

Hur används Employer Branding för att attrahera unga ingenjörer?

Madeleine Karåker

Sammanfattning

Uppsatsens syfte är att kartlägga och jämföra hur utvalda företag arbetar med employer branding för att attrahera unga ingenjörer utifrån ett företags perspektiv.

Employer Branding innebär att attrahera, rekrytera och behålla talangfulla medarbetare och är ett begrepp som blir allt viktigare i dagens samhälle då kompetensbristen ständigt ökar. Enligt de teorier som finns inom ämnet employer branding bör företag arbeta med att långsiktigt stärka sitt varumärke ur ett arbetsgivarperspektiv.

Utifrån redovisad teori utformades ett sammanfattande ramverk som visar de generella faserna som företag bör arbeta sig igenom för att lyckas med att attrahera unga ingenjörer.

Empirisk data insamlades från intervjuerna och jämfördes med behandlad teori. Resultaten visar att många ingenjörstunga bolag arbetar aktivt med att stärka sitt arbetsgivarvarumärke. Sex av de intervjuade företagen har en utarbetad extern employer branding-strategi. Fokus ligger i att föra en aktiv dialog med målgruppen, där ärlighet och personliga relationer har stor betydelse. Dessutom använder många av de intervjuade företagen sociala medier för att nå rätt målgrupp.

Samtliga intervjuade företag arbetar med intern employer branding, då de anser att de anställda är företagets ambassadörer som speglar hur det är att arbeta på företaget. Sambandet mellan intern och extern employer branding visade sig vara av betydande vikt.

De tillfrågade företagen menar att den ojämna könsfördelningen är ett problem och att behovet att ingenjörer kommer att bli stort i framtiden.

Efter att teori och empiri jämförts identifierades företagens employer branding- och rekryteringsaktiviteter. Dessutom konstaterades att de intervjuade företag som arbetar aktivt med employer branding och är högt rankade på Universums listor använder effektiva employer branding-strategier och lyckas vara attraktiva arbetsgivare bland ingenjörer.

Förord

Detta kandidatarbete omfattar 15 högskolepoäng och markerar slutet på min kandidatutbildning i industriell ekonomi vid Lunds Tekniska Högskola.

Först och främst vill jag tacka min handledare, Ola Alexandersson, för ovärderlig feedback och granskning av kandidatarbetet. Hans kunskap, erfarenhet och reflektioner har varit mycket betydelsefulla för arbetet.

Jag vill även tacka de personer på de utvalda företagen som har tagit sig tid att medverka i intervjuerna, vilket gjorde hela detta arbete möjligt.

Slutligen vill jag tacka min familj för all input och stöd.

Madeleine Karåker

Lund, maj 2012

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Förord	3
1. Inledning	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Målgrupp.....	7
1.3 Syfte.....	7
1.4 Problemformulering.....	7
1.5 Avgränsning.....	7
1.6 Disposition.....	7
2. Metod	9
2.1 Tillvägagångssätt.....	10
2.2 Genomförande av projektet.....	11
2.3 Arbetets objektivitet, reliabilitet och validitet.....	12
3. Teori	13
3.1 Bakgrund till employer branding.....	13
3.1.1 Varumärke.....	13
3.1.2 Varumärkets identitet.....	13
3.1.3 Varumärkets image.....	13
3.1.4 Employer Branding.....	14
3.2 Utvärdera och identifiera kompetensbehov.....	15
3.3 Att hitta rätt målgrupp.....	16
3.3.1 Generation Y.....	16
3.3.2 Vad kan generation Y bidra med?.....	16
3.4 Employer branding.....	16
3.4.1 Att bygga ett arbetsgivarmärke.....	16
3.4.2 Hur attraheras rätt personer?.....	17
3.4.3 Employer branding-processen.....	18
3.4.4 Employer branding – kvinnor vs. män.....	21
3.5 Att kommunicera ett arbetsgivarvarumärke.....	21
3.5.1 Sätt att nå ut till målgruppen.....	22
3.5.2 Effektiva kommunikationssätt och kommunikationsmedel.....	22
3.5.3 Kommunikation med studenter.....	23
3.5.4 Sociala medier.....	24
3.6 Intern employer branding.....	25
3.7 Hur mäter man attraktivitet och resultatet av employer branding?.....	26
3.7.1 Hur mäts en arbetsgivares attraktivitet?.....	26
3.7.2 Hur mäts resultatet av employer branding?.....	26
3.8 Rekrytering.....	27
3.8.1 Rekrytering av rätt personer.....	27
3.8.2 Rekryteringsmodell.....	28
3.9 Faktorer som påverkar val av arbetsgivare.....	29
3.9.1 Geografiskt läge.....	29
3.9.2 Jobberbjudande.....	29
3.9.3 Traineeprogram.....	29
3.10 Attraktiva arbetsgivare.....	30
3.10.1 Hur bli man en attraktiv arbetsgivare?.....	30
3.11 Att stärka ett arbetsgivarvarumärke.....	31
3.12 Framtida trender och utmaningar.....	32
3.13 Sammanfattning av employer branding-modell för att attrahera ingenjörer.....	32
4. Empiri från intervjuer	34
4.1 IKEA.....	34
4.2 ÅF AB.....	34

4.3 Vattenfall.....	35
4.4 Scania.....	36
4.5 Företag X.....	37
4.6 Volvo Group.....	37
4.7 B&B TOOLS.....	38
4.8 Täby Kommun.....	39
4.9 Teknikföretagen.....	40
4.9 Sammanställning av intervjuer.....	41
4.10 Employer branding-aktiviteter.....	42
4.11 Ranking på Universums listor över Sveriges mest attraktiva arbetsgivare.....	43
5. Analys.....	44
5.1 Extern employer branding.....	44
5.1.1 Employer branding-strategi.....	44
5.1.2 Employer branding – kvinnor vs. män.....	46
5.2 Kommunikation.....	46
5.2.1 Personliga möten.....	47
5.2.2 Sociala medier.....	47
5.2.3 Övriga kommunikationssätt.....	48
5.3 Intern employer branding.....	48
5.4 Rekrytering.....	49
5.4.1 Rekryteringsmodell.....	49
5.5 Hur blir man en attraktiv arbetsgivare.....	50
5.6 Framtida utmaningar.....	50
5.7 Generell sammanfattande diskussion.....	50
6. Slutsats.....	52
Referenser.....	53
Tryckta källor.....	53
Elektroniska källor.....	54
Intervjuer.....	56
Bilaga 1.....	Fel! Bokmärket är inte definierat.
Universum.....	11
Bilaga 2.....	57
Bilaga 3.....	59
IKEA.....	59
ÅF AB.....	61
Vattenfall.....	64
Scania.....	67
Företag X.....	70
Volvo Group.....	72
B&B TOOLS.....	74
Täby Kommun.....	77
Bilaga 4.....	80
Bilaga 5.....	82
Teknikföretagen.....	82

1. Inledning

I detta kapitel vill jag försöka att beskriva innebörden av begreppet employer branding för att ni som läsare ska förstå hur betydelsefullt det är. I kapitlet presenteras också uppsatsens målgrupp, syfte, frågeställning, metod, avgränsningar och rapportens disposition.

1.1 Bakgrund

Employer branding är ett relativt nytt begrepp. Det var för ungefär tio år sedan som det vi idag kallar för employer branding började att användas. Men det var först 2006 som konceptet började sprida sig. Detta kan man till exempelvis se på antal sidsökningar på Google. Ett par år tidigare fick man upp ca 3 300 sidsökningar om man sökte på ordet employer branding. 2006 fanns 317 000 sidor som behandlade ämnet (Barrow, 2007). Tidigare var det svårt att skilja på kommunikationen till kunder och till de potentiella medarbetarna. Idag pratas det om en särskild kommunikation som har som mål att nå ut till unga talanger för att locka dem till företaget. Med talanger menas personer som besitter kunskap eller färdigheter inom ett visst område och som företag konkurrerar om att få anställa. Det är inte ovanligt att företag väljer att rikta sig mot särskilda högskolor och universitet. Valet av dessa skolor baserat främst på skolans rykte (Kalinowski, 2011).

De kommande decennierna kommer arbetsmarknaden att förändras. Efterfrågan på välutbildade människor ökar, speciellt i samband med kunskapsföretagens framgångar och på grund av det stora antalet pensionsavgångar. Detta kommer att leda till att konkurrensen om kompetenta människor kommer att tillta (Fishman, 2012). Internet har blivit ett allt viktigare kommunikationssätt och allteftersom inställningen hos de unga akademikerna har ändrats blir employer branding en allt viktigare del av företagets kommunikationsstrategi. Det är nu möjligt att synas på ett helt annat sätt. Företagen behöver inte längre åka runt till alla olika campus utan kan synas på sociala medier och kan på detta sätt stärka såväl sitt arbetsgivarvarumärke, det vill säga employer brand, och bolagets eget varumärke (Kalinowski, 2011).

Alla arbetsgivare har ett arbetsgivarvarumärke, oavsett om företaget har ett dåligt rykte, ett oattraktivt läge eller om de har få anställda. Att jobba med sitt arbetsgivarvarumärke innebär att arbeta med employer branding. Det finns många företag som inte har någon strategi och inte arbetar aktivt med sitt arbetsgivarvarumärke. Att ha en employer branding-strategi är dock något som kommer att krävas mer och mer i framtiden. Företag vill vara attraktiva och ha talangfulla medarbetare. Företag som arbetar med sitt employer brand (arbetsgivarvarumärke) har större möjlighet att välja vilka kandidater de ska anställa, se till att de kommer att arbeta hos företaget av rätt anledningar och även att de stannar kvar. *"The most important corporate resource over the next 20 years will be talent. It's also the resource in shortest supply."* (McKinsey & Co, 2007).

Ett exempel på en attraktiv arbetsgivare som ständigt lyfts fram är Google. De fortsätter att hålla sig i toppen av Universums rankningslistor och är en av de mest attraktiva arbetsgivarna (Universum, 2012).

Daniel Wägerth på Universum säger att *"Google förstärker sin position som förstavalet bland teknik- och data/IT-studenterna genom att vara bra på att lyfta fram möjligheterna till personlig utveckling och en innovativ arbetsmiljö. Studenterna associerar även Google*

som både snabbväxande, entreprenöriella och framgångsrika på marknaden i allt större utsträckning jämfört med andra toppplacerade företag.”

Konkurrensen om de mest talangfulla människorna ökar och enligt Googles verkställande direktör Eric Schmidt vill de belöna sina anställda för deras insatser och hårda arbete samtidigt som de vill locka till sig de bästa personerna till företaget. De jobbar hårt med att marknadsföra sitt varumärke och att locka till sig de bästa talangerna till företaget (Efrati, 2012).

Enligt författarna till boken Sustainable Employer Branding, Anders Parment och Anna Dyhre, påverkar employer branding företag positivt på flera olika sätt, främst när det kommer till företagets varumärkesprofil, attraktivitet och utveckling.

Michal Kalinowski, vd på Universum, hävdar att nya trender inom området skapats. I stället för att endast fokusera på studenter från landets främsta skolor handlar det nu mer om att hitta ”rätt person på rätt plats” för att skapa en mångfald av medarbetare på företaget. Enligt Kalinowski är det främst två faktorer som bidrar till framgångsrik employer branding, och det är företagets kultur och personlighet (Kalinowski, 2011). Allt detta bidrar till att det är viktigt att företag säkrar sitt kompetensbehov och arbetar aktivt med employer branding och rekryteringsaktiviteter.

1.2 Målgrupp

De främsta målgrupperna för detta kandidatarbete är dels de företag som aktivt arbetar med employer branding och dels de studenter som är i slutet av sin ingenjörsutbildning.

1.3 Syfte

Uppsatsen skrivs för att öka kunskapen och förståelsen för hur företagen använder employer branding för att locka till sig unga, välutbildade ingenjörer.

1.4 Problemformulering

Öka kunskapsunderlaget om hur svenska företag använder employer branding idag samt vilka olika strategier som finns. Genom att kartlägga och jämföra hur företag gör för att på ett effektivt sätt attrahera välutbildade, unga ingenjörer undersöks detta.

1.5 Avgränsning

För att uppsatsen inte ska bli för omfattande har vissa avgränsningar gjorts. Vid studiet av hur företag använder sig av employer branding har jag valt företag som främst riktar sig till ingenjörer. De som har intervjuats är arbetsgivarrepresentanter hos ingenjörstunga företag i Sverige.

1.6 Disposition

Kapitel 1: Inledning

Det första kapitlet introducerar läsaren till ämnet. Här presenteras viktiga nyckelbegrepp, bakgrund, syfte, avgränsningar samt målgrupp.

Kapitel 2: Metod

I det andra kapitlet presenteras den metod som användes vid genomförandet av projektet. Även valet av metodik motiveras.

Kapitel 3: Teori

I det tredje kapitlet tas teori om ämnet upp och olika modeller och generella strategier för att ge läsaren en djupare förståelse för området. Kapitlet avslutas med en sammanfattande modell.

Kapitel 4: Empiri från intervjuer

Det fjärde kapitlet innehåller kortare sammanfattningar av de olika intervjuerna. Hela sammanställningen av intervjuerna hittas i bilaga 2. Kapitlet avslutas med en sammanfattande tabell av resultatet från samtliga intervjuer.

Kapitel 5: Analys

I det femte kapitlet finns en analysdel om den sammanställda teorin och intervjuerna. Där kopplas resultatet från intervjuerna ihop med den teoretiska delen för att kunna kartlägga och jämföra hur employer branding används för att locka unga ingenjörer i dagsläget.

Kapitel 6: Slutsats

I det sjätte kapitlet sammanfattas de slutsatser som jag har kommit fram till.

Referenser

Bilagor

I bilagorna hittas kortare information om Universum, intervjuformulär och samtliga sammanställningar av intervjuerna.

2. Metod

Detta kapitel behandlar de metoder som använts i arbetet för att kunna uppnå projektets syfte. Nedan presenteras och motiveras de tekniker och modeller som använts under arbetets gång.

Metodiken beskriver det arbetssätt som arbetet har utförts på och fungerar som en vägledning från målsättning till slutligt resultat. Beroende på hur uppgiften ser ut kan olika typer av metoder väljas och användas. Enligt Martin Höst kan metoderna delas upp i följande områden (Höst et al., 2006):

- *Beskrivande* studier har som syfte att undersöka och beskriva hur något fungerar eller utförs.
- *Utforskande* studier går på djupet för att förstå hur något fungerar eller utförs.
- *Förklarande* studier undersöker orsakssamband och förklaringar till hur något fungerar eller utförs.
- *Problemlösande* studier ska hitta lösningar till identifierade problem.

För att strukturera upp arbetet bör en eller flera metoder väljas. Den insamlade informationen och data kan vara *kvantitativ* som kan räknas och bearbetas med hjälp av statistisk analys eller *kvalitativ* som innehåller beskrivningar och detaljerade texter. En kvalitativ metod ger ofta en utförlig bild men det finns risk för subjektivitet i arbetet. Informationen är endast kopplad till de inblandade personerna vilket kan göra informationen svårsmädd. Genom att välja flera metodiker kan uppsatsen trovärdighet ökas och det kan bli lättare att få en heltäckande bild av ämnet. Detta kallas enligt Höst *triangulering* (Höst et al., 2006).

De vanligaste metoderna för examensarbeten enligt Höst (2006):

Fallstudie

Syftet med en fallstudie är att beskriva ett fenomen på djupet. I en fallstudie är varje fall specifikt och unikt. Den insamlade data som används är främst kvalitativ.

Kartläggning

Syftet med kartläggning är att grundligt beskriva något. Vid en kartläggning kan både kvalitativ och kvantitativ data användas. Metoden är alltid av fix natur, det vill säga metoden ändras inte under arbetets gång.

Experiment

Experiment brukar användas för att undersöka tekniska lösningar, orsakssamband och leta efter förklaringar till olika fenomen och företeelser.

Aktionsforskning

Aktionsforsknings syfte är att observera något och samtidigt försöka att förbättra det genom att ta fram en lösning och sedan implementera denna.

I arbetet har både en kvalitativ och kvantitativ metodteori använts. Uppsatsen är en beskrivande studie där en kartläggning har gjorts. Detta för att få en förståelse för hur employer branding används och sedan kunna undersöka hur det egentligen är i verkligheten.

2.1 Tillvägagångssätt

1. Förberedelse och planering
2. Informationsinsamling
3. Litteraturstudier
4. Genomförande av intervjuer
5. Analys och slutsats
6. Avslutning

1. Förberedelse och planering

Kandidatarbetet inleddes med att mål sattes upp och uppsatsens problem och syfte formulerades. För att kunna svara på frågeställningen och slutföra arbetet i tid gjordes en detaljerad tidsplan med en planering av de olika stegen i arbetet som godkändes av handledaren och författaren.

2. Informationsinsamling

Data kan delas in i grupperna primär- och sekundärdata. Enligt Björklund & Paulsson (2003) definieras primärdata som information och data som inte har publicerats tidigare medan sekundärdata är information som har publicerats. I arbetet har såväl primär- som sekundärdata använts i form av litteraturstudie samt personliga intervjuer.

3. Litteraturstudier

Litteratur är ett samlingsbegrepp som innefattar alla typer av skrivet material och informationen som fås av litteraturstudiet är sekundärdata. Källans trovärdighet samt eventuell subjektivitet bör också beaktas. I uppsatsen har både tryckt och elektronisk litteratur använts. Björklund & Paulsson (2003) hävdar att litteraturstudier har flera fördelar; det går att hitta mycket data utan att det behöver ta särskilt lång tid.

4. Genomförande av intervjuer

Med en intervju menas att genom personlig kontakt via telefon eller e-post ställa ett antal frågor för att samla in primärdata till undersökningen för att ge en djupare kunskap för ämnet. Intervjuer kan ha olika utformningar. De kan genomföras med en eller flera intervjupersoner och kan bestå av öppna eller slutna frågor. Intervjuer kan vara strukturerade, det vill säga att frågorna redan presenterats i förväg. De kan vara semistrukturerade om ämnesområden är förutbestämda men frågorna bestäms allt eftersom intervjun fortskrider eller ostrukturerade om frågorna uppkommer efterhand (Björklund & Paulsson, 2003). Intervjuerna i detta arbete genomfördes efter personlig kontakt, via telefon och e-mail och kan hittas i bilaga 2. En intervju (med Eva Wigren, Teknikföretagen) utformades på samma sätt som de andra, men en viss anpassning skedde eftersom Teknikföretagen är en branschorganisation och sågs då inte som en "vanlig" arbetsgivare. Intervjun med Eva Wigren på Teknikföretagen skedde för att få en övergripande bild av hur organisationen ser på employer branding. Intervjun hittas i bilaga 4. Intervjupersonerna anses vara så kallade "sanningssägare" och antas ge korrekt informationen om hur företaget arbetar med employer branding (Esaiasson, 2010).

5. Analys och slutsats

När litteraturstudier och intervjuer var genomförda analyseras teorin och empirin från intervjuerna tematiskt för att se hur väl teori överensstämde med verkligheten. Utifrån det materialet ska slutsatser dras.

6. Avslutning

Arbetet med kandidatuppsatsen har resulterat i en sammanställd rapport som ska presenteras vid ett seminarium där även opposition sker. Dessutom ska opposition ske på en annan students arbete (Höst et al., 2006).

Urvalet av företag

Urvalet skedde på grundval av Universums undersökning FöretagsBarometern. Kandidatarbetet kompletterades med ytterligare två ingenjörstunga företag som ansågs intressanta för studien. Det ena företaget var en enhet inom Täby kommun för att kunna ge exempel från den offentliga sektorn. Det andra var ett stort tekniskt industriföretag, B&B TOOLS, som valdes för att de ännu inte arbetar med extern employer branding. Gemensamt för ingenjörstunga företag är att de har anställt och vill anställa ingenjörer. Under arbetets gång kontaktades sammanlagt 15 stycken företag parallellt, varav de flesta valdes ut på grund av sina höga placeringar på FöretagsBarometern. En hög andel av dessa tackade ja till att ställa upp på intervjun.

Det genomfördes intervjuer med de olika företagen för att ta reda på hur deras arbete med employer branding och rekrytering ser ut.

Universum

Universum är ett världsledande företag inom employer branding. Universum hjälper mer än 1 200 företag att attrahera framtida arbetskraft men också att behålla nuvarande medarbetare. Universum genomför många undersökningar årligen. Deras studier besvaras 400 000 studenter och unga arbetande (Universum, 2012).

FöretagsBarometern

FöretagsBarometern genomförs årligen i Sverige och är en studie om arbetsliv, karriär och framtid. Den ska främst hjälpa arbetsgivare att förstå och kommunicera med potentiell framtida arbetskraft. Studierna visar hur studenter ser på olika arbetsgivare och sin egen framtid. Över 12 000 studenter inom ekonomi, teknik, data/IT, juridik och fastighetsmäklare deltog i FöretagsBarometersundersökningen år 2012.

Studenterna ombeds att lämna uppgifter om olika ämnen så som: var de skulle föredra att arbeta, vad deras karriärmål är, vad som gör en arbetsgivare attraktiv och vilka kommunikationskanaler som de föredrar. Dessutom får studenterna ge information om vad företag kan göra för att öka sin attraktionskraft (Universum, 2012).

Respondenternas medelålder är 25 år och studien är samarbeten mellan olika universitet och högskolor i Sverige (Universum, 2012).

2.2 Genomförande av projektet

Kandidatarbetet inleddes med att problemformulering, syfte och avgränsning specificerades tillsammans med handledaren vid Lunds Tekniska Högskola. Problemformuleringen har modifierats en del under projektets gång eftersom förutsättningarna till viss del ändrats. Informationsinsamlingen av sekundärdata, gjordes genom litteraturstudier och informationssökning på internet. Insamlandet av sekundärdata gjordes fortlöpande under arbetets gång men den största delen gjordes dock innan intervjuerna genomfördes för att få en ökad förståelse för ämnesområdet.

Det teoretiska ramverket utformades efter litteratursinsamlingen, och har kompletterats under arbetets gång. Teoridelen består av fler avsnitt än empiridelen från intervjuerna för att få en ökad förståelse för ämnesområdet employer branding och påverkande faktorer.

Efter den grundläggande och omfattande litteraturstudien gjordes intervjufrågor för att samla in primärdata. Intervjufrågorna var av öppen karaktär och genomfördes med personer som arbetar med employer branding, med studentfrågor eller andra frågor som har att göra med hur företag attraherar unga ingenjörer. Intervjuerna spelades in för att öka intervjukvaliteten.

Intervjun var uppdelad i olika områden som ansågs vara av stor betydelse för företagets rekrytering av unga ingenjörer. Litteratursökningen visade att dessa områden hade stor vikt för employer branding. Intervjuformulär finns i bilaga 1.

Den insamlade empirin från intervjuerna sammanställdes och bearbetades. Resultatet analyserades och kunde då jämföras med teorin från litteraturstudierna och företagets rang på FöretagsBarometern. Tre företag, B&B TOOLS, Täby Kommun och Teknikföretagen jämfördes inte med Universums lista eftersom de inte finns listade där. Slutligen drogs slutsatser om informationen och en analys gjordes.

2.3 Arbetets objektivitet, reliabilitet och validitet

Samtliga referenser har granskats kritiskt, både källans kvalitet och väsentlighet. Om den använda källan har en ursprungskälla har denna granskats och använts. För att öka arbetets trovärdighet har flera olika källor använts, både när det gäller primär- och sekundärdata. För att öka projektets reliabilitet och validitet har jag valt att göra en triangulering, det vill säga kombinera en kvalitativ och kvantitativ metod. Intervjufrågorna har varit av öppen karaktär och för att öka validiteten ytterligare spelades intervjuerna in.

3. Teori

I teoridelen behandlas och definieras varumärkets betydelse när det gäller employer branding och dess betydelse för en framgångsrik rekryteringsprocess. Kapitlet avslutas med en sammanfattande process för hur företag effektivt kan arbeta med employer branding för att attrahera unga ingenjörer.

3.1 Bakgrund till employer branding

3.1.1 Varumärke

Marknadsföring handlar främst om att bygga upp och positionera varumärken. Det kan handla om allt från ett företag till en produkt eller en symbol (Kellogg, 2005). Vad potentiella medarbetare associerar med varumärket och företaget beror på cirkulerande informationen som finns om dessa. *“Brand associations are the thoughts and ideas that a brand name evokes in the mind of consumers”* (Aaker, 1991). Enligt Backhaus och Tikoo är varumärket företagets främsta tillgång och kan hjälpa företaget att bli framgångsrika och sticka ut från andra konkurrenter. Företagets varumärkeskapital mäter hur varumärket uppfattas på marknaden och genom att jämföra det med en liknande produkt utan varumärke kan man mäta hur mycket varumärket tillför (Backhaus & Tikoo, 2004).

3.1.2 Varumärkets identitet

Ett företags varumärke speglar hur organisationen vill uppfattas på marknaden. Företaget kan använda marknadsföring och utarbeta en varumärkesstrategi så de kan utveckla en varumärkesidentitet. Enligt Kapferer är syftet med en varumärkesidentitet att specificera varumärkets mening, syfte och självbild (Kapferer, 2004).

Varumärke som produkt – Här spelar objektiv och teknisk fakta om företaget in. Exempel på detta är lön, bonus, arbetstid och arbetsuppgifter. Oftast erbjuder företag liknande fördelar vilket gör det svårt att differentiera sig från sina konkurrenter.

Varumärke som organisation – Här förmedlas organisationens värderingar, vision och målsättningar. Ett exempel är företags aktiviteter inom CSR (Corporate Social Responsibility).

Varumärke som person – Här handlar det om hur företaget vill uppfattas om det skulle beskrivas som en person. Detta görs genom att beskriva nuvarande medarbetare och företagskulturen. Här finns stora möjligheter till differentiering.

Varumärke som symbol – refererar till det visuella som ett varumärke eller en företagslogotyp medför. Detta har minst betydelse för employer branding (Kapferer, 2004).

3.1.3 Varumärkets image

Företagets varumärkesimage speglar hur marknaden uppfattar varumärkets identitet. Det handlar om hur mottagaren uppfattar varumärket. Enligt Kapferer påverkas varumärkets image av hur konkurrensen är på marknaden. Varumärkets image framhäver både de symboliska och funktionella fördelar som företaget erbjuder. Funktionella fördelar kan vara lön eller bonus medan symboliska fördelar är personlig karriärutveckling och en god arbetsmiljö. Det har visat sig att de symboliska fördelarna har varit högre prioriterade. Eftersom varumärkets och arbetsgivarvarumärket har en

stor påverkan på företagets attraktivitet är det viktigt att dessa fördelar är helt sanna och lever upp till förväntningarna. Enligt rekryteringsteori har varumärkesimage stor påverkan på hur potentiella arbetstagare attraheras till olika arbetsgivare och ju mer företagets värderingar sammanfaller med den potentiella medarbetaren desto mer attraktivt blir företaget (Backhaus & Tikoo, 2004).

3.1.4 Employer Branding

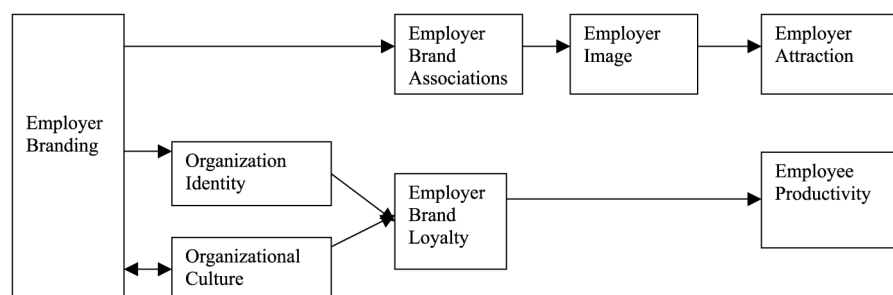
Det finns många definitioner på employer branding. Enligt företaget Mercuri Urval definieras employer branding som *"att kontinuerligt bygga sitt arbetsgivarvarumärke – att marknadsföra och positionera sig som den bästa tänkbara arbetsgivaren - och leva upp till det - både för nuvarande personal och för de man vill rekrytera."* (Mercuri Urval, 2012).

Enligt en rapport från Statens kvalitets- och kompetensråd 2003 syftade begreppet employer branding redan på 1990-tal på strategier byggde på *att identifiera, utveckla och vårda väsentlig kompetens* (Eriksson & Forsberg, 2003).

CIPD, Chartered Institute of Personnel and Development, beskriver employer branding som hur en organisation marknadsför vad de har att erbjuda till nuvarande och potentiella medarbetare. Företag har utvecklat tekniker för hur de ska attrahera både kunder och hur de effektivt ska kommunicera med dem samt behålla sitt varumärke. En liknande teknik används vid employer branding. CIPD beskriver även ett arbetsgivarvarumärke som *"...a set of attributes and qualities, often intangible, that makes an organisation distinctive, promises a particular kind of employment experience, and appeals to those people who will thrive and perform best in its culture"* (Chartered Institute of Personnel and Development, 2012).

Enligt Mark Gray (2009) är definitionen av employer branding *"employer branding is an emerging discipline with its roots in classical marketing and brand management principles. It aims to position an image of company as a great place to work. The idea is first to develop an emotional link with the best talent, and then offer prospective candidates tangible benefits based on evidence. The promise and fulfillment of an employer brand enables the attraction, motivation and retention of appropriate talent for the business to continue delivering on the corporate brand promise."* (Gray, 2009).

"...the process of building an identifiable and unique employer identity, and the employer brand as a concept of the firm that differentiates it from its competitors" (Backhaus & Tikoo, 2004). Enligt Backhaus och Tikoo så handlar employer branding om att attrahera potentiella medarbetare men även att öka produktiviteten bland nuvarande medarbetare.

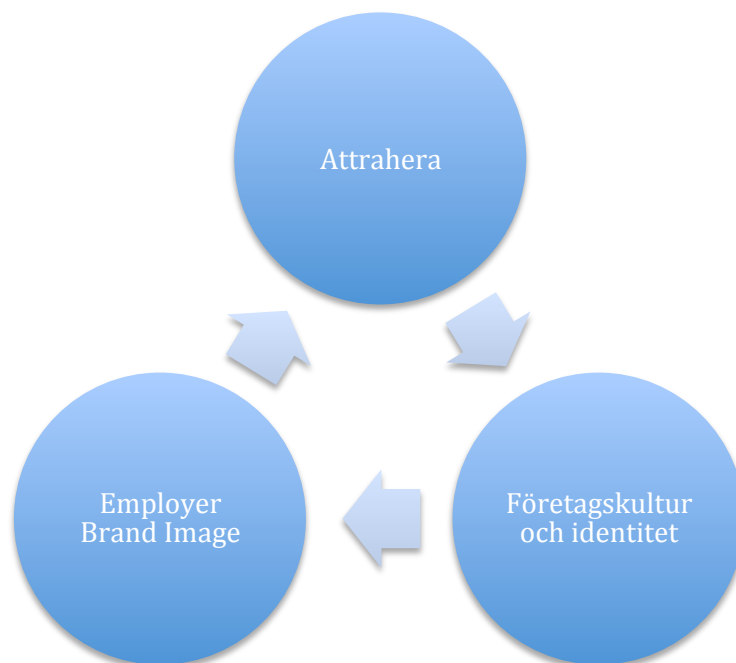


Figur 1. Employer branding framework enligt Backhaus & Tikoo (2004)

Employer branding handlar främst om att attrahera ny, rätt arbetskraft men även om att behålla personal, vilket kräver både extern och intern marknadsföring.

Alla definitioner påminner om varandra men i uppsatsen utgår från den första definitionen av Mercuri Urval.

Att hamna högt på listorna över de mest populära arbetsgivarna blir allt viktigare. Företagen behöver attrahera allt mer specialiserade och talangfulla unga för att kunna slåss mot sina konkurrenter på den allt mera svårkonkurrerade marknaden. Sambandet mellan extern och intern employer branding blir allt viktigare för att attrahera unga talanger. Förbättring av organisationens mänskliga tillgångar kommer att förbättra företagskulturen och identitet, vilket i sin tur kommer att förbättra den externa bilden av arbetsgivarvarumärket. Interaktionen mellan dessa kan ses i figur 2 (Grönholm, 2010).



Figur 2. Interaktion mellan extern och intern marknadsföring. (Mogensen, 2009)

3.2 Utvärdera och identifiera kompetensbehov

Till en början är det viktigt att ta reda på vilka kompetensbehov företaget har. Det är av stor betydelse att ta reda på hur företags framtid ser ut för att välja rätt kompetensförsörjningsstrategi. Att veta verksamhetens mål kan vara till stor hjälp för att uppnå detta på bästa sätt. Företaget måste identifiera hur deras framtida medarbetare ska se ut för att veta vad de söker efter.

"Organizations need to recruit talented people who fit the values of their employer, its values culture and image. Only by doing this can the organization develop its competitiveness and transform routines, policies and attitudes to make the organization fit for meeting the expectations of today's and tomorrow's demanding customer." (Dyhre & Parment, 2009)

3.3 Att hitta rätt målgrupp

3.3.1 Generation Y

De unga på arbetsmarknaden kallas för generation Y. Kampen om dessa unga talanger blir mer internationell och transparent eftersom de eftertraktade kandidaterna blir allt mer kräsna beträffande sina val av arbetsgivare (Grönholm, 2010).

Generation Y är de personer som är födda 1985 till 1993. Generation Y har växt upp i en värld där de har varit nåbara dygnet runt och med ett ständigt informationsflöde på internet. De har samtidigt många åsikter om hur och var de vill arbeta. Att denna generation är anpassningsbar och i kombination med den erfarenhet de har gör att de är värdefulla nyckelspelare för en organisation enligt Parment och Dyhre (2009). De kommer att byta jobb flera gånger under deras första tio år som anställda.

De stävar efter att arbeta i en inspirerande arbetsmiljö och ha gemenskap med kollegorna. De vill ständigt utvecklas och ha ett jobb som leder till självförverkligande. Nya arbetsuppgifter och konkurrens ses som stimulerande men det är också viktigt att det finns en balans mellan arbets- och privatliv (Plushälsa, 2009) För att behålla generation Y gäller det att arbeta med hållbar employer branding och erbjuda utmanade karriärvägar och en kreativ arbetsplats (Parment & Dyhre, 2009).

Det är viktigt att påminna sig om att generation Y skiljer sig från andra generationer. De är individualister som prioriterar att få respekt och de är inte lika lojala som tidigare generationer (Universum, 2012).

3.3.2 Vad kan generation Y bidra med?

Det finns många möjligheter med generation Y. De är väldigt ivriga med att bidra till organisationen och tar gärna mycket ansvar. De är angelägna om att avancera och klättra i karriärstegen och tar därför på sig utmanade uppgifter för att visa framfötterna. De viktigaste faktorerna på arbetsplatsen är därför utvecklingsmöjligheter och ett utmanade arbete. De är uppvuxna i en högteknologisk värld som ständigt förändras, och de är vana vid att följa med i utvecklingen och ständigt lära sig nya saker. De är ständigt uppdaterade om vad som efterfrågas på marknaden och kan arbeta i team, och vill gärna lära sig av mer erfarna kollegor (Magnergård Bjers, 2007).

3.4 Employer branding

3.4.1 Att bygga ett arbetsgivarmärke

Det kommer inte att dröja länge förrän kriget om talangerna är i full gång. Bristen på kunnig personal kommer att vara stor då många pensioneras. Genom att ha ett starkt arbetsgivarvarumärke kan företag locka, rekrytera samt behålla välutbildad personal. Enligt Carolina Edlund, produktchef för kompetensplanering på Talentum HR, bör företag tänka på flera aspekter för att stärka sitt arbetsgivarvarumärke. Bland annat faktorer som att uppmuntra samarbete mellan HR och marknadsavdelningen, definiera målgrupp och sedan attrahera denna, kommunicera sitt nuvarande varumärke, forma ett erbjudande, vara ärlig och genuin samt jobba för ett hållbart arbetsgivarvarumärke och sedan mäta resultatet (Talentum 2009).

Madeline Laurano på Bersin and Associates menar att tre viktiga faktorer påverkar uppbyggnaden av ett starkt arbetsgivarvarumärke (Bersin & Accociates, 2012).

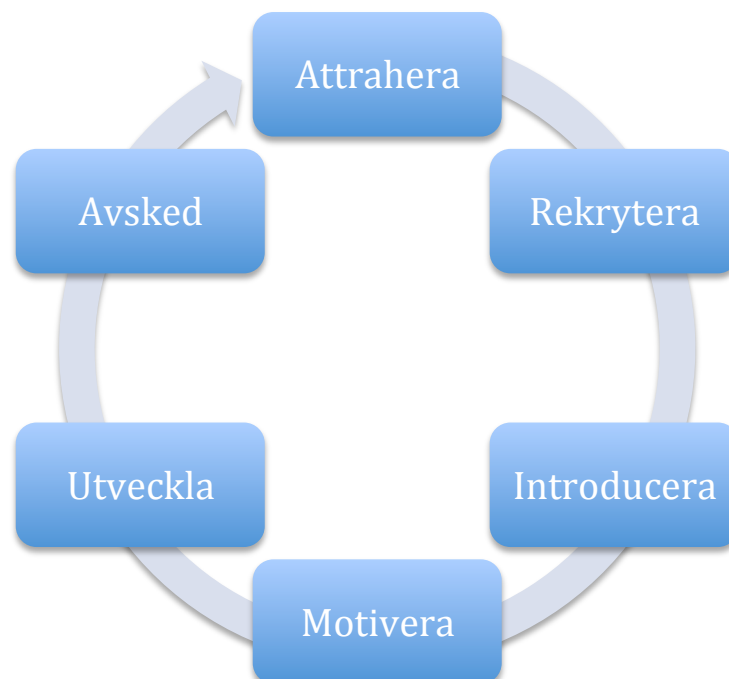
- När det inte är möjligt att locka talanger med pengar är det viktigt att kunna erbjuda dem andra incitament till att börja jobba där.
- Om företaget motarbetar uppsägningar och får anställda att stanna kvar kan även bilden av hur andra ser på företagets moral förbättras.
- Google är ett företag som har lyckats attrahera generation Y genom att erbjuda medarbetare flexibilitet i arbetet då de kan välja vilka projekt och grupper de vill arbeta med.

3.4.2 Hur attraheras rätt personer?

"Employing the most talented people has to be the most important thing that you are asked to do. Do it better than the competition and you can concuer the world. Do it worst and the best you can hope for is second place." (Glyn House, Chartered Insttitie of Personnel & Developement, 2007).

Med rätt medarbetare menas självklart de som har passande kompetensprofil men även de som har liknande värderingar som företaget. Då finns stor sannolikhet att de passar in i organisationen och stannar kvar på företaget.

Första steget i företagets anställdas livscykel är att attrahera rätt kandidater. Här handlar det att använda en aktiv extern marknadsföring för att göra kandidater medvetna om företaget och varumärket. Det är lättare att kommunicera ut sitt varumärke och även arbetsgivarvarumärke om det redan finns en stor medvetenhet om organisationen och vad den står för (Coreworkers, 2010).



Figur 3. Medarbetares livscykel enligt Coreworkers 2010. (Översatt från engelska) (Coreworkers, 2010)

För att ett företag ska bli en attraktiv arbetsgivare, måste det som tidigare nämnts finnas en medvetenhet om organisationen. I denna fas blir potentiella medarbetare medvetna

om att arbetsgivarvarumärket finns samt företagets värderingar. I nästa fas ska företaget fånga målgruppens intresse, detta görs oftast genom marknadsföring i massmedia, som hemsidor, annonser och deltagande på olika mässor. För att bli en attraktiv arbetsgivare krävs oftast att det skapar personliga relationer med de potentiella medarbetarna. Detta kan exempelvis göras genom att anordna mindre evenemang på företagets kontor där kandidaterna får delta aktivt och lära känna några av de anställda (Bergman & Årnström, 2010). På så sätt kan företaget attrahera rätt kandidater.

Men för att attrahera rätt personer räcker inte stora satsningar på extern employer branding. Det kan inte kompensera en tråkig och outvecklande arbetsplats med otillfredsställd personal. Arbetsgivare måste veta vad arbetssökarna letar efter. Enligt en brittisk undersökning skiljer det sig ofta mellan vad arbetsgivarna tror att arbetssökarna vill ha och vad det faktiskt vill ha. De största skillnaderna låg i bonusar, semesterersättning och karriärmöjligheter (Amble, 2007).

3.4.3 Employer branding-processen

För att veta hur organisationer ska arbeta med employer branding är det av betydande vikt att ta reda på grundkomponenterna i employer branding-processen. Universum har tagit fram en modell som beskrivs som "*a logical process through which companies reach one main goal: to have a strong appeal for their current and future ideal employees.*" (Parment & Dyhre, 2009).

Enligt Universum bör tre aspekter tas i beaktning. Det första är att *employer branding inte ska likställas med rekrytering*. Rekrytering är en process där man ser till att anställa rätt medarbetare, medan employer branding handlar om att skapa ett långsiktigt hållbart arbetsgivarvarumärke, även i dåliga tider. Det andra är att *employer branding börjar med företagets anställda*. Det är viktigt att få de anställda att känna sig speciella och varför det är attraktivt och unikt att arbeta hos just deras arbetsgivare. Den tredje aspekten handlar om att arbetsgivaren också måste *veta vilka deras drömmedarbetare är*. De flesta organisationer söker efter topptalanger, men vem som är den bäst lämpade talangen är kan variera mellan olika företag (Universum, 2011).

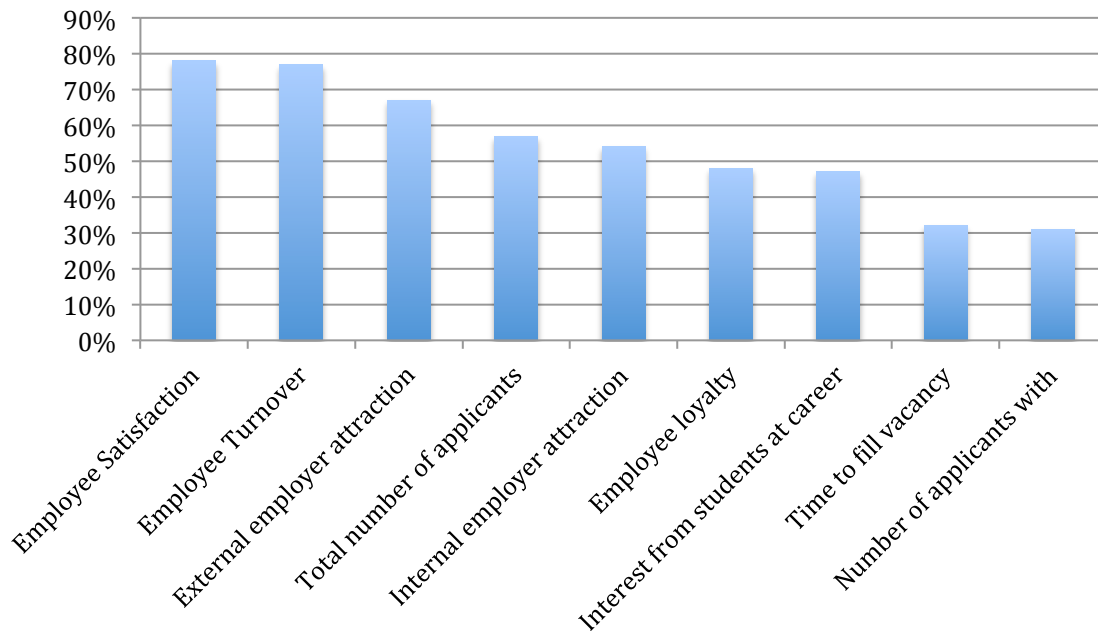
För att få modellen att fungera gäller det att engagera rätt personer inom företaget och att följa företagets vision och strategi. Parment och Dyhre menar att *Employer Branding Process* är en process som används i dagens samhälle av många företag (Parment & Dyhre, 2009). I figur 4 illustreras (Universum, 2009).



Figur 4. *Employer Branding Process (Universum 2009)*

1. Forskning (Research): Ett företag bör till en början ta reda på hur attraktiva de är. Detta görs både internt såväl som externt. Enligt Universums *Employer Branding Today* (2008) mäter hela 44 procent av de deltagande företagen hur deras employer branding-

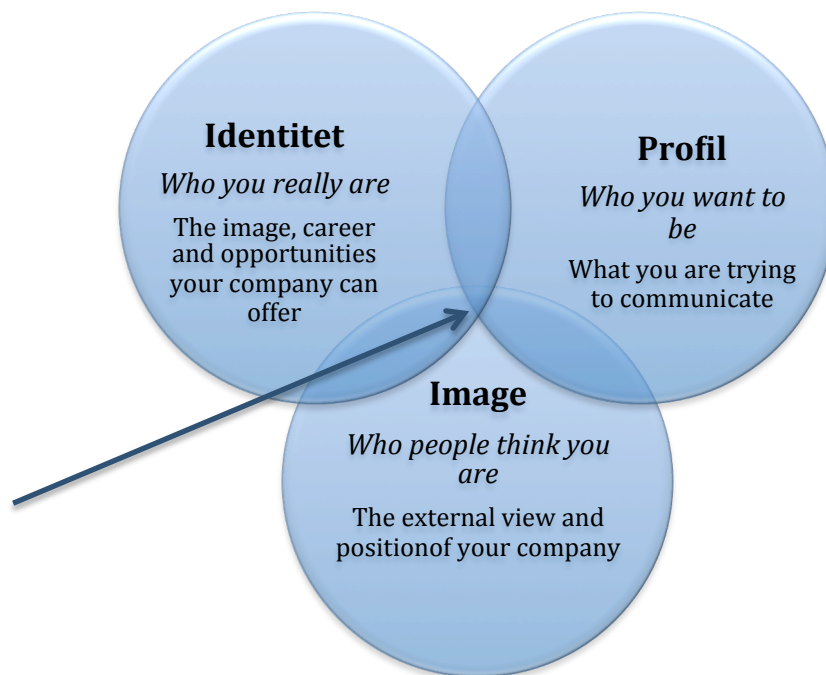
aktiviteter har utvecklats. Exempel på interna undersökningar kan vara allt från hur tillfredsställda de anställda är till karriärsutveckling och intervjuer med personal som lämnar företaget för att ta reda på olika sätt till att förbättra verksamheten. Universums Employer Branding Insight Survey från 2006 visar vilka parametrar företag mäter, se figur 5.



Figur 5. *Universums Employer Branding Insight Survey 2006.*

Exempel på extern data är hur företaget rankas som arbetsgivare. Detta kan göras med hjälp av undersökningar till studenter och yrkesmän men även andra rapporter av till exempel Universum. Här kan exempelvis ses att ingenjörer värderar mer att bli tekniska eller funktionella experter medan business-studenter anser att möjligheten till en internationell karriär är mer attraktivt hos arbetsgivare (Parment & Dyhre, 2009).

2. Arbetsgivarens värdeerbjudande (Employer Value Proposition (EVP)): EVP bör finnas i arbetsgivarens externa och interna marknadsföring eftersom den är ett "... *concept of what particular value [the] company offers employees (Sullivan, 2002)*" (Backhaus & Tikoo, 2004). För att få ambitiösa och talangfulla ingenjörer att börja jobba för ett visst företag måste verksamheten övertyga de potentiella medarbetarna om att det är rätt arbetsplats för dem. I *the Economist* från 5 oktober 2006 tas den stora betydelsen av en utarbetad och tydlig EVP upp samt att den ökar antalet potentiella kandidater med hela 20 procent och även att engagemanget från nuvarande anställda fyrdubblas. (*the Economist*, 2006) All kommunikation måste vara attraktiv, sanningsenlig och skilja sig från andra företags positionering. Enligt Parment och Dyhre bör företaget till en början identifiera sin nuvarande EVP genom att göra en Identifiera-Profil-Image-analys (IPI) som handlar om att identifiera hur man är som organisation och vilka värderingar de har (identifiering), vilken typ av arbetsgivare företaget vill vara samt hur verksamheten faktiskt uppfattas av olika målgrupper.



Figur 6. Identifikation av ett företags nuvarande EVP. (*Employer Branding Today, 2011*)

Målet är att uppnå en så stor yta som möjligt, där alla tre komponenterna möts, se pil i figur 6. Ett litet överlapp tyder på ett svagt arbetsgivarvarumärke och tvärtom om ytan är stor.

3. Kommunikationsstrategi (Communication Strategy): Därefter beslutas vilka kommunikationsmedel och kommunikationsstrategier företaget ska använda. Om EVP:n är utförligt gjord finns perfekta verktyg att ta fram och använda organisationens mest attraktiva egenskaper samt rikta sin varumärkesmarknadsföring mot rätt målgrupp. Enligt flera studentundersökningar föredrar studenter att höra om framtida potentiella arbetsgivare genom nuvarande medarbetare, från människor som har varit på företagets praktikplatser och på företagets hemsida. Studenter föredrar helst det personliga mötet.

4. Kommunikationsmaterial (Communication Material): I det fjärde steget handlar det om att kunna uttrycka och förmedla företagets värdeerbjudande på rätt sätt och mot rätt målgrupp. Återigen bör informationen vara sanningsenlig, attraktiv och sticka ut bland all annan information. Här kan företag exempelvis använda sig av att arrangera evenemang med personlig närvaro och visa upp nuvarande medarbetare för att attrahera nya.

5. Handling (Action):

I sista steget i modellen gäller det att implementera och genomföra de fyra första stegen och studera vad som fungerar samt se vad som eventuellt behöver ändras. Det är viktigt att sätta upp mål för att mäta hur väl employer branding-strategins har lyckats. Här kan exempel på målsättning vara att uppnå en viss ranking på Universums listor, öka andelen tillfredsställd personal eller få ett visst antal passande kandidater till en tjänst. Många företag lägger mycket pengar på extern employer branding och enligt undersökningar av Universum kan arbetsgivare med ett starkt och långsiktigt hållbart arbetsgivarvarumärke spara pengar när det kommer till att attrahera, rekrytera och behålla talanger. Det är lättare att underhålla ett starkt arbetsgivarvarumärke än att bygga upp ett.

Denna process, det vill säga *Employer Branding Process*, kan sammanfattas i nedanstående bild (se bild 1).



Bild 1. En tydlig EVP möjliggör att rätt budskap når rätt målgrupp (Universum, 2011).

3.4.4 Employer branding – kvinnor vs. män

Kvinnor och män attraheras av olika typer av företag. Exempelvis arbetar främst män på Goldman Sachs och J.P. Morgan och på L'Oréal finns fler kvinnor. Det finns faktorer som påverkar kvinnors val av arbetsgivare såsom (Universum Employer Branding Today, 2012):

- Företagets produkter och tjänster
- Företagskulturen
- Karriärmål

Enligt resultatet av FöretagsBarometern 2012, en undersökning gjord av Universum, undersöktes de tre största skillnaderna mellan män och kvinnors karriärmål.

Då män och kvinnor attraheras av olika arbetsegenskaper och karriärmöjligheter kan det vara av betydelse att undersöka om företaget riktar och anpassar sina employer branding efter de olika könen.

	Kvinnor	Män
Att vara trygg eller stabil med sitt jobb	47 %	33 %
Att ha balans mellan arbets- och privatliv	53 %	39 %
Att vara en teknisk eller funktionell expert	10 %	23 %

Tabell 1. Karriärmål för män och kvinnor. (Universum Employer Branding Today, 2012)

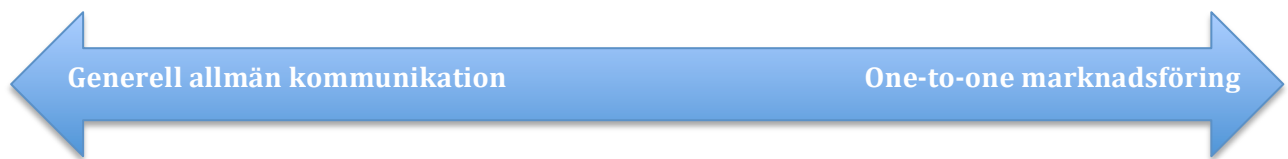
3.5 Att kommunicera ett arbetsgivarvarumärke

Enligt känd definition får ett starkt varumärke sina fördelar från identifiering, konsekvens och attraktivitet. För att få dessa fördelar måste målgruppen känna till företaget samt dess för- och nackdelar. Det går inte att poängtera tillräckligt mycket hur stor betydelse det har att vara konsekvent med företagets image och hur den kommuniceras ut till potentiella medarbetare. Som tidigare nämnts, handlar det om att känna till sin organisation, historien bakom den och verksamhetens position på marknaden samt att alla inblandade förstår verksamhetens produkter och kärnvärden. Att förstå vikten av kommunikation mellan anställda, kunder, samarbetspartners och investerare och att rikta kommunikationen mot rätt målgrupp är otroligt viktiga element för att lyckas med sin kommunikation (Parment & Dyhre, 2009).

Att till en början kommunicera med en bred målgrupp kan hjälpa företaget att nå ut till många och på så sätt öka chanserna att attrahera rätt medarbetare. Denna typ av marknadsföring är även bra i ett långsiktigt perspektiv eftersom fler blir medvetna om arbetsgivarvarumärket och marknadsföringen av varumärket kan spridas vidare (Parment & Dyhre, 2009). Därefter bör kommunikationen riktas mot en mindre målgrupp för att hitta intressanta och potentiella kandidater för intervjuer.

3.5.1 Sätt att nå ut till målgruppen

Hur når man, på ett så effektivt sätt som möjligt, ut till rätt målgrupp? Ett kostnadseffektivt sätt för att nå rätt personer är att arrangera och närvara på evenemang som riktas till specifika målgrupper. Här är det viktigt att ta reda på vilka mål som finns med arrangemanget. Är syftet att marknadsföra företaget som arbetsgivare mot studenter eller handlar det om att informera om rekryteringsmöjligheter? Det ultimata är om både organisationen och deltagare kan marknadsföra sig själva som arbetsgivare och som potentiell anställd samt sedan få feedback av varandra. Ett sådant evenemang stärker företagets varumärke genom *word-of-mouth*. Enligt Parment och Dyhre kan man rikta kommunikation i olika grader beroende på hur brett man vill nå ut. Detta illustreras i figur 7.



Figur 7. Kommunikation av employer branding. (Parment & Dyhre, 2009)

3.5.2 Effektiva kommunikationssätt och kommunikationsmedel

Som beskrivs i Universums employer branding-process i kapitel 3.4.3 är det viktigt att utarbeta en kommunikationsstrategi. Detta görs genom att identifiera målgruppen, välja kommunikationsmedel och göra en EVP. För att sedan implementera strategin behöver organisationen ha en struktur för att kommunicera rätt bild av verksamheten och sitt arbetsgivarvarumärke (Bergman & Ärnröm, 2011).

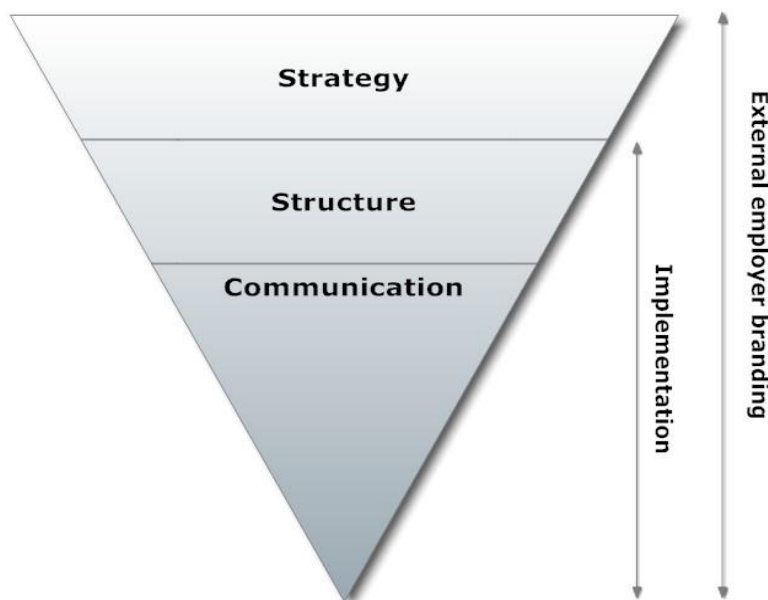


Bild 2. Extern employer branding (Bergman & Ärnröm, 2011)

Enligt Universum är det vanligt att företag väljer kommunikationskanaler som målgruppen inte föredrar. Som tidigare nämnts föredrar studenter att höra om sina potentiella framtida arbetsgivare genom människor som redan arbetar på företaget, få

information på företagets hemsidor eller från de som har erfarenhet av praktikplatser. Undersökningar som har gjorts visar att studenter föredrar stor personlig kontakt och möjlighet att lära sig mer om de har intresse för företaget. Kommunikationskanalerna varierar beroende av vilken företaget vill nå. Det finns många olika kanaler så som; arbetsmarknadsmässor, sponsorskap, hemsidor, TV, tidningar eller skriven media.

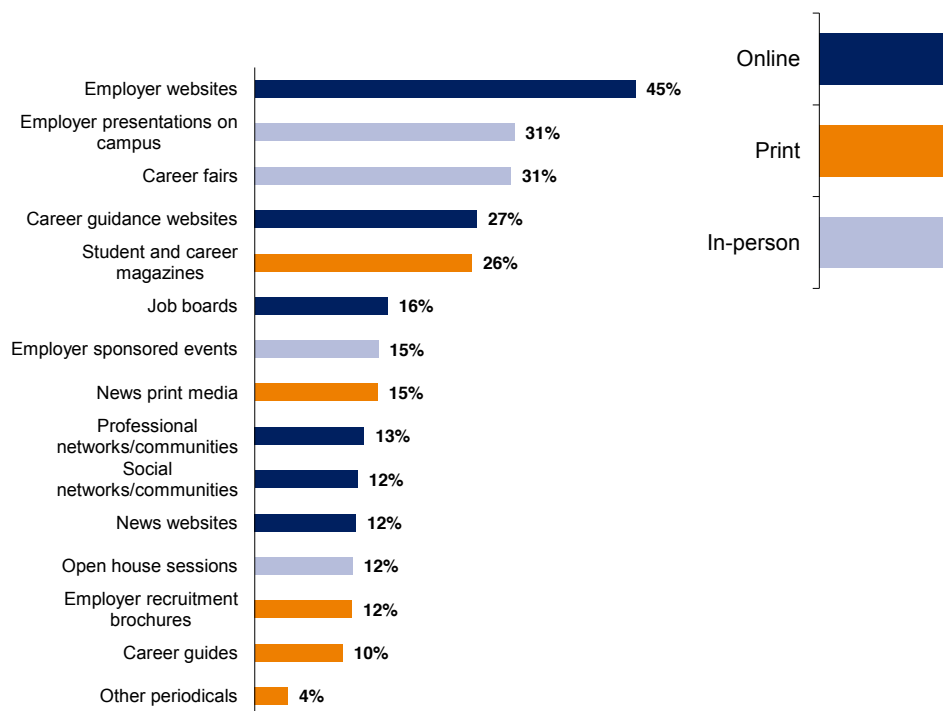


Bild 3. Effektiva kommunikationskanaler när en kandidat inte känner till arbetsgivaren. (Universum, 2010)

Det finns många olika sätt kommunicera och använda employer branding. Enligt Anna Dyhre och Anders Parment finns det oftast en budget som bör följas och pengarna ska räcka till för att nå ut till en viss målgrupp. Företaget kan synas i någon av de stora dagstidningarna, delta på arbetsmarknadsdagar eller mässor.

Kommunikation	Traditionell	Innovativ
Kvantitativ	Arbetsmarknadsmässor, artiklar, annonser	Sociala medier så som FaceBook, Twitter
Kvalitativ	Studiebesök, casetävlingar, frukost- lunch- eller kvällsevenemang	Interaktiva workshops, studieresor och specifika rekryteringsevenemang

Tabell 2. Kommunikationsmatris (Egen modell)

3.5.3 Kommunikation med studenter

Ungdomar som börjar studera på universitet eller högskola har oftast få preferenser om arbetsgivare och är lättare att påverka än äldre människor. Att kommunicera sitt arbetsgivarvarumärke mot dem är dessutom ett kostnadseffektivt sätt att kommunicera ut företagets varumärke till många människor. När ett företag har bestämt sig att rikta sin employer branding mot vissa universitet och högskola gäller det att ta vissa faktorer i beaktande. Först måste företaget ha ett tydligt syfte, noga välja samarbetspartner, delta

i rätt sammanhang, välja ut rätt målgrupp samt är det av stor betydelse att studenterna får ut något av evenemanget. För att få ett så givande arrangemang som möjligt där studenterna får en positiv bild av företaget som arbetsgivare kan det vara bra informera sig om universitetet eller studentorganisationen i förväg, vara väl förberedd och ge ett seriöst intryck samt skicka de bästa medarbetarna (Parment & Dyhre, 2009).

Att visa upp sig på mässor och arbetsmarknadsdagar kan ses som onödigt i en lågkonjunktur. Trots att företaget inte anställer för tillfället är viktigt att visa upp sig och visa att man är en attraktiv arbetsgivare och att man bryr sig om sina medarbetare, trots att företaget inte anställer för tillfället. På så sätt är det lättare att behålla sitt långsiktiga attraktiva arbetsgivarvarumärke och det blir enklare och mindre kostsamt att rekrytera och hitta de bäst lämpade talangerna när det är dags att anställa nya. Det finns tydliga indikationer på att organisationer som håller sig borta från universitetens arbetsmarknadsböor påverkar sitt arbetsgivarvarumärke mycket negativt (Parment & Dyhre, 2009).

Det finns även ett annat alternativ för arbetsgivarna, och det är att vara en del av utbildningen. Ett exempel är University of Minnesota i USA där universitetet samarbetar med "the Big Four", det vill säga de fyra störst globala revisionsfirmorna Ernst & Young, Deloitte, KPMG och PriceWaterHouseCooper. På detta sätt har företagen möjlighet att utbilda studenterna inför en potentiell anställning hos någon av arbetsgivarna (Parment & Dyhre, 2009).

3.5.4 Sociala medier

Forum på Internet så som Facebook eller LinkedIn har vuxit sig allt större. Där finns möjlighet att synas och klargöra sina syften. Det finns möjlighet för företag att använda det som en kommunikationskanal men även för rekryteringssyften. Enligt Martin Dahlgren, verkställande direktör på Besedo, har de sociala medierna fått en stor betydelse för företagen vid employer branding och rekrytering.

Under ett av Universums seminarium togs betydelsen av sociala medier upp, samt att företag måste synas där. Enligt Claes Peyron, chef på Universum för Norden och Östeuropa, använder studenter i genomsnitt 6,6 kommunikationskanaler. Här inkluderas allt från karriärtidningar till sociala nätverk. Jacob Andelius, som är employer branding konsult, tog upp hur viktigt det är att erinra sig om att nästan hälften av Sverige befolkning använder internet på mobilen varje dag och att människor i alla åldrar har Facebook. Företag måste även veta vilka deras målgrupp är och var de befinner sig (Welander, 2012). I bild 4 visas några av de vanligaste kommunikationskanalerna online.

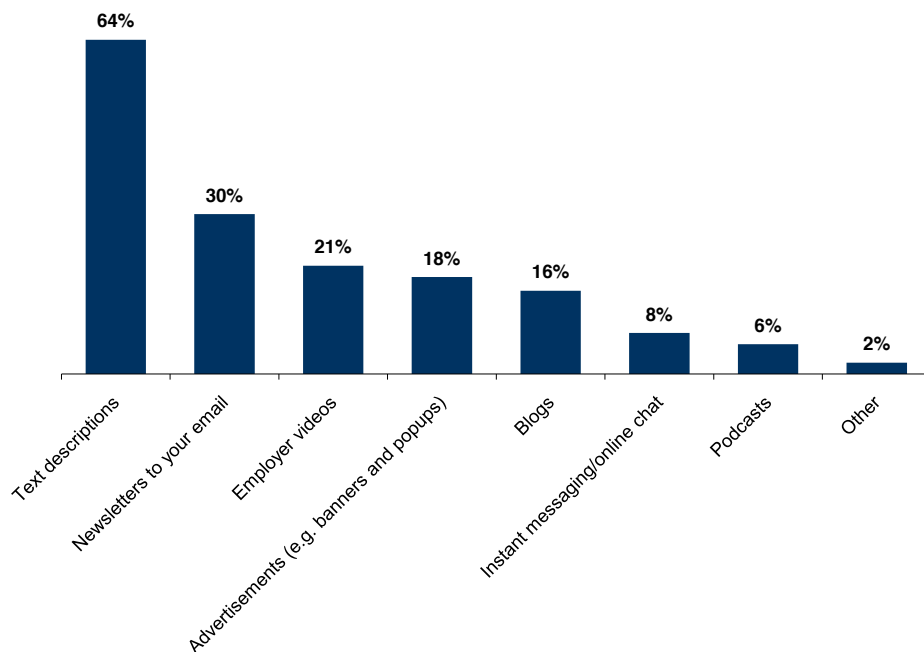


Bild 4. Kommunikationskanaler online (Universum, 2010)

3.6 Intern employer branding

Trots att det är självklart kan det inte sägas tillräckligt många gånger hur viktigt medarbetarnas inställning till företaget är. Trivs medarbetarna sprider de en positiv bild om sitt företag och om de inte trivs gör de med största sannolikhet tvärtom. Tillfredsställd personal resulterar i en positiv, indirekt employer branding då de agerar inofficiella ambassadörer för företaget. De kommer även att tycka att det är roligt att gå till jobbet, vilja prestera sitt bästa och stanna kvar hos sina arbetsgivare.

En bra arbetsplats kännetecknas enligt Parment och Dyhre av:

- Kvalitativa arbetsrelationer finns
- Det finns ett bra och stöttande ledarskap
- Medarbetarna deltar i beslut som tas för den dagliga verksamheten
- Det finns en tydlig strategi och tydliga företagsvärderingar
- Attraktivt geografiskt läget
- Möjlighet till utbildning och att få feedback
- Arbetet är meningsfullt och är roligt

För att stärka sitt interna arbetsgivarvarumärke bör man tänka på att alltid vara ärlig, fokusera på sina styrkor, vara en bra förebild, inspirera, visa medkänsla och ödmjukhet samt kommunicera och ge feedback (Mossevelde, 2012).

Parment & Dyhre hävdar att många medarbetare känner sig osäkra om de inte finns tydliga karriärvägar (Parment & Dyhre, 2009).

Enligt Dyhre & Parment finns de några faktorer som företag kan behöva arbeta med för att få talangerna att stanna. De främsta faktorerna som får medarbetare att lämna företaget är för låg lön, litet inflytande, outvecklande arbetsuppgifter och ostimulerande arbetskultur (Sutherland & Canwell 2005). Andra faktorer kan vara brist på feedback och uppskattning, otydliga eller dåliga karriärmöjligheter eller stämningen bland kollegorna (Ware, 2008; Dychtwald & Baxter, 2007).

När ett företag implementerar en employer branding-strategi är det viktigt att mäta medarbetarnas nöjdhet. Då kan ledningen få viktig information om organisationens styrka och svaghet samt vilka kritiska områden som behöver åtgärdas. Möjligheten att jämföra sig med konkurrenterna är även det viktigt för företagets employer branding. Exempelvis blir det lättare att rikta kommunikationen mot rätt målgrupp och de bäst lämpade kandidaterna.

3.7 Hur mäter man attraktivitet och resultatet av employer branding?

3.7.1 Hur mäts en arbetsgivares attraktivitet?

För att kunna se hur mycket möda företaget har lagt ner i förhållande till hur företagets image ser ut och hur den har förändrats över åren bör organisationen attraktivitet mätas. För att kunna mäta hur attraktivt ett företag är som arbetsgivare behövs en modell och information, som oftast samlas in en gång per år. Dessutom kan företagets ranking på Universums årliga undersökningar studeras (Parment & Dyhre, 2009).

3.7.2 Hur mäts resultatet av employer branding?

Det kan vara svårt att mäta ROI (return on investment) av investeringar företaget har gjort inom employer branding. Ett alternativ är att utvärdera employer branding-insatserna i förhållande till nettointäkten. Exempelvis kan trafiken till företagets hemsida samt rekryteringssida mätas, kvaliteten på de sökande, den totala rekryteringskostnaden samt de nuvarande och potentiella anställdas nöjdhetsgrad. Ytterligare alternativ är att studera undersökningarna som Universum gör årligen, där de rankar Sveriges mest attraktiva arbetsgivare. Enligt Grönholm kan arbetsgivaren även mäta anställdas effektivitet i relation till de investeringar företaget gjort i employer branding (Grönholm, 2009).

Genom att mäta resultatet av ett företags employer branding kan man jämföra med andra organisationers resultat och effektivitet. Chefer och anställda blir också väl medvetna om hur employer branding påverkar företagets framgång. Universum har utvecklat en modell för ett mäta resultat och inkluderar mål:

- Hur företagets arbetsgivarvarumärke uppfattas utifrån
- Rekryteringsprocessen
- Anställdas engagemang

När systemet utformas måste varje bidragande faktor viktas i den mån som den bidrar till organisationen. Enligt Dyhre och Parment bör mätsystemet bland annat innehålla följande mått

- Sambanden mellan antal jobberbjudande till antal accepterade av jobb för att få en klar bild av företagets attraktivitet.
- Medarbetarundersökningar för att få en uppfattning om hur den interna synen är på företaget. Undersökningen är relaterad till företaget employer branding.
- Svarsfrekvensen på företagets medarbetarundersökningar för att se hur engagerad personalen är.
- Genomföra kvalitativa intervjuer när en anställd slutar.

3.8 Rekrytering

"*Employer Branding is art. Recruitment is the tool*" menar Carlo Duraturo, Global Account Director at Universum.

För att ett företag ska nå sina mål om att hitta rätt medarbetare, är rekryteringsprocessen av stor betydelse. Det är genom denna process rätt medarbetare och rätt kompetens hittas och företaget kan utvecklas.

Nedan återfinns ett par exempel på hur svenska företaget ställer sig till rekrytering.

Från SEB:s årsredovisning från 2009 hittas:

"Att ha tillgång till rätt kompetens, idag och framöver, är helt avgörande för att SEB ska kunna nå sina långsiktiga mål."

I sin årsredovisning från 2009 skriver KappAhl:

"Vi vill fortsätta att ligga steget före konkurrenterna. För att lyckas med det måste vi våga vilja vinna. Det uppnås genom enkelhet i vardagsarbetet, men också via tydlighet, med klara och begripliga mål. Dessutom behövs det tempo för att beslut och insatser ska ge snabba resultat."

KappAhl har även formulerat fem vägar för att nå sina mål. De fokuserar på attrahera medarbetare, skapa engagemang, utveckla kompetens, bra ledare och sedan förbättra och förnya. En av grundpelarna i KappAhls rekryteringspolicy är just att attrahera rätt medarbetare, trots att de arbetsökande ofta har flera liknande arbetsgivare att söka till gäller det att hitta de som passar bäst just in i verksamheten (Möller, Sollenberg & Tovman, 2010).

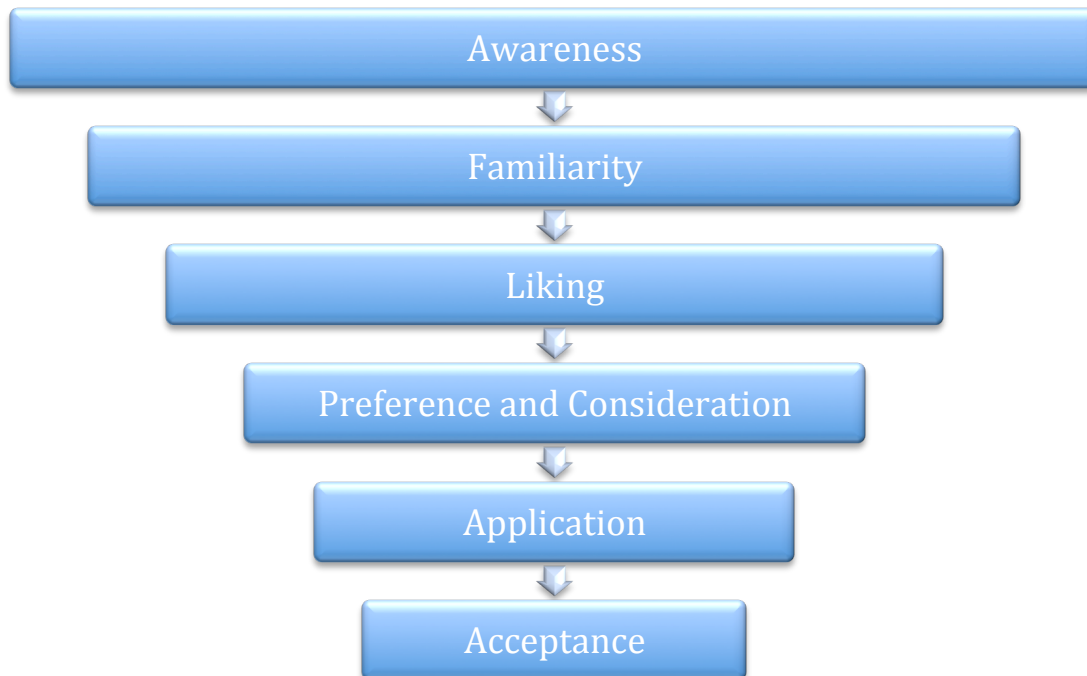
Ett exempel på en modell som används är *the Recruitment Funnel* (Universum Quarterly, 2007) och kan hittas nedan i figur 7. Här illustreras rekryteringsprocessen utifrån ett marknadsföringsperspektiv och har starka samband med employer branding-processen från avsnitt 3.4.3. Målet med modellen är att den ska återge de önskade medarbetarprofilen, förutsatt att företaget är attraktiva mot den önskade målgruppen.

3.8.1 Rekrytering av rätt personer

"The difference between a good and a great company is usually the talent level." (Dyhre & Parment, 2009).

För att bygga upp ett framgångsrikt arbetsgivarvarumärke är rekryteringsprocessen av stor vikt. För det första kostar det mycket pengar och dessutom gäller det att finna rätt personal, annars kan hela employer branding-strategin komma att misslyckas.

3.8.2 Rekryteringsmodell



Figur 7. *The Recruitment Funnel. (Universum Quarterly, 2007)*

Steg 1: Modellen bygger på att först skapa en stor medvetenhet om företaget. Det handlar om att synas och få många och talangfulla sökande till rekryteringen för att skapa ett gott rykte.

Steg 2: Här ska kandidaterna känna sig som en del av organisationen samt få ett förtroende för företaget.

Steg 3: För att skapa bättre rykte som arbetsgivare gäller det att de potentiella medarbetarna gillar företaget och dess värderingar. Då ökar möjligheten till att attrahera rätt kandidat.

Steg 4: Här spelar även företagens rykte, kandidatens tidigare preferenser och rekommendationer från andra in. Det är viktigt att få kandidaten övertygad om vem rätt arbetsgivare är. Ett exempel är att kandidaten vara intresserad ett företag men föredra någon annat företag på grund av dess rykte eller andra skäl.

Steg 5: När det är tid för rekrytering är det av yttersta vikt att rätt informationen går fram till rätt målgrupp. Det är alltså viktigt att veta vilka de bäst lämpade potentiella medarbetarna är och hur de får information om att rekryteringen är på gång.

Steg 6: Då personen väl har kommit till sista steget i rekryteringsprocessen handlar det främst om ett första intryck och förhandlingarna för att personen i fråga ska få ett positivt första intryck (Parment & Dyhre, 2009).

3.9 Faktorer som påverkar val av arbetsgivare

Det finns många faktorer som påverkar valet av arbetsgivare och varför ett företag anses vara en attraktiv arbetsgivare. Nedan följer några av de aspekter som kan komma att påverka.

3.9.1 Geografiskt läge

Hur mycket spelar egentligen det geografiska läget vid val av arbetsplats? För att utveckla organisationens arbetsgivarvarumärke behövs rätt talanger för företaget. Att hitta rätt potentiell arbetstagare är svårt och arbetsgivaren måste kunna erbjuda det som arbetstagarna söker. Många människor undviker att jobba på en arbetsplats med ett dåligt geografiskt läge och det kan göra att företaget kan ha svårt att locka till sig rätt personal (Barrow & Mosley, 2005). Det är oftast lättast att nå rätt kandidater genom rekryteringsevenemang, genom sociala nätverk eller genom rekommendationer av drivna medarbetare. Enligt Parment och Dyhre bor ofta talangfulla människor i storstäder och har höga löner. Därför finns en stor risk att företag med sämre läge har svårt att locka till sig välutbildade människor.

3.9.2 Jobberbudande

Enligt Anna Dyhre, Sverigechef för Universum, är det viktigt att kunna erbjuda sina anställda och potentiella framtida arbetskollegor roliga och utmanande arbetsuppgifter, en företagskultur med tydliga värderingar samt inspirerande arbetskamrater som man fungerar tillsammans med. Anställda som gillar kulturen och har en positiv syn på jobbet gör ett bättre jobb, är lyckligare och sprider ett positivare intryck av organisationen till intressenter.

Det är alltid lätt att kopiera de små sakerna, så som frukt på kontoret, bjuda på frukost en gång i veckan samt att ge sina medarbetare den nyaste tekniken. Dock är det inte bara det som de mest attraktiva arbetsgivarna erbjuder. De erbjuder såväl en bra arbetskultur som ett bra arbetsklimat i kombination med bra och motiverande ledarskap och hängivna medarbetare. Sådant går inte att kopiera utan endast att lära sig (Universum, 2012).

3.9.3 Traineeprogram

Det finns många organisationer som erbjuder traineeprogram. Detta är en bra väg till att investera i utbildning för talangfulla människor, tillvara och utveckla företagets kompetens samt hitta och utveckla framtida ledare. Traineeprogram har blivit något som är eftertraktat bland unga ingenjörer. En traineeplats garanterar en bra och krävande men utvecklande tid och är en bra merit i framtiden. Eftersom det tar mycket tid och är väldigt kostsamt så har det flera gånger ifrågasatts men man får inte glömma att det är ett ypperligt tillfälle att marknadsföra företaget, få positiv uppmärksamhet samt att de ökar företagets attraktivitet gentemot andra studenter. Det är därför viktigt att företaget satsar på det så att traineeprogrammet lever upp till dessa förväntningar (Parment & Dyhre, 2009).

3.10 Attraktiva arbetsgivare

I Universums undersökningar ses att de faktorer som gör en arbetsgivare attraktiv är att de är framgångsrika, har gott rykte och attraktiv image, spännande produkter, gärna agerar på en expanderande marknad och har en inspirerande och stark företagskultur (Universum, 2011).

Ytterligare faktorer som påverkar en arbetsgivares attraktivitet är enligt Anna Eliasson Lundquist att satsa på medarbetarnas utveckling i företaget. En attraktiv organisation får arbetskraften att prestera både å företagets vägnar men även för sin egen. Enligt Eliasson Lundquist betyder det mycket att ha ett stöttande ledarskap som förstår sina medarbetare och att det både finns rationella och emotionella beslut samt får mycket frihet och ta egna beslut (Universum Quarterly, 2012).

Corporate Social Responsibility, det vill säga strategin om företagets ansvar, kan göra mycket för företagets rykte. Det kan både göra det lättare att rekrytera önskad och talangfull personal och kan samtidigt öka motivationen för de anställda. I flera undersökningar om vad som krävs för att bli attraktiv arbetsgivare hamnar ofta företagets ansvarstagande, etik och värdegrund högt upp på listan (SFFs Rekommendation om Corporate Responsibility, 2008).

Varför är Google och IKEA så attraktiva arbetsgivare? Enligt Anna Dyhre beror det på att de är väldigt tydliga med sina värderingar, bra på att kommunicera och har hängivna medarbetare. Enligt henne ska företag inte bli rädda för de mest framgångsrika arbetsgivarna, utan ta lärdom av vad de gör.

3.10.1 Hur bli man en attraktiv arbetsgivare?

För att bli en attraktiv arbetsgivare har företagets storlek betydelse. Ett stort, omtalat företag har det lättare att nå ut till målgruppen och har en klar fördel när människor redan känner till varumärket. De kan lägga mycket resurser på att upprätta tydliga och utmanande utvecklingsmöjligheter och karriärvägar samt att kommunicera ut dessa.

Exempelvis har IKEA myntat begreppet "backpacker". Det innebär att vissa blivande chefer reser runt för att se olika varuhus och träffa nya människor i nya kulturer och miljöer. De genomför även ofta medarbetarundersökningar, bland annat för att ledare ska kunna lära sig och utvecklas.



Bild 5. Viktiga faktorer för arbetsgivares attraktivitet. (Universum, 2010)

3.11 Att stärka ett arbetsgivarvarumärke

För att stärka företagets varumärke kan företaget använda liknade strategier som för att stärka sitt varumärke gentemot kunder.

1. *Först är det viktigt att förstå målgruppen och tillgodose deras behov och önskemål.* Den sanna bilden av företaget beror helt på de associationer som finns kring varumärket. Det är därför viktigt att förstå vad både de nuvarande och potentiella medarbetarna vet och tycker om varumärket och bestämma hur den ideala medarbetaren ser ut.
2. *Att alltid vara konsekvent i sina budskap.* Eftersom employer branding handlar om att marknadsens associationer med företaget bör vara konsekvent. För att skapa och behålla ett attraktivt arbetsgivarvarumärke bör allt företaget säger och gör vara konsekvent. Om det finns motsägande budskap kan företagets förtroendekapital och attraktionskraft påverkas. Ett exempel är att företagets hemsida inte överensstämmer med hur de anställda pratar om företaget i verkligheten.
3. *Att vara nytänkande.* Att våga vara kreativ och nytänkande när det kommer till marknadsföring behöver inte kosta mycket. Detta kan leda till ett attraktivt varumärke.
4. *Att använda rätt lockbete.* För att kunna attrahera de bäst lämpade talangerna är det viktigt att förstå deras behov och önskemål för att kunna erbjuda dem det de vill ha. Chartered Institute of Personnel and Development och Gallup har genomfört studier som visar att talanger motiveras *mindre* av lönenivån och *mer* av:
 - Utbildningsmöjligheter och personlig utveckling
 - Balans mellan arbets- och privatliv
 - Meningsfulla arbetsuppgifter
 - Utvecklande arbetsmiljö
5. *En engagerad personal ökar företagets attraktionskraft.* En engagerande och motiverande organisation är eftertraktad och attraherar potentiella medarbetare. (Grönholm, 2009)

3.12 Framtida trender och utmaningar

En tydlig trend är det så kallade ME-brand enligt FöretagsBarometern. Studenterna fokuserar mer på att utveckla sitt personliga varumärke. Andra viktiga faktorer som prioriteras högt är arbetsgivarens image och rykte. Studenterna vill bland annat ha goda meriter inför framtiden.

”Generationen som är på väg ut på arbetsmarknaden har ett större fokus på sig själva och sin egen karriär än tidigare. För studenterna är det viktigt att arbeta för ett välkänt företag med attraktiva produkter och tjänster, vilket kommer att ge dem goda referenser till sin framtida karriär och sitt ME-Brand, sitt personliga varumärke. Det blir därför viktigare för företag att lyfta fram goda exempel på framgångsrika personer, som både arbetar och arbetat hos dem, för att belysa möjliga karriärvägar i sin kommunikation med studenterna” berättar Daniel Wägerth, Employer Branding-specialist på Universum.

En annan tydlig trend är att studenterna högt värderar möjligheten till att arbeta utomlands och få en internationell karriär. Enligt Daniel Wägerth är det därför av betydande för svenska företag att de trycker på dessa utlandsmöjligheter i sitt employer branding-arbete för att locka fler talangfulla kandidater. Detta spelar en stor roll vid beslut av arbetsplats och för en persons personliga varumärke.

I en undersökning gjord av svenskt näringsliv där 669 antal svenska företag deltog tillfrågades arbetsgivarna vilka de största utmaningarna för att kunna rekrytera unga medarbetare. Enligt de flesta arbetsgivare ansågs den största svårigheten vara att kunna erbjuda en tillräckligt bra lön men även att kunna erbjuda utmanade arbetsuppgifter samt en utvecklande och inspirerande arbetskultur. Som tidigare nämnts prioriterar kandidaterna att ha ett meningsfull, utvecklande arbete och sin egen personliga utveckling.

3.13 Sammanfattning av employer branding-modell för att attrahera ingenjörer

När en arbetsgivare bygger och stärker ett arbetsgivarvarumärke finns det flera steg som måste gås igenom:

1. Utvärdera och identifiera kompetensbehov
2. Bestämma employer branding-aktiviteter
3. Hitta rätt målgrupp
4. Kommunicera sitt arbetsgivarvarumärke och rätt budskap
5. Skapa rätt förväntningar
6. Attrahera rätt medarbetare
7. Rekrytering av rätt medarbetare
8. Behålla rätt kandidater
9. Mäta och utvärdera resultatet av all employer branding.



Figur 8. Process för en lyckad employer branding. (Egen modell 2012, inspirerad av tidigare teori)

4. Empiri från intervjuer

I detta kapitel presenteras korta sammanfattningar från de nio intervjuerna varav en utbad sig om att få vara anonym. Detta företag benämns därför företag X. Därefter följer en sammanfattande tabell för att få en jämförbar överblick över intervjuerna. Information om företagen samt det sammanlagda resultatet från intervjuerna finns i bilaga 2.

4.1 IKEA

Extern employer branding

IKEA är i inledningsfasen med sitt employer branding-arbete men arbetar redan väldigt aktivt med det. De satsar mycket på personliga relationer med studenterna på flera olika svenska universitet och högskolor men använder sig också kommunikationskanaler så som studenttidningar, bloggar och sociala medier. Utöver dessa aktiviteter erbjuder IKEA både sommarjobb och möjligheter till examensarbeten samt traineetjänster.

De tror och anser att bästa sättet att nå ut som och anses vara en arbetsgivare är att vara en bra arbetsgivare.

Intern employer branding

IKEA är ett värderingsdrivet företag. För att få unga ingenjörer att stanna kvar på IKEA vill de att medarbetarna ska utvecklas tillsammans med företaget. De erbjuder individanpassade utvecklings- och karriärmöjligheter inom IKEA för att få talangerna att stanna kvar.

Karriärvägar

Det finns många olika karriärvägar inom IKEA. Detta beror till stor del på att IKEA är ett globalt företag med mängder av möjligheter både att jobba internationellt och i Sverige.

Det som gör att IKEA skiljer sig från andra arbetsgivare är bland annat att de har de flesta ingenjörstjänsterna i Älmhult. Medarbetarna måste därför oftast flytta för att kunna arbeta där vilket visar att många har ett stort intresse av att arbeta på just IKEA.

4.2 ÅF AB

ÅF:s utarbetade employer branding-strategi är uppbyggd på två ben; att attrahera och rekrytera talanger men även att behålla befintliga medarbetare och utveckla det interna varumärket.

Extern employer branding

ÅF har valt att arbeta hårt med att marknadsföra sitt arbetsgivarvarumärke och ett av deras mål har varit att attrahera de bästa talangerna. ÅF arbetar väldigt aktivt med marknadsföring mot studenter och har höga ambitioner om att vara en attraktiv arbetsgivare. De ställer ut på flera årliga arbetsmarknadsmässor för studenter. ÅF anordnar luncher och pubar men bjuder även in studenter till lokala kontor för att de ska få känna av stämningen, få träffa de anställda och aktivt delta i exempelvis interaktiva workshops. De samarbetar bland annat med KTH för att öka kännedomen om ÅF som företag men också som arbetsgivare. Utöver tidigare nämnda kommunikationskanaler använder ÅF sociala medier för nå ut med information till nuvarande och potentiella medarbetare samt till sina kunder.

Katarina Waniewska är det viktigt att arbeta med hållbarhet och att associeras med något betydelsefullt och häftigt, exempelvis ÅF:s samarbete med friidrottsstjärnan Susanna Kallur.

Intern employer branding

Företaget arbetar även aktivt för att få unga ingenjörer att stanna kvar på företaget. De har sociala nätverk och föreningar som anordnar mingel, middagar och pubar för unga nyanställda samt ÅF Club som anordnar och sponsrar olika idrottsevenemang så som årliga skidresor och orienteringar.

ÅF mäter resultaten av sin employer branding genom att studera karriär- och företagsbarometern genomförd av Universum.

Rekrytering

Ett av ÅF:s främsta rekryteringsmål är att växa mycket de kommande åren och de planerar att anställa tusentals nya medarbetare genom att både investera i fler företag men också genom rekrytering. ÅF AB har ett stort framtida tekniskt kompetensbehov och ett av deras mål är att de 2015 ska ha 9000 anställda ingenjörer.

4.3 Vattenfall

Extern employer branding

Deras målgrupp är ingenjörer och de har långgående samarbeten med olika universitet och högskolor, sektioner och andra övergripande studentorganisationer. I vissa fall agerar de huvudsamarbetspartners samt anordnar lunchföredrag, studiebesök och andra studenttillställningar på universiteten.

För att attrahera rätt medarbetare arbetar de enligt en utarbetad employer branding-strategi. Det första steget bygger på att *skapa ett intresse* sker genom annonsering. Det andra steget handlar om det *personliga mötet* där de berättar om hur det är att arbeta på företaget. Dessa möten sker oftast på arbetsmarknadsdagar, rekryteringsevenemang och andra employer branding-evenemang. Det sista steget i deras employer branding-strategi är att *övertyga folk om att söka till företaget*.

Enligt Vattenfall är sociala medier betydelsefullt om målgruppen är unga studenter. Som tidigare nämnts om ett företag väljer att vara aktiv på exempelvis Facebook måste de vara aktiva genom att ständigt uppdatera med intressant och passande information.

För att vara en attraktiv arbetsgivare bör företag erbjuda ett brett utbud av utvecklingsmöjligheter och internationella karriärmöjligheter. Enligt Tina Almquist handlar det ständigt om *"deliver what they promise"*.

För att mäta resultatet av sin employer branding gör de uppföljningar efter studentevenemang men också företagens ranking på Universums listor.

Intern employer branding

För att behålla unga ingenjörer har Vattenfall arbetat med mentorskap, nätverk för unga

medarbetare och ledarskapsutveckling.

Rekrytering

Rekryteringsstrategin är delvis anpassad för ingenjörer då de exempelvis erbjuder enkla vägar in på företaget i form av examensarbeten och sommarjobb. I Sverige anställdes år 2011 drygt 800 personer externt varav cirka 70 procent var ingenjörer.

Vattenfalls framtida kompetensbehov fortsätter troligtvis stadigt att växa på grund av det stora antalet pensionsavgångar och företagets investeringar.

4.4 Scania

Extern employer branding

Scania har en utarbetad employer branding-strategi och har som mål om att vara en av Sveriges mest attraktiva arbetsgivare.

Det är viktigt med personliga möten och att bygga goda relationer med studenterna så de väljer ut skolor och utbildningar som de fokuserar på. Kärnan i Scantias employer branding-verksamhet är de samarbetsavtal som de har med flera sektioner och studentorganisationer. De ställer även ut på arbetsmarknadsdagar, anordnar lunchföreläsningar samt bjuder in studenter till besök på Scania. Där får de träffa andra ingenjörer som arbetar där och de visar upp vilka möjligheter som finns och hur det är att arbeta där. Utöver detta erbjuder Scania möjlighet till examensarbete, sommarjobb och traineeplatser. De tror att de är bra med en kompletterande mix av olika sorters kommunikationssätt.

De finns på Facebook, då det är där som deras målgrupp finns.

Det som skiljer Scania från många andra arbetsgivare är att de är ett värderingsstyrt företag. Kärnvärden implementeras i verksamheten och de låter individen ta ansvar och delta i företagets utveckling.

Intern employer branding

Scania håller på att bygga upp en strategi för att förtydliga utvecklings- och karriärvägarna och på så vis kunna behålla talangfulla medarbetare. Det finns program för unga talanger där de tillsammans med ledningen ska inspireras, motiveras och stimuleras, interna arbetsmarknadsdagar samt ledarskapsutbildningar som är seminarium med företagsledare.

Rekrytering

Företagets rekrytering grundar sig i det kompetensbehov som Scania har för att kunna fortsätta vara konkurrenskraftigt. Rekryteringen stöts av employer branding arbetet som innebär ett långsiktigt arbete med att öka intresset för teknik, fordonsbranschen och ingenjörsyrket.

Scania anställer flera hundra nya medarbetare varje år varav omkring hälften är ingenjörer. 27 procent av Scantias anställda är, av dem är 63 procent civil- eller högskoleingenjörer. Deras framtida kompetensbehov av ingenjörer fortsätter att vara stort.

4.5 Företag X

Extern employer branding

Först bestämmer företaget vilka högskolor och program som är intressanta. Deras nyckelaktiviteter är att aktivt delta på olika evenemang och arbetsmarknadsmässor, då de anser att det är viktigt att vara närvarande och skapa en relation med studenterna. För att attrahera talanger samarbetar de även med tredjepartsorganisationer så som talangnätverken Nova100, Future Stars samt Universum. För att få in unga talangfulla ingenjörer i organisationen erbjuds även examensarbete och sommarjobb.

För att hitta rätt kommunikationsmix använder företaget en *fyrfältare*, se figur 2 i avsnitt 3.5.2. Först vill de nå en bred målgrupp för att skapa kännedom (*awareness*) för att sedan få uppmärksamhet (*attention*) av den specifika målgruppen de främst vill nå ut till.

Företaget finns på bland annat Facebook, YouTube och LinkedIn. Dessa används bland annat för att stärka företagets varumärke och arbetsgivarvarumärke och även visa upp medarbetare.

Intern employer branding

Enligt företag X är det viktigaste att säkerställa att de nuvarande medarbetarna trivs. Det handlar om att vara sanningsenliga och motivera, inspirera samt engagera. För att bli en attraktiv arbetsgivare bidrar även bra ledarskap och att alla medarbetare får vara med och skapa ett större värde.

Att få unga talanger att stanna kvar på företaget är något de arbetar aktivt med. De följer upp med hjälp av undersökningar och utvärderingar för att ta reda på vad de anställda tycker om företaget och de anser att det är betydelsefullt att undersöka vad de tycker om ledarskap. Genom att studera varför de slutar och om det finns någonting som saknats kan de hjälpas åt att bygga ett engagemang för företaget.

Rekrytering

Den huvudsakliga strategin handlar om att hitta rätt kompetens till rätt tjänst. De är i behov av unga personer, och måste rekrytera många unga på grund av pensionsavgångar.

I nuläget rekryteras mellan 400 till 800 nya medarbetare, varav majoriteten är unga ingenjörer. Av de nyanställda är cirka 30 procent kvinnor och 70 procent är män. Företaget kommer dock alltid ha ett stort ingenjörsbehov och kommer framförallt alltid vara beroende av ersättningsrekryteringar.

4.6 Volvo Group

Extern employer branding

Volvo Group arbetar efter en utarbetad employer branding-strategi som bygger på att identifiera intressanta universitet för att på så sätt nå intressanta målgrupper med framförallt ingenjörer.

För att nå ut och marknadsföra sitt arbetsgivarvarumärke besöker de elva till tolv arbetsmarknadsmässor årligen samt anordnar studentevenemang och sponsrar olika tillställningar och organisationer. När de ställer ut på olika arbetsmarknadsmässor anpassar de sina montrar och klädseln för att möta de olika målgrupperna.

Koncernen har gjort en pilot av att skapa en Facebook-sida för att nå ut till studerande och andra ungdomar. Hon tar även upp vikten av att vara aktiv och att det inte är en envägskommunikation utan det gäller att skapa en bra balans. Koncernen använder LinkedIn i rekryteringssyfte.

För att möta resultatet av employer branding-arbetet studeras rankningslistor över attraktiva arbetsgivare.

Intern employer branding

Volvo Group har employer branding-strategier för att få medarbetare att stanna. De satsar på medarbetares utveckling. Koncernen har olika kompetensutvecklings- och ledarskapsprogram och dessutom läggs en Personal Business Plan upp.

Rekrytering

Varje år anställs ungefär 1000 tjänstemän i alla åldrar, varav 300 av dem är kvinnor. Lina Hult menar att en del av problemet till den ojämna könsfördelningen ligger i att få kvinnor väljer att läsa tekniska utbildningar.

I framtiden kommer Volvo Group ha ett stort behov av ingenjörer. De kommer att behöva anställa många med tanke på alla pensionsavgångar. Enligt Lina Hult kommer det att behövas fler ingenjörer än vad som exponeras på marknaden.

4.7 B&B TOOLS

Extern employer branding

B&B TOOLS har ingen utarbetad employer branding-strategi för att attrahera unga, ingenjörer. Koncernen är inne i en förändringsresa och är inte klara med uppbyggnaden av företaget och är därför ännu inte redo att arbeta aktivt med extern employer branding. De samarbetar med talangnätverken Nova100 och Nova Agentum för att hitta talangfulla ingenjörer till specifika tjänster men de arbetar inte aktivt med att marknadsföra sitt arbetsgivarvarumärke.

Enligt B&B TOOLS är det viktigaste företagskulturen samt företagets värderingar och att leva upp till dessa. För att vara en attraktiv arbetsgivare krävs också att det finns goda föredömen i organisationen och ledare som lever upp till företagsvisionen. Det som B&B TOOLS erbjuder potentiella anställda är möjligheten att få vara med i förändringsprocessen och när koncernen utvecklas och växer.

Enligt B&B TOOLS HR-chef får de sociala medierna allt större betydelse. I dagsläget använder sig endast ett fåtal företag i organisationen av att marknadsföra varumärket på Facebook.

Intern employer branding

B&B TOOLS arbetar med att behålla och tillfredsställa sin redan existerande personal. För dem är det viktigt att ha en utvecklande och inspirerande företagskultur och de tror att om medarbetarna är nöjda med sitt arbete kommer de att sprida sin positiva bild av arbetsgivaren vidare och på så vis kan företaget attrahera nya talanger.

Rekrytering

B&B TOOLS har en rekryteringsprocess men ingen specifik utarbetad rekryteringsstrategi. De ser gärna intern rörlighet och söker ofta internt vid rekrytering. Ett mål med rekryteringen är att bland annat ha en balanserad könsfördelning.

Företaget kommer alltid att ha ett behov av talangfulla ingenjörer, speciellt inom säljorganisationen och kategoriorganisationen.

4.8 Täby Kommun

Extern employer branding

Anders Wahlgren berättar att de tyvärr inte arbetar med employer branding och har därför heller ingen utarbetad employer branding-strategi, då de är en liten organisation. Det har dock varit på KTH:s rekryteringsdagar.

Om organisationen hade varit större hade de velat ha ett program för att locka nya kvalificerade och talangfulla medarbetare.

Täby Kommun använder sig inte några sociala medier. Anders Wahlgren menar dock att det är viktigt att synas i nya medierna då det är ett sätt att visa de unga kandidaterna att arbetsgivaren hänger med i utvecklingen.

Enligt Anders Wahlgren kan en attraktiv arbetsgivare erbjuda spännande och omväxlande arbetsuppgifter samt frihet att lösa sina arbetsuppgifter. Att erbjuda möjlighet till utbildningar och att arbeta hemifrån när möjlighet ges är också faktorer som kan göra en arbetsgivare attraktiv. Det är viktigt att ha en god stämning på jobbet och gott kamratskap och samhörighet.

Intern employer branding

De har ingen utarbetad employer branding-strategi för att behålla unga ingenjörer då de tror att det är svårt för en kommun att konkurrera med den privata sektorn.

Rekrytering

Täby Kommun har en rekryteringsstrategi som handlar om att de vill ha en jämn åldersfördelning i organisationen.

4.9 Teknikföretagen

Teknikföretagen är en svensk arbetsgivar- och branschorganisation som hjälper närmare 3600 teknikföretag med frågor som rör arbetsrätt och andra gemensamma kompetensförsörjningsfrågor.

Extern employer branding

Det är viktigt att företag tar personlig kontakt med studenter genom att exempelvis ställa ut på arbetsmarknadsdagar men även att ta in praktikanter och erbjuda möjlighet till examensarbete. Employer branding har stor betydelse, framför allt på grund av den framtida kompetensbristen.

Facebook och Twitter är bra alternativ för att vara interaktiv mot en bred målgrupp.

Företag bör skilja på employer branding riktad mot kvinnor respektive män eftersom olika komponenter attraherar olika kön. Eva Wigren tror att de flesta företag samarbetar med kvinnliga nätverk och tänker på att framhäva kvinnliga förebilder för att attrahera andra kvinnor.

För att locka talanger, och på så vis bli attraktiva arbetsgivare, kan organisationen visa upp inspirerande uppdrag och arbetsuppgifter, erbjuda internationella karriärer samt utforma och anpassa arbetet efter individens förutsättning.

Företag med starka varumärken har det betydligt lättare att attrahera unga ingenjörer.

Intern employer branding

Genom att skapa engagemang bland de anställda och göra dem till en del av organisationen så att det känns att de är med och skapar värde kan företag både attrahera och behålla medarbetare.

Om företag erbjuder möjligheten till att byta arbetsuppgifter inom organisationen kan medarbetarna utvecklas och göra karriär inom organisationen i stället för att söka sig till nya företag.

Rekrytering

Wigren menar att det framtida kompetensbehovet av ingenjörer i framtiden och kommer att vara större än utbudet.

4.9 Sammanställning av intervjuer

	IKEA	ÅF AB	Vattenfall	Scania	Företag X	Volvo Group	B&B TOOLS	Täby Kommun ¹
Antal anställda i Sverige	11 000	4900	9000	13 000	17 500	26 000	2900	8
Framtida behov av ingenjörer	Stort	Stort	Stort	Stort	Stort	Stort	Svårt att förutspå, dock alltid ett behov	Behov finns men nu anlitas externa konsulter.
Extern employer Branding-strategi	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej
Intern employer Branding-strategi	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Rankning på Universums lista²	2	6	4	11	Topp 10	13	-	-
Aktiv i sociala medier	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Vissa bolag i koncernen	Nej
Rekryteringsstrategi		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja
Rekryteringsstrategi anpassad efter ingenjörer		Nej	Nej	Ja	Nej	Nej	Nej	Ja
Karriärvägars utformning	Individuellt anpassade	25% tydliga karriärvägar 75 % individuella anpassade	Tydliga karriärvägar/ Individuellt anpassade	Tydliga karriärvägar	Individuellt anpassade	Tydliga karriärvägar	Individuellt anpassade	Tydliga karriärvägar

Tabell 3. Sammanställning av intervjuer.

¹ Projekt- och Byggenheten på kommunfastigheter

² Universums rankningslista från år 2012, Master of Science Engineering

4.10 Employer branding-aktiviteter

	IKEA	ÅF AB	Vattenfall	Scania	Företag X	Volvo Group	B&B TOOLS	Täby Kommun
Samarbeten med universitet	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej
Arbetsmarknadsdagar	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja ³
Övriga studiebesök på universitet	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej
Studiebesök på företagets kontor	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej
Tryckt material	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej
Sociala medier ⁴	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej
Examensarbeten	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej
Sommarjobb	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej
Traineeplatser	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej

Tabell 4. De främsta employer branding-aktiviteterna som togs upp i intervjuerna.

³ Rekryteringsdagar

⁴ I undersökningen frågas endast om Facebook och LinkedIn

4.11 Ranking på Universums listor över Sveriges mest attraktiva arbetsgivare

Företag	2012*	2011*	2010*	2009*
Google	1	1	1	1
IKEA	2	3	6	9
ÅF	6	7	12	7
Vattenfall	4	5	4	4
Scania	11	17	11	8
Företag X	Topp 10	Topp 10	Topp 10	Topp 10
Volvo Group	13	13	9	11

* Källa: Universum
2012

Tabell 5. De studerade företagens ranking på FöretagsBarometern 2012.

5. Analys

Analysavsnittet kommer att följa en struktur som är en kombination av strukturen i teoridelen och empirikapitlet. I avsnittet om extern employer branding utgår författaren främst från de företag som aktivt arbetar med employer branding med kommentarer från Eva Wigren på Teknikföretagen. Analysavsnittet avslutas med en generell och sammanfattande diskussion som knyter an till uppsatsens syfte.

5.1 Extern employer branding

Sex av de företag som har intervjuats arbetar aktivt med extern employer branding. Alla dessa företag ligger högt upp i undersökningarna gjorda av Universum, där årets mest attraktiva arbetsgivare rankas. Som kan ses i empiriavsnittet har samtliga av dessa sex företag haft höga placeringar sedan 2009. Detta tyder på att de har lyckats med sin employer branding.

Bergström och Årnström tar upp att de potentiella medarbetarna måste känna till företaget som arbetsgivare. Även Coreworkers beskriver betydelsen av att göra talangerna medvetna om arbetsgivarvarumärket. De flesta av de intervjuade företagen som intervjuades har ett känt varumärke och har därför inte behövt bygga upp varumärket utan endast stärka det.

I teoridelen nämns att företaget först bör nå ut till en bred målgrupp för att marknadsföra sitt arbetsgivarvarumärke. Här görs en utvärdering av vilka eller vilken målgrupp företaget vill rikta sig mot. Detta överensstämde med hur de intervjuade företagen arbetar. De väljer aktivt ut specifika utbildningar, skolor eller organisationer där den sökta målgruppen finns. Här väljer de att först marknadsföra sig mot en bred målgrupp. Bland annat berättar företag X att det första steget i employer branding-arbetet är att hitta rätt målgrupp. Parment och Dyhre tar upp vilka möjligheter en bred marknadsföring kan ge. De kan öka chansen att locka till sig rätt talangfulla medarbetare och även stärka deras varumärke, både som företag och som arbetsgivare. För att nå så många som möjligt väljer alla de företag som aktivt arbetar med employer branding att samarbeta med något eller några av Sveriges största universitet och högskolor samt att synas på stora tillställningar som anordnas på skolan. Exempelvis är ÅF och Scania huvudsamarbetspartners till en landets tekniska högskolors arbetsmarknadsmässa. IKEA vill fortsätta att inleda fler samarbeten med tekniska högskolor runt om i landet.

I enlighet med redovisad teori anordnar företagen även mindre evenemang riktade mot en mindre målgrupp. Som Parment och Dyhre tar upp riktas då marknadsföringen mot en snävare grupp med de mest intressanta personer som kan vara potentiella och önskvärda medarbetare. Alla de intervjuade företagen som arbetar med employer branding anordnar mindre evenemang med utvalda målgrupper.

5.1.1 Employer branding-strategi

Av de företag som intervjuats och aktivt arbetar med extern employer branding följer alla mer eller mindre Employer Branding Process (Universum, 2009). Dock är modellen inget som företagen tar upp i intervjuerna utan de beskriver mer sitt arbete med employer branding. Detta arbete liknar stegen som tas upp i modellen. Processen beskrivs i avsnitt 3.4.4 och även i boken Sustainable Employer Branding av Parment & Dyhre (2009).



Figur 9. *Employer Branding Process (Universum, 2009)*

Till en början undersöker företagen hur pass attraktiva de är. (*Research*) Flera företag undersöker och ser till att de anställda är tillfredsställda med sin utveckling och karriärmöjligheter. Bland annat utvärderar företag X och Scania vad medarbetare tycker om företaget samt dess ledarskap och kan på så sätt försöka förbättra verksamheten.

För att mäta resultatet av företagets employer branding-arbete studerar flera av företagen listor där attraktiva arbetsgivare rankas. Här ser de hur talangfulla kandidater uppfattar arbetsgivarvarumärket och vet då hur de ska planera samt hur mycket tid och pengar de ska lägga på ett employer branding-arbete i fortsättningen.

De intervjuade företagen vill få talanger och andra lämpade kandidater att börja jobba för dem. De måste då övertyga dem om att företaget är rätt arbetsplats för dem. Det är då väldigt viktigt att kommunikationen måste vara sanningsenlig, attraktiv, och skilja sig konkurrenternas marknadsföring, vilket flera av intervjupersonerna tar upp under intervjun. Vikten av att faktiskt *vara* en bra arbetsgivare tas upp av både Vattenfall, ÅF, IKEA och Teknikföretagen.

Parment och Dyhre beskriver att företaget inledningsvis bör identifiera deras nuvarande EVP där företaget identifierar deras värdeerbjudande, hur man är som företag och hur de vill uppfattas som arbetsgivare av olika målgrupper. (*Employer Value Proposition*)

Därefter beslutar företagen, som arbetar aktivt med employer branding, vilka kommunikationsmedel och vilken kommunikationsstrategi företaget ska använda. (*Communication Strategy*) Efter de undersökningar som gjorts får de en bra överblick över vilka de vill nå ut till och vad de vill uppnå med sitt employer branding-arbete.

Av de företag som arbetade med employer branding hade alla en klar bild av hur deras kommunikationsstrategi såg ut och hur de skulle kommunicera ut sitt värdeerbjudande. Även i boken Sustainable Employer Branding beskrivs att om företaget har gjort en grundlig EVP, det vill säga om de vet vad deras värdeerbjudande som arbetsgivare är, används den till att ta fram företagets rätt budskap samt rikta sin varumärkesmarknadsföring mot rätt målgrupp. Både företag X och Vattenfall tar upp hur deras kommunikationsstrategi ser ut; att först nå en bred målgrupp för att skapa kännedom för att sedan nå den specifika målgruppen de främst vill nå ut till, där de potentiella medarbetarna finns.

De företag som har intervjuats och som aktivt arbetar med employer branding är väldigt medvetna om hur de ska nå sin målgrupp och vilka kommunikationskanaler som de ska

använda. (*Communication Material*) Arbetsgivarna verkade vara medvetna om hur andra attraktiva arbetsgivare arbetar med sitt arbetsgivarvarumärke och vad som verkar vara framgångsrika kommunikationsstrategier och kommunikationskanaler. De verkade även medvetna om deras nuvarande EVP och hur deras employer branding-arbete speglas i de årliga företagsrankningarna av Universum. I nästa steg uttrycker och förmedlar företaget värdeerbjudandet och försöker att rikta den mot rätt målgrupp. Flera arbetsgivare tar återigen upp vikten av att kommunikationen är sanningsenlig. Här kan företag exempelvis använda sig av att arrangera evenemang med personlig närvaro av medarbetare för att på så sätt attrahera nya.

Slutligen i Universums Employer Branding Process ska allt grundarbete nu implementeras. (*Action*) Här verkar de intervjuade företagens anställda ha mycket att säga till om och det verkar vara betydelsefullt att tänka på att målgruppen ska kunna identifiera sig med företaget.

Parment & Dyhre tar upp hur viktigt det är sätta upp mål för vad företaget ska uppnå med employer branding-arbetet. Exempel på målsättningar som togs upp under intervjuerna kan vara att uppnå en viss ranking på Universums listor eller uppnå vissa resultat av uppföljningar efter en studenttillställning. Volvo Group tar bland annat upp några av sina mål med att få en viss placering på Universums företagsbarometer.

5.1.2 Employer branding – kvinnor vs. män

Samtliga företag berättar att de har en ojämн könsfördelning. Majoriteten menar att problemet ligger i att få kvinnor väljer tekniska högskoleutbildningar. Eva Wigren på Teknikföretagen tar också upp detta problem och menar att det grundar sig i dels att få kvinnor intresserar sig att läsa ingenjörsutbildningar och vill arbeta inom tung industri. Företagets könsfördelningsproblem kan enligt Wigren bero på att kvinnor och män attraheras av olika typer av arbetsuppgifter. Volvo Group och Scania är två av de ingenjörstunga företag som arbetar för att öka ungdomars teknikintresse samt att få fler unga människor att välja tekniska utbildningar.

Universums Employer Branding Today (2012) tar också upp några faktorer som påverkar kvinnors val av arbetsgivare såsom företagskulturen och karriärmål. Då män och kvinnor attraheras av olika arbetsegenskaper menar Wigren att det är viktigt för företagen att rikta och anpassa sina employer branding efter de olika könen. Ingen av de intervjuade arbetsgivarna anpassar och riktar sin employer branding mot något visst kön.

Bland annat menar Scania, företag X och Eva Wigren att fler kvinnor bör lyftas fram och synas i företagets kommunikation, så som på hemsida, i skrivet material och vid personliga besök, för att attrahera fler kvinnor till de tekniska företagen.

Sex av de intervjuade arbetsgivarna arrangerar tillställningar, tävlingar och andra samarbeten speciellt riktat till studerande kvinnor för att attrahera dem till organisationen.

5.2 Kommunikation

Som tidigare nämnts kommunicerar företag inledningsvis med en bred målgrupp. Det är då av yttersta vikt att företagen sanningsenliga och konsekventa när de talar om employer branding. Genom att på ett långsiktigt sätt bygga upp ett medvetande om

företaget som arbetsgivare kan de på så sätt öka sina chanser att attrahera rätt medarbetare. Som tidigare nämnts väljs därefter lämpliga kandidater ut för att övertyga dessa om att företaget är den rätta arbetsgivaren för dem. De främsta kommunikationsmedlen som nämns i teorin och även i intervjuerna är; arbetsmarknadsmässor, studentföreläsningar, hemsidor, sociala medier, tidningar och sponsorskap.

5.2.1 Personliga möten

Något som tas upp i teorikapitlet är att undersökningar har visat att studenter föredrar att höra om sina potentiella arbetsgivare genom företagets medarbetare, på företagets hemsidor eller från personer som har haft en praktikplats på företaget. Alla de intervjuade företagen ansåg att det personliga mötet med ingenjörer var den viktigaste kommunikationskanalen för att nå sin målgrupp och det används både för att nå en bred skara av studenter, men även för att nå en snävare målgrupp med de bäst lämpade kandidaterna.

5.2.1.1 Arbetsmarknadsmässor

Av de sex intervjuade företagen som arbetar aktivt med employer branding tar alla upp att det är viktigt att närvara på universiteten och träffa studenterna. Många företag ställer ut på arbetsmarknadsmässor för att nå en bred målgrupp och att marknadsföra sitt arbetsgivarvarumärke. Flera företag tar upp hur viktigt det är att anpassa sin presentation eller monter efter var de är och vilken målgrupp de riktar sig till. Här tar exempelvis bland annat Volvo Group upp möjligheten att anpassa sin närvaro genom olika montrar, egna medarbetare och klädsel. Detta är ett tillfälle att visa upp medarbetare som kandidaterna kan identifiera sig med. Det är inte bara de privata företagen som ställer ut på mässorna, utan även har bland annat Täby Kommun deltagit på KTH:s rekryteringsdagar.

5.2.1.2 Sponsorskap

Flera av de intervjuade företagen tar upp att det har inlett ett samarbete med olika utvalda högskolor för att nå sin målgrupp. Exempelvis samarbetar Scania, Vattenfall, företag X, IKEA, ÅF, Volvo Group med några av Sveriges största tekniska högskolor och universitet samt sponsrar även deras arbetsmarknadsdagar.

5.2.1.3 Övriga besök på universitet

Övriga besök så som lunchföreläsningar och pubar nämner både ÅF och Vattenfall som ett sätt att kommunicera ut sitt arbetsgivarvarumärke till studenterna.

5.2.1.4 Besök på företaget

Flera av de intervjuade företagen anordnar evenemang på sina kontor för att rikta sig mot en snävare målgrupp, där önskvärda eventuella medarbetare finns. Här kan nämnas tillställningar där utvalda studenter får uppleva företagskulturen, träffa medarbetare och även delta i interaktiva workshops.

5.2.2 Sociala medier

Sju av de åtta arbetsgivare väljer att kommunicera genom sociala medier, så som Facebook och LinkedIn, då det är där stora delar av deras målgrupp finns.

Martin Dahlgren på Besedo menar att sociala medier ger en möjlighet att visa upp sig och klargöra sina syften. Vissa företag använder dessa medier som en kommunikationskanal men även för rekryteringssyften. I empirin kan ses att företag

som använder sociala medier använder främst Facebook som en kommunikationskanal till kunder och nuvarande samt potentiella medarbetare, medan LinkedIn främst används för att söka information och i rekryteringssyfte. Här tar bland annat Vattenfall och Scania upp betydelsen av att om ett företag är aktivt på ett socialt medium måste det vara det vara aktivt och innovativt för att inte bli ointressant och då istället oattraktivt. Eva Wigren menar att företaget har möjlighet att vara interaktiv med sin målgrupp men det får inte glömmas att kommunikationen bör vara innovativ.

Eftersom generation Y samlar in information från internet använder de ofta företags hemsidor för att ta reda mer om sin arbetsgivare. Eva Wigren på Teknikföretagen tar upp betydelsen av att en attraktiv hemsida kan locka talangfulla ingenjörer när de samlar information om olika arbetsgivare. Detta är något som även Dyhre och Parment tar upp i sin bok Sustainable Employer Branding. Företags hemsidor är i dagsläget sällan anpassade för arbetssökande och speciellt inte unga ingenjörer. Hemsidans språk, uppbyggnad och dess målgrupp är något som företagen bör tänka på.

5.2.3 Övriga kommunikationssätt

Övriga kommunikationskanaler som tas upp i intervjuerna är tryckt media i form av tryckt material till studentbesök men även i studenttidningar där flera av de intervjuade företagen tycker att de når sin målgrupp. Fem av åtta företag erbjuder även sommarjobb, sex av åtta arbetsgivare erbjuder studenter att skriva examensarbeten på företaget och fem av åtta företag har traineetjänster dit studenter kan söka. Dessa typer av erbjudanden erbjuder många organisationer för att attrahera fler talanger i ett tidigt stadi.

Traineeprogram har blivit allt populärare. Här har företagen möjlighet att investera i utbildning av talangfulla studenter, utveckla företagets kompetens men även hitta framtida ledare. Många företag som erbjuder traineeprogram har lyckats skapa "en hype" kring dessa åtråvärda platser då det har blivit väldigt eftertraktat bland unga ingenjörer. Enligt Parment och Dyhre (2009) är det krävande men utvecklande att vara en trainee. Det anses vara en bra merit.

Utöver dessa kommunikationssätt tar flera företag upp sina samarbeten med talangnätverk (dit talangfulla studenter ansöker och kan bli medlemmar) för att attrahera och rekrytera talangfulla kandidater. Bland annat samarbetar företag X och Scania med talangnätverk så som Nova100 och FutureStars. Även B&B TOOLS samarbetar med Nova100 och Nova Agentum, men endast i rekryteringssammanhang.

5.3 Intern employer branding

Samtliga tillfrågade företag satsar på intern employer branding och vill på så sätt motverka en tråkig och outvecklande arbetsplats för att behålla de unga talangerna. Som även Amble (2007) beskriver bör arbetsgivaren veta vad arbetssökarna söker efter för att de ska känna sig tillfredsställda på sin arbetsplats.

Något som alla företag tar upp i intervjuerna är vikten av att värna om sina nuvarande anställda och deras samband med extern employer branding. Detta är något som även Universum (2011) tar upp att *employer branding börjar med företagets anställda*. För att få dem att känna att de kan utvecklas inom företaget men även att de känner sig speciella. Medarbetarna är ambassadörer för företaget och sprider sin bild av arbetsgivaren till andra potentiella medarbetare. Exempelvis arbetar Google med att

låta personalen få stor frihet med sina arbetsuppgifter samt ha möjlighet att utvecklas i sitt arbete.

Sverigechefen för Universum, Anna Dyhre, menar att arbetsgivare bör erbjuda sina anställda simulerande arbetsuppgifter, tydliga företagsvärderingar som är lätta att ta till sig samt en arbetsplats och arbetskamrater som man trivs med. Anställda som trivs på sitt företag sprider ett positivt intryck av organisationen som arbetsgivare.

De intervjuade företagen tar upp vissa faktorer som de satsar på för att tillfredsställa sina anställda och få dem att trivas. Nedan finns några av de faktorer togs upp under samtalen som både företagen samt Parment och Dyhre menar kännetecknar en bra arbetsplats.

- Ledarskapsutveckling och att det finns ett bra och stöttande ledarskap
- Mentorskap
- Medarbetarna för vara med att påverka den dagliga verksamheten
- Det finns tydliga företagsvärderingar
- Utbildningsmöjligheter och utvärderande utvecklingssamtal
- Utvecklingsmöjligheter
- Internationella karriärmöjligheter
- Meningsfullt och inspirerande arbete
- Sociala aktiviteter för att skapa en trevlig och inspirerande stämning på företaget och skapa en samhörighet.
- Sociala nätverk för både äldre och yngre medarbetare

Här menar bland annat Eva Wigren att det är viktigt att skapa ett engagemang bland medarbetarna med hjälp av företagets värderingar, inspirerande frontfigurer och att de får vara med att skapa ett mervärde.

Här dyker funderingar upp vad som händer när den privata sektorn jämförs med den offentliga. Enligt Anders Wahlgren har kommunala verksamheter det svårare att erbjuda vissa av dessa faktorer som unga ingenjörer söker idag hos en arbetsgivare. Exempelvis kan internationella arbetsmöjligheter vara svårt att erbjuda. Täby Kommun satsar på att erbjuda de unga talangerna en relativt hög lön och normala arbetstider vilket attraherar många. Dock går det inte att komma från att de har det svårare att attrahera unga talangfulla ingenjörer än stora, privata internationella företag.

5.4 Rekrytering

Rekryteringen handlar om att hitta rätt medarbetare. Rekryteringsprocessen kan påverka hur företaget ses som arbetsgivare, ju seriösare rekryteringsprocess, desto svårare det är att få en tjänst där så anses företaget vara mer attraktivt. Som nämns i teoridelen påstår Carlo Duraturo att employer branding är en konst och att rekryteringen är verktyget som används. Hittar företaget rätt medarbetare och rätt kompetens kan företaget både utvecklas och dessutom stärka sin image.

5.4.1 Rekryteringsmodell

De intervjuade arbetsgivarnas rekryteringsstrategi handlar främst om att finna rätt kompetens. Processen hänger samman med företagets employer branding-strategi. I teoridelen tas en känd rekryteringsmodell upp och den bygger på att först skapa stor medvetenhet om företaget och att attrahera många, talangfulla arbetsökande. På detta sätt kan arbetsgivaren skapa ett gott rykte om att vara en attraktiv arbetsgivare. Detta

syns främst i företagets employer branding-arbete. Därefter ska kandidaterna kunna identifiera sig med företaget för att sedan känna igen sig i deras värderingar. Då är det lättare att attrahera rätt medarbetare och övertyga kandidaterna om att företaget är den rätta arbetsgivaren för honom eller henne. Innan rekrytering kan påbörjas måste de säkerställa att de bäst lämpade kandidaterna får information om rekryteringen och när den äger rum. Därefter handlar det främst om att göra ett gott intryck och inleda förhandlingarna.

5.5 Hur blir man en attraktiv arbetsgivare

Enligt de intervjuade företagen krävs oftast vissa faktorer för att en arbetsgivare ska bli attraktiv. Anna Eliasson Lundquist, liksom intervjupersonerna, menar att det är mycket attraktivt om det finns utvecklingsmöjligheter i företaget och att dessutom det finns ett stöttande ledarskap och möjligheter till ledarskapsutveckling. Detta är eftertraktade kvaliteter som även de intervjuade företagen tar upp.

Eva Wigren tar bland annat upp betydelsen av att arbeta med Corporate Social Responsibility. Det kan göra arbetsgivaren mer attraktiv både för framtida och nuvarande personal. I flera undersökningar, bland annat gjorda av SFF, syns att företagets ansvarstagande, etik och värdegrund ligger högt upp på listan med attraktiva företagsegenskaper. Kapferer belyser också hur företag kan arbeta med sin varumärkesidentitet. Organisationen kan förmedla sina värderingar, vision och målsättningar med till exempel CSR-arbete.

Flera av de intervjuade företagen konstaterar att attraktiva arbetsgivare lyckas med att tydligt kommunicera vad de står för och har en inspirerande arbetsplats att erbjuda samt hängivna medarbetare. De företag som lyckas är helt enkelt de som *är* bra arbetsgivare.

5.6 Framtida utmaningar

Samtliga företag menar att behovet av ingenjörer kommer att vara stort i framtiden. Eva Wigren tror att utbudet av ingenjörer kommer att vara mindre än behovet. Det är fortfarande en ojämn könsfördelning och de intervjuade företagen menar att problemet ligger i att för få flickor läser tekniska utbildningar.

5.7 Generell sammanfattande diskussion

Alla de intervjuade företagen vill rekrytera ingenjörer, så det kan lätt bli så att de arbetar med employer branding på liknande sätt. Dessa företag använder och arbetar med employer branding på liknade sätt som tas upp i teoridelen.

Samtliga av de intervjuade företagen som aktivt arbetar med extern employer branding var väldigt medvetna om de strategier som verkar vara lyckade. De employer branding-processer som togs upp under intervjuerna stämmer överens med de processer som tas upp i teoriavsnittet. Genom att studera hur företagens använder employer branding för att attrahera unga ingenjörer har en kartläggning och jämförelser av effektiva employer branding-strategier kunna göras.

Betydelsen av intern employer branding visade sig vara av väldigt stor vikt. Det blev tydligt att det är hög transparens mellan företagets interna och externa employer branding. Arbetet med att stärka företagets arbetsgivarvarumärke börjar med att bygga upp ett starkt internt arbetsgivarvarumärke.

Det finns framtida utmaningar med både ett eventuellt underskott av talangfulla ingenjörer men även att få kvinnor arbetar för de tekniska företagen. Detta är något som flera av de intervjuade företagen arbetar för att ändra.

Så som Parment och Dyhre (2009) beskriver hur företag effektivt kan använda employer branding arbetar att flera av de intervjuade företagen med att attrahera unga talangfulla ingenjörer och andra studenter. Slutligen har kartläggningen i den empiriska delen verifierat att den modell som sammanställts och illustreras i figur 8 går att tillämpa i hur företags employer branding-processer ser ut.

6. Slutsats

Denna uppsats avser att kartlägga och jämföra hur åtta ingenjörstunga företag arbetar med employer branding för att attrahera ingenjörer. För att beskriva bakgrunden och processen med att bygga ett starkt arbetsgivarvarumärke grundade sig undersökningen i den insamlade teorin samt sammanställningen av employer branding processen som illustreras i figur 8 i kapitel 3.13. Något som jag upptäckte under arbetets gång var hur starkt sambandet mellan det externa och interna employer branding-arbetet är. Till en början skulle endast den externa employer branding-arbetet studeras, men tidigt förstod jag att även det interna arbetet spelade en stor roll när ett företag ska attrahera unga ingenjörer.

Sex av de intervjuade företagen arbetar aktivt med extern employer branding mot studenter. Av dessa företag har alla en långsiktig och utarbetad employer branding-strategi som handlar om att främst skapa personliga relationer med studenterna. Arbetsgivarna ligger högt upp på Universums rankningslistor över svenska attraktiva arbetsgivare vilket tyder på att de använder effektiva employer branding-strategierna och har lyckats med sitt arbete med arbetsgivarvarumärket.

Av de intervjuade organisationerna arbetar samtliga med någon typ av intern employer branding. De menar att deras medarbetare är de som främst bidrar till att skapa en attraktiv bild av företaget som arbetsgivare, då de är företagets ambassadörer.

Liksom tidigare forskning har visat, visar även denna uppsats vikten av det employer branding-arbete som många teknikföretag gör idag. Det är betydelsefullt att påminna om att kampen om de talangfulla studenterna kommer att tillta, bland annat på grund av stora pensionsavgångar inom industrin. Därför är det av betydande vikt att arbeta med employer branding och att stärka sitt hållbara, långsiktiga arbetsgivarvarumärke!

Referenser

Tryckta källor

- Aaker, D., (1991). *Managing Brand Equity*, The Free Press, Ontario
- Amble, B., (2007) "Recruitment challenges intensify in 2007" *Management Issues*, 2007-01-26
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004) "Conceptualizing and Researching Employer Branding" *Career Development International*, Vol. 9, Nr. 5
- Barrow, S. & Mosley, R., (2005) *The Employer Brand, Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, Wiley & Sons, West Sussex
- Bergman, J. & Årnström, E. (2010), *Attract the right employees*, (master thesis), Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm
- Björklund, M. & Paulsson, U. (2003). *Seminarieboken*, Studentlitteratur, Lund
- Dychtwald, K., & Baxter, D., (2007) "Capitalizing on the New Mature Workforce", *Public Personnel Management*, 2007, Vol. 36, Upplaga 4
- (The) Economist (2006), *Masters of the Universe - A survey of talent*, Print Edition, 2006-10-05, The Economist
- Eriksson & Forsberg, (2003) *Om betydelsen av strategisk kompetensförsörjning*, rapport från Statens kvalitets- och kompetensråd, Stockholm
- Esaiasson, P. et al, (2010) *Metodpraktiken - Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, (3e uppl.), Norstedts Juridik, Stockholm
- Folksam, (2008) *SFFs Rekommendation om Corporate Responsibility 2008*, Sveriges Finansanalytikers Förening, Vingåker
- Franzon, E. & Lundgren, P., (2002) "Sökes: Attraktiva arbetsgivare", *Svenskt näringsliv*, Stockholm
- Höst, M., Regnell, B. & Runesson, P. (2006). *Att genomföra ett examensarbete*, Studentlitteratur, Lund.
- Kapferer, J., (2004), *The new strategic brand management*, Kogan, London
- Mogensen, A., (2009), *Employer branding – a possible value-creating attribute* Copenhagen Business School, Köpenhamn
- Möller, J., Sollenberg, M. & Tovman, P., (2010) *Rekryteringsprocessen*, Stockholm
- Parment, A. & Dyhre, A. (2009). *Sustainable Employer Branding - Guidelines, WorkTOOLS and Best Practices*. Liber AB, Malmö
- Sutherland, J. & Canwell, D., (2005) *Key Concept on Human Resource Management*, Basingstoke Hampshire, Palgrave Macmillan
- Universum, (2007) *Universum Quarterly*, Upplaga 1, Stockholm

Ware, B.L., (2008) "Retaining top Talent", *Leadership Excellence January*, Vol. 25, Upplaga 1

Wägerth, D., (2012) "IKEA studenternas förstahandsval 10:e året i rad i FöretagsBarometern", *Universum*, 2012-03-14

Elektroniska källor

B&B TOOLS, (2012), *Vision & strategi*, Tillgänglig:
<http://www.bb.se/web/Vision_och_strategi.aspx> (2012-05-02)

Blomqvist, P., (2011) "Här vill teknikstudenterna helst jobba.", *Ingenjören*, Tillgänglig:
<<http://www.ingenjoren.se/2011/10/har-vill-teknikstudenterna-helst-jobba/>> (2012-04-22)

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), (2012) *Employer branding*
Tillgänglig: <<http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employer-brand.aspx>> (2012-04-12)

Duraturro, C., (2012), Tillgänglig: <<http://www.universumglobal.com/Employer-Branding---Universum>> (2012-04-26)

Dyhre, A., (2009) *Attraktiv arbetsgivare? Varför då? Varför nu? För vem?* Tillgänglig:
<http://www.talarforum.se/article/anna_dyhre/220/attraktiv_arbetsgivare-varfor_da_varfor_nu-for_vem_-_anna_dyhre.pdf> (2012-03-28)

Edlén, J., (2012) *Att behålla talangerna*, Tillgänglig:
<<http://blogg.talentumhr.se/tag/arbetsgivarvarumärke/>> (2012-04-26)

Edlund, C., (2011), "10 tips när ni bygger arbetsgivarvarumärket!", Tillgänglig:
<<http://blogg.talentumhr.se/2011/09/09/10-tips-nar-ni-bygger-arbetsgivarvarumarket/>>, (2012-03-26)

Efrati, A., (2010) "Google to Give Staff 10% Raise", *Wall Street Journal*, Tillgänglig:
<<http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703523604575605273596157634.html>>, (2012-04-01)

Eliasson Lundquist, A., (2012) "Attracting future colleagues – by actively stimulating their human capital", *Employer Branding Today*, Tillgänglig:
<<http://www.universumglobal.com/UQ/Current-Issue>> (2012-04-22)

Employer Branding Today, (2012), "Men are from Mars, women are from venus", Tillgänglig:
<<http://www.employerbrandingtoday.com/blog/2012/03/26/men-are-from-mars-women-are-from-venus/>> (2012-04-04)

Gray, M., (2009), *SA only scratching surface of employer branding*, Tillgänglig: <<http://www.biz-community.com/Article/196/22/33740.html>> (2012-04-04)

Grönholm, M., (2009) *Employer branding: Gör ditt varumärke till en attraktiv arbetsgivare*.
Tillgänglig: <<http://micco.se/2009/05/employer-branding-gor-ditt-varumärke-till-en-attraktiv-arbetsgivare/>> (2012-04-16)

Ikea, (2012), *Fakta & siffror*, Tillgänglig:
<http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/facts_and_figures/index.html> (2012-05-02)

Kalinowski, M., 2011. *Nya trender inom employer branding*, Tillgänglig:

<<http://www.employerbrandingtoday.com/se/2011/01/12/nya-trender-inom-employer-branding/#more-600>, 2012-03-21> (2012-04-26)

McKinsey & Co, (2007), *The war for talent - The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey & Co*, Tillgänglig:
<http://www.executivesondemand.net/managementsourcing/images/stories/artigos_pdf/gestao/The_war_for_talent.pdf> (2012-04-05)

Laurano, M., (2010) "Strengthen Your Employer Brand to Attract Top Talent", *Bersin & Associates*, Tillgänglig: <<http://www.bersin.com/Blog/post/Strengthen-Your-Employer-Brand-to-Attract-Top-Talent.aspx>> (2012-05-02)

Magnergård Bjers, C., (2007) "Nu kommer generation Y - smarta och uppkopplade" *Barometern*, Tillgänglig: <[http://www.barometern.se/bonus/nu-kommer-generation-y---smarta-och-uppkopplade\(61555\).gm](http://www.barometern.se/bonus/nu-kommer-generation-y---smarta-och-uppkopplade(61555).gm)> (2012-05-02)

Mercuri Urval, *Rekrytera nya människor*, Tillgänglig:
<<http://www.mercuriurval.com/sv/Countries/Sweden/Client-Services/Talent-management/Rekrytera-nya-manniskor/Attraktionskraft-som-arbetsgivare/>> (2012-03-28)

Mogensen, A. (2009) *Employer branding – a possible value-creating attribute*, master thesis, Tillgänglig: <<http://employerbrandingmarketing.wordpress.com/thesis/> Köpenhamn (2012-04-18)

Mossevelde, C., (2012) "The Importance of Internal Employer Branding", Tillgänglig:
<<http://www.employerbrandingtoday.com/blog/2012/01/05/the-importance-of-internal-employer-branding/>> (2012-05-02)

Plushälsa, (2009) "Generation Y (så behåller företaget duktiga medarbetare)", Tillgänglig:
<<http://www.plushalsa.com/generationy.html>> (2012-04-20)

Scania, (2012), *Scania i Sverige*, Tillgänglig: <<http://www.scania.se/om-scania/scania-i-sverige/index.aspx>> (2012-05-02)

Teknikföretagen, (2012), *Organisation*, Tillgänglig:
<http://www.teknikforetagen.se/hem/Om_oss/Organisation/> (2012-05-02)

Täby kommun, (2012), *Fakta & siffror*, Tillgänglig: <<http://www.taby.se/sv/Om-Taby/Forvaltningar-och-namnder/>> (2012-05-02)

Universum, (2009), *Employer Brand Consulting*, Tillgänglig:
<<http://www.universumglobal.com/For-Employers/Consulting.aspx>> (2012-04-03)

Universum (2011), "Strategic Planning", *Employer Branding Today*, Tillgänglig:
<<http://www.employerbrandingtoday.com/blog/2011/11/18/strategic-planning/>> (2012-04-04)

Universum, (2011) *Young Professional survey*, Tillgänglig:
<<http://www.universumglobal.com/IDEAL-Employer-Rankings/Professional-Surveys/Sweden>> (2012-04-06)

Björk, L., (2009) *A practical guide to Employer Branding*, Tillgänglig: <
<<http://www.employerbrandingtoday.com/fi/2009/07/01/a-practical-guide-to-employer-branding/>>, (2012-04-20)

Universum, (2012) *FöretagsBarometern 2012*, Tillgänglig:
<<http://www.universumglobal.com/IDEAL-Employer-Rankings/The-National-Editions/Swedish-Student-Survey>> (2012-04-06)

Vattenfall, (2012), *Koncernorganisation*, Tillgänglig:
<<http://www.vattenfall.se/sv/organisation.htm>> (2012-05-02)

Volvo Group, (2012), *En global koncern*, Tillgänglig:
<<http://www.volvogroup.com/group/sweden/sv-se/Volvo%20Group/Pages/landingpagevolvogroup.aspx>> (2012-05-02)

Welinder, E., (2012) *Do you have to be on Facebook?*, Tillgänglig:
<<http://www.employerbrandingtoday.com/blog/2012/02/28/do-you-have-to-be-on-facebook/>> (2012-04-04)

Intervjuer

Pontus Johansson, HR-specialist och universitetskoordinator, IKEA, 5 april 2012, intervju via e-post.

Katarina Waniewska, Employer Brand Manager, ÅF AB, 27 april 2012, telefonintervju.

Tina Almqvist, arbetar med Employer Branding Nordic, Vattenfall, 7 maj 2012, telefonintervju.

Therese Lundén, ansvarig för Employer Branding (2009-2012), Scania, 10 maj 2012, telefonintervju.

Anonym intervju, företag X, 4 maj 2012, telefonintervju.

Lina Hult, studentkoordinator på nationell nivå, Volvo Group, 7 maj 2012, telefonintervju.

Åse Bandling, HR-chef på koncernnivå, B&B TOOLS AB, 3 maj 2012, telefonintervju.

Anders Wahlgren, projektchef på Projekt- och Byggenheten på Kommunfastigheter, Täby Kommun, 3 maj, intervju via e-post.

Eva Wigren, styrelseordförande, Teknikföretagen, 27 april 2012, personlig intervju.

Bilaga 1

Intervjuformulär

Förklaring av kandidatarbetet:

Uppsatsen skrivs för att öka kunskapen och förståelsen för hur företag arbetar aktivt för att locka till sig unga och välutbildade ingenjörer. Därför kartläggs och jämförs hur svenska företag använder sig av olika Employer Branding-strategier. Uppsatsen kommer främst att rikta sig till svenska företag och ingenjörer som får en klar bild över effektiva Employer Branding-strategier. Självklart får företaget godkänna intervjun innan den publiceras samt ta del av det färdiga materialet.

Namn: Madeleine Karåker

Universitet: Lunds Tekniska Högskola

Program: Industriell Ekonomi -09

Telefonnummer: 073-701 71 09

E-mail: karaker.madeleine@gmail.com

Employer branding:

Employer Branding innebär att kontinuerligt bygga sitt arbetsgivarvarumärke – att marknadsföra och positionera sig som en bra arbetsgivare och att leva upp till det - både för nuvarande personal och för de man vill rekrytera.

Employer Branding

1. Hur arbetar ni aktivt för att nå ut till och locka ingenjörer som studerar eller nyligen tagit examen?
2. Har ni någon utarbetad Employer Branding-strategi för att locka potentiella medarbetare, främst då ingenjörer?
3. Om ja, hur ser den ut?
4. Vad är, enligt er, de främsta egenskaperna som krävs för att bli en eftertraktad arbetsgivare?
5. Hur stor roll spelar de sociala medierna (exempelvis Facebook, LinkedIn m.m) vid marknadsföring av arbetsgivarvarumärket? Svara gärna beskrivande.
6. Vilka (kommunikations)medel använder ni er av för att nå ut och marknadsföra er till unga ingenjörer?

7. När ni marknadsför er mot studenter, skiljer ni då på marknadsföring mot kvinnor och mot män?
8. Har ni någon Employer Branding-strategi för att få unga ingenjörer att stanna kvar på ert företag?
9. Hur skiljer ni er från andra arbetsgivare er bransch i kommunikationsstrategier och jobberbudanden?
10. Finns det något företag som ni tycker för en bra Employer Branding-strategi och lyckas vara en attraktiv arbetsgivare? Motivera gärna.

Rekrytering

11. Har företaget en rekryteringsstrategi och hur ser den ut i så fall?
12. Om ja; är den anpassad för unga ingenjörer?
13. Hur många anställer ni årligen och hur många av dessa är unga ingenjörer?
14. Hur många av de nyanställda är kvinnor vs. män?
15. Hur väl har ni lyckats med att rekrytera yngre ingenjörer? Mäter ni resultatet?
16. Om ja, hur gör ni det?
17. Om man har svårt att rekrytera ingenjörer, vad tror ni detta beror på?
18. Hur ser ert framtida kompetensbehov av ingenjörer ut?
19. Har ni svårare att attrahera något kön och vad tror ni att det beror på i så fall?

Karriär

20. Hur ser karriärvägarna ut på företaget?
21. Hur lång är den genomsnittliga tiden som folk stannar kvar på företaget?

Tack för att du tog dig tid!

Bilaga 2

Sammanställning av intervjuer - arbetsgivare

IKEA

Intervju med Pontus Johansson, han arbetar som HR-specialist och universitetskoordinator. Intervjun genomfördes 5 april 2012.

Om IKEA

IKEA har ungefär 11 000 medarbetare i Sverige och globalt är de totalt 131 000 anställda. IKEA har mellan 800-1200 medarbetare med en teknisk bakgrund i Sverige. Däremot är det inte säkert att alla dessa har en ingenjörsexamen. IKEA har ett stort behov av ingenjörer inom olika område. I den årliga karriärundersökningen FöretagsBarometern, som Universum har genomfört, rankas IKEA för tionde året i rad som etta av ekonomerna och i år (2012) för första gången som tvåa bland civilingenjörerna. "IKEA:s topplaceringar är resultatet av ett strategiskt och långsiktigt employer branding-arbete. IKEA:s satsning på att belysa bredden av karriärmöjligheter inom koncernen leder nu till resultat även bland civilingenjörerna. Det kommer att bli en viktig konkurrens fördel i den ökade kampen om civilingenjörer och spetskompetens inom viktiga områden", berättar Daniel Wägerth från Universum. (Universum, 2012)

Employer Branding

Employer branding-aktiviteter

IKEA arbetar aktivt med employer branding. Enligt Pontus Johansson närvarar IKEA på flera av universitetens och högskolornas största arbetsmarknadsmässor riktade mot ingenjörer. På de arbetsmarknadsdagar där IKEA inte har någon personlig närvaro och representation annonserar de bland annat i kårtidningar. Ytterligare employer branding-aktiviteter är annonsering i andra magasin och tidningar riktade mot studenter såsom Studentliv och Campus. De erbjuder även studenter möjligheten att skriva examensarbete hos IKEA. Pontus Johansson menar att det är ett bra sätt för IKEA att lära känna studenterna och för studenterna att lära känna IKEA.

Pontus Johansson berättar om IKEA:s employer branding-strategi som riktar sig till alla potentiella medarbetare, där studenter är en av de kategorier som de är mest aktiva mot. IKEA har dock ingen specifik employer branding-strategi riktad mot just ingenjörer. Då IKEA är i en inledningsfas med sitt employer branding-arbete kommer de i framtiden att inleda fler samarbeten med utvalda universitet och exempelvis anordna studiebesök och workshops för studenterna.

De tror och anser att bästa sättet att nå ut som och anses vara en arbetsgivare är att *vara* en bra arbetsgivare. Det innebär att det är när medarbetare trivs, mår bra och är nöjda som IKEA är en bra arbetsgivare. Då kommer förmedla detta till vänner, familj och bekanta.

För att få unga ingenjörer att stanna på IKEA vill företaget att medarbetarna utvecklas tillsammans med företaget. Pontus Johansson menar att de därför försöker erbjuda de utvecklingsmöjligheter som medarbetaren efterfrågar. De tror att det är av stor vikt att själv kunna påverka sin utveckling inom IKEA och Pontus Johansson anser att det är en

av grundkomponenterna för att kunna behålla medarbetare. Johansson exemplifierar detta med att det i vissa fall handlar om att byta IKEA-bolag eller varuhus medan det i andra fall handlar mer om att utveckla sin befintliga roll.

Employer branding - skillnad mellan kvinnor och män?

IKEA skiljer inte på employer branding mot kvinnor och män. Dock anordnar de ibland evenemang med kvinnliga organisationer och nätverk, exempelvis det kvinnliga nätverket HERA vid Lunds Tekniska Högskola.

Kommunikation

En kommunikationsväg som IKEA använder är som tidigare nämnt annonsering via magasin. Hemsidan är en del som de använder för att nå ut till studenter och andra potentiella medarbetare. Genom att studenter söker till IKEAS examensjobb kan de attrahera studenter, men även genom universitetens hemsidor och examensjobbsportaler når de även ut till studenter.

Sociala medier

För IKEA är och kommer sociala medier att vara en stor del av företagets marknadsföring. Johansson berättar att IKEA är aktiva på främst LinkedIn och Facebook. LinkedIn används främst i rekryterings syfte och Facebook används som kommunikationskanal för att enkelt nå ut till och möta IKEAs kunder.

Hur man blir en attraktiv arbetsgivare

Enligt Pontus Johansson finns det många faktorer som gör en arbetsgivare attraktiv. Att vara ett globalt företag med internationella möjligheter är en bidragande del och att ha ett starkt varumärke är ytterligare en del. Johansson säger: *“Det är fler faktorer som gör företag attraktiva såsom kultur och värderingar, vilket är något IKEA är tydliga med.”*

Det som gör att IKEA sticker ut från andra arbetsgivare är exempelvis att de har de flesta ingenjörstjänsterna i Älmhult. Detta gör att många flyttar för att kunna jobba på IKEA vilket enligt Pontus visar på att många medarbetare har på så sätt ett stort intresse av att arbeta på just IKEA. Pontus Johansson säger också *“vi skiljer oss även på det sättet att alla våra medarbetare och potentiella medarbetare är kunder hos oss.”*

Exempel på attraktiv arbetsgivare

Pontus Johansson menar att det finns många företag som är duktiga inom employer branding. *“De stora företagen har ofta ganska liknande sätt att marknadsföra sig vilket gör att det är svårt att säga vilket som lyckas bättre än andra. Däremot är det många mindre företag som är otroligt duktiga på att ”branda” sig mot vissa utbildningar till exempel inom IT.”* säger han.

Rekrytering

IKEA hade tyvärr ingen möjlighet att svara på rekryteringsfrågorna vid intervjutillfället.

Karriärvägar

Det finns många olika karriärvägar inom IKEA. Detta beror dels på att IKEA är ett globalt företag med möjligheter att jobba internationellt och det finns även många möjligheter i Sverige. *“IKEA har 17 varuhus och 16 bolag (främst tjänstemannabolag) vilket det finns stora möjligheter att byta jobb inom IKEA. Medarbetaren styr själv sin utveckling genom*

att vara tydlig med vad man tänker sig jobba i framtiden.” berättar Pontus Johansson.

ÅF AB

Intervju med Katarina Waniewska som arbetar som Employer Brand Manager. Intervjun genomfördes den 27 april 2012.

Om ÅF

ÅF är ett teknikkonsultföretag med 4500 anställda. Deras kärnvärden är enastående medarbetare, teamwork och absolut oberoende och de har ett motto som lyder ”Innovation by experience”. ÅF har valt att arbeta hårt med att marknadsföra sitt arbetsgivarvarumärke och ett av deras mål har varit att attrahera de bästa och de rätta talangerna (www.åf.se).

Employer Branding

Employer branding-aktiviteter

ÅF arbetar väldigt aktivt med marknadsföring mot studenter och har höga ambitioner om att vara en attraktiv arbetsgivare. De ställer ut på flera årliga arbetsmarknadsmässor för studenter, där både chefer och konsulter från ÅF deltar. ÅF:s medarbetare har även möjlighet att påverka på vilka evenemang organisationen ska delta. ÅF anordnar luncher och pubar men bjuder även in studenter till lokala kontor för att de ska få stämna av stämningen, få träffa de anställda och aktivt delta i exempelvis interaktiva workshops. Företaget erbjuder också examensarbeten som enligt Katarina Waniewska är vägar in i verksamheten. De samarbetar med många av landets högskolor och universitet. Sedan två år tillbaka har de bland annat varit huvudsamarbetspartner till KTH:s arbetsmarknadsdag Armada och gör detta för att öka kännedom om ÅF som företag men också som arbetsgivare. Företagets ambition är att synas på alla de stora högskolorna och universiteten i Sverige så som KTH, Chalmers, Lund, Umeå och Uppsala.

ÅF:s utarbetade employer branding-strategi är uppbyggd på två ben; att attrahera och rekrytera talanger men även att behålla befintliga medarbetare och utveckla det interna varumärket.

Företaget arbetar aktivt för att få unga ingenjörer att stanna kvar på företaget. Medelåldern att arbeta på ÅF är 7,5 år. De har sociala nätverk för att öka trivseln och samhörigheten mellan medarbetare, ÅF Rookies som anordnar mingel, picknickar, middagar och pubar för unga och nyanställda samt ÅF Club som anordnar och sponsrar olika idrottsevenemang så som årliga skidresor och orienteringar.

ÅF mäter resultaten av sin employer branding genom att studera karriär- och företagsbarometern som ÅF anser vara ett tydligt index för hur företaget lyckas med sitt arbetsgivarvarumärke.

Employer branding - skillnad mellan kvinnor och män?

ÅF skiljer inte på marknadsföringen av arbetsgivarvarumärket riktad mot kvinnor eller mot män, men företaget har valt att samarbeta med vissa kvinnliga nätverk för studerande ingenjörer och sponsrar till exempel den kvinnliga föreningen Malvina vid Kungliga Tekniska Högskolan.

Kommunikation

ÅF:s främsta kommunikation med studenter är främst genom personlig kontakt och att synas på plats. Men även genom samarbeten, olika studenttidningar, annonser i till exempel Campus-skrivblocket.

Sociala medier

ÅF använder exempelvis Facebook som en informationskanal för att kommunicera ut information om ÅF karriär. Enligt Katarina Waniewska är det en viktig kommunikationskanal men inte avgörande i dagsläget.

ÅF:s Employer Brand Manager Waniewska menar att LinkedIn är en allt viktigare social media.

Hur man blir en attraktiv arbetsgivare

Enligt Waniewska är det viktigt att som arbetsgivare representera något som företaget kan stå för och företagsvärderingarna är i linje med de arbetssökandes.

Katarina Waniewska anser att det är viktigt för arbetsgivaren att aktivt arbeta med hållbarhet och att associeras med något viktigt och häftigt. Till exempel är ÅF:s samarbete med friidrottsstjärnan Susanna Kallur och sponsring av ÅF Offshore Race samt att vara Green Advisor till ett antal olympiska kommittéer viktiga egenskaper för att anses vara en attraktiv arbetsplats.

Ett företag som erbjuder kandidaterna en stimulerande arbetsplats där det finns tydliga karriärvägar, ett främjande av kompetensutveckling och kollegor att trivas med är mycket viktiga faktorer som bidrar till att ett företag blir en attraktiv arbetsgivare.

Exempel på attraktiv arbetsgivare

Katarina Waniewska menar att ett företag som lyckats bygga upp ett attraktivt arbetsgivarvarumärke och kommunicera sina värderingar och varumärke är Google. Enligt henne arbetar de mycket aktivt med employer branding i USA och i Sverige rider de lite på den vågen. De anställda får utveckla egna projekt och arbeta i en bred arbetsmiljö vilket kan attrahera unga talanger.

Ett andra exempel är IKEA som lyckas vara en attraktiv arbetsgivare. Enligt Katarina Waniewska är några komponenter som har hjälpt dem att uppnå framgång deras tydliga hemsida, bloggar och deras häftiga montrar på arbetsmarknadsmässor.

Rekrytering

Rekryteringsstrategier

Ett av ÅF:s främsta rekryteringsmål är att växa mycket de kommande åren. Katarina Waniewska berättar att företaget planerar att anställa tusentals nya medarbetare genom att både köpa fler företag men också genom rekrytering. Dock sker rekryteringen av chefer på olika nivåer och inte av en central HR-avdelning. ÅF har inte någon specifikt definierad rekryteringsstrategi anpassad för ingenjörer.

Rekrytering i dagsläget

Under 2011 har företaget rekryterat och förvärvat mellan 600 till 700 anställda och av dem är ungefär 100-150 nyexaminerade studenter. Enligt Waniewska lyckas ÅF väl med sin rekrytering av ingenjörer.

I dagsläget finns det cirka 20 procent kvinnor i organisationen men målet är att det ska arbeta 25 procent kvinnor till år 2015 på ÅF. Företaget arbetar aktivt med att söka och anställa fler kvinnor. Problemet ligger i inte lika många kvinnor väljer tekniska inriktningar. Detta kan ha att göra med uppfostran och kulturen. Det är även betydande att det finns kvinnliga förebilder och att lyfta fram dem för att attrahera fler kvinnor.

Framtida kompetensbehov

ÅF AB har ett stort framtida kompetensbehov och ett av deras mål är att de 2015 ska ha en omsättning som är dubbelt så stor som år 2010 och 9000 anställda ingenjörer.

Karriärvägar

Det finns tre utarbetade karriärvägar inom företaget. Ungefär 25 procent går dessa tydliga vägar medan resten utvecklas individuellt i konsultrollen och kompetensutvecklingen.

Vattenfall

Telefonintervju med Tina Almqvist, arbetar med Employer Branding Nordic. Intervjun genomfördes den 7 maj 2012.

Om Vattenfall

Vattenfall producerar omkring 20 procent Nordens el. I Sverige fokuserar de på produktion, distribution och försäljning av el (www.vattenfall.se). Koncernen har ungefär 35 000 anställda, varav 9000 i Sverige. Av dessa är cirka 70 procent ingenjörer. Vattenfalls behov av ingenjörer kommer i framtiden att vara mycket stort, bland annat på grund av pensionsavgångar och företagets investeringar. De kommer kontinuerligt att rekrytera från av alla ingenjörsutbildningar.

Employer Branding

Employer branding-aktiviteter

Vattenfall arbetar brett med employer branding och har gjort det i flera år, även om det inte benämndes med samma namn tidigare. Deras målgrupp är främst ingenjörer och de har långgående samarbeten med olika universitet, sektioner och andra övergripande studentorganisationer. I vissa fall agerar de huvud huvudsamarbetspartners och de anordnar lunchföredrag, studiebesök men även andra studenttillställningar.

I Sverige sedan 15 år tillbaka har de studentrelationsansvariga och allt eftersom konkurrensen om talangerna har ökat har de employer branding-ansvariga både på nationell- och koncernnivå.

Tina Almqvist berättar att för att attrahera rätt medarbetare arbetar de enligt en utarbetad employer branding-strategi. Strategins första steg bygger på att *skapa ett intresse*. Eftersom Vattenfall redan har ett känt varumärke kan de fokusera på att fortsätta stärka sitt arbetsgivarvarumärke genom bland annat genom annonsering. Det andra steget handlar om det *personliga mötet* där de berättar om hur det är att arbeta på företaget. Dessa möten sker oftast på arbetsmarknadsdagar, rekryteringsevenemang och andra employer branding-evenemang. Det sista steget i deras employer branding-strategi är att *övertyga om att söka*. För unga ingenjörer är vanliga vägar in i företaget examensarbeten, sommarjobb och studentrekryteringar.

För att behålla unga ingenjörer arbetar Vattenfall med mentorskap, nätverk för yngre medarbetare, arbetar med ledarskapsutveckling och andra projekt och initiativ vilket hittills har fått positiv respons.

För att mäta hur väl företaget lyckas med sin employer branding gör de både kortsiktiga och långsiktiga kompetensinventeringar och följer därefter upp hur väl de har lyckats. Verktyg som används är bland annat uppföljning efter studentevenemang men också företagets ranking på Universums listor.

Employer branding - skillnad mellan kvinnor och män?

Vattenfall skiljer inte på employer branding mot olika kön men enligt Almqvist bör företaget tänka på den aspekten. I dagsläget arbetar 25 procent kvinnor på Vattenfall och enligt undersökningar är företaget mer attraktiva hos kvinnliga studenter än hos manliga. Vattenfall samarbetar dock med vissa kvinnliga nätverk och organisationer och de arrangerar studentaktiviteter med jämställdhetsfokus.

Kommunikation

För att kommunicera med målgruppen annonserar företaget till en början i studenttidningar men syns även online. Därefter är det personliga mötet viktigast.

Sociala medier

Almqvist menar att de sociala medierna spelar viss roll och om målgruppen är unga och studenter kan det vara viktigt att använda dessa medier. Hon påpekar dock att om ett företag väljer att använda något av dessa sociala medier, exempelvis Facebook, måste de vara aktiva genom att regelbundet uppdatera med väsentlig information.

Hur man blir en attraktiv arbetsgivare

För att vara en attraktiv arbetsgivare bör företaget erbjuda ett brett utbud av möjligheter att utvecklas så medarbetarna kan få variation i sitt arbete, det vill säga att det finns en intern arbetsmarknad. Tina Almqvist menar dessutom att faktorer som att kunna erbjuda internationella möjligheter och att hela tiden "*deliver what they promise*" för att skapa rätt förväntningar gör en arbetsgivare attraktiv.

Det som gör Vattenfall till en attraktiv arbetsgivare kan dels ha att göra med deras stora och kända varumärke men även att deras verksamhet finns i hela värdekedjan och de kan därför erbjuda en mängd karriärmöjligheter. 75 procent av verksamheten finns utomlands så därför finns det även stora internationella möjligheter.

Exempel på attraktiv arbetsgivare

Tina Almqvist menar att de arbetsgivare som anses attraktiva är de som har lyckats jobba upp sig och skapat sig ett attraktivt arbetsgivarvarumärke. Hon menar vidare att Ericsson har lyckats väl, då de är mångfacetterade och många talangfulla ingenjörer söker sig dit. Volvo Group är ytterligare ett företag som har lyckats att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke.

Rekrytering

Rekryteringsstrategier

Vattenfall har en tydlig process för kompetensplanering med en strategi som ligger till grund för företagets employer branding-arbete och rekryteringsstrategi. Målen sätter HR upp för att sedan bestämma effektiva kommunikationskanaler, förmedla bästa bilden av Vattenfall och sedan göra ett lämpligt urval av kandidater.

Rekryteringsstrategin är delvis anpassad för ingenjörer där de exempelvis erbjuder enkla vägar in på företaget så som examensarbete och sommarjobb.

Rekrytering i dagsläget

Majoriteten av de nyanställda är ingenjörer. I Sverige anställdes år 2011 anställdes drygt 800 personer externt, cirka 70 procent av dessa var ingenjörer.

Enligt Almqvist lyckas bra med sin rekrytering, genom som tidigare nämnt sommarjobb, examensarbeten och studentrekryteringar. Dock kan företaget bli bättre på att mäta resultaten och följa upp.

Tina Almqvist tror att orsaker till att vissa företag har svårt att rekrytera ingenjörer kan

bero på att båda parterna ställer höga krav och det gäller att hitta en matchning. Det är bra om arbetsgivare är flexibla, vilket blir svårare ju större företaget är. En annan orsak kan vara att förmedla företagskultur, värderingar och hur det är att arbeta där.

Genom att uppmärksamma teknikyrket mer kan fler kvinnor lockas till tekniska utbildningar och därefter teknikföretag. Vattenfall har ingen specifik utmaning med att attrahera unga kvinnor och Tina Almqvist tror att detta kan bero på den generösa arbetskulturen samt föräldraskap.

Framtida kompetensbehov

Vattenfalls framtida kompetensbehov fortsätter troligtvis stadigt att växa på grund av det stora antalet pensionsavgångar och företagets investeringar.

Karriärvägar

Beroende på medarbetarnas önskemål ser karriärmöjligheterna olika ut. Det finns tre huvudsakliga karriärvägar beroende på om önskan är att bli specialist, projektledare eller chef. Som tidigare nämnt finns en stor arbetsmarknad inom Vattenfall och dessutom finns karriärprogram, mentorprogram och ledarskapsutvecklingar.

Scania

Telefonintervju med Therese Lundén, ansvarig för Employer Branding (2009-2012). Intervjun genomfördes den 10 maj 2012.

Om Scania

Scania tillverkar bland annat tunga lastbilar, bussar och industrimotorer. Dessutom erbjuder de ett stort utbud av tjänsterelaterade produkter och finansiella tjänster. Scania är verksamt i cirka 100 länder och har drygt 37 000 anställda i världen varav 13 000 arbetar i Sverige. (www.scania.se, 2012) Företaget anställer flera nya medarbetare varje år. Enligt Therese Lundén är uppskattningsvis 30-50 procent av dem ingenjörer.

Employer Branding

Employer branding-aktiviteter

Scania har en utarbetad employer branding-strategi och ett mål om att vara en utav Sveriges mest attraktiva arbetsgivare för ingenjörer. I år (2012) har de bland annat fått utmärkelsen *branschbäst* men för att nå deras mål krävs ett kontinuerligt och långsiktigt arbete.

Scania arbetar mycket medvetet med employer branding. Eftersom det är viktigt med personliga möten och att bygga goda relationer med studenterna väljer de ut skolor och utbildningar som de fokuserar på. Kärnan i Scantias employer branding-verksamhet är de samarbetsavtal som de har med flera sektioner och andra studentorganisationer på ett antal utvalda universitet och högskolor i Sverige. De ställer även ut på arbetsmarknadsdagar, anordnar lunchföreläsningar samt bjuder in studenter till besök på Scania där de får träffa andra ingenjörer som arbetar där och de visa upp vilka möjligheter som finns, hur det är att arbeta där men även ta del av företagets värderingar.

Therese Lundén berättar även att de har flera samarbeten med olika nätverk så som *Future Stars*, en tävling i samarbete med Metro där de vill få kontakt med drivna studenter, *Future Female Leader Award*, ett samarbete med KTH, och talagnätverket *Nova100*, där de arrangerar årliga ledarskapsseminarier med chefer och Novor som arbetar på Scania. Just nu håller Scania på att utvecklar *temabesök*, där de bjuder in studenter från KTH, Linköping, Chalmers och Luleå till samma event med ett visst tema.

Scania arbetar även aktivt med barn och ungdomar för att öka teknikintresse och locka fler att läsa tekniska utbildningar. Exempelvis har de fördjupat samarbete med förskolor, sommarskolor för barn och ungdomar och genomför olika aktiviteter för att påverka utbildningen av tekniklärare.

Nu satsar Scania också mer på intern employer branding och bygger upp en strategi för att stötta chefer i organisationen att behålla och utveckla sina medarbetare. Bland annat så pågår ett projekt med att förtydliga utvecklings- och karriärvägarna på företaget. Det finns även ett program för unga talanger där de tillsammans med företagsledningen utmanas att hitta lösningar till viktiga strategiska frågeställningar för Scania. Ett annat exempel på aktivitet är korta seminarier för chefer på aktuella teman som är viktiga för att behålla och utveckla företagets medarbetare, såsom coachande ledarskap och feedback.

Employer branding - skillnad mellan kvinnor och män?

Företaget skiljer inte på marknadsföringen gentemot kvinnor och mot män, men har valt att ha många bilder på kvinnor i sin kommunikation för att locka fler kvinnor till företaget. De arrangerar även olika aktiviteter, så som FFLA (Future Female Leader Award) och deltar i Diversity Challenge som är en tävling för att öka mångfalden i näringslivet.

Kommunikation

Eftersom Scania redan har ett känt varumärke i Sverige kan de, i stället för att marknadsföra varumärket, arbeta mycket med relationsmarknadsföring. Som tidigare nämnt använder de främst personliga möten för att nå ut till sin målgrupp, de åker ut och träffar kandidaterna och erbjuder sommarjobb och examensarbeten samt anordnar exempelvis interaktiva tävlingar. De tror att de är bra med en kompletterande mix av olika sorters kommunikationssätt.

Sociala medier

Genom sociala medier så som Facebook och bloggar kan Scania visa upp sina medarbetare, ha karriärgrupper och levandegöra hur det är att arbeta på företaget. Det är där deras målgrupp finns. LinkedIn används främst för rekryteringsannonsering.

Hur man blir en attraktiv arbetsgivare

Therese Lundén tror att för att anses vara en bra arbetsgivare måste man just *vara* en bra arbetsgivare. Det är av stor vikt att arbeta med extern employer branding men även med intern employer branding och att inse att dessa hänger ihop. Det gäller att ha ett seriöst och professionellt arbetserbjudande men även att kunna lyssna och kommunicera med sin målgrupp.

Det som skiljer Scania från många andra arbetsgivare är att de är ett värderingsstyrt företag. Kärnvärden implementeras i verksamheten, både kortsiktigt och långsiktigt. De har anammat ett LEAN-tänk där individen tar ansvar och deltar i företagets utveckling och de arbetar också långsiktigt både med kompetensutveckling och employer branding. Therese Lundén tror även att företagets produkts/tjänsts art, image och förmåner kan vara betydande faktorer för hur attraktivt ett företag är.

Exempel på attraktiv arbetsgivare

Therese Lundén menar att uppstickaren Klarna är ett företag som har lyckats med sin employer branding och är en attraktiv arbetsgivare. Även de arbetar på värderingsstyrt sätt.

Rekrytering

Scania har en rekryteringsstrategi. *"Företagets rekrytering grundar sig i det kompetensbehov som Scania har för att kunna fortsätta vara konkurrenskraftigt. Rekryteringsbehovet bestäms i varje affärsenhet eller dotterbolag och rekryteringsstöd finns både centralt och lokalt i företaget."* säger Lundén.

"Rekryteringen stöts av företagets employer branding-arbete som innebär ett långsiktigt arbete med att öka intresset för teknik, fordonsbranschen och ingenjörsyrket." berättar Therese Lundén.

Scania anställer flera hundra nya medarbetare varje år varav cirka 30-50 procent är ingenjörer. Av företagets anställda är 27 procent akademiker och av dem är drygt 60 procent civil- eller högskoleingenjörer.

På Scania arbetar idag ungefär 20 procent kvinnor (Sverige). Bland de medarbetarna med akademisk bakgrund är andelen kvinnor större (30 procent) och den ökar. Therese Lundén berättar att "Exempelvis har andelen kvinnliga chefer i Sverige ökat från 15 procent till 21 procent de fem senaste åren."

För att se hur väl företaget har lyckats sin rekrytering av yngre ingenjörer mäter de bland annat rekryteringen till Scantias traineeprogram centralt. Under 2012 sökte 520 personer till de 25 traineeplatserna. Här kan ses att de har ett bra rekryteringsunderlag till traineeprogrammet och kvaliteten på de sökande ingenjörerna, ekonomerna och systemvetarna är god.

Övrig uppföljning av rekrytering görs lokalt i varje affärsenhet eller dotterbolag. De indikerar att det är svårt att hitta och anställa personal inom IT-området och då även ingenjörer inom det området.

Enligt Therese Lundén är det stor konkurrens mellan de företag som anställer ingenjörer, på grund av bristkompetensen på arbetsmarknaden. Detta menar Lundén beror dels på generationsskiftet då många 40-talister går i pension och dels att allt färre examineras från de tekniska högskolorna.

Att företaget har svårare att attrahera kvinnor tror Lundén till stor del beror på att en låg andel kvinnor studerar till civil- och högskoleingenjör idag och därmed blir rekryteringsbasen liten. Därför väljer Scania att arbeta med att öka intresset för teknik- och fordonsbranschen hos barn och ungdomar.

Scantias framtida kompetensbehov av ingenjörer är kontinuerligt stort. Detta gäller inte bara civilingenjörer, utan även högskoleingenjörer och andra tekniker.

Framtida kompetensbehov

Deras största framtida kompetensbehov är ingenjörer.

Karriär

Karriärvägarna på Scania är ändliga. På företaget finns många olika befattningar och roller och därmed också många olika utvecklingsmöjligheter. På senaste tiden har flera av Scantias verksamhetsområden förtydligt utvecklingsvägar och kompetenssteg för specialister. Utmaningen för Scania är därför att göra utvecklingsmöjligheterna tydligare för medarbetarna och ge cheferna ett bättre stöd för att planera sina medarbetares utveckling.

Företag X

Om företag X

Företag X har valt att vara anonyma. I Sverige har företaget cirka 17 500 medarbetare. Av dessa är ungefär 9 000 R&D (Research & Development) ingenjörer, men det är betydligt fler ingenjörer som arbetar inom andra områden. Företagets framtida behov av ingenjörer kommer att vara stort.

Employer Branding

Employer branding-aktiviteter

Företaget arbetar med employer branding på olika sätt. Till en början undersöks och bestäms vilka högskolor och program som är intressanta för företaget. Deras nyckelaktiviteter är att aktivt delta på olika evenemang och arbetsmarknadsmässor på de utvalda högskolorna. Enligt företaget är det viktigt att vara närvarande och att utforma företagets närvarande efter var de är. De tar ofta hjälp av deras lokala kontor som finns runt om i landet för att de besökande kandidaterna ska kunna identifiera sig. Exempelvis på ARKAD finns ofta lokala medarbetare på plats som har läst någon teknisk utbildning på Lunds Tekniska Högskola. För att attrahera talanger samarbetar de även med tredjepartsorganisationer så som talangnätverken Nova100, Future Stars samt Universum. För att få in unga talangfulla ingenjörer i organisationen erbjuds även examensarbete och sommarjobb.

Att få unga talanger att stanna kvar på företaget är något de arbetar aktivt med. De följer upp med hjälp av undersökningar och utvärderingar för att ta reda på vad de anställda tycker om företaget. De anser att det är betydelsefullt att undersöka vad de tycker om ledarskap och ledarskapsutveckling. Genom att studera varför de slutar och om det finns någonting som saknats kan de hjälpas åt att bygga ett engagemang för företaget.

Utöver ovanstående aktiviteter erbjuds spännande utmaningar, utlandsmöjligheter för att stimulera talanger och få dem att känna sig stolta att jobba på företaget.

Employer branding - skillnad mellan kvinnor och män?

Företaget skiljer inte på employer branding riktad mot kvinnor eller mot män. De tänker på att lyfta fram kvinnliga förebilder för att unga kvinnor ska kunna identifiera sig med dessa. Till exempel menar de att om en tjej står i deras företagsmonter på en mäsas vågar fler kvinnor sig fram. Dessutom anordnar företaget tillställningar endast riktade till unga kvinnor. Deras mål är dock att vara attraktiva för alla.

Kommunikation

För att identifiera vilken typ av kommunikation företaget ska använda använder de sig av en så kallad fyrfältare för att hitta rätt kommunikationsbalans. Till en början vill de nå en bred målgrupp för att skapa kännedom (awareness) för att sedan få uppmärksamhet (attention) av den specifika målgruppen de främst vill nå ut till. De når talanger och potentiella medarbetare genom personliga möten, artiklar, Twitter och andra tryckta medier som målgruppen läser. Enligt företaget är en mix effektivast.

Sociala medier

Sociala medier är viktiga för företag X. De finns på bland annat Facebook, YouTube och LinkedIn. Dessa används att stärka företagets varumärke och arbetsgivarvarumärke och

de produkter, företagskultur och vilka som jobbar där visas bland annat upp.

Hur man blir en attraktiv arbetsgivare

Enligt det intervjuade företaget är det absolut viktigaste att säkerställa att de nuvarande medarbetarna trivs. Det handlar inte endast om att erbjuda dem en hög lön eller god lunch utan att vara sanningsenliga och motivera, inspirera samt engagera. För att bli en attraktiv arbetsgivare bidrar även bra ledarskap och att alla medarbetare får vara med och skapa ett större värde samt vara företagets ambassadörer.

Exempel på attraktiv arbetsgivare

Företag som håller starka positioner som attraktiva arbetsgivare är bland annat IKEA, Google och McKinsey. De lyckas att göra rätt typer av rekryteringar och förmedlar en tydlig bild av hur det är att arbeta på företaget samt vad som kan förväntas.

Rekrytering

Rekryteringsstrategier

Det är en stor organisation så varje del i företaget har sin egen rekryteringsstrategi som är anpassat efter respektive avdelnings behov. Den huvudsakliga strategin handlar om att hitta rätt kompetens till rätt tjänst. Enligt företag X är de i behov av ungt blod, och måste rekrytera många unga på grund av demografin.

Rekrytering i dagsläget

Rekryteringen skiljer sig åt i de olika delarna i företaget. I nuläget rekryteras mellan 400 till 800 nya medarbetare, varav majoriteten är unga ingenjörer. Av de nyanställda är cirka 30 procent kvinnor och 70 procent är män.

Det intervjuade företaget lyckas bra med sin rekrytering. Enligt undersökningar trivs de flesta anställda och de tycker oftast att det är häftigare på insidan. Genom att sätta upp målsättningar och följa de nyanställdas utveckling kan de se att det varit en lyckad rekrytering.

Det som kan bidra till svårigheter med rekrytering av ingenjörer kan, enligt företaget, vara dålig kännedom om företaget eller att de har ett dåligt rykte som arbetsgivare. Bristen på utbildade ingenjörer tas även upp. Dock har inte det intervjuade företaget dessa problem.

Företag X har även svårare att attrahera unga kvinnor, vilket beror på att det just finns få kvinnor med rätt kompetens. Detta kan ses redan i tidiga åldrar, då få flickor väljer att läsa tekniska utbildningar.

Framtida kompetensbehov

Företagets framtida behov att svårt att spekulera i på grund av många yttre faktorer. En av dessa är att förutspå framtida konjunkturer. Företaget kommer dock alltid ha ett stort ingenjörsbehov och kommer framför allt alltid vara beroende av ersättningsrekryteringar. I framtiden kommer det bland annat att efterfrågas många "tekniska tekniker" samt programmerare.

Karriärvägar

De karriärmöjligheter som finns på företaget skräddarsys i mån av behov och förmåga. Personalen har själva möjlighet att påverka sina karriärstegar under årliga utvecklingssamtal.

Volvo Group

Telefonintervju med Lina Hult, studentkoordinator på nationell nivå. Intervju genomfördes den 7 maj 2012.

Om Volvo Group

Volvokoncernen tillverkar bland annat lastbilar, bussar, anläggningsmaskiner och komponenter till flygindustrin. Volvo Group tillhandahåller också finansiella tjänster. Koncernen har cirka 100 000 anställda varav 26 000 arbetar i Sverige. Tio procent av de nyanställda är unga ingenjörer. Volvo Groups framtida behov av ingenjörer är mycket stort.

Employer Branding

Employer branding-aktiviteter

Volvo Group har något som kallas Volvo Group Student Tour då koncernen besöker elva till tolv arbetsmarknadsmässor årligen. De besöker då bland annat landets sju största universitet och högskolor. Flera av koncernens enheter anordnar evenemang men sponsrar även olika tillställningar och organisationer.

Koncernen arbetar efter en utarbetad employer branding-strategi som bygger på att identifiera intressanta universitet för att på så sätt nå målgrupper, speciellt ingenjörer.

En viss del av Volvos Groups strategi för att attrahera ingenjörer handlar om att på olika sätt samarbeta med Sveriges högskolor och universitet. Volvo Group har bland annat en speciellt utvald samarbetspartner, Academic Preferred Partner, som är Chalmers Tekniska Högskola i Sverige. Skolan ingår i ett större globalt initiativ Academic Partner Program där fler universitet är utpekade. Från och med i år erbjuder Volvo Group 400 arbetslösa studenter en ettårig teknikutbildning med praktikplatser i produktionen.

När de ställer ut på arbetsmarknadsmässor skiljer de alltid på ingenjörer och ekonomer, de har bland annat två olika montrar och anpassar klädseln för att möta de olika målgrupperna. Exempelvis har det en mer vardagsklädsel på ingenjörsmässor och mer businessklädsel på ekonomi- och arbetsmarknadsdagar.

Volvo Group har employer branding-strategier för att få medarbetare att stanna men enligt Hult har de ingen specifik strategi just för unga ingenjörer. De satsar mycket på medarbetares utveckling. Koncernen har olika kompetensutvecklings- och ledarskapsprogram och dessutom läggs en Personal Business Plan tillsammans med chef upp.

För att möta resultatet av employer branding-arbetet studeras rankingslistor över attraktiva arbetsgivare.

Skillnad i employer branding riktad mot kvinnor eller män?

Volvo Group skiljer inte på marknadsföring av arbetsgivarvarumärket riktat mot kvinnor eller mot män.

Kommunikation

För att nå ut och marknadsföra sitt arbetsgivarvarumärke besöker de, som tidigare nämnt, olika campus där de delar ut tryckt material. Volvokoncernen vill ständigt ligga i framkant och vara innovativa, de fungerar nu bland annat på att använda smart phones-applikationer.

Sociala medier

Studentrelationsansvariga Lina Hult menar att de sociala medierna spelar stor roll i dagens samhälle. I Sverige har man genomfört en pilot av att skapa en Facebook-sida för att nå ut till studerande och andra ungdomar. Hon tar även upp vikten av att vara aktiv och att det inte är en envägskommunikations utan det gäller att skapa en bra balans. Koncernen använder LinkedIn i rekryteringssyfte.

Hur man blir en attraktiv arbetsgivare

För att företagets ska anses vara en attraktiv arbetsgivare spelar arbetsförhållanden, kultur och medarbetarna stor roll. Dessa faktorer för att de unga anställda trivs. Enligt Lina Hult går det att utläsas från studentundersökningar att balans i livet är något som värdesätts högt av unga talanger. Andra påverkande faktorer är internationella karriärmöjligheter och en stor intern arbetsmarknad, lön, pension men även andra utvecklingsmöjligheter.

VOLVO Group har en ambition om att vara bland topp 5 mest attraktivaste arbetsgivaren bland ingenjörstudenter, topp 20 bland ekonomistudenter och topp 5 för Young Professionals. På Universums undersökningar rankas VOLVO Group: bland högskoleingenjörer plats 4, IT-studenter plats 8, ingenjörer på plats 13 och Young Professionals plats 4. Volvo Groups fördelar gentemot andra konkurrenter är att de är en stor koncern som finns representerade i alla världsdelar och de har många olika bolag, vilket innebär stor utvecklings och karriärmöjligheter inom koncernen. Företagskulturen är något de är kända för samt deras ledord som är passion, energi och respekt för individen.

Exempel på attraktiv arbetsgivare

Lina Hult anser att flera företag gör ett bra jobb, detta kan ses i rankingsundersökningarna. Några av de attraktiva arbetsgivare som hamnar högt upp i undersökningarna är Ericsson, ABB, Vattenfall, IKEA och Google.

Rekrytering

Rekryteringsstrategier

Rekryteringsstrategin går in i deras långsiktiga employer branding-strategi (Se avsnitt om Volvo Groups employer branding-aktiviteter).

Lina Hult tror att de arbetsgivare som inte lyckas med att marknadsföra sitt arbetsgivarvarumärke inte har ett tillräckligt tydligt erbjudande till studerande. Studenter jämför företagen med andra liknade arbetsgivare.

Rekrytering i dagsläget

Varje år anställs ungefär 1000 tjänstemän i alla åldrar, varav 300 av dem är kvinnor. Tio procent av nyanställningarna är unga ingenjörer, det vill säga under 30 år. Av dessa har ungefär 60 procent en civilingenjörsutbildning och 40 procent är högskoleingenjörer.

I koncernen finns färre kvinnor, och enligt Lina Hult kan en del av problemet grundas i att få kvinnor väljer att läsa tekniska inriktningar och att de då finns det färre kvinnliga ingenjörer att rekrytera. I nuläget arbetar 20 procent kvinnor och 80 procent män inom Volvo Group.

Framtida kompetensbehov

I framtiden kommer Volvo Group ha ett stort behov av ingenjörer, troligtvis ökande. Enligt Lina Hult kommer de att behöva anställa många med tanke på demografin. De kommer troligen att behöva anställa fler ingenjörer än vad som exponeras på marknaden.

Karriärvägar

I Volvokoncernen finns främst tre tydliga karriärvägar.

Leadership Pipeline (ledarskapsinriktning): Här har fyra nivåer av ledarskap definierats. Varje nivå kräver olika erfarenheter och kunskaper.

The Project Management Pipeline (projektledarinriktning): finns för de medarbetare som utvecklas inom projektledning. Enligt Volvo Group är de indelade i fyra delar: framväxande projektledare, projektledare, seniora projektledare och programledare och liksom Leadership Pipeline kräver de olika erfarenhet och kunskaper.

Specialists (specialister): Denna inriktning är indelad i tre delar. I nivå 1 finns de specialister som besitter breda grundkunskaper. Nivå 2 omfattar erfarna specialister på koncernens affärsområden och enheter. Nivå 3 består av specialister på avdelningsnivå.

B&B TOOLS

Intervju med Åse Bandling, HR-chef på koncernnivå för B&B TOOLS AB, genomförd den 3 maj 2012.

Om B&B TOOLS

B&B TOOLS AB är ett av nordens största företag som säljer och levererar industriförnödenheter såsom exempelvis verktyg, maskiner, skyddsutrustningar samt transmission och automation till bygg-, industri-, och fastighetssektorn. De strävar efter att vara störst inom MRO (Maintenance, Repair & Operations) (B&B TOOLS, 2012)

Enligt B&B:s hemsida är ett av deras huvudmål är att koncernen ska anses vara en attraktiv arbetsgivare som utvecklar medarbetarna i rätt riktning.

På grund av bland annat de organisatoriska förändringarna de senaste åren i och med den stora mängden förvärv och inriktningen mot MRO har Human Resources (HR) arbetat med mot att öka företagets samordning och koncernens gemensamma mål och riktlinjer har fått allt större betydelse. 2008/2009 beslutades det om att fokusera på

fyra nya HR-områden fram för att bland annat utveckla löne- och arbetsvillkor, rekryteringsprocessen samt kultur och värderingar. Fokusområdena är att utveckla attraktiva villkor, effektiv bemanning, prestation och kompetens och gemensam kultur. (B&B TOOLS, 2012)

Employer Branding

Employer branding-aktiviteter

B&B TOOLS har ingen utarbetad employer branding-strategi för att attrahera unga, talangfulla ingenjörer. Enligt koncernens HR-chef, Åse Bandling, är koncernen inne i en förändringsresa och är inte klara med uppbyggnaden av företaget. De har de en bit kvar innan de är redo att arbeta aktivt med extern employer branding. De samarbetar med talangnätverken Nova100 och Nova Agentum för att hitta talangfulla ingenjörer till specifika tjänster men de arbetar inte aktivt med att marknadsföra sitt arbetsgivarvarumärke. I nuläget tror de på att arbeta med intern employer branding, det vill säga att de arbetar med att behålla och tillfredsställa sin redan existerande personal. För B&B TOOLS är det viktigt att ha en utvecklande och inspirerande företagskultur. Om medarbetarna är nöjda med sin arbetsplats tror B&B TOOLS att de kommer att sprida sin positiva bild av arbetsgivaren vidare och på så vis kan företaget attrahera nya talanger.

Employer branding - skillnad mellan kvinnor och män?

Eftersom B&B TOOLS inte arbetar med någon aktiv extern employer branding skiljer de heller inte arbetsgivar marknadsföringen mellan könen.

Kommunikation

Som tidigare nämnt har B&B TOOLS valt att hittills främst kommunicera med studenter och nyutexaminerade genom talangnätverket Nova 100 och Nova Agentum, men ej i marknadsföringssyfte utan endast vid rekrytering av tjänster.

Sociala medier

Enligt B&B TOOLS HR-chef får de sociala medierna allt större betydelse. I dagsläget använder sig endast ett fåtal företag i organisationen av att marknadsföra varumärket på Facebook. Att inte alla varumärken använder sig av sociala medier så som Facebook och enligt Åse Bandling beror det på olika generationers syn på detta. Att kommunicera genom sociala medier påverkar organisationen, därför bör företaget tänka på hur de vill framstå och vad de vill uppnå. Åse Bandling tar även upp betydelsen av att tänka på hur man är och önskar att vara som arbetsgivare då det blir allt vanligare att de arbetsökande talangerna använder olika internetsidor för att jämföra och bedöma arbetsgivare med varandra.

Hur man blir en attraktiv arbetsgivare

Enligt B&B TOOLS är det viktigaste företagskulturen samt företagets värderingar och att leva upp till dessa. För att vara en attraktiv arbetsgivare krävs också att det finns föredömen i organisationen och ledare att se upp till som lever upp till företagsvisionen. Gemensamma personalvillkor samt tydliga karriär- och utvecklingsvägar är också av stor vikt. Dock menar Åse Bandling att de egenskaperna som gör en arbetsgivare attraktiv är olika beroende på vem som tillfrågas.

Det som B&B TOOLS erbjuder potentiella anställda är möjligheten att få vara i

förändringsprocessen och när koncernen utvecklas och växer.

Exempel på attraktiv arbetsgivare

De mest attraktiva arbetsgivarna hittas ofta högt upp i arbetsgivarundersökningar, vilket är en bra indikator på att företaget har lyckats med sin employer branding. IKEA och H&M är förebilder då de har lyckats attrahera många talangfulla arbetssökande och skapat sig ett rykte om att vara en attraktiv arbetsplats. För att vara en attraktiv arbetsgivare gäller dock inte bara att attrahera rätt människor utan att få dem att stanna och trivas.

Rekrytering

Rekryteringsstrategier

B&B TOOLS har en rekryteringsprocess men ingen specifik utarbetad rekryteringsstrategi. De ser gärna en intern rörlighet och söker ofta internt vid rekrytering. Ett mål med rekryteringen är att arbeta för en balanserad könsfördelning och ser gärna att många arbetssökande är kvinnor men anser att det är viktigt att rekryteringen bottenar sig i rätt kompetens. 2012 finns 21 procent kvinnor i koncernen och de är därmed en minoritet.

Rekrytering i dagsläget

Enligt Bandling lyckas B&B-koncernen bra med sin rekrytering och de ser inga större problem med att attrahera talangfulla ingenjörer. De problem som företag kan ha med att locka till sig ambitiösa och prestationsinriktade studenter kan grunda sig i att de inte är eller marknadsför sig som tillräckligt spännande och utvecklande. Bandling säger att faktorer som kan påverka vid val av arbetsgivare kan bland annat vara lön och utvecklingsmöjligheter och därför är det viktigt att visa upp detta om de kan erbjuda det.

Framtida kompetensbehov

B&B TOOLS kommer alltid att ha ett visst behov av talangfulla ingenjörer, speciellt inom affärsutvecklingsorganisationen och kategoriorganisationen. Dock menar Bandling att det är svårt att förutspå exakt hur det framtida kompetensbehovet kommer att se ut i och med att de är mitt uppe i en kraftig förändringsfas av koncernen.

Karriärvägar

Företaget har inga förutbestämda karriärvägar utan individanpassar detta efter vilka vägar de anställda vill gå och hur de önskar att utvecklas. Dessa möjligheter attraherar de individualistiska unga arbetssökande som själva har möjlighet att påverka sin karriärväg i B&B TOOLS.

Täby Kommun

Anders Wahlgren jobbar på Täby Kommun som projektchef på Projekt- och Byggheten på Kommunfastigheter och intervju genomfördes 3 maj 2012.

Om enheten på Täby Kommun

Täby Kommun har nästan 3000 anställda. Avdelningen Kommunfastigheter arbetar bland annat med teknisk fastighetsförvaltning, projektledning av byggprojekt och underhållsplanering. Inom den enheten som Anders arbetar på jobbar åtta stycken, varav sex av dem är ingenjörer.

Employer Branding

Employer branding-aktiviteter

Anders Wahlgren berättar att de tyvärr inte arbetar med employer branding och har därför heller ingen utarbetad employer branding-strategi. Enligt Anders Wahlgren beror detta troligen på att de är en liten organisation (åtta anställda) som under år 2012 ska bli nio anställda. Troligtvis kommer gruppen att utökas till tio personer men inte mer. De krav som vi ställer på den sökande är erfarenhet minst 5 år högskola eller motsvarande. Då organisationen är liten måste de ställa krav på minst fem års yrkesutbildning för att medarbetaren ska komma in i arbetet så snabbt som möjligt.

Om organisationen hade varit större hade de velat ha ett program för att locka nya kvalificerade och talangfulla medarbetare.

De har ingen utarbetad employer branding-strategi för att behålla unga ingenjörer. De tror att det är svårt för en kommun att konkurrera med den privata sektorn. Det är dock en bra början för en utexaminerad att börja på en kommun då man snabbt får ett stort kontaktnät som man har stor nytta av vid ett språng till den privata sektorn.

Employer branding - skillnad mellan kvinnor och män?

De skiljer inte på employer branding mot kvinnor och män. De söker personer med rätt kompetens och utbildning. Dessutom är personens sociala kompetens är väldigt viktig.

Kommunikation

Täby Kommun har varit på KTH på en rekryteringsdag. Annars är det skralt med marknadsföring mot unga studenter. *"Då vi är en liten organisation och vill ha personer med erfarenhet tappar vi säkert en hel del kompetent personal. Vi har valt att gå den vägen. Vi har gått via ett rekryteringsbolag som headhuntar personal. Vi har även annonserat i dagspress DN, Metro och även specialtidningar typ Fastighetsnytt."* säger Anders Wahlgren.

Sociala medier

Täby Kommun använder inte sociala medier när de går ut och exempelvis lanserar tjänster. Wahlgren menar att dessa nya medier är viktigt att synas på, kanske mer än man tror. Detta är ett sätt att visa de unga kandidaterna att arbetsgivaren hänger med i utvecklingen och finns man inte med där tappar vi säkert en hel del mycket kompetenta personer. *"Där måste vi vässa oss."* säger Anders Wahlgren.

Hur man blir en attraktiv arbetsgivare

En attraktiv arbetsgivare kan erbjuda spännande och omväxlande arbetsuppgifter samt en frihet att lösa sina arbetsuppgifter. Att erbjuda möjlighet till utbildningar och att arbeta hemifrån när möjlighet ges är också faktorer som kan göra en arbetsgivare attraktiv. Det är viktigt att ha en god stämning på jobbet och gott kamratskap. Enligt Anders Wahlgren uppskattar den unga generationen afterwork och andra event för att skapa en samhörighet.

Täby Kommun kan erbjuda lite högre löner än andra kommuner. Utöver det kan de locka med intressanta och roliga arbetsuppgifter, bra arbetsmiljö och friskvårdsbidrag. Anders Wahlgren tror att kommunala ingångslöner är hyfsade men kan inte lönemässigt konkurrera om de bästa personerna efter några år. Däremot är arbetstiderna normala och trots att det kan bli ett antal timmar övertid i månaden är det inte i närheten av den privata sidan. Det kan säkert i vissa fall vara ett konkurrensmedel.

Exempel på attraktiv arbetsgivare

Enligt Wahlgren är de stora byggföretagen så som Skanska och NCC populära arbetsgivare. De har framförallt lockat med omväxlande arbetsuppgifter och satsar mycket på vidareutveckling och kurser.

Rekrytering

Rekryteringsstrategier

Täby Kommun har en rekryteringsstrategi, de vill bland annat ha en jämn åldersfördelning i organisationen. Strategin är anpassad för ingenjörer om det är det som söks.

Rekrytering i dagsläget

Då de är väldigt få i gruppen anställer de ca en person per år. Av de tre nyanställda personerna är en av dem kvinna. Anders Wahlgren menar att det är svårare att få en kvinna med stor erfarenhet just på projektledarsidan och att kan bero på att det finns mer män att tillgå.

I Täby Kommuns fall är de en organisation med byggprojektledare som är en mycket eftertraktad grupp idag där det är marknaden som styr. Enligt Anders Wahlgren måste de konkurrera med den privata sidan med lön och andra förmåner vilket är väldigt svårt trots att den kommunala lönepolitiken är bra. Trots det lockar den privata sidan den unga generationen.

Enligt Anders Wahlgren är tiden som personalen stannar kvar på kommunen varierande. *"De unga stannar några år medan den äldre generationen 40 år och uppåt stannar 5-10 år."* säger han.

Framtida kompetensbehov

Det närmsta året kommer de att behöva folk med erfarenhet på minst fem år. Detta beror på att de hanterar projekt för upp till 300 miljoner och då krävs folk med erfarenhet. Anders Wahlgren skulle vilja anställa minst fem projektledare till som hanterar projekten i sin helhet från utredning/projektering/produktion till färdig byggnad. Behov finns men det hanteras genom att anlita externa konsulter.

Karriärvägar

Projekt- och Byggenheten i Täby Kommun har tydliga karriärvägar. Karriärvägarna för en projektledare är att man först börjar som Projektledare Underhåll och då får man hantera projekt upp till fem miljoner kronor. Sedan kan medarbetaren avancera till Projektledare Investering som då kan hantera projekt i 300-miljonklassen efter ett tag. Man kan sedan gå vidare till projektkoordinator, det vill säga samordnare av de olika projektledarnas arbeten. Sedan kan man också avancera till projektchef som är den högsta positionen i vår grupp vilket undertecknad Anders Wahlgren upprätthåller.

Bilaga 3

Intervjuformulär – Eva Wigren (Teknikföretagen)

Förklaring av kandidatarbetet:

Uppsatsen skrivs för att öka kunskapen och förståelsen för hur företag arbetar aktivt för att locka till sig unga och välutbildade ingenjörer. Därför kartläggs och jämförs hur svenska företag använder sig av olika Employer Branding-strategier. Uppsatsen kommer främst att rikta sig till svenska företag och ingenjörer som får en klar bild över effektiva Employer Branding-strategier. Självklart får företaget godkänna intervjun innan den publiceras samt ta del av det färdiga materialet.

Namn: Madeleine Karåker

Universitet: Lunds Tekniska Högskola

Program: Industriell Ekonomi -09

Telefonnummer: 073-701 71 09

E-mail: karaker.madeleine@gmail.com

Employer branding:

Employer Branding innebär att kontinuerligt bygga sitt arbetsgivarvarumärke – att marknadsföra och positionera sig som en bra arbetsgivare och att leva upp till det - både för nuvarande personal och för de man vill rekrytera.

Employer Branding

1. Berätta lite om din bakgrund.
2. Hur arbetar ni aktivt för att nå ut till och locka ingenjörer som studerar eller nyligen tagit examen?
3. Hur har employer branding använts på de företagen där du har jobbat på eller jobbar mot idag för att locka till sig unga ingenjörer?
4. Om ja, hur har den sett ut?
5. Vad är, enligt er, de främsta egenskaperna som krävs för att bli en eftertraktad arbetsgivare?
6. Hur stor roll spelar de sociala medierna (exempelvis Facebook, LinkedIn m.m) vid marknadsföring av arbetsgivarvarumärket? Svara gärna beskrivande.

7. Vilka (kommunikations)medel tror du är effektiva för att nå ut och marknadsföras till unga ingenjörer?
8. När ni marknadsför er mot studenter, skiljer ni då på marknadsföring mot kvinnor och mot män?
9. Har ni någon Employer Branding-strategi för att få unga ingenjörer att stanna kvar på ert företag?
10. Finns det något företag som ni tycker för en bra Employer Branding-strategi och lyckas vara en attraktiv arbetsgivare? Motivera gärna.

Rekrytering

11. Hur har rekryteringsstrategierna sett ut?
12. Om den finns; är den anpassad för unga ingenjörer?
13. Hur många har anställts årligen och hur många av dessa har varit unga ingenjörer?
14. Hur många av de nyanställda är kvinnor vs. män?
15. Hur väl har ni lyckats med att rekrytera yngre ingenjörer? Mäter ni resultatet?
16. Om ja, hur har det gjorts?
17. Om man har svårt att rekrytera ingenjörer, vad tror ni detta beror på?
18. Hur tror du att det framtida kompetensbehov av ingenjörer ut?
19. Brukar det vara svårare att attrahera något kön och vad tror ni att det beror på i så fall?

Tack för att du tog dig tid!

Bilaga 4

Sammanställning av intervju

Teknikföretagen

Intervju med Eva Wigren, styrelseordförande. Intervjun genomfördes den 27 april 2012.

Om Teknikföretagen

Teknikföretagen är en svensk arbetsgivar- och branschorganisation som hjälper närmare 3600 teknikföretag med frågor som rör arbetsrätt och andra gemensamma kompetensförsörjningsfrågor. Bland annat ingår Electrolux, ABB och Ericsson. På deras hemsida står det *“Teknikföretagens uppdrag är att stärka konkurrenskraften för alla medlemsföretag – stora som små. Via våra regionkontor finns vi nära i vardagen med råd och stöd, som en förlängd HR-funktion.”* (www.teknikforetagen.se, 2012)

Teknikföretagen arbetar bland annat med att få ungdomar att läsa på tekniska utbildningar och visa ungdomar de arbetsmöjligheter som finns inom svensk industri.

Employer Branding

Employer branding-aktiviteter

Enligt Eva Wigren är det viktigt att företaget tar personlig kontakt med studenter genom att exempelvis ställa ut på arbetsmarknadsdagar men även att ta in praktikanter och erbjuda examensarbete. Hon påpekar att hemsidan spelar stor roll vid marknadsföring av både varumärket och arbetsgivarvarumärket.

Wigren menar att employer branding har stor betydelse, framför allt på grund av den framtida kompetensbristen.

Genom att skapa engagemang bland de anställda och göra dem till en del av organisationen så att det känns att de bidrar och är med att skapa värde kan företag både attrahera och behålla medarbetare. För att medarbetarna ska känna sig som en del av organisationen kan de exempelvis anordna olika workshops där medarbetarna får vara aktiva och anamma företagets värderingsord.

Om företag erbjuder traineeplatser och även möjlighet till att kunna byta arbetsuppgifter inom organisationen kan medarbetarna utvecklas och göra karriär inom organisationen i stället för att söka sig till nya företag.

Employer branding - skillnad mellan kvinnor och män?

Eva Wigren menar att företag bör skilja på employer branding mot kvinnor och män eftersom olika komponenter attraherar olika kön. Enligt Wigren studerar och jobbar kvinnor gärna med mer övergripande frågor, exempelvis samhällsenliga eller miljöfrågor.

Hon tror att de flesta företag inte använder någon specifik employer branding-strategi mot antingen kvinnor eller män men samarbetar i vissa fall med kvinnliga nätverk och tänker dock mycket på att framhäva kvinnliga förebilder för att attrahera andra kvinnor.

Kommunikation

Vanlig kommunikation riktad mot ingenjörer som företag använder sig av är exempelvis genom tidningen NyTeknik men även andra teknik- och studenttidningar samt att närvara på arbetsmarknadsdagar där det är viktigt att ha tryckt utdelningsmaterial.

Sociala medier

Facebook är en bra möjlighet att vara interaktiv med en bred målgrupp och särskild effektiv om man kan vara innovativ och individualisera kommunikationen. Ett exempel är en innovativ film som Teknikföretagen gjort, Felix stör en ingenjör. Ett annat alternativ är att använda Twitter eller andra sociala medier.

Hur man blir en attraktiv arbetsgivare

För att bli en attraktiv arbetsgivare menar Eva Wigren att företaget bör ha bra värderingar som de arbetssökande kan relatera till. Att arbeta med sin CSR (Corporate Social Responsibility) och att de tydligt kan uttrycka vad företaget står för är också viktiga egenskaper. Företag som har möjlighet att erbjuda en internationell karriär bör även visa upp detta. För att locka talanger, och på så vis bli attraktiva arbetsgivare, kan organisationen visa upp inspirerande uppdrag och arbetsuppgifter samt utforma och anpassa arbetet efter individens förutsättning och på så vis attrahera bland annat generation Y.

Wigren tar även upp ytterligare tre faktorer som inte får glömmas; företagets ledord, deras språk samt att ha frontfiguren som man kan relatera till. Företag med starka varumärken har det betydligt lättare att attrahera unga ingenjörer.

Exempel på attraktiv arbetsgivare

ÅF har lyckats väldigt bra med sin employer branding. Enligt Eva Wigren har ÅF tidigare framstått som något mossiga men har nu verkligen lyckats med sin employer branding och har ändrat sin profil trots att de gör samma arbetsuppgifter som tidigare. De har arbetat väldigt intensivt för att få företaget att attrahera unga människor genom att visa upp andra unga människor. Även Ericsson och många konsultfirmor har lyckats bli attraktiva arbetsgivare.

Rekrytering

Rekryteringsstrategier

Ett exempel är att göra en kompetensmatris för att ta reda på företagets behov och sedan anpassa rekryteringsstrategin efter den. Många företag har strategier för att rekrytera fler kvinnor till organisationen, dock med samma kompetens som de övriga sökande.

Rekrytering i dagsläget

Vid anställning behövs alltid en upplärningsprocess, vilket är krävande för företaget men de måste göra det för att skapa en variation i åldersstrukturen.

Företag som har profilerat sig felaktigt kan få det svårt att rekrytera rätt medarbetare. Eva Wigren tror även att det är få företag mäter sitt resultat av rekrytering.

Framtida kompetensbehov

Eva Wigren tror att de flesta teknikföretag kommer ha ett stort kompetensbehov av ingenjörer i framtiden och att behovet av ingenjörer kommer att vara större än utbudet.