figurska & Matuska, 2013)

3.3.2 Attraktivitet; hur vet man att man har lyckats?

Att företagen vet vad anställda uppskattar och förväntar sig av dem är centralt för att utveckla en attraktiv arbetsplats (Parment, Dyhre & Lutz, 2017). Ett företag måste kunna förstå vad de anställda drömmer om och vad deras visioner är (Ugla, 2018). Det finns flera olika sätt att mäta hur bra man har lyckats med employer branding. För att man ska kunna mäta något måste företagen även ha gjort en mätning innan de har börjat använda sig av aktiviteter kopplade till employer branding. Om mätningar har gjorts både före och efter kan man lätt jämföra

resultaten. Det är även nödvändigt för att ta reda på om man har nått de resultat som företaget har strävat efter. (Dyhre & Parment, 2013)

För att mäta employer branding-attractivitet behöver företagen en modell och data. Genom att samla in data regelbundet, normalt en gång om året, får företagen tidsserier med data och kan jämföra hur deras attraktivitet som arbetsgivare utvecklas över tid. Att mäta ansträngningarna kan göras på många sätt, inte bara rankings, utan också se om bilden över tid har förändrats i enlighet med de uppsatta målen för hur företagen vill uppfattas som arbetsgivare. (Dyhre & Parment, 2013)



Figur 6 Min version av kategorier och underkategorier som påverkar attraktivitet (Maxwell & Knox, 2009).

I figur 6 ser man kategorier och underkategorier som påverkar den upplevda attraktionskraften hos ett företags employer branding ur nuvarande anställdas perspektiv (Maxwell & Knox, 2009).

Schultz och de Charnatony (2002) påstår att anställda i ett företag måste vara motiverade att stå bakom och fungera som ambassadörer för varumärket. Således vet företaget att de har lyckats med employer branding då dess anställda står bakom det och vad det representerar. Maxwell och Knox (2009) kom i sin undersökning fram till att anställda ansåg att deras företags employer branding var mer attraktiv när företaget som helhet upplevdes vara framgångsrikt, när de värderade attributen för företagets produkt eller tjänst och när de tolkade dess externa bild som attraktiv.

3.4 Sammanfattning

Employer branding har blivit mer aktuellt under de senaste åren då företagen har börjat inse att det är viktigt för dem att differentiera sig på marknaden (Calo, 2008). Även om employer branding har blivit populärt först nu, har det funnits långt innan man har gett namn åt det (Dyhre & Parment, 2013). Företagen som har en stark varumärkesnärvaro på konsumentmarknaden och som har konkurrensnytta av sitt varumärke, kan dra stor nytta av employer branding. (Brannan et al. 2011) Medarbetarnas åsikter påverkar hur företagen ses offentligt och hur de lockar till sig nya talanger. Om anställda har talat dåligt om företaget påverkar det företaget negativt, men om de har talat positivt om företaget kommer det att gynna företaget i längden. (Kietzmann & Canhoto, 2013) För att förstå hur företagen kan arbeta med employer branding måste de först identifiera de viktigaste processerna med hjälp av vilka de kan implementera strategin bakom employer branding.

Employer branding beskrivs på flera olika sätt, men ändå sammanhängande. Employer branding beskrivs som strategisk tänkande där det finns ett samarbete mellan marknadsföring och HRM (Maxwell & Knox, 2009). Lievens och Slaughter (2016) beskriver employer branding som ett koncept som förklarar nivån på attraktivitet för en nyanställd och de existerande anställda i företaget. Employer branding har också beskrivits som företagets rykte som arbetsgivare och dess värde för anställda (Barrow & Mosley, 2011). Saini et al. (2013) säger att huvudsyftet

med employer branding är att positivt påverka medarbetare för att locka kompetenta anställda.

Att företagen använder sig av employer branding kan minska på konflikter, kan förbättra anställdas relationer och kan förbättra deras lojalitet mot företaget. Med hjälp av employer branding kan företagen även locka till sig nya talanger och förbättra produktiviteten. (Chunping & Xi, 2011). Employer branding ger samma nytta till företagen som produkter och varor ger konsumenterna. Employer branding ger funktionell, ekonomisk och psykisk nytta. (Ambler & Barrow, 1996) Fördelar som employer branding hämtar med sig är: attraktion, kvarhållning och engagemang (Mosley, 2009).

4 ANSATS OCH METOD

I detta kapitel tar jag upp metoder som har använts för att uppnå syftet med studien. Kapitlet påbörjas med en överblick över vad kvalitativ forskning är. Efter det beskrivs och behandlas intervjuer som datainsamlingsmetod. Jag tar även upp olika typer av intervjuer. Efter detta fortsätter kapitlet med studiens dataurval, genomförandet av datainsamlingen och slutligen själva dataanalysen. Kapitlet avslutas med etiska frågeställningar, samt en sammanfattning över hela kapitlet.

4.1 Kvalitativ ansats

Widererg (2002) förklarar att i en kvalitativ undersökning vill man klargöra ett fenomenets karaktär eller dess egenskaper. Undersökningen söker primärt efter fenomenets innehåll eller mening. I en kvalitativ forskning kan man använda sig av olika metoder, som till exempel observationer, intervjuer, kvalitativa intervjuer, samt text- och bildanalyser. (Widerberg, 2002)

Kvalitativa data är mjukdata med vilket man syftar till att undersöka omätbara egenskaper hos undersökningspersonerna. Beroende på hurdan undersökning som görs, så väljer forskaren antingen kvalitativ eller kvantitativ metod som datainsamlingsmetod. (Larsen, 2018)

En fördel med kvalitativa metoder är att forskaren ofta träffar informanterna ansikte mot ansikte under undersökningen, vilket är en fördel med avseende på bortfall. (Larsen, 2018) Om man gör en kvalitativ undersökning med hjälp av intervjuer är fördelen den att det finns en möjlighet att ställa följdfrågor, vilket gör att man får fylligare och mer utvecklade svar. Det är dessutom möjligt att reda ut missförstånd. Validiteten blir också bättre då man kan ställa fördjupande frågor och flera frågor. (Larsen, 2018)

Nackdelar med kvalitativa metoder är att de är väldigt tidskrävande och det är svårt att behandla data i efterhand. Det är ett omfattande arbete att förenkla datamängden och klassificera materialet, så att det blir lättare att få en översikt av data och kunna jämföra svaren. (Larsen, 2018) I intervjusituationer kan det ibland vara svårt för informanten att vara helt ärlig mot intervjuaren. Intervjuaren kan också själv påverka resultatet. Informantens svar kan vara påverkat av vad han tycker att intervjuaren vill höra eller vad han tror att är acceptabelt. Då kommer inte informantens egna åsikter fram. (Larsen, 2018)

Skillnaden mellan kvalitativ och kvantitativ undersökning är att den kvalitativa undersökningen fokuserar på sammanhanget och således vet man inte i förväg hurdana slutsatser som kan dras i slutet. I en kvantitativ undersökning vet man från början vilken slutsats man vill kunna dra och datainsamlings- och analysmetod väljs utgående från det. (Lantz, 2013)

4.2 Datainsamling

I min avhandling vill jag med hjälp av intervjuer med HR-personal utreda hur employer branding har inverkat på arbetet inom HR-funktionen. Eftersom jag kommer att studera employer branding och HRM, anser jag att intervjuer kommer att vara det rätta valet av metod för min studie. Jag kommer även att studera litteratur och artiklar om employer branding och HRM.

Intervju kan ses som en enkel och självklar metod. Intervjuaren ordnar ett där hen strävar efter att få önskad information. Det är intervjuaren som tar första kontakten, schemalägger intervjun, utser plats, fastställer grundregler och börjar själva intervjun med informanten. Frågor får svar i mer eller mindre förväntat format tills intervjuarens agenda är klar och intervjun avslutas. (Gubrium & Holstein, 2001) Informanten ger svaren efter att frågan har ställts av intervjuaren. Informantens skyldighet är att inte ta över mötet eller själv börja ställa frågor. Informanten har skyldigheten att erbjuda information utgående från sina personliga upplevelser och tankar. Informanterna är relativt passiva i sina roller. Om en informant ställer frågor

på egen hand behandlar intervjuaren vanligtvis dessa frågor som begäranden om förtydligande. Intervjuarens svar är bara ett sätt att hålla intervjun och informanten på rätt spår. (Gubrium & Holstein, 2001)

4.2.1 Olika typer av intervjuer

Den vanligaste modellen för intervjuer framställer intervjun som en konversation mellan två oförstörda individer, var den ena är intervjuaren och den andra är informanten. Intervjun hålls i ett utrymme var båda parterna är fysisk närvarande. Deras roller är tydliga, den ena ställer frågor medan den andra ger svar på frågorna. Intervjuaren är i centrum och informanten i bakgrunden. (Gubrium & Holstein, 2001) Om intervjuaren gör ett bra jobb kommer informantens del i intervjun att naturligt falla på sin plats. Intervjuaren har frågorna och kan med hjälp av frågorna få ytliga eller djupa svar. Det är intervjuarens jobb att ha och behålla informantens fulla uppmärksamhet till intervjus slut och att uppmuntra informanten att svara ärligt, men intervjuaren måste vara tydlig med att varken forma eller påverka svaren. Intervjuaren ska vara neutral och objektiv. Denna typ av intervju är den vanligaste typen och alla andra intervjuformer har sin utgångspunkt från dennas utformning. (Gubrium & Holstein, 2001)

Kvalitativa och in-depth intervjuer är mer utforskande, teoridrivna och samarbetsvilliga än den ursprungliga modellen. Intervjuaren har större frihet att ta upp ämnen, formulera frågor och röra sig i nya riktningar. (Gubrium & Holstein 2001) Intervjuaren ser sin relation till informanten som ett utökat, öppet utbyte, som fokuserar på specifika ämnen och det relaterade ämnet som framkommer i intervjuprocessen. Målet med intervjun är inte själva insamlingen av fakta, utan insamlingen av information angående det som informanten har upplevt i sitt liv. (Gubrium & Holstein 2001)

Den kvalitativa intervjun är fokuserad på kvaliteterna i informanternas upplevelser. Syftet med kvalitativ intervju är att fastställa dessa egenskaper och deras sociala

organisation. Kvalitativ intervju används för att samla in information som inte kan erhållas med andra metoder (Gubrium & Holstein, 2001). Kvalitativ intervju baserar sig på konversation där intervjuaren ställer frågorna och lyssnar, och informanten svarar (Kvale, 1996). Det liknar standardiserade undersökningsintervjuer i detta avseende, men till skillnad från undersökningsintervjun brukar epistemologin i den kvalitativa intervjun vara mer konstruktivistisk än positivistisk. Informanterna är mer benägna att betraktas som meningsskapare och inte som passiva kärl där man söker efter information. Syftet med de flesta kvalitativa intervjuer är att härleda tolkningar från informantens svar. (Gubrium & Holstein, 2001)

In-depth-intervjuer brukar vara långa och tidskrävande. De involverar vanligtvis interaktion ansikte mot ansikte mellan intervjuaren och informanten, och försöker bygga den typ av intimitet som gör att båda parterna känner sig bekväma och vågar vara sig själva och uttrycka sina åsikter. In-depth-intervjuer erbjuder stora fördelar, men det medför också vissa risker och faror samt vissa tydliga etiska överväganden. (Gubrium & Holstein, 2001) In-depth-intervjuer går djupare in i det känslomässiga området, på grund av att syftet är att få fram dolda känslor och de mest innerliga åsikter och värderingar. Att forska i så djupa saker tar tid och tålamod och det är väsentligt att intervjuaren blir bekant med informanten. In-depth-intervjuer är sällan den enda datakällan i en forskning. (Gubrium & Holstein, 2001)

Fokusgruppintervjun definieras som en forskningsteknik som samlar in data genom gruppinteraktion om ett ämne bestämt av forskaren. Även om vissa forskare skiljer på olika sorters gruppintervjuer, är den vanligaste praxisen att behandla fokusgruppsintervjun som en omfattande metod där forskaren har olika alternativ för att genomföra de faktiska intervjuerna. Fokusgruppintervju är en flexibel teknik för datainsamling. (Gubrium & Holstein, 2001)

En intervju kan vara strukturerad, semistrukturerad och ostrukturerad. I en strukturerad intervju har intervjuaren gjort ett formulär med frågor som fungerar

som ett underlag för att täcka problemformuleringen och de ämnen som ingår i den. Informanterna får svara på samma frågor i samma ordning. Fördelen här är att det är lättare att i efterhand gå igenom data, men nackdelen är att man kan gå miste om viktig information. (Larsen, 2018)

Då man gör en semistrukturerad intervju används ofta en flexibel intervjuguide, med färdigformulerade frågor och stickord. Ordningen på frågorna kan ändra mellan intervjuerna och följdfrågor kan ställas vid behov. (Larsen, 2018) I ostrukturerade intervjuer ska intervjuaren inte styra intervjun så mycket. Informanten får tala fritt om de saker som tas upp i en öppen intervjuguide. I intervjuguiden finns endast teman och stickord som intervjuaren använder sig av för att vägleda intervjun mot det håll som han är intresserad av. Fördelen med ostrukturerade intervjuer är att man får in mycket data, men nackdelen är att det är tidskrävande att gå igenom all data efteråt. (Larsen, 2018)

Jag har i min studie använt mig av kvalitativa intervjuer, för att jag är intresserad av informanternas upplevelser och åsikter. Jag använder mig av min intervjuguide som struktur över intervjun, där jag som forskare ställer frågorna och lyssnar och informanten svarar.

4.3 Dataurval

Utgående från min undersöknings syfte och från val av metod för min avhandling, gjorde jag avgränsningar på hurdana företag det är som jag vill ha med i min avhandling. Jag har intervjuat sex personer som arbetar inom HR från sex olika företag. I val av företag var informanterna arbetar höll jag mig inte till en viss storlek eller en specifik bransch, utan jag valde företag som är av olika storlek och inom olika branscher. Ett krav var förstås att jag valde företag som har att göra med employer branding. Orsaken till att jag valde sex företag från olika branscher och i

olika storlekar motiveras med att jag vill undersöka om det finns olikheter i hur employer branding-åtgärder har ändrat på HR-funktionens arbete.

I mitt urval av intervjuobjekt tog jag även i beaktande både språket och den geografiska situationen. Jag strävar efter att intervjua HR-personal på den intervjuades modersmål, oberoende om det är finska eller svenska. Mitt val av språk kan försvaras med att jag vill att de intervjuade ska ha möjlighet att uttrycka sig rätt och att språket inte ska vara ett hinder. Om jag skulle kräva att intervjun skulle gå på till exempel svenska är jag rädd att jag skulle gå miste om information och att den intervjuade inte skulle känna sig bekväm under intervjun.

Platsen för intervjun är beroende av var jag själv befinner mig. Det är i huvudstadsregionen där största delen av intervjuerna har ägt rum. Mitt urval kan på grund av dessa val ses som ett bekvämlighetsurval. (Trost, 2005)

4.4 Genomförande av datainsamling

Syftet med min avhandling är att med hjälp av intervjuer undersöka hur HR-funktionens arbete har påverkats av employer branding. Jag är intresserad av hur employer branding-åtgärder har påverkat HR-funktionens arbete. Jag har använt mig av kvalitativ datainsamling. Jag har intervjuat HR-personal i sex olika företag. Jag har valt HR på grund av att jag har en förståelse om att HR har en viktig roll i att förverkliga employer branding - speciellt då företag letar efter och anställer nya talanger.

I intervjuer som kvalitativ undersökningsmetod är intresset både i vad den intervjuade säger, men också i hur det sägs (Bryman & Bell, 2011). För att säkert notera allt som informanterna sade och hur de uttryckte sig spelade jag in varje intervju. Under intervjun skrev jag även anteckningar över hur den intervjuade

reagerade på frågorna och hur stämningen var under intervjun. Med andra ord observerade jag den intervjuades ansiktsuttryck och kroppsspråk samt omgivningen och stämningen under intervjun. Alla intervjuer transkriberas av mig, för att senare ha möjligheten att återkomma till materialet. Bryman och Bell (2011) påpekar att den intervjuade brukar vara väldigt medveten om och uppmärksam på inspelningen. Jag anser därför att transkribering gav mig en bättre möjlighet att analysera och koncentrera mig på de intervjuades svar efter intervjun. Jag frågade efter godkännande av att ljudinspela intervjun och alla intervjuade behandlas anonymt.

Alla intervjuade svarade på samma frågor. Intervjun börjades med neutrala bakgrundsfrågor för att skapa en avslappnad stämning. Senare under intervjun ställdes mera specifika frågor gällande hur den intervjuades företag använder sig av employer branding inom HR-avdelningen (se Bilaga 1 och 2).

4.5 Dataanalys

Analysen av data är den svåraste delen av forskningen. Att analysera data kräver eget omdöme och skicklighet av forskaren. Begreppet analys kan beskrivas som en kritisk utredning av den sammansatta och grupperade informationen. Egenskaperna hos objektet studeras och mönstren bestäms för förhållanden mellan variablerna som relaterar till dessa. (Bryman & Bell, 2011)

Analysen av en kvalitativ undersökning brukar börja med transkriberingen av data. Data brukar uppdelas i olika kategorier, så att det är lättare att analysera det. I kvalitativa undersökningar är datakodning en process där uppgifterna indelas i flera komponenter och delar som märks ut med en huvudrubrik och namn. (Bryman & Bell, 2011) I min avhandling transkriberade jag intervjuerna för att göra det lättare att komma tillbaka till informationen. Efter transkriberingen av varje intervju sammanställde jag informationen under varje intervjufråga. Alla frågor i min undersökning har sex svar eftersom jag utförde sex intervjuer. Således har jag i slutändan att under varje fråga ha alla svar som jag fått på den specifika frågan. På

detta sätt kan jag lättare se om det finns olikheter eller likheter bland svaren. Jag har också lättare att se om det alltid är samma företag som har liknande svar eller olikheter i sina svar.

Svaren som jag fick är de sex informanternas uppfattning om hur deras företag använder sig av employer branding. Om intervjuerna skulle ha gjorts med sex andra personer eller med samma sex personer men en annan dag, skulle resultaten ha kunnat se annorlunda ut.

4.6 Etiska frågeställningar

Intervjuer är det vanligaste sättet att förstå andra människor. Etiska frågeställningar inom intervjuer handlar om informerat samtycke. Informerat samtycke betyder att informanten har rätt till anonymitet och skydd mot skada. (Fontana & Frey, 2000) I min studie har alla intervjuade rätt till anonymitet och de har via e-post fått veta vad studien handlar om samt gett samtycke till själva intervjun. Jag har på förhand frågat alla intervjuade om det är okej för dem att intervjuerna spelas in.

Intervjuaren ska ha stor respekt för informanten och inte göra kritiska bedömningar av informanternas svar i intervjun. Intervjuaren vill höra informantens sanna åsikt och därför är det viktigt att inte reagera på informantens svar. Intervjuaren rapporterar vad informanterna säger utan att lägga till sina egna åsikter. (Alvesson, 2011)

Larsen (2018) och Kvale och Brinkmann (2014) betonar att det finns tre etiska riktlinjer som man bör ta i beaktande; informerat samtycke, konfidentialitet och konsekvenser. Informerat samtycke betyder att informanterna ger sitt samtycke till att delta i undersökningen, och att de är medvetna om att de när som helst kan dra sig ur undersökningen. Konfidentialitet betyder att alla informanterna i undersökningen behandlas konfidentiellt och att deras identitet förblir skyddad.

Konsekvenser tyder på att intervjuaren har ansvar för att informanterna inte riskerar få skador. (Larsen, 2018; Kvale & Brinkmann, 2014) Patel och Davidson (2011) framhäver ytterligare en etisk riktlinje, nämligen nyttjandekravet. Nyttjandekravet innebär att de insamlade data endast får användas till forskningsändamålet.

4.7 Studiens trovärdighet

Tjora (2012) påstår att trovärdighet är kriterier för kvalitet. Trost (2005) tillägger att i en forskningsstudie är det väsentligt att man har samlat in data på ett sådant sätt att den är relevant för problemformuleringen. Det kan vara till nytta om forskaren är engagerad i ämnet, för att det kan ses som fördel att ha lite bakgrundsinformation i ämnet man forskar i (Tjora, 2012).

Tjora (2012) skriver att trovärdigheten i en forskning kan påverkas positivt genom att vara öppen med hur forskningen har gjorts. Forskningen ska även göras inom ramarna för vetenskapligheten och den ska vara kopplad till relevant forskning (Tjora, 2012). Bryman (2011) påpekar att trovärdighet innebär att forskaren har säkerställt att forskningen utförs i enlighet med reglerna och resultaten ska rapporteras till de personer som är inblandade i studien.

Bryman (2011) kopplar trovärdighet till intern giltighet. Med detta hänvisar han till länken mellan de insamlade data och de begrepp och teorier som utvecklats baserat på dessa. Intern giltigheten beskriver genomförbarheten och trovärdigheten för resultat som forskaren presenterar. Enligt Bryman (2011) bestäms trovärdigheten av forskningen ifall den genomfördes enligt standarderna, och ifall den är tillräckligt granskad enligt de befintliga normerna.

För att studien ska vara pålitlig krävs det att forskaren har varit noggrann i redogörelsen för alla moment i forskningsprocessen, såsom problemformulering och urval. (Bryman, 2011) Författaren fortsätter och hävdar att forskare bör anta en

revision-metod för att fastställa forskningens meriter när det gäller pålitlighet. Detta innebär att fullständiga register hålls över alla faser i forskningsprocessen. (Bryman, 2011)

I min studie kände jag en av informanterna från tidigare, då hon är min barndomsvän. Men jag anser inte att min bekantskap med informanten skulle ha påverkat hennes svar, då jag var noggrann att inte kommentera på hennes svar eller lägga till mina egna kommentarer och åsikter. Jag har också mån till att min bekantskap inte har påverkat min analys av hennes svar. Jag har varit noggrann att endast redogöra den information som jag har samlat in under intervjun. Om intervjuerna skulle ha gjorts och intervjufrågorna skulle ha ställts av någon annan eller om jag skulle ha intervjuat andra individer, så påstår jag att resultaten skulle vara samma. Intervju som forskningsmetod valdes till min studie, för att jag tror att ingen annan kvalitativ forskningsmetod skulle ha gett mig lika bra information om informanternas uppfattningar och åsikter. Under intervjuerna visade sig empatin i mitt fall ofta som uttryck ”mm m”, ”kiinnostavaa” och ”just näin”. Under intervjuerna var jag genast från den första väldigt medveten om att inte tillägga något extra och säga mina egna åsikter under intervjun.

4.8 Sammanfattning

En kvalitativ undersökning tydliggör karaktären eller egenskapen hos ett fenomen. I en kvalitativ undersökning kan man använda sig av olika metoder, som till exempel observationer, intervjuer och analyser av olika slag. (Widerberg, 2002)

Data som samlas in i kvalitativ forskning är mjukdata och den samlas in med kvalitativa metoder och det är utgående från undersökningen som man väljer ifall kvalitativa metoder eller kvantitativa metoder är mest lämpliga. Fördelarna med att använda sig av kvalitativa metoder är för det första att forskaren ofta träffar informanterna ansikte mot ansikte under själva undersökningen. Om

undersökningen görs med hjälp av intervjuer är fördelen att följdfrågor är möjliga. Validiteten i undersökningen förstärks även genom möjligheten att ställa fördjupande och flera frågor. (Larsen, 2018)

En kvalitativ intervju fokuserar på kvaliteterna i informanternas upplevelser. Syftet med en kvalitativ intervju är att fastställa intervjuarens upplevelser och deras organisation. Kvalitativ intervju används för att samla in information som inte kan erhållas med andra metoder. (Gubrium & Holstein, 2001) I intervjuer som kvalitativ undersökningsmetod är intresset både i vad informanten säger, men också i hur det sägs (Bryman & Bell, 2011).

Analysen av en kvalitativ undersökning brukar börja med att forskaren transkriberar intervjun. Data som samlats in uppdelas i olika kategorier, så att det är lättare för forskaren att analysera det. (Bryman & Bell, 2011)

Validiteten i forskningen påverkas positivt med att forskaren är öppen med hur hen har gjort forskningen (Tjora, 2012). I en intervjusituation ska intervjuaren inte använda sig av provokation, påståenden eller redan fastslagna meningar. (Kvale & Brinkmann, 2014)

5 DEN EMPIRISKA UNDERSÖKNINGEN

I detta kapitel presenterar jag de data som jag har samlat in med min undersökning. Här rapporterar jag resultaten från datainsamlingen. Detta kapitel inleds med en kort anonym presentation av de företag där informanterna arbetar. Med anonymitet menas här att företagen inte kommer att presenteras med namn, utan de kommer endast att presenteras med övrig information. Detta görs för att underlätta för läsarna hurdana företag som representeras i undersökningen. Därefter presenteras resultaten av den kvalitativa forskningen. Syftet med detta kapitel är att redogöra för studiens resultat.

5.1 Presentation av informanterna

Enligt Lewis-Beck et al. (2004) är en informant en individ som tillhandahåller expertinformation om element som intervjuaren är intresserad av. Sådan information har en tendens att samlas i upprepade uppsättningar av semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer. Författarna skriver att en respondent är oftast en individ som svarat i enkäter. I beaktan av denna förklaring kommer jag i min resultatredovisning och resultatrapportering använda mig av informant och inte respondent. Intervjuerna varade alla i ca 30 minuter och hölls under perioden december-februari.

I min undersökning deltog det sex informanter, informanterna A, B, C, D, E och F. Informant A arbetar för ett företag som är den ledande leverantören av företagsprogramvara och IT-konsultation i Norden. I Finland har de över 80 000 kunder och sysselsätter 1 200 personer. Jag intervjuade en kvinna i 25-30 års åldern med arbetstitel HR Specialist, Employer Branding & Talent Acquisition. Hon har jobbat både med marknadsföring och HR. Nu arbetar hon med yttre employer branding och rekryteringsprocesser.

Informant B arbetar för ett finländskt företag med flera olika varumärken och företaget har verksamhet i flera länder. Företaget är ett modernt, ansvarsfullt livsmedelsföretag med en gemensam strategisk inriktning. I Finland sysselsätter de ca 7 000 personer, men globalt är siffran ca 15 000. Jag intervjuade en kvinna i åldern 30-40 år, som har en lång karriär inom HR och nu är hennes arbetstitel Head of Talent Acquisition & Employer Branding. Hon arbetar nu med rekrytering, employer branding och koncept.

Informant C arbetar för ett företag som driver privata daghem. Företagets verksamhets pedagogiska målsättning är att genom en god fostran uppnå balanserade barn med egen initiativförmåga. Nu har företaget ca 130 anställda i 26 enheter runt om i Finland. Informanten var en kvinna i åldern 30-40 år, som själv grundat företaget och arbetar nu som företagets VD, men hon ansvarar också över andra områden, som till exempel rekrytering.

Informant D arbetar för en finländsk företagsgrupp inom handels- och servicebranschen som ägs av sina kunder och som har över 1 800 verksamhetsställen och sysselsätter ca 40 000 människor i Finland. Företaget erbjuder tjänster inom markethandel, varuhus- och specialaffärsverksamhet, trafikbutiks-verksamhet och bränslehandel, resebransch- och bespinningsverksamhet, samt järnhandel. Jag intervjuade en kvinna i åldern 30-40 år, som har gjort nästan hela sin karriär för företaget i diverse roller, och nu arbetar hon fulltid med employer branding i HR-funktionen med arbetstiteln Development Manager, Employer Branding.

Informant E arbetar för ett finskt företag som utvecklar och producerar lösningar baserade på trä och biomassa för en mängd olika branscher och användningsområden runt om i världen. Företaget har ca 26 000 medarbetare runt om i världen, varav 25 per cent jobbar i Finland. Jag intervjuade en kvinna i åldern 30-40 år, som har jobbat med olika HR-uppgifter och har arbetstiteln Employer

Branding, Talent Acquisition & Attraction. Hon har endast jobbat för företaget i ca 1,5 år. Till hennes arbetsuppgifter hör diverse HR-uppdrag och employer branding.

Informant F arbetar för ett företag som är Finlands ledande finansgrupp. För företaget arbetar det experter från flera olika branscher, allt från finanseexperter och topputvecklare till sjukskötare och läkare. Företaget sysselsätter ca 12 000 personer varav i Baltikum ca 400 personer. Jag intervjuade en man i åldern 30-40 år, som har en lång karriär inom företaget, men har även arbetet med employer branding i andra företag. Nu är hans arbetstitel HR Specialist; Recruitment, Employer Branding & Onboarding och han ansvarar över introduktion, employer branding och rekrytering.

5.2 Resultatrapportering

Resultatrapporteringen kommer att rapporteras med hjälp av en kronologisk resultatrapportering det vill säga en fråga i taget. På detta sätt blir det tydligare vad informanterna svarat på varje fråga och vilka antaganden man kan göra från deras svar. Intervjuerna påbörjades med att jag kort berättade om varför jag har valt att forska i detta ämne och med att informanterna fick berätta om sig själv och deras arbetskarriärer. Jag kunde märka att informanterna slappnade av efter att de fått svara på frågor om sig själv, och den tidigare spända och nervösa stämningen byttes ut mot en avslappnad stämning.

Fråga 1: Employer branding – vad är det?

Alla informanterna var eniga i att employer branding är de anställda i företaget och hur anställda pratar om företaget med sina vänner, släkt etc. Alla informanterna var även eniga om att employer branding är ett medel med vilka de kan kommunicera till arbetsmarknaden hurdan arbetsgivare företaget är och vad de kan erbjuda. Eftersom alla informanterna snabbt kunde svara på frågan och dessutom gav långa

svar, kan man dra slutsatsen att ämnet employer branding är i deras intresse. Det som informanterna A, C och E mera specifikt tog upp är att employer branding är processer och sätt som företaget får sina anställda att stanna hos dem och även locka till sig nya anställda. Eftersom informanterna specifikt nämnde dessa processer, märks det att de även arbetar med employer branding i sina företag.

Informant B beskriver att employer branding är allt som händer i företaget. Det är allt från försäljarna i butiken, produkterna som de säljer och hur de bygger upp sina värden som företag. Informanten F sade det bra, då han påpekade att det som företaget kommunicerar utåt måste vara sanning och att employer branding är att bygga upp en bild av företaget. Man ska dock inte heller bygga upp ett luftslott av något som inte stämmer. Att informant B arbetar i ett stort internationellt företag, ger bakgrund till hennes svar. Hon måste i sitt arbete fundera på alla företagets enheter och hur varje enhet påverkas av employer branding och de beslut som görs.

”Ei voi miettii silleen et tää on työnantajakuvaa ja tää osia ei oo.”

-Informant B

Informanterna A, C och F påpekade även att det finns både den inre och den yttre nivån inom employer branding. Den inre nivån är det som företaget kommunicerar och gör inåt för sina anställda, medan det yttre är det som företaget kommunicerar till yttre intressenter, som arbetsmarknaden och konsumenterna. Att de här tre informanterna lyfte upp både den inre och yttre nivån tyder på att de i någon grad arbetar med båda två. Informant D tycker att employer branding är andan i hur anställda pratar om sin arbetsgivare.

Fråga 2: Vad är employer branding i företag X?

Informant A anser att employer branding i företaget är kulturen som de har. Målet med employer branding i företaget är att väcka uppmärksamhet och få människor

att veta vem de är, vad de kan erbjuda och hurdan arbetsgivare de är. Informant C och F är av samma åsikt som informant A, att employer branding är rekryteringsprocessen, samt kommunikation både inåt och utåt. Informant C tillägger ännu att i företaget var hon arbetar är employer branding även anställdas välmående, det är viktigt för företaget att anställda trivs med sitt arbete. Employer branding är även arbetsgivarens marknadsföring av sig själv. Informant D är i samma spår som informant A, C och F, och anser att employer branding i företaget är både det yttre och inre. Employer branding innefattar åtgärder och medel som kan användas i syftet att engagera och behålla sina nuvarande anställda, men även få nya rekryteringar. Det är också sättet hur företaget kommunicerar och lyfter fram ärenden.

Enligt informant B är employer branding i företaget hon arbetar koncept som de genomför. Det är tonen företaget talar med i alla sina kanaler, samt den visuella identiteten i deras kommunikation. Employer branding i företaget är även deras företagslöfte och allt det som de vill kommunicera om sig själv som företag och hurdan arbetsgivare de är. Informant F är av samma åsikt som informant B då han anser att employer branding i företaget är samarbete mellan de olika affärsområdena. Employer branding är även sättet med vilket de engagerar sina anställda. Företaget vill ha sina anställda som ambassadörer för deras företag, vilket betyder att de jobbar mycket med att se till att sina anställda är nöjda med sitt arbete och med företaget. Man kan se att informant B och informant F båda arbetar i stora företag med flera affärsområden. Svaren som de gav kan tolkas med att de är vana med att tänka på hela företaget och vilka alla medel som påverkar företagets employer branding, samt hur employer branding påverkar företagets alla affärsområden.

Kommunikation är även en del av employer branding i företaget där informant E arbetar. Där tillhör även introduktion för nya anställda och de som kommer tillbaka efter en längre frånvaro till employer branding. Informant E påpekar också att employer branding är kopplat till mässor och arbete som de gör tillsammans med skolor dit de far och berättar om sitt företag och branschen de är i.

Svaren visar på att employer branding är förknippat med olika aspekter inom företaget. Informanterna tog upp de delar som de är medvetna om och som de eventuellt själv arbetar med.

Fråga 3: Vilka delar av ditt arbete handlar om employer branding?

Informant A tar hand om den utåt riktade delen av employer branding, och med detta menar hon att hon jobbar med allting som har att göra med hur företaget ses utåt. Alla delar i hennes arbete handlar om employer branding. Hon är med och jobbar med att bygga deras varumärke till universitet och yrkeshögskolor, och målet med detta är att studeranden får veta vem företaget är och vad de jobbar med. Informanterna A, C, E och F tar även hand om rekryteringsprocesser. Att resten av informanterna inte lyfte upp att de arbetar med rekrytering tyder på de inte arbetar med det eller så är det inte en stor del av deras arbete.

Informant A, C, D, E och F påpekar alla att alla delar av deras arbete handlar om employer branding. Informant C beskriver att det börjar från den första kontakten med de nuvarande och nya kunderna och hur det ser ut i företagets enheter. Hon arbetar även med rekrytering och uppläggning av rekryteringsannonser. I företaget hör det även till informantens arbete att se till att de anställda har det bra och att de trivs med sitt arbete. Informanten ordnar också utbildningar för sina anställda.

Informant B arbetar med olika typer av koncept. Hon beslutar tillsammans med sitt team hur konceptet ska kommuniceras, hur den visuella identiteten ser ut, vad konceptet betyder och ger till konsumenterna, samt hur den ska implementeras. Konceptet ska vara sammankopplat med vad företaget vill kommunicera om sig själv som företag och arbetsgivare. Konceptet är även kopplat till hur företaget sedan talar till sina blivande anställda i till exempel rekryteringsannonser, samt hur de talar till sina nuvarande anställda. Informant F arbetar med liknande områden,

då han ansvarar över aktiviteter som företaget använder sig av för att marknadsföra sig som arbetsgivare. Informanten tar även hand om traineeprogram och han ansvarar för utvecklingen av employer branding inom företaget.

Informant D arbetar med att få alla som jobbar inom företaget att stå bakom samma mål. Hon ska även se till att företaget kommunicerar i alla sina kanaler på samma sätt och att de olika affärsdelarna i företaget gör likadana aktiviteter.

Det var intressant att märka att informanterna arbetar med så olika, men ändå liknande uppgifter. Frågan var väldigt lätt att svara på då det var fråga om informanternas vardagliga arbetssysslor. Informanterna D, E och F tyckte även det var smått roligt att frågan ställdes, då det ingår i deras arbetstitel att de arbetar med employer branding.

Fråga 4: Tycker du det är viktigt att din arbetsgivare använder sig av employer branding? Varför?

Svarstiden på denna fråga var inte lång. Direkt efter frågan ställts kom svaren av alla informanterna att det är viktigt. Detta kan tolkas med att informanterna själv tycker att det är viktigt att deras arbetsgivare använder sig av employer branding. Alla informanterna var av den åsikten att det är viktigt att företagen använder sig av employer branding, för att rekrytera de rätta människorna och få de rätta arbetstagarna att söka sig till företaget. Informant A arbetar för ett IT bolag, var det enligt henne kommer i framtiden att bli ett ännu större problem att rekrytera de rätta människorna till företaget.

”... bolag är bara så bra som dom arbetstagare vi har.”

-Informant A

Informant F talade även om att de med hjälp av employer branding kan kommunicera till möjliga nya anställda hurdan arbetsgivare företaget är och hurdana möjligheter man har i företaget. Informant A påpekade även att det är viktigt att företaget använder sig av employer branding för att utveckla produkter och tjänster. Informant C tog upp anställda och deras välmående på jobbet. Enligt henne är det viktigt att företagen arbetar med employer branding även i det syftet att när anställda är nöjda med sitt jobb, talar de även positivt om företaget. Hon anser även att employer branding begreppet borde öppnas och förklaras vad det egentligen är. Att det som hon räknar till employer branding är aspekter som hon satsar på i sitt arbete.

Informant B som arbetar för ett internationellt företag påpekade att det är viktigt att de använder sig av employer branding så att alla länder där företaget har verksamhet i ser företaget likadant ut och strävar mot samma mål. Företaget har även flera varumärken och då är det viktigt att i deras kommunikation framkommer det att de söker anställda för företaget och inte för ett varumärke. Informant E tog även upp att arbetsmarknaden kommer att bli svårare i framtiden och det är viktigt att företagen jobbar med att differentiera sig på marknaden och på så sätt locka till sig nya anställda.

Informant D och företaget hon arbetar för har lärt sig att det är viktigt att använda sig av employer branding. De var nämligen tvungna att avgränsa employer branding aktiviteter och de utvecklade inte employer branding på ca två år. Detta syntes tydligt senare i hurdana sökanden de fick under rekryteringen och hurdana åtgärder som gjordes inom företaget.

Fråga 5: Hur du märkt effekter av employer branding i ditt arbete?

Alla informanterna hävdade att de har sett effekter av employer branding i deras arbete. Företaget där informant A arbetar har börjat känna igen vem de är och vad de jobbar med. Samma företag har även stigit i undersökningar som de har deltagit

i. Man märker på informant A:s svar att hon arbetar med analysering av företagets employer branding, då hon kunde berätta vilka undersökningar de placerat sig bättre i. Även i företagen där informanterna D och E arbetar använder de sig av olika mätare för att mäta employer branding effekter. Informant D påpekar också att vissa employer branding-åtgärder som de har gjort har varit misslyckanden, men utan dessa misslyckanden kan man inte veta vilka åtgärder som fungerar för en viss målgrupp och situation. Enligt henne är det viktigt att man följer resultaten, så att i framtiden vet de vad som fungerar. Detta uttalande tyder på att hon har varit med i projekt som inte har lyckats, men att de efter dessa misslyckanden har lärt sig någonting nytt och bättre kan arbeta med employer branding.

I företaget där informant B arbetar har det hänt mera drastiska ändringar. Employer branding har ändrat sin form under åren och den är inte mera den samma som den var för några år sedan. Employer branding som definition har ändrat, samt vad den står för inom företagen har ändrat. Företagets strategi, varumärkesstrategi och employer branding-strategi har tidigare varit separata, men nu läggs de hela tiden närmare varandra och employer branding får mera stöd från företagets strategi och varumärkesstrategin.

”Et joshan me nyt puhutaan meistä työnantajabrändinä niin onhan se nyt sama kun se yritys.”

-Informant B

I företaget var informant C arbetar har det även hänt att det är anställda som har kommit tillbaka och arbeta för företaget efter en tid hos ett annat företag. Informant C:s svar var kort i denna fråga, vilket kan tyda på att hon inte har tänkt på effekterna av employer branding tidigare. Även informant E hade ett kort svar, men det kan kopplas med att hon inte har arbetat så länge ännu i företaget. Fastän svaren av informant C och informant E var korta, kunde de svara på frågan, men de kunde inte ge lika djupa svar som andra informanterna.

Informant F påpekar att employer branding har blivit ett mer aktuellt ämne i Finland och företagen har börjat lägga märke i det. I hans arbete har han märkt effekter av employer branding i det att han inte mera behöver sälja sig själv inom företaget, utan att specialister, chefer och ledare är medvetna om hur viktigt det är att satsa på employer branding, för att locka de mest kompetenta anställda till företaget. Inom företaget har även andra team börjat fråga hjälp av employer branding teamet i olika projekt. Företaget var informant F arbetar har inte haft som problem att människorna inte skulle känna igen dem, men med hjälp av employer branding har företaget kunnat öka sin attraktivitet inom vissa målgrupper.

Fråga 6: Finns det utmaningar med employer branding i ditt arbete?

Denna fråga var en av de svårare frågorna. Informanterna A, D, E och F svarade direkt, vilket kan tolkas som att de har funderat och insett vilka utmaningarna är. Informant C tvekade före hon svarade, vilket kanske kan tolkas som att hon inte har funderat på saken tidigare och att hon inte har hamnat ta itu med utmaningarna. Informant B svarade avvisande på frågan vilket kan tolkas som att hon eventuellt inte vill berätta om det finns utmaningar eller att det förtillfället inte finns utmaningar i hennes arbete. En utmaning som informant B tog upp ansåg också informanterna A, C och E vara en utmaning. Utmaningen är att det är svårt att påverka all kommunikation. Meddelandet kan förvrängas under vägen och då kan innehållet vara olika. Även att nå alla människor är en utmaning enligt informant A. Informant B lyfte upp att det är en utmaning att få alla i företaget engagerade i det som man strävar efter. Vidare säger informant B att företaget måste få alla engagerade i att bygga upp varumärket med likadana meddelanden och att man satsar lika mycket på det så att företaget sedan kan växa.

Informant A har som utmaning att företaget hon arbetar för inte är så känt i Finland. Hon arbetar mycket med företagets marknadsföringsteam, för att öka medvetandet om företaget på marknaden. Hon lyfter även upp att det är en utmaning att få arbetstagarna inom företaget ge utåt en bra och realistisk bild av företaget.

Informant E är lite i samma spår som informant A när hon säger att det är en utmaning att uppfylla förväntningar som andra har av företaget. Hon arbetar med HR på koncernnivå och ser på employer branding strategiskt och företaget som ett företag, fast det finns sex divisioner inom företaget. Utmaning för henne är att hennes arbete ska ses som väsentligt också bland divisionerna och att det som hon gör är viktigt för divisionerna. Divisionerna vill tala om sitt eget arbete, men informant E ska tala om hela företagets arbete.

Informant C tycker att det borde finnas två nivåer, de nuvarande anställda och utomstående, för att det kan finnas olika typer av utmaningar för nivåerna. Hon tycker att man borde satsa mera på akter än meddelanden i vardagen, eftersom man inte kan påverka meddelanden efter att man skickat dem, men med akter kan man ge något konkret.

Employer branding påverkas av allt och employer branding är en del av allting och det tycker informant D att är en utmaning. Informant F var den enda som lyfte upp att pengar är en utmaning. Det finns en budget som företaget måste hålla sig till, vilket betyder att man inte kan delta i och göra allting som man skulle vilja. Han fortsätter med att säga att företaget har även som en utmaning att människorna inte vet vad allt företaget kan erbjuda. Men med hjälp av employer branding kan de vara där var deras målgrupp är och med hjälp av intressant kommunikation kan de locka till sig nya anställda. Informanterna A och F var också de enda som lyfte upp arbetsmarknaden kommer i framtiden att bli en utmaning. Hur lyckas företaget locka till sig de bästa och mest kompetenta anställda?

Fråga 7: Hur länge har företag X jobbat med employer branding?

Informant A sade att i företaget där hon är anställd, började de arbeta med employer branding för 1,5 år sedan i Finland. I Sverige har företaget haft employer branding roller i ca tre år. Informanterna A, B, D och E påpekar att man arbetat med employer

branding tidigare också, men att det är svårt att klargöra vad som handlar om employer branding och vad som inte handlar om det.

Informant B påpekar att företaget har åtminstone arbetat med employer branding den tiden som hon har arbetat där, vilket är sju år. Informanten kommer ihåg att före hon började arbeta för företaget har hon beundrat företagets marknadsföring och rekryteringsannonser, för att hon ansåg att de var så lockande och bra. Även informant D vet att hennes arbetsgivare har redan länge arbetat med employer branding. Företaget etablerade första gången år 2007 en position där inom HR som aktivt utvecklar marknadsföring och rekrytering för specifika målgrupper. De har medvetet arbetat med employer branding i 13 år. Informanterna B:s och D:s svar genomlyser en stolthet för att de redan så länge har arbetat med employer branding och att de har nått en position på marknaden där de är välkända.

Informant C säger rakt ut att företaget inte har arbetat så länge med employer branding, medvetet i tre år. De har dock prövat och funderat på employer branding i mindre skala. Informant C tycker även att för att de har jobbat en så kort tid med employer branding, känns det som att de ligger ett halvt år efter. Hon skulle ha velat göra vissa aktiviteter som hon inte har hunnit göra, och att hon nu borde ta några hopp för att vara där var hon borde. Att informant C direkt kunde säga att de har inte länge arbetat med employer branding, kan tolkas som att de vet att de är sena, men att de är stolta att de börjat arbeta med det och att de nu gör de rätta sakerna.

Informant E har arbetat med employer branding lite på ett år, vilket också är tiden som företaget har aktivt arbetat med employer branding i Finland. Globalt har företaget haft employer branding roller redan tidigare. När frågan ställdes var informant E tydlig med att få fram att företaget arbetet med employer branding tidigare utomlands. Detta kan tolkas med att hon ville få fram att företaget inte är efter i implementering och användning av employer branding.

Informant F anser också att employer branding säkert alltid har varit närvarande, men att hur medvetet man har arbetat med det är svårare att svara på. Hans förman började för cirka fem år sedan och i samband med det har företaget lyft employer branding till en helt ny nivå. Det senaste året har de arbetat ännu aktivare med employer branding och teamet har blivit större. Han gissade därför på att de medvetet har arbetat med employer branding i fem år.

Fråga 8: Varför tycker ni det är viktigt att använda er av employer branding?

Informanterna A, B och D lyfte specifikt upp det att med hjälp av employer branding kan företaget berätta till arbetsökande hurdant företag de är, hurdan arbetsgivare de är och varför det lönar sig att komma och arbeta för dem. Svaren kom så snabbt att det märktes att informanterna hade funderat på den frågan. Informanterna A och C fortsatte med att säga att med hjälp av employer branding kan företagen ge de nuvarande anställda en känsla av gemenskap. Informant A tycker också det är viktigt att använda sig av employer branding för att anställda ska vara stolta över var de arbetar och att de inte ska sticka till konkurrenten. Hon fortsätter med att säga att det är viktigt att de anställda vill jobba för företaget och att de tycker företaget är den bästa arbetsgivaren som man kan ha. Efter att företaget där informant A arbetar hade varit med i undersökningen ”Great Place to Work” och placerades i topp tre, hade anställda förstått hur bra arbetsgivare företaget är och hur bra ställt de har det. Av informant A:s svar kan man tyda att hon själv står bakom employer branding och tycker att det är ett viktigt ämne som företaget ska ta itu med. Hon menar även på att employer branding-aktiviteter engagerar de anställda.

Informant B tycker också det är viktigt att använda sig av employer branding för att berätta åt anställda hur bra arbetsgivare företaget är. Hon tror också att om företagen inte använder sig av employer branding kommer inte människorna att söka sig till företaget. Att företaget använder sig av employer branding gör också att anställda har en enhetlig bild av företagets kultur. Informant C är lite på samma spår då hon

tycker det är viktigt att använda sig av employer branding för att profilera och differentiera sig på marknaden, och för att identifieras tillsammans med anställda.

Informant D tycker att det är med hjälp av employer branding som de anställda stannar hos företaget, men också att det finns människor som vill arbeta för företaget. Det är viktigt att människorna kan förknippa sig med företaget och hitta en orsak varför de vill jobba där. Med att använda sig av employer branding glömmer inte människorna dem. Även informant F ansåg att med hjälp av employer branding kan företaget differentiera sig på marknaden och hållas attraktiv. Från informant F:s svar kunde man tolka att han själv har arbetat mycket med att föra fram employer branding och viktigheten i det. Han tycker att de anställda borde fungera som ambassadörer för företaget, vilket betyder att man först ska sälja in företaget hos anställda.

Informant E tycker det är viktigt att företaget använder sig av employer branding för att det i Finland blir svårare att få de rätta anställda och arbetsmarknaden blir svårare. De måste kommunicera mera aktivt kring vad det är som de gör och hurdana möjligheter en anställd har hos företaget. Utan employer branding hittar man inte nya anställda. Hon påpekar också att när ett företag använder sig av employer branding, som sträcker sig utanför Finlands gränser, kan det rekrytera nya anställda även utomlands.

Fråga 9: Hur djupt förankrad är er employer branding? Bottnar den i värderingar, strategi, visioner?

Informant A berättar att i företaget hon arbetar för sätter de mål som startar från översta koncernledningen. Det finns fyra mål för hela företagets verksamhet, och ena målet är att attrahera och behålla de rätta människorna. Så informanterna menar att employer branding är på översta koncernnivå, en av de fyra största målen. Hon tycker det är viktigt att ledningen binder sig och förstår varför man måste arbeta med employer branding. Även i företaget var informant F arbetar hör employer

branding till en av de största strategierna, eller företaget har endast en strategi, så det är därför de inte har en egen employer branding strategi, utan det är en plan. Planen är sammankopplad med företagens vision och strategi, samt dess värden. Man har gjort planen tillsammans med HR, varumärket, marknadsföringen och PR-avdelningen. Informanten påpekar att fast de har förankrat employer branding bra i företaget, finns det ännu en väg att gå och att man alltid kan förbättra sig. Från informant A och F:s svar framkom det stolthet i att deras arbetsgivare har sett viktigheten med employer branding och värdesatt det så mycket att den är med i strategin, värderingar och visioner.

Informant B tycker att employer branding syns bra i företaget. Företaget håller koll på vad allt som de gör grundar sig i och det innehåller företagens etiska principer, värden, mission, vision och där finns också beteenden, vilket sedan bildar företagens kultur. Varumärkens teman och plan finns också där och allt detta bildar företagens framgång. Informant B svarar med självsäkerhet i frågan. Det märks tydligt att hon vet vad hon talar om.

Informant C säger att employer branding syns i allt de gör, men att det nu är första året som de räknar med employer branding i företagens budget. Man kan tyda från informant C:s svar att hon är ivrig på att börja med employer branding och att hon länge redan har funderat på att ta itu med det ordentligt. Informant D säger att hos dem syns employer branding i tal ända upp bland de högsta cheferna och att värdet av employer branding blivit mer och mer tydligare. Men hon påpekar också att hur employer branding syns i strategin kan variera och att de inte nämner employer branding ordagrant. Frågan var svår för informant D. Hon visste inte riktigt hur hon skulle svara på frågan, vilket kan tolkas som att hon inte själv är säker på hur eller om employer branding syns i företagens värderingar, strategier eller visioner.

Informant E svarar inte direkt på frågan. Hon berättade att hon har mycket samarbete med marknadsföringssidan och PR-teamen, för att fundera ut meddelanden och kommunikation ska berätta företagens historia och värden så

tydligt som möjligt. Hon fortsätter med att säga att det är viktigt att employer branding ska synas i kommunikationen, för att det är ett medel de kan använda för att locka till sig nya anställda. Hennes svar ger en känsla av att hon eventuellt inte vet hur förankrad employer branding är i företaget och det kan bero på att hon inte har arbetat för företaget så länge.

Fråga 10: Har ni specifika mål med er employer branding?

Informant A vill i framtiden gå ännu djupare in i employer branding och se på det från en mer strategisk vinkel. Hon vill också komma på nya sätt som mäter employer branding-arbete. Hon vill med andra ord lyfta det till nästa nivå strategiskt sätt. Sättet som informant A svarade på kan antyda att hon inte har funderat på detta. Hon skrattade nervöst när frågan ställdes och en fördjupande fråga måste ställas av forskaren för att förtydliga.

I företaget var informant B arbetar har de ett förnyat företagskoncept, som innehåller tre teman och från dessa kommer troligtvis deras nya värden och kultur. Det kommer att vara en kärna i det de gör. Informant B började sitt svar med orden *"Kyllä meillä varmaan.."* detta gav en känsla av att informanten inte var helt säker på sin sak.

Informant C betonade att employer branding kommer att växa och öka, och hon hoppas att employer branding kommer att behålla aspekter som ärlighet och pålitlighet. Informant C tänker här också satsa mera på akter än meddelanden. När informant C svarade på frågan pekade hon i ett skede på sitt huvud och sade att allting fanns där men att det ännu inte är nerskrivet. Detta kan tolkas att hon har funderat på målen men att hon inte ännu är klar med dem och därför inte skrivit ner något.

”...enemmän tekoja sanojen sijaan.”

-Informant C

Målet som informant E har med employer branding är att företaget ska ses som en attraktiv arbetsgivare och att allt arbete som de gör med employer branding borde leda till att människorna skulle se företaget som en attraktiv och ansvarig arbetsgivare. Även i detta svar kom det fram att informant E inte har arbetat så länge i företaget. Hon hade en längre funderingspaus efter att frågan ställdes.

Efter en kort funderingspaus berättar informant F att de har employer branding planer som de kommer att arbeta med i framtiden. De har som mål att år 2020 bygga upp för varje affärsområde en handlingsplan. Att de har ett stort employer branding plan, men att de ska fundera tillsammans med affärsområden hur den kan implementeras i deras verksamhet. De ska fundera på vem deras målgrupp är, vad de ska satsa i, med vilka medel de ska satsa, och med vilka medel de bygger upp kännedom och attraktivitet. På detta sätt får employer branding teamet en bättre kännedom över hur employer branding planen passar till de olika affärsområdena och hurdana resurser och aktiveringar de behöver. Att informant F hade en kort funderingspaus men ändå kunde svara på frågan kan tolkas som att han har funderat på saken, men inte kanske lagt det till ord tidigare eller så innehåller planen aspekter som han inte ville framföra till någon utanför företaget.

Informant D var den enda som inte kunde svara på frågan. Efter att frågan ställdes, funderade hon en stund, men kunde i slutet inte svara på frågan. Det här kan tolkas som att hon inte vet om företaget har mål med employer branding eller sedan anser hon att det inte är väsentligt att ha employer branding mål.

Fråga 11: Hur ser du på framtiden för employer branding (inom HR)?

”Ennen mietittiin neljää P:tä ulos ja nyt olis kiva et joku keksis neljä P:tä tänne sisälle.”

-Informanten C

Alla informanterna var av samma åsikt om employer brandings framtid. Alla tror att den kommer att bli allt större och ämnet kommer att bli viktigare för företagen. Av detta kan man interpretera att alla informanterna är employer branding ambassadörer och de ivrigt väntar på vad employer brandings framtid kommer att vara och vilka employer branding medel det kan uppkomma.

Informant A lyfte även upp att det i framtiden kommer bli viktigare för företagen att genuint kunna berätta om sig själv och det skall vara trovärdigt. Det kommer bli och det är redan lättare att dela information, så det är viktigt för företaget att vara noga med att tala sanning. Man märkte på informantens svar att hon kanske inte har tänkt på saken tidigare, då hon måste fundera en tid förrän hon svarade, men att hon var nöjd med sitt svar.

Informant B tycker att företagen förtillfället har ett problem i att deras employer branding är väldigt lika. Utmaning enligt henne kommer att bli hur företagen kan differentiera sig som företag och vad det egentligen är som företaget kan erbjuda. Alla företag måste fundera på vad som gör dem unika och varför det lönar sig att komma och arbeta för dem. Informant B började sitt svar med en humoristisk suck. Det var tydligt att hon har funderat på frågan tidigare och att hon tycker det är intressant, men att det är ett väldigt brett område som innefattar mycket.

Också informant C hoppas på att kännedomen av employer branding kommer att växa och att man i framtiden kommer att utforska och avgränsa det från olika vinklar och perspektiv. Det finns dock den risken att man lovar för mycket och

underpresterar. Enligt informant C måste företagen fundera över vad deras nisch är och hur de kan differentiera sig på marknaden. Företagen skall enligt informant C vända sig inåt och börja fundera på hållbarhet, värden, employer branding etc. Anställda rör sig nuförtiden mera mellan företagen och det är med hjälp av employer branding och andra aspekter som företagen kan få långvariga anställda. Informant C hade tagit en mer teoretisk utgångspunkt i sitt svar med att hänvisa till Kotlers fyra P:n.

Informant D tog upp att framtiden kommer personalens tillgänglighet att bli svårare. Den kommer att regionaliseras på grund av flytt trafiken, men den kommer också att diversifieras på grund av befolkningsstrukturen. Informanterna C och D tog även upp att den generationen som inte ännu har kommit på arbetsmarknaden kommer att ha olika förväntningar av sina arbetsgivare och företagen måste anpassa sig så att de får sökanden vid rekryteringstillfällen. Informant D tror att företagen i framtiden kommer ännu tydligare att se tyngden och värdet med employer branding och är färdiga att investera i det. Informant D:s svar tyder på att hon har själv också funderat på frågan och anser att det är viktigt.

"Valoisalta" (ljus) var det första ordet informant E sade när frågan ställdes. Det märktes att hon genuint tror på employer branding i framtiden. Hon tycker också att framtiden ser ljus ut för employer branding. Hon har märkt att företagen mer och mer rekryterar till employer branding-positioner, vilket är bra och även stöder argumentet att employer branding inte kommer att försvinna. Hon anser ändå att det finns mycket som man ännu kan göra med employer branding. Vi har inte ännu lärt oss allting och vi vet heller inte allting som employer branding kan erbjuda eller hämta med sig.

Informant F tror inte att employer branding kommer att försvinna, kanske mera motsatsen att den blir allt mer viktigare. Informanten var lite skeptiskt av ordet HR i frågan, för att han kategoriserar den inte endast till HR. Enligt honom är det företagets anställda, HR, marknadsföring, PR, varumärke etc. som alla tillsammans

bygger upp employer branding. Att informant F reagerade på ordet HR i frågan tyder på att han, som framkom i hans svar, inte tycker att employer branding är ett ämne som ska diskuteras separat, utan den omfattar många olika ämnesområden.

5.3 Sammanfattning

Intervjuerna hölls under tiden december-februari. Alla intervjuer hölls på huvudstadsregionen och varade i ca 30-45 minuter. Intervjuerna gick väldigt bra då jag fick mångsidiga svar och alla informanterna var gärna med i undersökningen.

Intervjuerna innehöll 14 frågor, varav 11 var huvudfrågor. Huvudfrågorna handlade om hur informanterna ser på employer branding, samt hur enligt deras syn ser företaget på employer branding. Intervjuerna avslutades med att informanterna fick fundera på hur framtiden för employer branding ser ut. Informanterna svarade på nästan alla frågor, det var endast informant D som inte kunde svara på fråga 10 ”*Har ni specifika mål med er employer branding?*”. Jag märkte att jag fick ganska liknande svar men det var uppfriskande att få också svar som är olika.

Jag tyckte det var väldigt intressant att göra intervjuerna och träffa nya människor. Jag har lärt mig mycket om employer branding och hur den kan användas i företag, och hur den är sammanflätad till olika affärsdelar i företagen.

6 EMPLOYER BRANDING I HR-FUNKTIONER

I detta kapitel presenteras avhandlingens analys, vilken är baserat på det insamlade materialet som presenterades i förra kapitel. Som struktur för analysen använder jag mig av min version av Fombruns, Tichys och Devannas (1984) HR-cykel, som presenterades i kapitel två. Jag använder mig av figuren för att den är enkel och överskådlig och trots att den inte är exempel på färsk forskning beskriver den fortfarande väl de huvudsakliga strukturerna inom HRM. Målet i detta kapitel är att hitta en koppling mellan insamlade data och min teoretiska referensram för att eventuellt kunna besvara forskningsfrågorna och uppnå mitt syfte.

6.1 Employer branding i rekrytering och urval

I HR-cykel är den första delen rekrytering och urval, och med detta syftar man på företagets behov av personal. De vill hitta den rätta personen för företagets behov (Fombrun et al. 1984). Alla informanter som deltog i min undersökning anser att employer branding är en viktig del av rekryteringen.

Från mina insamlade data kommer det fram att rekryteringsannonserna ska vara attraktiv och locka människorna till att söka vid rekrytering Tidigare innehöll annonserna bilder på produkter, medan idag innehåller bilderna människor. Kvaliteten på sökanden beror på hur företaget syns på arbetsmarknaden. Ifall företagets kultur och värden är sådana som människorna värdesätter, kommer företaget att få mera sökanden och kvaliteten på sökanden är högre. Newell och Scarbrough (2002) antyder att rekrytering är processen genom vilken man attraherar nya anställda till företaget. Ifall företaget inte använder sig av employer branding syns de mindre bland sökanden och det påverkar rekryteringen och urvalet.

Av det insamlade materialet kan man se att med hjälp av employer branding kan företagen bättre definiera hurdan arbetsgivare de är och vad de står för, vilket i sig har en korrelation till hur många sökande de får under rekryteringsprocessen, samt kvalitén på sökande. Employer branding är även starkt sammankopplad med företagets visuella identitet, vilket i sig är kopplad med konsumenterna och blivande och nuvarande anställda. När företaget funderar på koncept och marknadsföring, måste de fundera på vad det betyder för konsumenten, hurdan visualiteten ser ut, samt hur de kommer att kommunicera om detta. Material som företaget producerar, det kan vara PR meddelanden, marknadsföringskampanjer, annonser etc. måste innehålla ett sätt med vilken de kan tala för kommande anställda.

Informanterna i min studie säger att i dagens samhälle konkurrerar företagen om de bästa anställda och employer branding är en form av varumärke som företagen kan använda sig av för att locka till sig de mest kompetenta anställda. Då anställda är kompetenta påverkar det också kollegorna och arbetsmotivationen. När anställda är motiverade och trivs med sitt arbete syns det i företagets tjänster och produkter. Företagen har även börjat marknadsföra sig till skolelever och studeranden genom att gå till skolor och universitet och berätta vad de gör samt hurdana möjligheter man har hos företaget. Ifall företaget redan då lyckas sälja sig till elever och studeranden kan de lättare få ny arbetskraft i framtiden när eleverna och studeranden kommer in på arbetsmarknaden.

Företagen kan med hjälp av employer branding lyckas med rekryteringen. Employer branding ger möjligheter och det är få företag idag som inte använder sig av det. Employer branding är ett viktigt verktyg med vilken företagen kan berätta för sina kunder, intressenter, potentiella anställda och partners, vem de är och vilka möjligheter de medför. Från intervjuerna ser man tydligt att rekrytering och urval är ett av de viktigaste ämnena inom employer branding. Med hjälp av det kan företagen påverka vem det är som söker sig till dem och att de anställda stannar hos företagen och inte söker sig till konkurrenten. Om ett företag får in fler sökanden

under en rekryteringsprocess leder det till att det med större sannolikhet får en person som passar bra ihop med det nuvarande teamet.

6.2 Employer branding i arbetsprocessen

HR-cykeln andra del är arbetsprocessen. Arbetsprocessen är själva utövandet av arbetet, vilket börjas med introduktion för nyanställda. (Fombrun et al. 1984) ”*Ihan kaikki.*” sade informant C när jag frågade vilka alla delar av hennes arbete handlar om employer branding. Alla informanter, förutom informant B, sade rakt ut att alla delar av deras arbete handlar om employer branding.

Min syn på basen av intervjuerna är att trainee-program och introduktion är viktiga delar av arbetsprocessen och även dessa påverkas av och har en effekt på employer branding. Om företaget sköter introduktionen bra får den nyanställda direkt en bra bild av företaget och berättar säkert det vidare till sina vänner. Om anställda bara överges utan introduktion kan det påverka företaget negativt.

Enligt informanterna har HR-funktionens arbetsuppgifter också ändrat under de senaste åren. Nu börjar ett företag redan tidigt marknadsföra sig för barn, som i framtiden kan bli möjliga anställda. Företagen kan gå till skolor och universitet och berätta om sig själva, vad de arbetar med och vilka möjligheter man har som anställd hos dem. Genom att marknadsföra sig själv till ungdomar som ska söka sommarjobb eller står framför valet vad de vill börja studera kan hämta med sig stor nytta till företagen. Att ge sommararbetaren ett intressant jobb kan leda till att hen i framtiden söker sig tillbaka till företaget.

Intervjuerna belyser det faktum att employer branding är en viktig del av arbetsprocessen och när företagen utför employer branding-aktiviteter strävar de efter att kunna mäta resultaten. De vill veta vad som fungerar och vad som inte fungerar. Mätningarna kan även innefatta resultat över hur personalen trivs på

arbetsplatsen och hur nöjda de är med arbetsgivaren. Arbetsprocessen har också påverkats av employer branding på det sättet att de flesta företag nuförtiden är mera medvetna om att allting är kopplat till employer branding. Därför är det viktigt att man mäter resultaten och effekterna av employer branding, för att eventuellt förbättra sig. Enligt Bratton och Gold (2007) kan mätningar göras kvalitativt och kvantitativt.

Employer branding som definition är inte heller den samma som det var för några år sedan. Företagen har börjat uppfatta det på andra sätt och har märkt hur viktigt det är att arbeta med ämnet. Alla anställda i företaget är mer eller mindre bundna till och arbetar med employer branding. Om företaget producerar anställda som arbetar hårt och effektivt och som når till resultat, kan utomstående tycka att företaget gör någonting rätt när dess anställda levererar goda resultat.

Enligt informanterna har HR-funktionen gått igenom en förändring. Tidigare fanns det inte HR-medarbetare som arbetade med employer branding, medan det idag finns HR-medarbetare som endast arbetar med employer branding. HR-arbetet har fått ett nytt område som de måste arbeta med.

6.3 Employer branding i lönesystem

Tredje delen i HR-cykel är avlöning och belöning. Avlöning i form av lön är den grundläggande ersättningen för erlagt arbete. Belöning fungerar som motivation för anställda att göra sitt bästa (Fombrun et al. 1984). Alla uppfattar inte belöning på samma sätt och företagen kan använda sig av olika typer av belöningar (Bratton & Gold, 2007). Belöning innehåller i sig också belöningssystem, vilka innefattar medel som motiverar anställda att utföra sina befintliga uppgifter eller motiverar dem att förbättra sina färdigheter (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Under intervjuerna kom inte ordet belöning i sig upp, men alla informanterna talade om hur de med hjälp av employer branding kan få anställda att stanna i företaget och inte gå till en konkurrent. Om företaget har lyckats med att behålla sina anställda måste belöningen i någon form vara i skick.

Min syn på basen av intervjuerna är att nyanställda har förväntningar av företaget och deras nya arbetsplats. Det är viktigt att företaget försöker nå upp till anställdas förväntningar med intressanta arbetsuppgifter och belöningar. Om anställda är nöjda berättar de det vidare till sina vänner och då får företaget bra publicitet. En utmaning inom HR-arbetet är att veta vilka de anställdas förväntningar är och med vilka medel man kan nå upp till dem. Varje anställd har sin egen uppfattning av vad belöning är, för vissa kan det vara lönen och för den andra personalrabatter. Det är HR-funktionens uppgift att se till att företaget kan erbjuda tjänster och förmåner som alla anställda ser som en form av belöning.

Arbetsgivaren ska också göra val gällande företaget och anställdas arbeten, som motiverar och stöder anställda i deras arbete. En form av belöning för arbetsgivaren kan vara att anställda är nöjda med sitt arbete och trivs på arbetsplatsen.

Mullins (2002) påpekar att belöning uppfattas olika beroende på individen. Utgående av det som informanterna sade kan man urskilja att employer branding påverkar belöning i den aspekten att alla människor har sin egen uppfattning och förväntning av företaget och vad det erbjuder. Det kan ha uppstått från kommunikationen som företaget använt sig av eller över vad vännerna har sagt om företaget. Med employer branding kan företagen påverka människornas tankar om företaget och på så sätt veta vad det är som anställda förväntar sig av dem. När företaget vet detta kan de belöna sina anställda på rätt sätt och på så sätt försäkra sig att de stannar hos företaget.

6.4 Employer branding i utvärdering

Utvärdering är tredje delen i HR-cykel. Med hjälp av utvärdering vet företagen vad det är som de ska utveckla och vad som ska belönas. Utvärderingen kan ske via personliga samtal eller via enkäter och index. (Fombrun, Tichy & Devanna, 1984) Endast två av de sex informanterna som deltog i min undersökning sade att de arbetar med utvärdering.

Hos den ena informantens företag använder de sig av olika typer av personalenkäter som kan mäta hur bra de anställda trivs på sin arbetsplats. Det som kan anses vara intressant är att i företaget i frågan visste inte de anställda hur bra de hade det förrän företaget fick ett pris för det. Då först reagerade anställda på att det faktiskt har ett bra ställe att arbeta på. Undersökningen i fråga gjordes med hjälp av personalenkät. Eventuellt kan man anse att människorna i dag tror att den andra har det bättre och märker inte hur bra man själv har det.

Den andra informanten arbetar med utvärdering av hela företagets verksamhet. Hon ser till att alla anställda är nöjda med sitt arbete, att anställda trivs, hon ser att alla enheter är i skick och hon utvärderar vilka kunder som de ska ta för sig. Man kan utvärdera nästan allting som har med företagets verksamhet att göra. För de som arbetar med utvärdering, spelar employer branding en stor roll. Hur utvärderingar utförs kan ses ha en korrelation med företagets image. Som framkommit tidigare i avhandlingen förmedlar anställda företagets employer branding. Om företaget har en missnöjd anställd som är i kontakt med kunderna kan det göra stor skada. Utvärderingar måste göras så att företagen ska få veta om anställda är nöjda. Ifall de inte är det, bör företaget göra initiativ och åtgärder för att ordna det.

6.5 Employer branding i HRD

HR-cykeln näst sista del är HRD. HRD innebär processen hur företaget utvecklar sina anställda. (Fombrun et al. 1984) Största delen av informanterna lyfte upp HRD under intervjun.

HRD kan ta sig i uttryck som utbildningsprogram som utvecklar de anställdas professionella bild. Att utbilda personalen kan även ses som en belöning och som ett sätt att behålla anställda hos företaget. När anställda känner att deras arbetsgivare bryr sig om dem bygger det en känsla av gemenskap som är i korrelation med hur bra anställda trivs på arbetsplatsen. Om företaget inte kan erbjuda sina anställda utbildning- eller framskridningsmöjligheter, kommer inte anställda att stanna kvar. Enligt Park och Lee (2018) förbättrar lärande anställdas förmåga att anpassa sig till förändringar och ökar deras prestanda.

Under intervjuerna kom det flera gånger upp hur arbetsmarknaden kommer att bli svårare och konkurrensen över de mest kompetenta anställda blir hårdare. Företagen borde med hjälp av employer branding få fram vad det är som differentierar dem från de andra företagen. HRD och allt som det innehåller kan vara ett sätt för företagen att differentiera sig. Ifall företaget erbjuder möjligheter för utveckling, utbildning och befordran inom företaget kan de locka nya anställda med det.

Från det insamlade materialet kommer det fram att företagen är bara så bra som de arbetstagare de har. Utan arbetstagare kan företaget inte utveckla sina produkter och tjänster, därför är det väsentligt att företagen ska med alla nödvändiga medel behålla och locka anställda.

6.6 Employer branding i avveckling

I HR-cykel är den sista delen avveckling. Avveckling sker då en anställd slutar eller blir avskedad (Bratton & Gold, 2007). Av forskningens informanter var det ingen som sade att de arbetar med avveckling. Man kan ändå inte säga att avveckling inte är en del av HR-funktionens arbete, men eftersom HR-funktionen kan innefatta flera personer, råkade det sig så att ingen av informanterna arbetade med just avveckling.

6.7 Inverkan av employer branding på HR-funktionerna

För att förstå hur employer branding har inverkat på arbetet inom HR-funktionen har jag formulerat tre forskningsfrågor, som jag ska försöka besvara här nedan.

1. Hur förhåller sig dessa sex företag till employer branding?

Första forskningsfrågan, hur man förhåller sig till employer branding i de utvalda företagen, besvaras tydligt under intervjuerna utgående från informanternas subjektiva syn. Alla informanterna förhåller sig positivt till employer branding och är ense om att betydelsen av att företagen använder sig av employer branding kommer att växa. Ämnet har ännu inte uppmärksammats så mycket i Finland, men även här har man kunnat se en utveckling de senaste åren. Ingen av informanterna ansåg att employer branding kommer att försvinna i framtiden, tvärtom. Enligt informanterna borde företagen som inte ännu har börjat göra insats på sin employer branding göra det nu. Konkurrensen över anställda kommer att bli hårdare, samt kommer anställdas krav på arbetsgivaren att ändras. Den generationen som nu kommer in på arbetsmarknaden, kommer att ha förväntningar och krav på sin arbetsgivare och det är med hjälp av employer branding som företagen kan framföra hur de stämmer överens med dessa förväntningar. Informanterna är positiva men de är inte hela företaget. Det faktum att de ändå är anställda för att jobba med employer branding kan även delvis tolkas som att företaget är positivt till employer branding.

2. Vilken roll har HRM i förverkligandet av employer branding?

Under intervjuerna kom det fram att det inte enbart är HR-funktionen som förverkligar employer branding, utan att employer branding genomförs tillsammans med marknadsföring, PR, ledning, anställda etc, med andra ord hela företaget är med och förverkligar employer branding. Förstås kan man påstå att vissa delar av ett företag, till exempel HR, har mera ansvar i genomförandet, till exempel HR, men i slutändan är det alla anställda som genomför det. HR har en stor roll i verkställandet av employer branding, då det är den funktionen som har den första kontakten med nyanställda. De är också den funktionen som har ett starkt förhållande till företagets anställda. HR-funktionen beslutar hurdana employer branding-aktiviteter som ett företag gör.

Problemet som nu finns med employer branding är att företagen har väldigt liknande employer branding strategier och aktiviteter. HR-funktionen kan i samarbete med andra funktioner komma på vad företagets nisch är och hur de kan kommunicera det på marknaden så att de differentierar sig från mängden.

3. Hur har employer branding förändrat HRM i respektive företag?

Det framkom klart att employer branding har förändrat HRM i företagen. Det är ett relativt nytt ämne inom HRM, men den har snabbt blivit ett av de viktigaste områdena. Tidigare har employer branding gjorts vid sidan om alla andra uppgifter, kanske även omedvetet. Men nu finns det HR-anställda som arbetar heltid med employer branding och ämnet har skiftat från omedvetenhet till aktivt medvetande. Employer branding har bevisligen påverkat rekrytering, arbetsprocessen, urval, HRD och andra affärsenheter i företaget. Rekrytering har påverkats av employer branding så att företagen kan locka till sig bättre sökanden. Employer branding har även påverkat arbetsannonserna med att annonserna ska vara visuellt i samma linje som företagets visuella identitet.

Arbetsprocessen har påverkats av employer branding på det sättet att det nu finns HR-personal som arbetar heltid med employer branding. Företagen har dessutom

märkt hur viktigt det är att mäta resultaten av kampanjer och aktiviteter så att det vet vad som fungerar och vad som inte gör det.

Från intervjuerna kom det fram att urval har påverkats av att man med hjälp av employer branding får mera sökanden till arbetsplatserna och företagen har följaktligen ett större urval då de ska välja någon till positionen.

Affärsenheter som marknadsföring, PR etc. har employer branding påverkat så att HR-funktionen gör samarbete med företagets alla olika affärsenheter för att försäkra sig att företaget syns i alla kanaler på samma sätt.

Syftet med studien var att med hjälp av intervjuer med HR-personal utreda hur employer branding har inverkat på arbetet inom HR-funktionen. Således valde jag intervjun som forskningsmetod för att ge informanterna frihet att fritt formulera sig. Kvale och Brinkmann (2010) anser att kodning är ett effektivt sätt att analysera intervjumaterial. Kodning innebär att man knyter samman nyckelbegrepp. Nyckelbegrepp som framkom under insamlingen av data är kommunikation, engagemang, attraktivitet, image, strategi och rykte.

Resultatet av studien tyder tydligt att employer branding har inverkat på arbetet inom HR-funktionen och delvis ändrat HR-funktionens roll till att bli mera strategisk. Det har lett till att det skapats nya jobb inom HR-funktionen för personer som endast arbetar med employer branding, då det tidigare har endast varit en uppgift bland många andra. Enligt mig färsk erfarenhet har så gott som alla delar av HRM något att göra med employer branding men vissa delar har nog mer eller mindre glömts bort av informanterna. Employer branding kommer att bli en allt viktigare del inte bara i HR utan också bland företagen. Det blir väsentligare för företagen att kunna tydligt kommunicera sina värden, kultur och strategi för att få de mest kompetenta anställda.

7 AVSLUTNING

I det sista kapitlet i avhandlingen avslutar jag med en allmän diskussion om slutsatserna och funderar på fortsatt forskning inom detta temaområde.

Employer branding har under de senaste åren blivit väsentligare för företagen. Det handlar om att företagen ska se helheten och förstå att det är viktigt att börja arbeta med hur konsumenterna och potentiella medarbetare uppfattar företaget.

Redan länge har man forskat i ämnet employer branding, men jag tror att först under de senaste åren har företagen börjat märka hur viktigt ämnet egentligen är. Nu när företagen har vaknat till och upptäckt att världen ändras och att människorna värdesätter olika saker nu än vad de gjort tidigare, tror jag att forskning inom employer branding och hur det påverkar företagen och eventuellt hur företagen kan använda sig av employer branding blir aktuellt. Jag har i min avhandling kunnat använda mig av äldre och nyare forskning. Det som jag ändå märkte, var att det var svårare att hitta nyare forskning i ämnet. Det kan hända att man har glömt betydelsen av employer branding och först nu har börjat intressera sig för det igen.

Resultatet som jag kom fram till i min forskning var intressant. Då jag fördjupade mig i teorier om HRM och employer branding blev det väldigt klart för mig att detta är viktiga och centrala frågeställningar för de flesta företag. När jag började samla min empiri väckte det min förvåning att inte alla företag använder sig av employer branding, och hur det kan förekomma företag som inte gör det. Under intervjuerna med informanterna märkte jag lyckligtvis att företagen har börjat satsa på detta och att det redan nu finns företag som har arbetat med employer branding i flera år. Nu när jag själv blivit en aktiv del av arbetsmarknaden och börjat fundera på min framtida karriär, har det varit intressant att analysera mina egna val av företag.

Att använda intervjuer som insamlingsmetod gav ett bredare innehåll till materialet, då informanterna har kunnat ta en del av frågorna och kunnat berätta sina åsikter fritt. Därtill kunde jag som intervjuare ställa tillägsfrågor vid behov. Det insamlade materialet är omfattande och omspanner all den tematik som berör HRM och employer branding inom HR-funktionen. Om jag hade haft mera tid kunde jag ha ökat ännu mera på kvalitén av data genom att göra observationer, men jag anser ändå att med givna tidsramar för denna studie var intervjuer ett tillräckligt bra tillvägagångssätt för att samla behövliga data.

Resultatet av avhandlingen baserar sig på informanternas tankar, åsikter och erfarenheter. Ifall undersökningen hade gjorts med andra informanter eller med samma informanter under en annan dag skulle resultatet kunna vara annorlunda. Jag vill ändå argumentera för att ämnet employer branding är viktigt men varierar från företag till företag och inte är något som kan tas för givet.

Studien kan fördjupas i framtida studier inom samma ämne exempelvis genom observationer. Man kunde följa HR-personal och konkret se hur employer branding genomförs i företagen. Detta skulle definitivt kräva betydligt mera tid och borde spänna över en längre period, så att forskaren kunde vara med och följa en rekryteringsprocess från början till slut. Ett annat alternativ skulle vara att följa med hur ett koncept byggs upp och implementeras och hur det påverkar företagets image, endera positivt eller negativt.

Fortsatt forskning skulle även kunna öka på mängden informanter och på så sätt få mera data till undersökning. Eventuellt skulle man kunna analysera om det finns skillnader hur HR-funktionen genomför employer branding i lika stora företag. Slutligen kunde man undersöka företag som ännu inte medvetet använder sig av employer branding och utreda vad orsaken bakom det är.

Under tiden då jag utförde min forskning, väcktes även tanken att man i fortsatt forskning skulle kunna fokusera på hur företagets employer branding påverkar anställda utanför arbetsplatsen. Frågor som om de anställda klär sig på ett specifikt sätt, endast köper företagets produkter, talar om företaget på ett visst sätt med mera, vore intressant att undersöka.

REFERENSER

- Ahl, H., Bergmo – Prvulovic, I. & Kilhammar, K. (2017). *HR-att ta tillvara mänskliga resurser*. Lund: Studentlitteratur.
- Alınışık, E. & Alınışık, Ü. (2012). Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 58 (2012), 1336 – 1343, doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.1117.
- Alvesson, M. (2011). *Intervjuer – genomförande, tolkning och reflexivitet*. Malmö: Liber AB.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185—206, doi: 10.1057/bm.1996.42
- Amos, T., Ristow, A., Ristow, L. & Pearse, N.J. (2008). *Human Resource Management*. Cape Town: Juta and Co Ltd.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Ltd.
- Arthur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-87, doi: 10.2307/256705.
- Bach, S. (2005). *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition*. Cornwall: Blackwell Publishing.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9 (5), 501-517, doi: 10.1108/13620430410550754.
- Bae, J. & Lawler, J.J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3), 502-17, doi: 10.2307/1556407.

- Becker, B. & Huselid, M.A. (1998). High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and HRM*, 16, 53-101, ISBN: 0-7623-0368-9.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151—172, doi: 10.1080/02650487.2005.11072912.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94, doi: 10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x.
- Botha, A., Bussin, M. & Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1-12, doi: 10.4102/sajhrm.v9i1.388.
- Branham, L. (2000). *Keeping the People who Keep You in Business: 24 Ways to Hang on to Your Most Valuable Talent*. New York: Amacom.
- Brannan, M.J., Parsons, E. & Priola, V. (2011). *Branded Lives – The Production and Consumption of Meaning at Work*. Edward Elgar Publishing Limited: Cheltenham.
- Bratton, J. & Gold, J. (2007). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. University Press New York: Oxford.
- Cable, D.M. & Turban, D.B. (2003). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33 (11), 2244-2266, doi: 10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x.

- Calo, T. (2008). Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer. *Public Personnel Management*, 37 (4), 403-416, doi: 10.1177/009102600803700403.
- Capelli, P. (2000). A Market-Driven Approach to Retaining Talent. *Harvard Business Review*, 78 (1), 103-113, ISSN: 0017-8012.
- Cascio, W.F. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International*, 17(2), 121-128, doi: 10.1080/13678868.2014.886443.
- Cascio, W.F. & Graham, B.Z. (2016). New Strategic Role for HR: Leading the Employer-Branding Process. *Organization Management Journal*, 13(4), 182-192, doi: 10.1080/15416518.2016.1244640.
- Chakraborty, D. & Biswas, W. (2019). Evaluating the impact of human resource planning programs in addressing the strategic goal of the firm, An organizational perspective. *Journal of Advances in Management Research*, 16(5), 659-682, doi: 10.1108/JAMR-01-2019-0007.
- Chunping, Y. & Xi, L. (2011). The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management. *Energy Procedia*, 5(2011), 2087-2091, doi: 10.1016/j.egypro.2011.03.360.
- Cobb-Clark, D.A. & Dunlop, Y. (1999), The role of gender in job promotions, *Monthly Labour Review*, 122(12),32-38, ISSN: ISSN-0098-1818.
- Collins, J. (2001). *From Good to Great*. Harper Collins Publ: New York.
- Collins, J. & Smith, K.G. (2006). Knowledge exchange and combination: role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-60, doi: 10.5465/AMJ.2006.21794671.

- Dabirian, A., Kietzmann, J. & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60 (2), 197-205, doi: 10.1016/j.bushor.2016.11.005.
- Darcy, C. 2013. Employee Induction, Turnover and Retention. *Human resource management: a concise introduction*. New York:Palgrave Macmillan.
- Delbridge, R. & Whitfield, K. (2001). Employee perceptions of job influence and organizational participation. *Industrial relations*, 40(3), 472-489, doi: 10.1111/0019-8676.00220.
- Delery, J.E. & Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-35, doi: 10.2307/256713.
- Dyhre, A. & Parment, A. (2013). *Employer branding: allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. Malmö: Liber
- Fahed-Sreih, J. (2018). *Human Resource Planning for the 21st Century*. IntechOpen; London.
- Figurska, I. & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2), 35-51.
- Fombrun, C.J., Tichy, N.M. & Devanna M.A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley cop.
- Gaddam, S. (2008). Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1), 45-55.
- Granberg, O. (2011). *PAOU: Personaladministration, HRM och Organisationsutveckling*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.

Gubrium, J.F. & Holstein, J.A. (2001). *Handbook of Interview Research: Context and Method, First Edition*. Thousand Oaks: Sage.

Hallberg, K. & Kull, M. (1997). *Varför Växer Gräset?* Jönköping: Brain Books.

Hamlin, B. & Stewart, J. (2011). What is HRD? A definitional review and synthesis of the HRD domain. *Journal of European Industrial Training*, 35(3), 199-220, doi: 10.1108/03090591111120377.

Harris, D. H. (2000). The benefits of exit interviews. *Information Systems Management*, 17(3), 17-20, doi: 10.1201/1078/43192.17.3.20000601/31236.3.

Harrison, R. & Kessel, J. (2004). *Human Resource Development In a Knowledge Economy*. New York: Macmillan Palgrave.

Haslinda, A. (2009). Evolving Terms of Human Resource Management and Development. *The Journal of International Social Research*, 2(9), 180-186.

Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-72, doi: 10.2307/256741.

Huselid, M.A., Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188, doi: 10.2307/257025.

Jacobsen, D. & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar: introduktion i organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Jain, N. & Bhatt, P. (2015). Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, 3(6), 634-652, doi: 10.1108/JMD-09-2013-0106.

Johnsen, L. & Storm, O. (1998). *Avlöna säljare*. Uppsala: Publishing House.

- Jyothi, P. & Venkatesh, D.N. (2012). *Human Resource Management*. Oxford University Press; New Delhi.
- Kietzmann, J. H., & Canhoto, A. (2013). Bittersweet! Understanding and managing electronic word of mouth. *Journal of Public Affairs*, 13(2), 146-159, doi: 10.1002/pa.1470.
- Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2016). Saying goodbye: The nature, causes, and consequences of employee resignation styles. *Journal Of Applied Psychology*, 101(10), 1386-1404, doi: 10.1037/apl0000135.
- Klotz, A. C., & Zimmerman, R. D. (2015). On the turning away: An exploration of the employee resignation process. *In Research in personnel and human resources management*, 33, 51-119, doi: 10.1108/S0742-730120150000033004.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lantz, A. (2013). *Intervjumethodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsen, A. K. (2018). *Metod helt enkelt – en introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.
- Lepak, D.P. & Snell, S.A. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48, doi: 10.2307/259035.
- Leroy, H., Segers, J., van Dierendonck, D. & den Hartog, D. (2018). Managing people in organizations: Integrating the study of HRM and leadership. *Human Resource Management Review*, 28 (3), 249-257, doi: 10.1016/j.hrmr.2018.02.002.

- Levenson, A. (2014). *Employee Surveys That Work: Improving Design, Use, and Organizational Impact*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Lewis-Beck, M.S., Bryman, A.E. & Liao, T.F. (2004). *The Sage Encyclopedia of Social Science Research Methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Lievens, F. (2015) *Human resource management*. Lannoo Campus: Leuven.
- Lievens, F. & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: what we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Behavior*, 3, 407-440, doi: 10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501.
- Lindmark, A. & Önnevik, T. (2011). *Human Resource Management – Organisationens hjärta*. Lund: Studentlitteratur.
- Ljungström, K. (2011). *Samtal på jobbet: om medarbetarsamtal, utvecklingsamtal och andra viktiga samtal*. Malmö: Liber.
- Longenecker, C. & Fink, L.S. (2015). Exceptional HR leadership rests on four foundations: Business acumen, trust, expertise and culture make up the cornerstones. *Human Resource Management International Digest*, 23(1), 21-24, doi: 10.1108/HRMID-12-2014-0160.
- Maxwell, R. & Knox, S. (2009). Motivating employees to “live the brand”: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9-10), 893-907, doi: 10.1362/026725709X479282.
- Minchington, B. (2010). *Employer brand leadership: A global perspective*. Mile End, SA, Australia: Collective Learning Australia.
- Minchington, B. (2014). Who must lead employer branding? International waters-employer branding. *HR Future*, 2014 (9), 14-17, ISSN: 1608-8506.
- Minbaeva, D.B. (2005). HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personnel Review*, 34 (1), 125-144, doi: 10.1108/00483480510571914.

- Moideenkutty, U., Al-Lamki, A. & Murthy, Y. (2011). HRM practices and organizational performance in Oman. *Personnel Review*, 40(2), 239-251, doi: 10.1108/004834811111106101.
- Mosley, R.W. (2009). *Employer Brand: The Performance Driver No Business Can Ignore*. A Shoulders of Giants Publication.
- Mosley, R.W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Brand Management*, 15(2), 123-134, doi: 10.1057/palgrave.bm.2550124.
- Mosley, R.W. (2014). *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*. West Sussex: John Wiley and Sons Ltd.
- Mullins, F. (2018). HR on board! The implications of human resource expertise on boards of directors for diversity management. *Human Resource Management*, 57(5), 1127-1143, doi: 10.1002/hrm.21896.
- Mullins, L.J. (2002). *Management and organizational behavior*. Harlow: Prentice Hall.
- Mölk, A. & Auer, M. (2018). Designing brands and managing organizational politics: A qualitative case study of employer brand creation. *European Management Journal*, 36(4), 485-496, doi: 10.1016/j.emj.2017.07.005.
- Park, S. & Lee, J.Y. (2018). Workplace learning measures for human resource development: review and summary. *Industrial and commercial training*, 50(7/8), 420-431 doi: 10.1108/ICT-08-2018-0068.
- Parment, A. & Dyhre, A. (2009). *Sustainable employer branding: guidelines, worktools and best practices*. Malmö: Liber
- Parment, A., Dyhre, A. & Lutz, H.R. (2017). *Employer branding: så bygger arbetsgivare starka varumärken*. Lund: Studentlitteratur
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

- Peters, L.H., Greer, C.R. & Youngblood, S.A. (2000). *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Human Resource Management*, Blackwell Publishers, Oxford.
- Rampl, V. & Kenning, P. (2014). Employer Brand Trust and Affect: Linking Brand Personality to Employer Brand Attractiveness. *European Journal of Marketing*, 48(1), 218-236, doi: 10.1108/EJM-02-2012-0113.
- Saini, G. K., Rai, P. & Chaudhary, M. K. (2013). What do best employer surveys reveal about employer branding and intention to apply? *Journal of Brand Management*, 21(2), 95-111, doi: 10.1057/bm.2013.10.
- Schultz, M. & de Chernatony, L. (2002). The challenges of corporate branding. *Corporate Reputation Review*, 5(3), 105-112, doi: 10.1057/palgrave.crr.1540168.
- Sheehan, C. & Cooper, B. (2011). HRM outsourcing: the impact of organizational size and HRM strategic involvement. *Emerald Group Publishing Limited*, 40(6), 742-760, doi: 10.1108/00483481111169661.
- Statistikcentralen (2019). Nedgången i fruktsamhetstalet återspeglas i den kommande befolkningsutvecklingen i områdena. (Hämtad 19.11.2019) http://www.stat.fi/til/vaenn/2019/vaenn_2019_2019-09-30_tie_001_sv.html
- Tayal, R. & Neg, A. (2016). Impact of HR Factors on Employer Branding: An Empirical Study. *Adarsh Journal of Management Research*, 3 (1), 1-16, doi: 10.21095/ajmr/2010/v3/i1/88361.
- Tjora, A. (2012). *Från nyfikenhet till systematisk kunskap: Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Uggla, H. (2018). *Employer Branding – Utmaningar och Tendenser*. Sanoma Utbildning: Stockholm.

Ulrich, D. (2014). The future targets or outcomes of HR work: individuals, organizations and leadership. *Human Resource Development International*, 17(1), 1-9, doi: 10.1080/13678868.2013.825144.

Ventura, M. (2013). Which is the best employer review site? [Glassdoor vs. the Contenders]. (Hämtad 17.11.2019) <http://theundercoverrecruiter.com/employer-reviews/>

Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja, 20 työkalua*. BALTO print, Liettua

Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1 Intervjuguide

Inledning:

Jag börjar med att kort berätta om min studie

Frågor till den anställda:

1. **Berätta om dig själv** (vem är du, ålder, allt viktigt om dig som hjälper mig att analysera dina svar)
2. **Berätta om din arbetskarriär** stödfråga
3. **Employer branding - vad är det?**
4. **Vad är employer branding i företag X?**
5. **Vilka delar av ditt arbete handlar om employer branding?**
6. **Tycker du det är viktigt att din arbetsgivare använder sig av employer branding? Varför?**
7. **Hur du märkt effekter av employer branding i ditt arbete**
8. **Finns det utmaningar med employer branding i ditt arbete?**

Frågor om företaget:

9. **Hur länge har företag X jobbat med employer branding?**
10. **Varför tycker ni det är viktigt att använda er av employer branding?**
11. **Hur djupt förankrad är er Employer branding? Bottnar den i värderingar, strategi, visioner?**
12. **Har ni specifika mål med er employer branding?**

Slutliga frågor:

13. **Hur ser du på framtiden för employer branding (inom HR)?**
14. **Är det något du vill tillägga?**

Bilaga 2 Haastatteluopas

Johdanto:

Aloitan kertomalla lyhyesti tutkimuksestani

Kysymyksiä työntekijälle:

1. **Kerro itsestäsi** (kuka olet, ikä, kaikki oleellinen mikä auttaa minua analysoimaan vastauksiasi)
2. **Kerro työurastasi** tukikysymys
3. **Employer branding – mitä se on?**
4. **Mitä on employer branding yrityksessä X?**
5. **Mitkä osat työstäsi käsittelevät aihetta employer branding?**
6. **Onko sinun mielestäsi tärkeää että työnantajasi käyttää employer brandingä? Miksi?**
7. **Oletko huomannut employer branding vaikutuksia työssäsi?**
8. **Onko työssäsi haasteita employer brandingin kanssa?**

Kysymyksiä yrityksestä:

9. **Kuinka kauan yritys X on työskennellyt employer brandingin kanssa?**
10. **Miksi teidän mielestänne on tärkeää käyttää employer brandingiä?**
11. **Kuinka syväälle juurtunut employer branding on? Perustuuko arvoihin, strategiaan, visioihin?**
12. **Onko teillä erityisiä toiveita employer brandingin suhteen?**

Loppukysymykset:

13. **Miltä employer brandingin tulevaisuus näyttää (HR)?**
14. **Onko jotain mitä haluat lisätä?**