



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH29

Examensarbete i marknadsföring på kandidatnivå

VT24

Talangjakten

Employer branding för global talangattraktion

Författare:

Saga Anderlind, 010821-7902

Vilma Holmqvist, 010530-9363

Douglas Ljungholm, 020122-3179

Handledare:

Nikos Macheridis

Förord

Vi vill uttrycka vår uppriktiga tacksamhet till intervjupersonerna för era värdefulla insikter som bidragit till vår studie. Vi riktar också ett tack till vår handledare, Nikos Macheridis, för hans stöd och feedback under arbetet.

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Talangjakten: Employer branding för global talangattraktion

Seminariedatum: 2024-05-30

Ämne/kurs: FEKH29, Examensarbete i marknadsföring på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Douglas Ljungholm, Saga Anderlind och Vilma Holmqvist

Handledare: Nikos Macheridis

Fem nyckelord: Employer branding, arbetsgivarvarumärke, global rekrytering, medarbetarlöfte, talang

Forskningsfråga: Hur påverkar olika employer branding-insatser möjligheten att attrahera talanger som är bosatta i en annan stad eller annat land än företaget?

Syfte: Utforska hur employer branding kan användas strategiskt för att attrahera talanger från olika geografiska platser och ge praktiska insikter för global talangattraktion.

Metod: Kvalitativ undersökning av flera fallstudier genom semistrukturerade intervjuer med nio företagsrepresentanter.

Teoretiska perspektiv: Employer branding-processen, egenskaper som attraherar talanger och BLGC-ramverket, kompletterat med Talent Attraction Management (TAM) modell om global talangattraktion.

Resultat: Empirin består av nio intervjupersoners erfarenheter kring employer branding hos företagen de representerar, organiserade utifrån 15 olika teman.

Slutsats: Företag bör samordna arbetsgivar- och företagsvarumärket, samt HR- och marknadsföringsavdelningen i arbetet. Platsen har betydelse för målgruppen och medarbetarna och dess nätverk bör användas i arbetet. Kommunikationen bör förmedla företagets yttre egenskaper och integreras med övrig företagskommunikation. Samarbeten och proportionerliga insatser möjliggör global talangattraktion.

Abstract

Title: The Hunt for Talent: Employer Branding for Global Talent Attraction

Seminar date: 2024-05-30

Course: FEKH29, Degree project in Marketing at Undergraduate level, 15 University Credits Points (UCP) or ECTS

Authors: Douglas Ljungholm, Saga Anderlind and Vilma Holmqvist

Advisor: Nikos Macheridis

Key words: Employer branding, Employer brand, Global recruitment, Employee value proposition, talent

Research question: How do different employer branding-initiatives affect the ability to attract talents residing in another city or country than the company?

Purpose: Explore how employer branding can be strategically utilized to attract talents from different locations and provide practical insights for global talent attraction.

Methodology: Qualitative case studies conducted through semi-structured interviews with nine interviewees.

Theoretical perspectives: The employer branding process, characteristics that attract talents and the BLGC framework, complemented by the Talent Attraction Management (TAM) model for global talent attraction.

Result: The empirical data consists of the experiences of nine interviewees regarding employer branding at the companies they represent, based on 15 different themes.

Conclusions: Companies should align their employer and corporate brands and coordinate efforts between HR and marketing departments. The location impacts the target audience, and employees and their networks should be utilized. Communication should convey the company's external attributes and be integrated with overall corporate messaging. Collaborations and proportionate efforts enable global talent attraction.

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1. Problembakgrund	8
1.1.1. Problemformulering	10
1.2. Syfte	10
1.3. Frågeställning	11
1.4. Avgränsningar	11
2. Teorier och begrepp	12
2.1. Vad är employer branding?	12
2.2. Hur utövas employer branding?	13
2.2.1. Nulägesanalys och målbild	13
2.2.2. Kravprofil	14
2.2.3. Employee Value Proposition (EVP)	14
2.2.4. Kommunikation	18
2.2.5. Uppföljning och implementering	19
3. Metod	23
3.1. Inledande arbete	23
3.2. Metodval	23
3.2.1. Forskningsfilosofi	23
3.2.2. Forskningsstrategi	24
3.3. Datainsamling genom intervjuer	24
3.3.1. Val av intervjuobjekt	25
3.3.2. Tillvägagångssätt vid intervjuer	26
3.4. Tillvägagångssätt vid analys	28
3.5. Metodreflektion	29
3.5.1. Reliabilitet	29
3.5.2. Validitet	29
3.6. Användning av artificiell intelligens	30
4. Empiriskt material	31
4.1. Intern planering	31
4.1.1. Förhållande mellan arbetsgivarvarumärke och företagsvarumärke	31
4.1.2. Internarbete	31
4.1.3. Employee Value Proposition	32
4.1.4. Överensstämmelse med medarbetarnas upplevelser	34
4.1.5. Målgrupp och målgruppsanpassning	35
4.1.6. Testning av material	36
4.2. Extern kommunikation	37
4.2.1. Kanaler	37

4.2.2. Kontinuitet i kommunikationen	38
4.2.3. Medarbetare i kommunikationen	38
4.3. Insatser för global talangattraktion	39
4.3.1. Samarbeten och platsmarknadsföring	39
4.3.2. Employer branding vid flytt	40
4.4. Utfall	42
4.4.1. Process för utvärdering	42
4.4.2. Olika insatsers framgång	42
4.4.3. Mönster vid uppsägningar	43
4.4.4. Allmänhetens uppfattning	44
5. Analys av empiriskt material	46
5.1. Förhållningssätt till employer branding	46
5.2. Nulägesanalys och målbild	46
5.3. Kravprofil	47
5.4. Employee Value Proposition	50
5.5. Kommunikation	57
5.6. Uppföljning	60
5.7. Implementering	62
6. Slutsatser	68
7. Diskussion och vidare forskning	71
8. Källförteckning	72
9. Appendix	81
9.1. Appendix 1: Sammanställning tidigare forskning	81
9.2. Appendix 2: Introduktion intervjuer	83
9.3. Appendix 3: Intervjufrågor på svenska	84
9.4. Appendix 4: Intervjufrågor på engelska	85
9.5. Appendix 5: Medgivandeformulär	86

Lista över förkortningar

EB	Employer Branding
EVP	Employee Value Proposition

1. Inledning

“*It begins with you.*”, “*Home for those who dare.*” och “*A better business. A better world. A better you.*” är några av de effektfulla budskap som företag producerat för att attrahera talanger (ABB, 2024; Allianz, u.å.; Unilever, u.å.). I dagens affärsvärld finns en rad utmaningar förknippade med exempelvis klimatförändringar, politisk instabilitet och teknologisk utveckling. För att tackla dessa finns ett behov av duktig arbetskraft, som kan fylla kompetensgap inom organisationer och tillgodose framtida behov i en kontinuerligt förändrande miljö. Idag saknar många företag den talang och kompetens de behöver (Durth et al., 2023). McRae et al. (2024) identifierar flera trender som förväntas forma arbetet under 2024, såsom ett större fokus på problemlösning, fler rekryteringsstrategier för att bredda talangpoolen och att fortsatt främja färdighetsutveckling av anställda. Det understryker företags behov att rekrytera och utveckla duktig arbetskraft för att möta samtidens utmaningar och säkerställa långsiktig framgång (ManpowerGroup, 2024).

På arbetsmarknaden navigerar talanger bland olika företag som kan erbjuda fördelar såsom meningsfullhet, en stöttande arbetskultur och anpassning till deras livsstil. Begreppet *job shopping* används allt oftare för att beskriva denna process, vilken efterliknar hur kunder letar efter produkter på marknaden (Robertson & Wigert, 2018). Forum såsom Glassdoor och sociala medier används också för att recensera företag och chefer anonymt, likt recensioner på produkter (Glassdoor, 2024; Robertson & Wigert, 2018). Utöver talangernas egen informationssökning har också företag en möjlighet att differentiera sig från andra företag som konkurrerar om samma arbetskraft. Det väcker frågan: *Vad gör att vissa företag attraherar fler talanger och är mer populära än andra?*

Idag arbetar företag aktivt med att stärka sitt humankapital genom kompetensstyrning. Det innefattar bland annat rekrytering av rätt personal och kompetensutveckling, med målet att skapa ett attraktivt och överlägset erbjudande till talanger (McKinsey & Company, 2023). Ett relevant verktyg för detta är employer branding (EB), som handlar om att göra företag attraktiva som arbetsgivare genom att kommunicera och efterleva en kombination av värderingar, företagskultur och möjligheter som resonerar med potentiella arbetstagare. Gateva (2018) liknar denna process vid att bygga ett nät för att fånga de mest eftertraktade talangerna – *de guldiga fiskarna*. Likt hur företag

marknadsför produkter till kunder så skräddarsyr företag sitt erbjudande till arbetstagare för att fånga de mest kompatibla och kompetenta individerna (Robertson & Wigert, 2018; Lindman, 2023).

1.1. Problembakgrund

Idag råder en intensiv konkurrens om den mest kvalificerade arbetskraften, ett fenomen som kallas *the war for talent* (Burrola, 2023; Chambers et al., 1998). I takt med att företag möter utmaningar och föränderliga miljöer anses det allt viktigare att rekrytera personal utifrån dess potential, snarare än kompetenser. Med denna rekryteringsstrategi finns en ökad komplexitet i att identifiera vilka kandidater som besitter rätt potential, vilket gör det svårare att hitta rätt talanger (Fernández-Aráoz, 2014).

Utmaningen förstärks ytterligare då World Economic Forum (2018) påvisar globala utmaningar såsom en åldrande befolkning, minskande befolkningsstorlek och en generell brist på arbetskraft. Bland den minskande befolkningsstorleken återfinns den mest eftertraktade demografiska gruppen på arbetsmarknaden: personer i åldersgruppen 35 till 44 (Fernández-Aráoz, 2014). Som resultat väntar en ökad konkurrens om högkvalificerad internationell arbetskraft.

När rätt kandidat identifierats så fortsätter kriget mellan företagen. Arbetsgivare använder ekonomiska incitament för att moterbjuda kandidater som är i process för anställning hos ett annat företag, vilket skapar vad som kan liknas vid ett budgivningskrig. Ofta så vinner moterbjudandet, vilket gör att det förlorande företaget lagt resurser på en misslyckad rekrytering (Christian, 2022). Burrola (2023) framhäver allvaret i denna situation och menar att ett företags framgång beror på dess förmåga att vinna *the war for talent*. Ett sätt att uppnå detta är genom att differentiera företaget med EB.

När företag rekryterar en talang som inte är kompatibel med företaget uppstår en felrekrytering. Det innebär en kostnad för företag, och dess påverkan blir särskilt påtaglig i utmanande ekonomiska tider. Utöver de ekonomiska förlusterna kan felrekryteringar leda till minskad produktivitet och skada ett företags rykte (Åhlin & Österholm, 2013). Enligt Manpower (2021) kan en felrekrytering kosta ungefär 700 tusen kronor, exklusive

alternativkostnader som uppstår. Genom EB kan sannolikheten att matcha företaget med kompatibla talanger öka.

Globaliseringen, i kombination med teknologisk utveckling, har utvidgat *the war for talent* och gett företag en möjlighet att attrahera talanger från hela världen. Detta breddar företagens talangpool. Internationella kandidater kan bidra med mångsidiga erfarenheter och perspektiv som gagnar företagens utveckling. Den globala spelplanen innebär att företag kan behöva kännedom, kulturell medvetenhet, och internationella partnerskap som verktyg för rekrytering (University of Portsmouth, 2023). Dessutom behöver de utforma jobbsökningar som är attraktiva för en internationell publik (ManpowerGroup, 2024).

Till fördel så rankas Sverige som det nionde bästa landet i världen på att attrahera, utveckla och behålla talanger, samt det näst mest attraktiva landet för högtbildad arbetskraft (IMD, 2017; OECD, 2023). Det utgör en möjlighet för svenska företag. Däremot påverkas landets attraktivitet negativt av höga levnadskostnader (IMD, 2017). Svenska staten har under 2024 investerat 25 miljoner kronor för att förbättra samordningen mellan myndigheters insatser för att locka och behålla internationell kompetens, vilket stärker landets förmåga att rekrytera från utlandet (Government Offices of Sweden, 2024).

I en tid av globalisering och talangbrist möter företag utmaningen att hitta rätt person som är villig att flytta för arbetet. Det kan innebära en internationell flytt från ett annat land, vilket kan vara komplext att organisera, eller en flytt inom samma land. CEMS (2016) identifierar utmaningar såsom kandidaters oro för att förstå en ny kultur, potentiella språkbarriärer och risken för en kulturchock. Dessutom finns det troligen ett behov av ny bostad, en migrationsprocess som ska överkommas samt eventuell familj som flyttar med, vilket ställer krav på att jobberbudandet anses vara tillräckligt attraktivt för att genomgå flytten (Northvolt, u.å.; Knight, 2018). När det gäller inrikes flytt är det främst unga som är benägna att flytta, och de föredrar storstäder (Via TT, 2021). Arbetsförmedlingen (u.å.) och Forsberg (2023) exemplifierar denna problematik, och framför att norra Sverige har svårt att attrahera arbetskraft till lediga jobb för högtbildade. För att lösa detta menar Anna Näppä (Luleå Tekniska Universitet, 2021) att

företag behöver stärka sitt employer brand, och att hela regioner kan jobba med branding för att bli mer attraktiva för talanger.

Samtidigt som *the war for talent* pågår är det inte alla företag som har råd att anställa idag. Detta då den svenska ekonomin befinner sig i en lågkonjunktur, som förväntas fortsätta fram till år 2025 (Konjunkturinstitutet, 2023; Svenskt näringsliv, 2023). Det skapar vanligtvis en trend om minskade nyrekryteringar inom företag, vilket återspeglas i den nuvarande svenska arbetsmarknaden som blivit svagare och har en lägre sysselsättning (Arbetsförmedlingen, 2024). Företag kan dra nytta av att andra företag minskar sina nyrekryteringar enligt Fernández-Aráoz (2020). Genom att fortsätta rekrytera under lågkonjunkturer, när konkurrensen om talanger är lägre, kan företag attrahera toptalanger, vilket är fördelaktigt långsiktigt.

1.1.1. Problemformulering

Utifrån problembakgrunden är det intressant att utforska EB som ett strategisk verktyg i företags *war for talent*. Dessutom är ämnesområdet relevant ur ett företagsperspektiv, med hänsyn till de flera incitament som företag har för att utöva EB. Som differentieringsmekanism gör det företag mer attraktiva för talanger, något som blir allt viktigare i dagens globala rekryteringslandskap. Dessutom kan tydlig kommunikation om företags erbjudande förenkla individens beslut om att flytta för arbetsändamål. Riktad kommunikation till rätt målgrupp minskar också risken för felrekryteringar. Den pågående lågkonjunkturen i Sverige skapar även möjligheter för företag att stärka sitt arbetsgivarvarumärke och rekrytera när konkurrenterna har rekryteringsstopp.

1.2. Syfte

Studiens syfte är att undersöka hur EB kan fungera som ett strategiskt verktyg för att attrahera talanger som är bosatta i en annan stad eller annat land än företaget. Genom att utforska effekterna av olika EB-insatser ämnar studien att bidra till en ökad förståelse för hur företag kan skapa attraktiva employer brands som lockar talanger från olika geografiska platser. Genom att identifiera framgångsfaktorer och utmaningar inom EB i en global kontext strävar studien efter att ge praktiska insikter som kan vägleda företag i deras talangattraktion över geografiska gränser.

1.3. Frågeställning

Frågeställningen som arbetet ämnar att besvara är: *Hur påverkar olika employer branding-insatser möjligheten att attrahera talanger som är bosatta i en annan stad eller annat land än företaget?*

1.4. Avgränsningar

Studien avgränsas till att studera företag i Norden. En flytt i studiens kontext innefattar en flytt från ett annat land till företagets hemland samt inom samma land där företaget är etablerat. Med hänsyn till syftet kommer denna uppsats att fokusera på den externa aspekten av EB, snarare än på hur företag behåller och engagerar nuvarande medarbetare, vilket är den interna aspekten.

2. Teorier och begrepp

2.1. Vad är employer branding?

Barrow och Ambler (1996) definierar ett arbetsgivarvarumärke som *“the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company”*. Det är något som alla organisationer har (Sokro, 2012). EB är det arbete som förmedlar ett employer brand: vad som gör en arbetsgivare unik och önskvärd för både potentiella och nuvarande medarbetare (Sullivan, 2004; Backhaus & Tikoo, 2004; Dyhre & Parment, 2013). Sullivan (2004) menar att det innebär att skapa och kommunicera en bild av företaget som en attraktiv arbetsplats. Intern EB fokuserar på att behålla och engagera befintliga medarbetare, medan extern handlar om att attrahera nya talanger till organisationen. EB särskiljer företagets karaktärsdrag som arbetsgivare från konkurrenters (Backhaus & Tikoo, 2004).

EB har sitt ursprung i principer för varumärkesbyggande, och kan anknytas till marknadsföringsprinciper och ett företags HR-arbete (Sokro, 2012). Att marknadsföra ett varumärke definierar American Marketing Association (u.å.) som att skapa och förvalta dess identitet. Detta görs genom att definiera deras uppdrag, värden och kultur. Även denna process hanterar företagets externa bild, då marknadsföringen ska harmonisera med den offentliga uppfattningen av företaget. Med målet att skapa en positiv uppfattning och förmedla ett holistiskt budskap till företagets intressenter, så ska ett företags EB vara förenlig med företagets övriga marknadsföring (Backhaus & Tikoo, 2004; Kotler et al., 2022).

Begreppet *Employer brand equity* står för de immateriella tillgångar eller värdet av de positiva attityder som befintliga och potentiella medarbetare har gentemot ett företag (Ambler & Barrow, 1996; Theurer et al., 2018). Det bidrar till att attrahera talanger (Benraïss-Noailles & Viot, 2021). Värdet kan vara både positivt och negativt, och Aaker (1991) understryker vikten av att företag noggrant vårdar och utvecklar detta. Det används av både marknadsförings- och HR avdelningar för att göra varumärket konkurrenskraftigt (Deepa & Baral, 2021).

Brand personality beskriver mänskliga karaktärsdrag som ett varumärke associeras med (Batra et al., 1993; Ang & Lim, 2006; Aaker, 1997). Det kan användas som verktyg inom EB, då företag kan hitta potentiella anställda som identifierar med företagets personlighet och lättare attrahera dessa (Barrow & Mosley, 2005). Personligheten som ett företag utvecklar tenderar att hålla i sig under en längre tid och bli distinkt för företaget, vilket gör det till en konkurrensfördel som är svår att imitera (Aaker, 1997; Ang & Lim, 2006).

Brand attractiveness definieras som “*the envisioned benefits that a potential employee sees in working for a specific organization*” (Berthon et al., 2005). EB-insatser fungerar som verktyg för att stärka brand attractiveness, vilket i sin tur stärker ett företags employer brand equity (Bărbulescu & Vasiliuță-Ștefănescu, 2022). Exempelvis kan ett företag förmedla sina värderingar till potentiella anställda vilket stärker varumärkets dragningskraft (Hein et al., 2024).

2.2. Hur utövas employer branding?

Dyhre och Parment (2013) presenterar ett flöde bestående av fem steg som utgör ett företags EB-arbete (Figur 1).



Figur 1. Employer branding-arbetet baserad på Parment och Dyhre (2013)

2.2.1. Nulägesanalys och målbild

Det första steget rekommenderar företag att upprätta en handlingsplan för de kommande tre till fem åren, som ska följa verksamhetsplanen och affärsplanen. Denna ska i kommande steg genomföras och utvecklas allteftersom (Dyhre & Parment, 2013). Chambers et al. (1998) understryker vikten av att ett företag antar ett *talent mindset*, som

innebär att sätta en standard för ledarskapet inom organisationen, förbättra beslutsfattandet relaterat till mänskligt kapital samt se till att HR-avdelningen har en stark relation till företagets resterande avdelningar. Ewing et al. (2012) menar att både HR och marknadsföringsavdelningen på ett företag ska vara med i EB-arbetet.

2.2.2. Kravprofil

I det andra steget ska företag skapa en bild av den målgrupp som företagets EB-arbete syftar till att attrahera (Dyhre & Parment, 2013). Detta då EB kan skapa en bättre matchning mellan företaget och nya medarbetare, vilket kan minska risken för felrekryteringar (Ewing et al., 2012). Här identifieras vilken kompetens och typ av kandidater som passar företaget idag och förväntas göra det framöver. Den kunskapen kan delvis hämtas från en bedömning om hur lyckade de senaste två årens rekryteringar varit (Dyhre & Parment, 2013). Ett ytterligare sätt är genom att titta på egenskaper och erfarenheter hos företagets bäst presterande medarbetare idag (Chambers et al., 1998).

Chambers et al. (1998) menar att företag som har ett dominerande talangsegment är mer framgångsrika på talangattraktion. De identifierar fyra talangstereotyper: *Go with a winner*; *Big risk, big reward*; *Save the world*; och *Lifestyle*. *Go with a winner* utgör de som strävar efter att utvecklas och avancera sig inom framgångsrika företag samt bryr sig mindre om företagets uppdrag eller plats. *Big risk, big reward* värdesätter kompensation och framsteg i karriären över företagets framgång eller personlig utveckling. *Save the world* vill anta inspirerande uppdrag och spännande utmaningar, där kompensation och personlig utveckling spelar mindre roll. *Lifestyle* söker flexibilitet i sina livsval, bryr sig om företagets plats och relationen till deras chef, på bekostnad av tillväxt och spänning. Att identifiera sin målgrupp bland ovanstående alternativ anses särskilt relevant för större företag som konkurrerar med mindre företag om arbetskraft. Detta eftersom mindre företag enklare kan tillgodose talangers behov av att uppleva meningsfullhet, spänning, flexibilitet, påverkan och belöning på arbetsplatsen.

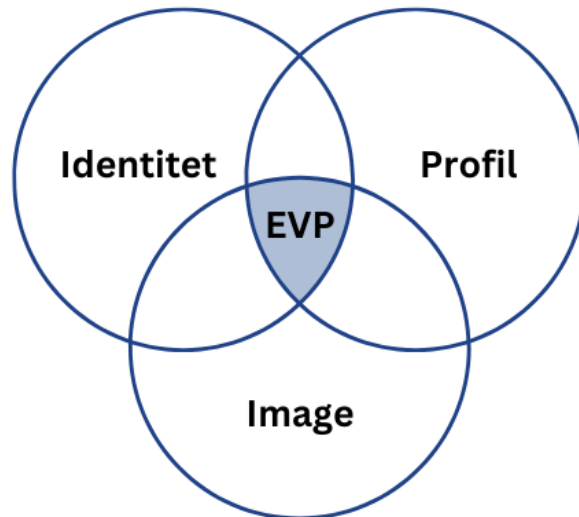
2.2.3. Employee Value Proposition (EVP)

Steg tre utgör motsvarigheten till ett kundlöfte för medarbetare, *medarbetarlöftet*, vilken även kallas Employee Value Proposition (EVP) (Dyhre & Parment, 2013). Det besvarar

frågan "*Why would a talented person want to work here?*" (Chambers et al., 1998). Löftet förmedlar vilken typ av arbetsgivare som företaget är. Det ska uppfattas som tydligt, sant, konkret, särskiljande och bygga på en känsla. Desto tydligare företaget är med sitt EVP desto bättre genomslagskraft och attraktivitet uppnås. Det ska också tilltala den eftertraktade målgruppen (Dyhre & Parment, 2013; Barrow & Mosley, 2005). Ett sätt att göra detta är genom att anpassa EVP:t utifrån olika positioner och avdelningar inom företaget, eftersom olika yrkesgrupper har olika preferenser (Barrow & Mosley, 2005).

För att utveckla ett EVP krävs en förståelse för organisationen och dess kultur, så att löftet är enhetligt med organisationen i praktiken och företagets värderingar (Dyhre & Parment, 2013). Bhagat et al. (2020) betonar att de förmåner som ett företag kommunicerar till talanger behöver erkännas och upplevas av nuvarande medarbetare för att vara effektiva att kommunicera. Åhlin och Österholm (2013) menar att förmedla en genuin bild av arbetsgivaren är den största utmaningen inom EB. Enligt Barrow och Mosley (2005) finns det ett samband mellan ett företags produkter, hur varumärket uppfattas av konsumenter och deras employer brand. Därför ska ett EVP också harmonisera med produkterna och kundernas uppfattningar av företaget.

Enligt Dyhre och Parment (2013) kan EVP:t brytas ner i tre komponenter; *Identitet*, *Profil* och *Image* (Figur 2). *Identitet* baseras på medarbetarnas syn på organisationen, och upptäcks vanligtvis genom medarbetarundersökningar. Dess *Profil* är vart företaget är på väg och hur det ska uppfattas, vilket ledningen har en bild av. *Image* är hur externa, såsom potentiella framtida medarbetare, ser på organisationen. Den synen kan fångas genom exempelvis fokusgrupper och kvantitativa undersökningar. Ett EVP skapas där de tre komponenterna möts i modellen, och således säkerställs att det speglar företaget.



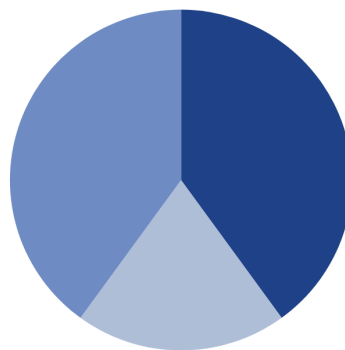
Figur 2. EVP-modell baserad på Parment och Dyhre (2013)

Ett vinnande EVP enligt Chambers et al. (1998) bygger på det som motiverar talanger mest i valet av arbetsgivare, vilket illustreras i Figur 3. De menar att varumärket (*Great company*) och produkterna (*Great jobs*) ska anpassas för att attrahera den specifika målgruppen, medan priset (*Compensation and lifestyle*) ska vara tillräckligt för att attrahera och behålla topptalanger.

% of top 200 executives rating factor absolutely essential

Great company (brand)

Values and culture	58
Well managed	50
Company has exciting challenges	38
Strong performance	29
Industry leader	21
Many talented people	20
Good at development	17
Inspiring mission	16
Fun with colleagues	11
Job security	8



Great jobs (products)

Freedom and autonomy	56
Job has exciting challenges	51
Career advancement and growth	39
Fit with boss I admire	29

Compensation and lifestyle (price)

Differentiated compensation	29
High total compensation	23
Geographic location	19
Respect for lifestyle	14
Acceptable pace and stress	1

Figur 3. Vad motiverar talanger? baserad på Chambers et al. (1998)

Aboul-Ela (2016) framställer fyra dimensioner som tillsammans bildar *BLGC Employer Branding Framework: Bloom, Live, Grow och Connect* (Figur 4). Ju fler egenskaper ett företag har inom varje dimension, desto mer attraktivt upplevs företagets arbetsgivarvarumärke av potentiella anställda. *Bloom* representerar faktorer utanför organisationens gränser som kan locka potentiella anställda. *Live* handlar om den faktiska arbetsmiljön. *Grow* består av faktorer relaterade till den anställdas möjlighet att utvecklas på arbetsplatsen. *Connect* representerar relationen mellan anställda och organisationen, som kan förmedlas till potentiella anställda genom word-of-mouth.



Figur 4. Anpassat *BLGC Employer Branding Framework* baserad på Aboul-Ela (2016).

De tre modellerna kompletterar varandra, där Dyhre och Parments (2013) modell för EVP:t inorporerar överensstämmelse mellan ledningen, medarbetarna och allmänhetens uppfattning om företaget, medan Chambers et al. (1998) värderar olika arbetsgivaregenskaper som olika attraktiva. Abdoul-Ela (2016) kompletterar bilden med vilka egenskaper som gör en arbetsgivare attraktiv utifrån fyra dimensioner.

2.2.4. Kommunikation

Det fjärde steget, kommunikation, förmedlar företagets EVP till målgruppen, och utförs bäst i samarbete mellan HR-, marknads- och kommunikationsavdelningen (Dyhre & Parment, 2013). Den ska ske innan den behövs, och vara både genomtänkt och frekvent. Dessutom ska innehållet hänga samman internt och externt, mellan olika kanaler och över tid (Dyhre & Parment, 2013). Mosley (2005) menar att kommunikationen är kritisk för att influera externas kunskaper och uppfattningar om företaget. Företag bör undvika att introducera nya varumärkeselement i sin kommunikation, eftersom de kan motsätta sig den allmänna bilden som externa har av företaget. Vidare föreslår Mosley att ett företags EVP ska formuleras på engelska, medan resterande kommunikation anpassas efter mottagarens språk och region.

Kommunikationen bör skräddarsys efter målgruppen. När företag rekryterar till mindre attraktiva orter kan det vara fördelaktigt att rikta sig till *hemvändare*, vilket är personer som har sina rötter i staden. Dessutom tenderar personer som nyligen tagit examen eller vars vänner ska flytta till ett område vara mer benägna att överväga en flytt. Detta då platsen påverkar kandidaters vilja att flytta dit. Det är fördelaktigt att testa kommunikationen på målgruppen innan den implementeras storskaligt. En framgångsrik och kostnadseffektiv strategi är att låta medarbetarna dela sina egna erfarenheter av arbetsgivaren, eftersom det uppfattas som en mer trovärdig bedömning av arbetsgivaren (Dyhre & Parment, 2013).

För att synas bör företaget använda medier som passar målgruppen. Exempel på dessa är hemsidan, event, egna praktikprogram, platsannonser, sociala medier, sajter såsom Glassdoor samt befintliga medarbetare som ambassadörer för organisationen (Dyhre & Parment, 2013). Ett sätt att nå ut till internationella kandidater är via LinkedIn (Villanen, 2023). Ewing et al. (2012) förespråkar också inkludering av EB i jobbannonser för att positionera sig som en attraktiv arbetsgivare. Chambers et al. (1998) menar att företag kan tävla om talanger genom en mängd innovativa och olika kanaler. Som exempel tar de upp företaget Hewlett-Packard som rekryterat personal via summer internships. Dessutom föreslår de att företag kan rikta sig till nyexaminerade universitetsstudenter eller konkurrenters bästa medarbetare. De betonar också kontinuerlig rekrytering över att

bara fylla lediga positioner inom företaget, och att alltid ta in duktiga talanger i företaget när de hittas.

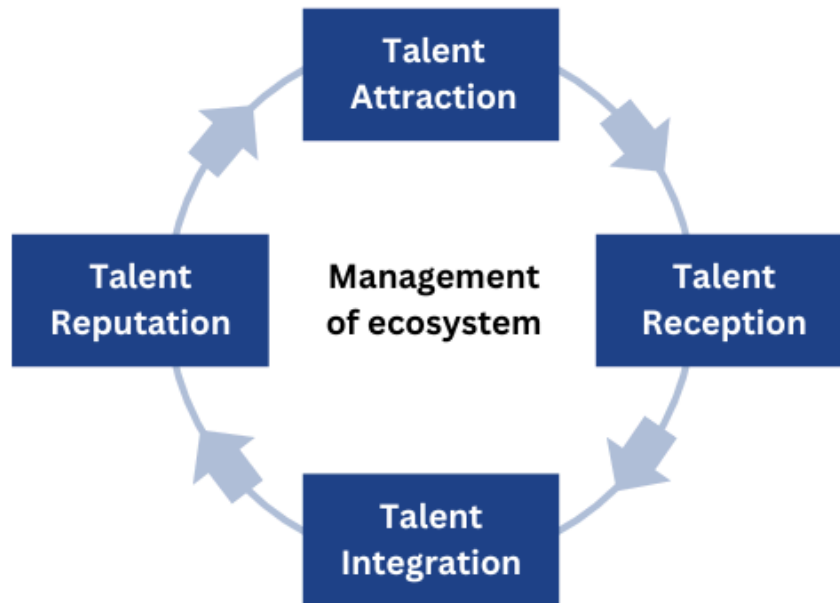
2.2.5. Uppföljning och implementering

I det femte steget kan EB-arbetet följas upp genom att mäta fördelningen mellan relevanta och icke-relevanta sökande. Dessutom bör det mätas hur lång tid rekryteringsprocessen tar från att en annons utfärdas tills att positionen tillsätts, med målet att uppnå kortare ledtider för att minska kostnaderna. Ett ytterligare relevant mått är huruvida antalet internetsökningar om företaget ökat till följd av EB-arbetet. Olika stadier i målgruppens medvetande kräver olika insatser från företaget, och målet är att de ska komma allt längre ner i EB-tratten (Figur 4) (Dyhre & Parment, 2013). Slavković et al. (2019) menar att det som karakteriserar en arbetsgivares attraktivitet förändras över tid, och att företag behöver kontinuerligt arbeta med EB för att upprätthålla attraktivitet. Åhlin och Österholm (2013) håller med om det kontinuerliga arbetet samtidigt som de betonar vikten av noggrannhet och försiktighet.



Figur 4. Employer branding tratt, baserad på Parment och Dyhre (2013)

Future Place Leadership (2022) har utformat ramverket *Talent Attraction Management* (TAM, Figur 5), som bygger på ett samordnat arbete mellan regioner, städer och företag vid implementering av EB-arbetet. Denna appliceras på internationella arbetssökandes behov, men kan även tillämpas på kandidater som flyttar inrikes för arbetets skull. Ramverket bygger på fyra komponenter som bör samordnas; *Reputation*, *Attraction*, *Reception* och *Integration*.



Figur 5. Talent Attraction Management baserad på Future Place Leadership (2022)

Reputation handlar om strategier för att skapa en attraktiv bild av ett företag och platsen där det befinner sig. Det görs genom kommunikation och utvecklingsinsatser. En del väljer att lansera ambassadörs- eller alumninätverk för att sprida en positiv bild av företaget och platsen, dels lokalt och i omvärlden. För att upprätthålla den attraktiva bilden kan även insatser för att hjälpa personer som lämnar företaget och platsen tillämpas. I Sverige är det nationella myndigheter såsom Svenska institutet (SI) som arbetar för att locka studenter och internationell arbetskraft, kombinerat med regionala initiativ. Därutöver utförs arbetet av enskilda företag (Future Place Leadership, 2022). Ärlighet och identitet är kärnelement för platsmarknadsföring och kommunikation gentemot talanger, enligt Villanen (2023).

Attraction handlar om marknadsförings- och rekryteringsaktiviteter för att locka jobbsökande till företag på platsen (Future Place Leadership, 2022). Destinationen där företaget finns kan stärka ett företags erbjudande och marknadsföras aktivt (Paavola et al., 2020). Talangattraktion görs bäst när myndigheter, regioner, kommuner och arbetsgivare arbetar ihop, eftersom ett företags egna insatser inte alltid räcker för att locka människor. Således uppmantras företag att sluta partnerskap (Future Place Leadership, 2022; Dyhre & Parment, 2013). Enligt Dyhre och Parment (2013) kan välkända destinationer attrahera talanger utan aktiva rekryteringsstrategier, medan mindre kända

destinationer behöver konkurrera genom strategisk marknadsföring. Detta har lett till ett ökat samarbete mellan platsmarknadsföring och EB, vilket har visat sig vara effektivt och kompletterande (Paavola et al., 2020). Insatser för att attrahera talanger kan vara digital marknadsföring och rekrytering, samt närvaro vid event såsom konferenser och rekryteringsevenement för internationella talanger.

Reception handlar om att positivt välkomna och ta emot individer och deras familjer som flyttar till platsen. Det kan göras med stöd av bra myndighetsprocesser kring arbets- och uppehållstillstånd, folkbokföring och socialförsäkring (Future Place Leadership, 2022; Paavola et al., 2020). Dessutom ska det finnas tillgänglig information till de som flyttar, om exempelvis boende, skola, språkkurser och jobb (Future Place Leadership, 2022). Enligt Paavola et al. (2020) krävs ett konkret jobberbjudande från företaget, hög livskvalitet och tillgång till internationella skolor. Utmaningar med internationell rekrytering kan vara en begränsad budget, ersättning och förmåner, tillgång till utbildningsprogram, möjligheten till flytthjälp samt stöd till kandidaternas familjer (Jiletcovici, 2012). Enligt Villanen (2023) anses internationell rörlighet ha blivit mer utmanande på grund av en ökad ovilja att störa barnens utbildning, en ökad hänsyn till livskvalitet samt oro för globala säkerhetsfrågor och politisk instabilitet. Villanen menar också att rekrytering från utlandet är en utmanande och tidskrävande process, särskilt för små företag. För att bemöta detta bör företag vända sig till regeringen för stöd.

Integration handlar om social och yrkesmässig integration för att internationella talanger ska trivas på platsen och hos företaget. Det kan åstadkommas genom exempelvis sociala event, mötesplatser och karriärnätverk. För att åstadkomma en lyckad integration krävs kvalitet på skolor, rätt infrastruktur och boendemöjligheter (Future Place Leadership, 2022). Kulturell kompetens, som betonas av Bannikova och Mykhaylyova (2023), är en annan viktig komponent. För att underlätta integrationen av internationell arbetskraft föreslår Villanen (2023) interna policyer och kulturträning. En inkluderande och mångfaldig företagskultur bidrar också till att locka talanger och minska kommunikationsbarriärer (Bannikova & Mykhaylyova, 2023). De mest effektiva rekryteringsstrategierna uppvisas av de organisationer som tar hänsyn till både företagets värderingar och kandidaters kulturella bakgrunder.

De två modellerna kompletterar varandra, där Dyhre och Parments (2023) tratt förtydligar fem steg som målgruppen ska genomgå och som EB-arbetet kan anpassas efter för att avancera målgruppen längre ned i tratten, medan Future Place Leaderships (2022) modell antar ett globalt perspektiv på talangattraktion som företag bör implementera. Tillsammans ger modellerna ett tillvägagångssätt för att kartlägga målgruppens bekantskap med företaget samt en bredare strategi för global talangattraktion.

3. Metod

3.1. Inledande arbete

Intresset för EB väcktes i samband med Forbes (Burrola, 2023) artikel "*The War For Talent Is On*". Kombinerat med studier inom marknadsföring på kandidatnivå vid Lunds Universitet, så är EB ett spännande och relevant ämnesområde. Employer branding har inte tidigare utforskats i uppsatsskrivarnas studier, vilket öppnade upp möjligheten att fördjupa sig inom detta ämnesområde på eget initiativ. För att undersöka möjliga vinklar på EB sammanställdes tidigare forskning (Appendix 1). Utifrån sammanställningen växte intresset för extern EB. Genom samtal med en praktiker, Martin Anderlind, så framställdes en relevant frågeställning och genomförbar studie. Anderlind identifierade utmaningar med att attrahera talanger från större till mindre orter, samt från utlandet till Sverige. Vidare identifierades ett gap i den tidigare forskningen om EB, då det fanns en brist på studier från ett företagsperspektiv.

Studien antar en deduktiv ansats, då intervjuerna utformats genom teorier och tidigare forskning. Den insamlade datan analyserades sedan utifrån teorin. Några hypoteser har inte formulerats för arbetet, för att tillåta en mer öppen och explorativ forskningsprocess. Att notera är att det finns inslag av den induktiva forskningsmetoden (Bryman & Bell, 2017).

3.2. Metodval

3.2.1. Forskningsfilosofi

Uppsatsen antar ett tolkande epistemologiskt förhållningssätt, som syftar till att förstå den sociala verkligheten utifrån människors perspektiv och tolkningar (Bryman & Bell, 2017). Uppfattningen att kunskap skapas genom att tolka intervjudatan, och att bilden av verkligheten är mångtydig, genomsyrar arbetet. Detta ger utrymme för att förstå intervjupersonernas tankevärld. Samtidigt kan förhållningssättet påverka tolkningen av resultatet, vilket motiverar en medvetenhet om tolkningsprocessen, uppmuntran till självreflektion och en transparens om dess inverkan på resultatet.

Från en ontologisk ståndpunkt bygger uppsatsen på konstruktionism: att den beaktar sociala fenomen som skapade och ständigt reviderade av sociala aktörer (Bryman & Bell, 2017). Studien strävar efter en djupare förståelse för hur olika företagsrepresentanter uppfattar och ser på företagets arbete. Genom att använda kvalitativ data avslöjas motiveringar, tankemönster och reflektioner. Detta perspektiv innebär att förståelsen för ämnet inte anses som slutgiltig, utan snarare som en tolkning inom ramen för forskningskontexten. Detta är intressant eftersom tidigare forskning har haft ett begränsat fokus på EB ur ett företagsperspektiv, och den fördjupade förståelsen som uppsatsen bidrar med hjälper till att utvidga forskningsområdet.

3.2.2. Forskningsstrategi

Vid val av forskningsstrategi föreslår Yin (2003) att tre förhållanden bör beaktas: (1) forskningsfrågans natur; (2) om de relevanta beteendehändelserna kan manipuleras; och (3) om ett samtida eller historiska fenomen undersöks. Eftersom det här arbetets frågeställning är av naturen *hur*, det undersöker ett samtida fenomen och att beteendehändelser inte behöver kontrolleras, så valdes fallstudier (Yin, 2003). De möjliggör en djupdykning i ämnet och företagen.

Eftersom studiens syfte är att utforska insatser för extern EB, så ska flera praktiska fall av EB bidra till att besvara frågeställningen. Därför lämpar sig flera fallstudier. Fördelarna med flera fall är att slutsatserna blir mer robusta, eftersom insikterna från undersökningen inte kan tillskrivas unika egenskaper från ett fall, samt att skillnader mellan fallen kan bidra till intressanta insikter (Yin, 2003). Vi räknar varje intervjuperson och deras erfarenheter som ett fall.

Med hänsyn till studiens utforskande karaktär så föreslår Yin (2003) ett kvalitativt tillvägagångssätt, vilket tillåter en djupare analys och förståelse för företags EB-arbete. En begränsning med den kvalitativa studien är möjligheten att generalisera slutsatserna.

3.3. Datainsamling genom intervjuer

Uppsatsens valda datainsamlingsmetod är intervjuer, som är lämpade för både fallstudier och att framställa kvalitativ data (Yin, 2003; Bryman & Bell, 2017). Fördelar med

metoden är att frågorna kan formuleras så att svaren är applicerbara på uppsatsens teori och de ger en förståelse för intervjupersonens erfarenheter. En svaghet är att metoden är sårbar för minnesbiaser och aktiverande svarstendens (Yin, 2003).

3.3.1. Val av intervjuobjekt

För uppsatsens syfte var det viktigt att hitta företag som söker arbetskraft internationellt och/eller som behöver flytta för att jobba hos företaget. För att representera företagen söktes också anställda som har erfarenheter med företagets EB-arbete. Ett ytterligare önskemål var att hitta några företag som befinner sig i små eller mindre attraktiva orter, för att upptäcka svårigheterna i att locka kandidater att flytta för arbetets skull. Det upprättades inga krav gällande företagets storlek och hur framgångsrika de är i sina EB-insatser, eftersom samtliga erfarenheter inom ämnesområdet anses relevanta för frågeställningen. Utifrån detta skapades en lista på företag med rätt erfarenheter och personer med aktuella roller som uppsatsskrivarna kunde söka kontakt med via deras nätverk eller LinkedIn. För att uppnå viss homogenitet i urvalet så avgränsades listan av företag till de som är allokerade i Norden.

De valda företagen och intervjuobjekten uppfyller samtliga krav. Bland intervjuobjekten representerar åtta personer svenska företag och en ett norskt företag. Några av företagen befinner sig i Skellefteå, Falkenberg och Florø, vilket exemplifierar små och mindre attraktiva orter för arbetssökande (Tabell 1). En del undersökta företag upplever EB-arbetet som mer utmanande än andra, vilket bidrar till intressanta slutsatser. De företag som uppsatsskrivarna kom i kontakt med via sitt nätverk kan delvis karakteriseras som ett bekvämlighetsurval (Bryman & Bell, 2017). Det som talar för detta är att intervjupersonerna kanske inte hade valts annars, däremot uppfyller företagen fortfarande de ställda kraven.

Företag	Geografisk plats
Northvolt	Skellefteå, Västerås, Tyskland m.m.
Evoy	Florø
Lindgrens ca. 12 företag	Utspridda över Sverige, ex. Västkusten och Stockholm
Företag A	Stockholm
Grimsholm	Falkenberg
Företag C	Utspridda över Sverige och världen

Tabell 1. Företagens geografiska plats

En begränsning är att antalet intervjuobjekt per företag varierar, och att antalet inte är proportionerligt till företagens storlek. Det påverkar den insamlade empirin, analysen och slutsatserna, eftersom företag med fler representanter ger en mer heltäckande bild och fler perspektiv på företagets arbete.

3.3.2. Tillvägagångssätt vid intervjuer

Intervjuerna är av semistrukturerad karaktär, vilket Bryman och Bell (2017) anser är framgångsrikt för att samla detaljerad information om företag. På så sätt fångar uppsatsen företagsperspektivet på ämnesområdet. Strukturen är också lämplig för flera intervjuare, vilket är de tre uppsatsskrivarna. Dessutom innebar möjligheten att ställa följdfrågor att resultaten lättare kunde tolkas och anpassas efter uppsatsämnet (Bryman & Bell, 2017). Inledningsvis genomfördes en pilotintervju med Martin Anderlind, som dels bidrog med sina erfarenheter om EB, dels gav feedback på intervjufrågorna. Han betonade vikten av att samtliga intervjuare ställer frågor samt att förbereda alternativa formuleringar för de intervjuobjekt som har mindre erfarenheter med EB. Dessa råd har tillämpats för samtliga efterföljande intervjuer.

I enlighet med Tabell 2 hölls nio intervjuer med nio intervjupersoner. Dessa ägde rum digitalt, via Microsoft Teams eller Zoom utifrån intervjupersonens önskemål, under slutet av april och början av maj. Det digitala tillvägagångssättet beror på den geografiska distansen mellan intervjupersonerna och uppsatsskrivarna, samt arbetets begränsade

tidsram. Som resultat stördes en del intervjuer till följd av sämre internetuppkoppling, vilket gör att upprepningar förekommer i intervjuerna och att flytet försämrades något.

Intervjuobjekt	Datum	Längd	Företag	Erhållit frågorna innan intervju	Plattform
Martin Anderlind	22/4 - 2024	1 h och 13 min	Northvolt Grimsholm Evoy	Nej	Teams
Linda Sinclair Aukland	23/4 - 2024	1 tim	Evoy	Nej	Zoom
Lars Lindgren	24/4 - 2024	47 min	Investerare och huvudägare i ca. 12 företag	Ja	Teams
Tom Eriksen	25/4 - 2024	53 min	Northvolt	Nej	Teams
Person A	25/4 - 2024	39 min	Mjukvaru-bolag (Företag A)	Ja	Zoom
Julia Ivanson	26/4 - 2024	59 min	Northvolt	Nej	Teams
Person B	2/5 - 2024	51 min	Northvolt	Nej	Teams
Denniz Gustafsson	2/5 - 2024	54 min	Grimsholm	Nej	Teams
Person C	6/5 - 2024	43 min	Internationellt möbelvaruhus (Företag C)	Nej	Teams

Tabell 2. Sammanställning över intervjuobjekt

Intervjufrågorna konstruerades i två versioner, ett exemplar på svenska (Appendix 3) och ett på engelska (Appendix 4), och tilldelades intervjupersonerna utifrån deras föredragna språk. Två av tio intervjupersoner tog emot intervjufrågorna innan intervjun, i syfte att avgöra om personen var bäst lämpad för uppsatsämnet eller vilket av dess företag som passade bäst för intervjufrågorna. Resterande intervjupersoner tog inte emot frågorna för att öka sannolikheten att ta emot ärliga svar (Bryman & Bell, 2017). Frågor som intervjupersonen redan svarat på i en annan turordning än de ställdes ströks. På så sätt upprätthölls ett bättre flyt i intervjun (Bryman & Bell, 2017). Studien använde öppna

frågor för att uppmuntra en djupare diskussion (Yin, 2003). Detta tillät respondenterna att svara fritt utan att begränsas av forskarnas formuleringar. Öppna frågor ger också utrymme för oväntade svar och visar respondenternas kunskapsnivå och tolkning. En svaghet är att processen kan vara tidskrävande och att irrelevant information presenteras (Bryman & Bell, 2017).

I början av varje intervju introducerades uppsatsskrivarna, arbetets frågeställning samt intervjuens struktur (Appendix 2). Eftersom intervjufrågorna var indelade under olika rubriker så gavs intervjupersonen möjlighet att sortera sina svar efter strukturen. Bakgrundsfrågor ställdes i början och frågor som kan uppfattas som mer känsliga senare i intervjun (Bryman & Bell, 2017). Strukturen lämnade utrymme för intervjupersonen att ägna större del av sin intervju åt det som ansågs mest centralt för företagets EB-arbete, vilket är fördelaktigt enligt Bryman och Bell (2017). Intervjuerna avslutades med en fråga om intervjupersonernas lärdomar inom EB, samt om de ville tillägga något, för att ta vara på deras expertis.

För att säkerställa uppfyllnad av GDPR så fick intervjupersonerna godkänna att intervjun spelades in i början av intervjun. Intervjuerna via Zoom spelades in med Zooms inspelningsverktyg och mobiltelefonens röstmemon app, medan Microsoft Teams-intervjuerna spelades in enbart med appen. Efter intervjun fick intervjupersonerna skriva under ett medgivandeformulär (Appendix 5) för dess deltagande. Genom att fylla i formuläret i efterhand visste intervjupersonerna vilka svar de gav medgivande till.

3.4. Tillvägagångssätt vid analys

Efter att intervjuerna hölls så transkriberades de av en intervjuare. De resterande intervjuerna lyssnade därefter igenom intervjun och läste transkriberingen parallellt för att säkerställa överensstämmelse. Sinclair Auckland och Person B:s intervju hölls på engelska och översattes inte. Intervjumaterialet har analyserats utifrån en tematisk analys, genom att identifiera, analysera och rapportera teman och upprepningar i svaren (Braun & Clarke, 2006; Bryman & Bell, 2017). Vid analysen kartlades de upprepningar, likheter, skillnader och förekommande typologier som upptäckts (Bryman & Bell, 2017).

3.5. Metodreflektion

Metodreflektionen innefattar fyra kriterier: reliabilitet, intern validitet, extern validitet och begreppsvaliditet (Yin, 2003).

3.5.1. Reliabilitet

Reliabilitet behandlar ifall resultatet av studien hade blivit detsamma om den genomförts igen av en annan undersökare, eller om det påverkats av slumpmässiga eller tillfälliga omständigheter (Bryman & Bell, 2017). För att förbättra reliabiliteten har en välgrundad forskningsmetodik använts, baserad på etablerade teorier och tidigare forskning. Intervjuerna har genomförts strukturerat med en fördefinierad intervjuguide, vilket minskar risken för slumpmässiga avvikelser i datainsamlingen. Däremot har möjligheten att ställa följdfrågor i semistrukturerade intervjuer lett till en svagare reliabilitet eftersom frågorna kan variera beroende på intervjupersonernas svar. Dessa följdfrågor och svar har dock dokumenterats i transkriberingen. Dessutom har två intervjuer genomförts på engelska, vilket är ett andraspråk för intervjupersonerna. För att minska missförstånd och öka intervjupersonens bekvämlighet säkerställdes att de var bekväma med engelska, eftersom Sinclair Auckland bott i Australien i flera år och Person B använder engelska dagligen i sitt arbete.

3.5.2. Validitet

Validitet innebär att bedöma om slutsatserna är giltiga eller inte (Bryman & Bell, 2017). Validitet kan delas in i tre kategorier; *begreppsvaliditet*, *intern validitet* och *extern validitet* (Yin, 2003). *Begreppsvaliditet* handlar om i vilken utsträckning intervjufrågorna och metoden mäter begrepp och fenomen som är centrala för EB (Yin, 2003). För att säkerställa detta har intervjufrågorna utformats utifrån etablerade teorier och tidigare forskning.

Intern validitet handlar om i vilken utsträckning resultaten från studien kan tillskrivas de aspekter av EB som mäts, snarare än till andra faktorer. Eftersom denna fallstudie är av explorativ karaktär så är intern validitet inte en central aspekt (Yin, 2003). Däremot bör

den interna validiteten ligga på en rimlig nivå i denna uppsats eftersom den förlitar sig på empiriska bevis.

Extern validitet avser huruvida resultaten av studien kan generaliseras (Yin, 2003). I denna studie innebär det i vilken utsträckning resultaten avseende EB-strategier i de valda företagen kan tillämpas på andra företag eller sammanhang. Generaliserbarheten är låg för den här uppsatsen, eftersom unika fall har studerats utifrån intervjupersonens subjektiva förståelse av företagets EB-arbete. För att öka den externa validiteten har en viss mångfald av företag, både vad gäller storlek och bransch, inkluderats i urvalet.

3.6. Användning av artificiell intelligens

AI har inte använts som hjälpmedel i uppsatsskrivandet. Detta eftersom arbetet innehåller känslig data, förmedlad av intervjupersonerna, som inte bör tilldelas dessa tjänster, i enlighet med Ekonomihögskolan vid Lunds Universitets (2023) riktlinjer om uppfyllande av GDPR vid studentarbeten.

4. Empiriskt material

Empirin är strukturerad utifrån 15 teman, som baseras på intervjufrågorna. Dessa är sorterade under fyra kategorier: intern planering; extern kommunikation; insatser för global talangattraktion; och utfall. All intervjudata som behandlar samma företag har sorterats ihop under respektive tema.

4.1. Intern planering

4.1.1. Förhållande mellan arbetsgivarvarumärke och företagsvarumärke

Enligt Eriksen (Intervju, 26 april 2024) behöver EB harmonisera med varumärkesbyggandet. Han säger att *“Sticker det ut för mycket, då är det något fel. Då har man problem någonstans. Och om de inte överlappar överhuvudtaget, då antingen ljuger man eller så har man kraftiga varumärkesproblem eller det omvända.”*. Person C (Intervju, 6 maj 2024) lyfter att employer brand, consumer brand och corporate brand driver och lever i symbios med varandra. Person C betonar vikten av att skilja på EB och rekryteringsannonsering, och menar att rekryteringsannonsering görs vid behov av arbetskraft medan EB görs för att väcka ett intresse, så att det finns potentiell arbetskraft när ett behov dyker upp. Person A (Intervju, 25 april 2024) menar att EB egentligen inte borde vara nödvändigt eftersom den ska sammanhålla med företagets varumärkesstrategi.

4.1.2. Internarbete

Ivansson (Intervju, 26 april 2024) förklarar att i princip alla avdelningar deltar i EB-arbetet på Northvolt. Eriksen säger att rekryterare, HR och EB-teamet arbetar internt, samt att kommunikationsavdelningen stöttar i långsiktigt varumärkesbyggande. Han tillägger att strategi-teamet ser rekryteringsbehovet för de kommande fem till tio åren. Anderlind (Intervju, 22 april 2024) säger att beroende på hur känt företaget är och dess framgångsutsikter krävs olika mycket tid för att sälja in företaget till kandidater, och att i början la Northvolt mer fokus på det.

Sinclair Aukland (Intervju, 23 april 2024) berättar att avdelningen som söker personal, HR- och marknadsföringsavdelningen samarbetar i EB-arbetet. Avdelningen som söker personal utformar en jobbeskrivning, som marknadsföringsteamet gör till mer *“sexig”*. Enligt henne har samarbetet resulterat i ett större intresse från potentiella kandidater. Därutöver förklarar hon att Evoy inte har kapaciteten att jobba med EB dagligen.

Lindgren (Intervju, 24 april 2024) förklarar att företagen som han representerar inte har någon HR-ansvarig, och att en teamansvarig och VD:n sköter arbetet. Gustafsson (Intervju, 2 maj 2024) säger att på Grimsholm är det han och den avdelning som ska rekrytera som deltar i arbetet. Han tillägger att medarbetarna träffar kandidater för att låta dem lära känna arbetsplatsen. Person A berättar att det är VD:n, marknadsföringsavdelningen och verksamhetschefen som deltar i EB-arbetet på Företag A.

Person C berättar att Företag C jobbar med EB utifrån varje anläggnings behov och att de har valt att ha EB inom *“People & Culture”* och åt HR-hållet. Marknadsavdelningen deltar också vid behov. Han tillägger att de jobbar *“inifrån-ut”* med EB, vilket gör att medarbetarna vill vara ambassadörer för företaget. Person C förklarar att företaget samlade alla medarbetare med en EB-roll runt om i världen för att definiera sitt EVP. Personen säger att de lägger extra resurser på vissa yrkesgrupper och titlar. Dessutom förklarar personen att EB-arbetet behöver vara effektivt, både i mån om tid och resurser.

4.1.3. Employee Value Proposition

Anderlind framhåller vikten av en stark mission, samt att arbetstagarna känner att deras arbete är meningsfullt och att de är med och löser ett stort och aktuellt problem. Han noterar fördelarna med ett ungt företag, där medarbetarna får vara med och bygga upp något nytt, vilket många tycker är spännande. Han berättar också att de har incitamentsprogram, så att företagets värdeökning tilldelas alla medarbetare. En svaghet enligt Anderlind är att de befinner sig i en ny bransch. Ivansson säger att de vill lyfta sin mission och vision. Hon beskriver hur personalen växer både personligt och professionellt, och att företaget uppmanar samt förväntar sig ansvar och personlig utveckling. Hon presenterar tre pelare i deras EVP: *“We’re here to make oil history”* (vilket slags företag det är), *“We use our purpose as our power”* (att de är

missions-drivna), *“We level up together”* (att de handlar om att vinna och förlora ihop, samt att alla tar ägandeskap). Några svagheter som Ivansson nämner är att det finns en låg kunskap om hur det är att jobba i batteriindustrin, och att personer inte vet ifall deras professionella bakgrund passar in. Hon säger också att rekrytering i Sverige varit svårare då företaget inte anses lika tryggt som att jobba för exempelvis ABB, samt att de inte kan erbjuda konkurrenskraftiga lönenivåer. Person B (Intervju, 2 maj 2024) betonar att de använder ord såsom *“fast paced”*, *“fast moving”* och *“fast changing”* för att beskriva företagets expansiva natur och möjligheter till snabb personlig utveckling.

Eriksen beskriver hur *“Challenge Accepted”* representerar både en möjlighet att utvecklas och ett erkännande av att det inte är för alla, samtidigt som det fångar upp kaoset som kan uppstå under en expansiv fas. Några svagheter som Eriksen nämner är att medarbetarna står inför mycket press, samt att det finns kulturella svårigheter då den svenska VD:n kan vara en *“mismatch”* för vissa talanger från andra kulturer. Ivansson säger att det uppstår utmaningar kopplade till kulturkrockar och att det finns skillnader i synen på ledarskap mellan anställda. Person B säger att det finns svårigheter i att balansera transparens och att framstå som en attraktiv arbetsgivare.

Person C förklarar att Företag C har utformat ett EVP utifrån tre byggstenar: *“my company”*, *“my community”*, och *“my ability”*. Personen menar att deras EVP bygger på företagets värderingar, vision, affärsidé och arv, och att detta kommuniceras och uppfyller igenkänning. Vidare tilläggs det att de erbjuder karriärmöjligheter och att medarbetarna ser sina kollegor som vänner. Personen betonar också företagets högre syfte; *“att skapa en bättre vardag för de många människorna”*. Dessutom presenterar Person C att företaget tar socialt ansvar, såsom deras målsättning om att använda förnybara och återvunna material. Person C lyfter även att Sverige är ett attraktivt land, dit personer gärna flyttar. Några svagheter som personen nämner är att de vill bli mer representativa i gruppen av medarbetare samt förtydliga utvecklingsmöjligheterna de erbjuder.

Person A förklarar att företaget utgår ifrån tre värdeord; nyfikenhet, autenticitet och prestation. Person A menar att de skapar självständiga individer som kan fatta egna beslut på flera nivåer. Personen säger att de har en tydlig strategi för vad som ska göras samt att de har en arbetsmiljö där medarbetarna kan göra mycket. Dessutom anser Person A att

transparens är viktigt, och blir allt viktigare. Person A berättar att en svaghet som arbetsgivare är att de inte har lika tydliga interna processer som konkurrerande företag.

Lindgren förklarar att de trycker på skillnaderna mellan stora och små företag, och att små företag ger medarbetarna större friheter, möjlighet att bidra, uppleva meningsfullhet, samt en entreprenöriell miljö.

Sinclair Auckland lyfter att anställda på Evoy gör skillnad för sig själva, företaget och världen. Anderlind uppger att Evoy har en roll i energiomställningen och menar att detta är något som medarbetarna får bidra till. Sinclair Auckland säger också att Norge som land är attraktivt och upplevs ha en hög livskvalitet för internationella talanger. Ett utvecklingsområde hon nämner är att stärka *work-life balance*.

Gustafsson berättar att företaget är expansivt, växer snabbt, attraktivt och ligger i framkant. Han tillägger att det är en resa att arbeta hos företaget. Han berättar att några attraheras av deras produkter, men tillägger "*men det är långt ifrån alla*". Gustafsson säger att företaget kan vara mindre attraktivt eftersom det anses för litet eller att risken är för stor, exempelvis i mån av jobsäkerhet. Han säger också att deras löner är lägre än storbolagens. Det framhäver också Anderlind, som säger att Falkenberg är en mindre stad och att lönerna är lägre där än i storstadsområdet.

4.1.4. Överensstämmelse med medarbetarnas upplevelser

Ivansson menar att det nödvändigt samt en styrka att medarbetarna ställer sig bakom employer brandet. Det märkte hon genom effekten av "*Challenge Accepted*" kampanjen, som snabbt fäste bland anställda och skapade igenkänning och engagemang. Eriksen säger att överensstämmelse uppstår eftersom fokusgrupper av medarbetare leder insiktsarbetet i Northvolts EB. Anderlind berättar att Northvolt genomför medarbetarundersökningar under året. Dessutom säger han att de skapat presentationer om företaget som anställda kan visa för familj, vänner och bekanta. Anderlind menar att om företagets kommunikation inte hade stämt överens med medarbetarnas uppfattning hade det inte fungerat. Ivansson anser att det hade varit pinsamt om företaget inte hade haft insikten om medarbetarnas upplevelser.

Sinclair Aukland säger att en stor del av kommunikationen bygger på medarbetarnas erfarenheter och presentationer om dem. Lindgren berättar att de använder medarbetarenkäter och individuella medarbetarsamtal för att fånga upp positiv och negativ feedback om företaget. Han menar att på så sätt säkerställs att kommunikationen överensstämmer med medarbetarnas upplevelser, även om företaget saknar en tydlig EB-profil. Person A framhåller vikten av öppenhet och transparens, där medarbetarna ges möjlighet att bidra med sina åsikter. Person A anser det som avgörande att kommunicera företagskulturen på ett ärligt sätt. Person C förklarar att kommunikationsavdelningen gör en “*check, double check och triple check*” på olika idéer för att välja vilka som ska genomföras.

4.1.5. Målgrupp och målgruppsanpassning

Ivansson berättar att Northvolt har olika målgrupper, antingen samtidigt eller i perioder. Hon menar att gemensamt för dessa är att de ska förstå den större bilden och att budskapet inte riktas mot någon specifik målgrupp, utöver eventuellt ingenjörer. Hon berättar att för de som arbetar i fabrik kan ljudformat passa bra, och för ingenjörer kan fördjupande poddar eller läsmaterial vara lämpligt. Hon anser att företagets mission och vision attraherar rätt slags personer, däremot kan en operatör vara mer intresserad av sina löneförmåner och då kommuniceras det. Även Person B menar att kommunikationen på Northvolt är samma, med små anpassningar såsom att skriva jobbeskrivningar på svenska när det behövs svensktalande. Person B tillägger att de rekryterar för “*blue-collar*”-roller lokalt i Skellefteå. Anderlind förklarar att för svårtillgängliga roller kan de rikta sina insatser mot att attrahera personer från andra branscher med liknande arbetsprocesser, samt mot hemvändare som växt upp i något av företagets orter. Eriksen säger att i Sverige är Northvolt välkänt och det är därmed enklare att bedriva EB. Utanför Sverige, där kännedomen är lägre, fokuserar de mer på att presentera företaget än på EB. Han menar att ju längre från företagets orter som de kommunicerar desto mindre viktigt blir EB.

Sinclair Aukland förklarar att Evoy attraherat några hemvändare till företaget. Dessutom menar hon att de anpassar sina annonser för att tilltala de som söker mer än en traditionell roll inom sitt område. Hon tillägger att de söker specialistkompetens, och eftersom dessa personer inte finns tillgängliga i Florø söker de också personal utanför Norge och Skandinavien. Person A berättar att företag A riktat sig mot nyexaminerade personer för

att bygga upp de kompetenser som företaget behöver genom dem. Han säger att de har en del skolor som passar vissa kompetenser de söker bättre än andra skolor, som de tittar på i första hand. Dessutom säger Person A att det är fördelaktigt att rekrytera personer från länder med kulturell närhet till Sverige. Lindgren säger att det är säkrare att rekrytera en person som är rotad i staden de finns i, än att locka någon att flytta.

Gustafsson berättar att Grimsholm har nästan inga anställda från samma bransch, med undantag för en konsult, och att de är öppna för olika typer av kandidater. Han förklarar att de inte fått några ansökningar från kandidater inom kundsegmentet. Dessutom säger han att de söker entreprenöriella medarbetare som klarar atmosfären. Gustafsson uttrycker att företaget kan utvidga sin målgrupp framöver, och idag har de exempelvis medarbetare som pendlar till Falkenberg inom en radie på fem mil. Han exemplifierar att de anställt en person från en högskola som gjorde sin praktik hos dem och som idag är deras Key Account Manager. Han säger också att de behöver bli bättre på att matcha anställda med företagets behov, exempelvis språkkunskaper gentemot kunder genom att anställa personer som pratar flera språk.

Person C säger att Företag C fokuserar på vissa geografiska områden och yrkesgrupper där rekryteringen är utmanande, såsom deras IT-, design eller matavdelning. Företag C planerar att intensifiera storytelling och rikta kommunikationen mot målgrupper som har lägre kännedom om företaget. Person C betonar behovet av en balans mellan "maratonlöpare" som är stabila och duktiga på sina uppgifter, och personer som strävar efter utveckling och karriärmöjligheter. Person C ser en trend att fler individer prioriterar sin fritid, något som förstärkts till följd av pandemin, och att det behöver beaktas framöver.

4.1.6. Testning av material

Eriksen berättar att på Northvolt använder de fokusgrupper för att leda insiktsarbetet, däremot testar de inte något material. Anderlind säger att de frågar anställda vad de tycker och undersöker vad som får med folk, och att de kan testa annonsering på LinkedIn. Person B berättar att mycket av EB-arbetet är "trial and error", och anser att det är lite väl försöksbaserat. Ivansson säger att deras metod är "att testa och sen sluta testa" när något fungerar mindre bra. Lindgren förklarar att deras tillvägagångssätt är

erfarenhetsbaserat. Person A berättar att de inte använder några tester, däremot är medarbetarna involverade och materialet publiceras på deras intranät för alla att ta del av. Person C förklarar att de samarbetar med kommunikationsavdelningen och ibland frågar målgruppen för att anpassa kommunikationen efter deras synpunkter.

4.2. Extern kommunikation

4.2.1. Kanaler

Ivansson nämner flera kanaler som Northvolt använder, inklusive podcasts (för medarbetarporträtt), radioreklam, Instagram (personligt innehåll), LinkedIn (för investerarinformation och milstolpar), Facebook (samma innehåll som LinkedIn), YouTube (för projekt och lanseringsfilmer), tryckt media, utomhusreklam (exempelvis på bussar och Skellefteås flygplats) och ibland X (Twitter). Ivansson tillägger att Instagram och Facebook passar "*blue collar*"-jobb bra, och Eriksen menar att dessa kanaler passar för nischade segment och för att nå utlänningar med riktad reklam. Eriksen tillägger att LinkedIn är en överlägsen kanal för högutbildad arbetskraft, samt att utomhusreklam i Skellefteå är avgörande för att visa engagemang gentemot lokalsamhället och uppmuntra lokal arbetskraft att ansluta till Northvolt. Person B identifierar Indeed och LinkedIn som Northvolts bästa kanaler, samt nämner att de haft en rekryteringsturné runt om i Sverige och samarbetat med MindDig. Ivansson säger också att de rekryterar från universitets- och gymnasieutbildningar.

Sinclair Aukland berättar att Evoy använt lokala tidningar och journalister på plats i Florø. De använder hemsidan för annonsering, LinkedIn för att exempelvis söka anställda hos konkurrenter och sociala medieplattformar för att sprida material. Lindgren berättar att hans företag använder anställdas nätverk och ibland rekryterare. Han säger att LinkedIn används för annonser och att leta talanger, inklusive konkurrenters anställda. Hans företag använder alla klassiska sociala medieplattformar som Instagram och Facebook. Person A säger att LinkedIn är Företag A:s huvudkanal, medan de använder sin egen hemsida för nyheter. De använder också föreläsningar och anställdas kanaler för autentiskt innehåll. Ibland använder de rekryteringspartners för att hitta kandidater. Gustafsson säger att Grimsholm använder sin hemsida, MyNewsDesk och rekryteringssajter. De senaste två åren har Grimsholm fokuserat nästan uteslutande på

LinkedIn. Han berättar också att de använt sig av pressmeddelanden för att visa att de är expansiva samt att de har en lokal närvaro.

Person C säger att Företag C använder LinkedIn, Facebook för annonsering och sin hemsida, särskilt fokuserat på karriärsidan. Enligt personen är ingen kanal överlägsen, de fungerar på olika sätt och kräver olika material. Medarbetarporträtt anses olämpliga för Instagram, som istället passar för inspiration och bilder. Facebook är bra för medarbetarberättelser medan LinkedIn passar för information om att jobba på företaget. Person C säger att de måste vara smarta, finurliga och kreativa i sina insatser för att ta vara på resurserna. Vidare lyfter personen jobbbannonser som en bra kanal och säger *“Det är ju en av världens bästa arbetsgivarvarumärke kanal som många inte tänker på.”* Person C förklarar att de jobbar med att ha inspirerande annonser som lockar potentiella arbetstagare även om tjänsten i sig kanske inte är rätt. Person C förklarar även att det är betydligt fler som läser annonserna än antalet som faktiskt söker.

4.2.2. Kontinuitet i kommunikationen

Anderlind och Eriksen berättar att EB-arbetet på Northvolt pågår kontinuerligt. Eriksen understryker att samma budskap fungerar under lång tid innan det förbrukats. Därför menar han att det är viktigt att påbörja varumärkesbyggandet innan behovet uppstår, så att de som redan har ett jobb kan överväga att byta jobb. Person A säger att kommunikationen på Företag A är kontinuerlig. Person C förklarar att kommunikationens kontinuitet på Företag C beror på andra pågående kampanjer, då de inte vill konkurrera med eller överrösta dessa med sin EB. Personen menar att de strävar efter en balans mellan varumärkena och ibland kombineras de. Till exempel kunde de genom en podd med reklamchefen samtidigt berätta om en priskampanj och dela med sig av chefens arbetsuppgifter och upplevelser. Person C betonar att företag inte bör vara rädda för att vara kommersiella med sin EB.

4.2.3. Medarbetare i kommunikationen

Samtliga intervjupersoner uppger att de använder medarbetare i sin EB-kommunikation, med undantag för Gustafsson som menar att det kan bero på att de inte haft någon marknadsavdelning.

Ivansson säger att medarbetarna medverkar i nästan alla bilder och videor som görs. Hon tillägger att de använt medarbetarna som modeller för kläder med varumärkeslogotyp på och att de vill göra dem till ambassadörer för företaget. Eriksen berättar att de hade planer om att göra sina medarbetare till *“hjältar på stan”* och använda medarbetarporträtt i samband med *“Challenge Accepted”*-kampanjen. Ivansson tillägger att de valde att främja anställda som var omtyckta och högpresterande. Ivansson säger att de uppmanar dessa personer att dela material de medverkar i till sina nätverk. Person B säger att ett initiativ som Northvolt har är deras ambassadörsprogram, där deltagare ansvarar för ett EB-event per kvartal. Dessutom förklarar Person B att medarbetarna används i företagets podcasts och uppmantras skapa inlägg på LinkedIn om företaget. Person B tillägger att de uppmantrar tillvägagångssättet *“people to the people”*.

Person C menar att när de använder medarbetare i kommunikationen på Företag C får de en bättre extern och intern respons. Personen menar att ambassadörskapet blir mer autentiskt. Sinclair Aukland säger att på Evoy används *“testimonials”* från anställda. Lindgren säger att de låter anställda skapa inlägg på LinkedIn, delta under event och agera ambassadörer för företaget, samt att de skulle kunna använda medarbetarna mer. Person A berättar att Företag A använder medarbetarnas egna kanaler för EB och de agerar ambassadörer för varumärket.

4.3. Insatser för global talangattraktion

4.3.1. Samarbeten och platsmarknadsföring

Anderlins säger att Northvolt lyfter flera positiva aspekter av staden i sitt arbete och att de arbetar proaktivt med att ta upp negativa aspekter. Han anser att de arbetade mer med att sälja in företaget till staden än att sälja in staden till potentiella medarbetare. Anderlind understryker vikten av att attrahera personer till Skellefteå, eftersom Northvolt annars hade tagit arbetskraft från sektorer inom välfärden i staden. Eriksen berättar att de säljer in Skellefteå och att de kommer behöva arbeta mer med att sälja in Heide i Tyskland som också är en mindre stad. Ivansson säger att Northvolt har ett *“våldigt bra samarbete med Skellefteå stad”*. De marknadsför Skellefteå som plats genom medarbetarberättelser om hur de trivs där de bor. De har även skrivit en manual för aktiviteter i Skellefteå. Vidare anger Ivansson att de samarbetar med MindDig, som är en

arbetsförmedling för jobb i norra Sverige. Hon säger också att de samarbetar med Business Sweden i Finland och att Skellefteå kommun jobbar med länder och städer som har ett överskott på ingenjörer. Anderlind säger att företaget samarbetat med arbetsförmedlingar runt om i Sverige och fått dem att tipsa personer som inte hittar jobb lokalt att söka i Skellefteå. Anderlind tillägger att Northvolt tar hänsyn till den anställdes familj genom samarbeten med andra företag som kan rekrytera partnern.

Enligt Sinclair Aukland arbetar Evoy med lokala tidningar, gymnasieskolor och högskolor för att sälja in sig. De använder platsmarknadsföring av Florø eftersom det är en aktiv strategi när de marknadsför sina produkter. Sinclair Aukland tillägger att *“The surrounding, it sells”*.

Enligt Lindgren görs ingen platsmarknadsföring, däremot samarbetar företagen med andra lokala företag för rekrytering. Person A berättar att talanger har ett intresse av att flytta till Stockholm. Gustafsson uttrycker att Grimsholm inte aktivt marknadsför Falkenberg, och menar att staden säljer sig själv. Han säger att de är aktiva i lokalsamhället.

Person C samarbetar med andra med en EB-roll för att utbyta idéer. Företag C samarbetade med Haparandas turistförening, vilket skapade stort intresse för den rekryterande positionen i staden. Däremot understryker personen att det är svårt att följa upp effekten av platsmarknadsföring. Vidare anger personen att de arbetar med att berätta om platsen där de anställer.

4.3.2. Employer branding vid flytt

Enligt Anderlind och Eriksen jobbar Northvolt med integration av internationell arbetskraft genom att assistera med skola, boende och fritidsaktiviteter såsom långfärdsskridskor och familjedagar. Anderlind säger att de haft ett samarbete med lokala skolor, som exempelvis introducerade en internationell läroplan på engelska. Han tillägger att de sett till att det finns bostäder på olika prisnivåer genom samarbeten med kommuner och bostadsbyggare. Han säger också att de erbjudit flyttbidrag till kandidater. Han betonar att de har många internationella som befinner sig *“i samma sits”* och kan relatera till varandra, och att de har inskolning för nya medarbetare i företaget. Han säger

också att de stöttar kandidater i att träffa en vän. Han anser att det är lättare att attrahera internationell arbetskraft till Skellefteå än arbetskraft från andra städer inom Sverige. Ivansson berättar att de förser kandidater som flyttar till Skellefteå med en "bibel", som tar upp vad det innebär att flytta till Sverige och vad som behöver göras. Där ingår stegen för att få ett arbetsvisum. Boken tar också upp tips om bra ställen i Skellefteå, vart det finns second hand-affärer, badplatser och liknande. Hon säger också att rekryterare har svar på de frågor som kandidater ställer inför en flytt. Något som har försvårat attraktionskraften enligt Person B är bristen på bostäder samt att flygbiljetterna mellan Stockholm och Skellefteå gått från billiga till dyra. Personen understryker att de har ett "Relocation team".

Lindgren säger att en generalist är svårare att flytta än en specialist. Han tillägger att inget av hans företag har någon uttalad strategi för integration. Han har inte märkt av någon som flyttar till Sverige som inte är med i gemenskapen på jobbet. Dessutom upplever han inte att dessa personer uttrycker någon oro inför att flytta, eftersom de redan kommit över tröskeln. Vidare säger Lindgren att svenskar som flyttar inom landet vill fixa bostad själva, däremot har företagen hjälpt till med boende vid några tillfällen.

Sinclair Aukland förklarar att Evoy har ett ansvar i att få internationell arbetskraft integrerad i företaget och samhället, samt att göra dem nöjda med beslutet. Hon tillägger att det gör internationell rekrytering mer resurskrävande. Hon säger att engelska är det officiella språket på Evoy. Hon berättar att när de rekryterade en person från Nederländerna så deltog hon på möten i skolor och följde upp familjens trivsel i staden.

Person A menar att integrationen med internationella fungerar bra då företagets medarbetare pratar engelska. Vidare anser personen att företaget alltid hjälper till med boende, och att det hittills löst sig via medarbetarnas nätverk. Dessutom har Företag A hjälpt till med kontakten till myndigheter och banker. Personen tillägger att de inte har någon relocation-del i företaget.

Gustafsson säger att Grimsholm inte har några insatser för flyttande kandidater eller integrationen av nya medarbetare. Han säger att de anordnar familjedagar för medarbetarnas familjer på kontoret.

Person C berättar att Företag C inte har några särskilda integrationsinsatser.

4.4. Utfall

4.4.1. Process för utvärdering

Anderlind uppger att Northvolt utvärderar sitt EB-arbete genom att titta på hur många intervjuer som görs och mäta tiden från annonsering till rekrytering. Eriksen säger att Northvolt kollar målen som upprättas för individuella rekryteringar, däremot att de inte utvärderar arbetet i stort. Ivansson redogör för att Northvolt inte har utvärderat deras EVP "*Challenge Accepted*". En anledning är att det är svårt att utvärdera när det är så många parametrar som ständigt förändras. Hon framställer att Northvolts betyg på Glassdoor har stigit, vilket anses positivt. Vidare berättar Ivansson att tiden för rekrytering varierar beroende på vilken roll och förutsättningar. Vissa som bor i närheten kan få jobb efter en vecka och för andra kan det ta ett år. Person B anser att Northvolt inte har en strukturerad process utan istället arbetar ad hoc och att de inte tänker tillräckligt långsiktigt. Eriksen säger att det inte finns några tydliga målsättningar för EB, vilket gör det svårare att få resurser för arbetet.

Sinclair Aukland beskriver att Evoy har KPIer som de jämför mellan åren. Hon lyfter att andelen som valt att sluta har minskat. Lindgren uppger att hans företag inte har någon strukturerad utvärderingsprocess eftersom rekrytering sker löpande. Vidare anser han att det är viktigare att vara synliga på LinkedIn än att folk ser specifika annonser. Lindgren påpekar att mindre bolag kämpar med att locka spontanansökningar. Enligt Person A kollar Företag A på vad som fungerar och inte i praktiken. Gustafsson berättar att Grimsholm inte har någon specifik utvärderingsprocess och att de gör det ad hoc. Han anser att Grimsholm har svårt att tajma sin rekrytering, så att den sker varken för tidigt eller sent. Vid digital kommunikation anger han att Grimsholm tittar på siffror. Vidare uppger Gustafsson att "*Vi skulle tjäna på att göra lite mer av det...*" när han talar om företagets sätt att utvärdera EB. Person C säger att Företag C arbetar med medarbetarundersökningar. Han berättar att de kollar på specifika siffror, såsom personalomsättningen de senaste 100 dagarna.

4.4.2. Olika insatsers framgång

Anderlind nämner några lyckade insatser, såsom skolor de startat i Västerås och Skellefteå för att ge plats åt anställdas barn och att de varit hjälpsamma med information

om boende, skolor och jobb till kandidaters familjer. Han berättar att Northvolts internationella rekrytering underlättades när lagen om expertskatt förlängdes från tre till fem år. Person B lyfter Northvolts graduate program som en lyckad insats, som riktade sig mot sistaårselever från universitet i och utanför Sverige. Programmet utformades eftersom deras tidigare erbjudande om sommarpraktik resulterade i att unga personer spetsade sitt CV och gick vidare till andra företag. Som resultat uppnådde de en 95-procentig konverteringsgrad, jämfört med sommarpraktikens 20 procent. En ytterligare framgångsrik insats enligt Person B är Indeed-kampanjen gentemot internationella talanger. Eriksen återger att *“Challenge Accepted”*-filmen blev väl mottagen, framförallt internt, och att *“Komsi Komsi”*-kampanjen gjorde att allt fler kvinnor besökte deras webbplats. Person B anger att Northvolts betalda annonsering hos LinkedIn var mindre framgångsrik.

Enligt Sinclair Aukland har det varit framgångsrikt att locka kandidater genom att sälja in arbetet som ett äventyr. Lindgren anser att en av de mest gynnsamma strategierna är att ta hjälp av medarbetarna för att hitta kandidater. Han upplever också att rekrytering via konkurrenters anställda och lokala rekryteringsfirmor fungerar. Utifrån Person A:s tidigare arbetserfarenheter har det varit fördelaktigt att vara i kontakt med högskolor och universitet. En utmaning inom internationell rekrytering som Person A nämner är att *“det tog väldigt lång tid med Migrationsverket”*, vilket resulterade i att Företag A förlorade en talang på grund av den utdragna processen. Gustafsson säger att Grimsholm erbjudit praktikplatser till personer på yrkeshögskolor, vilket gett goda resultat.

4.4.3. Mönster vid uppsägningar

Anderlind och Person B förklarar ett mönster vid uppsägningar som upplevt dåligt ledarskap. Ivansson och Person B säger att uppsägningar kan bero på att Northvolt inte uppfyllt kandidaters förväntningar, klarat de höga tempot eller externa svårigheter kopplade till kandidaters familj.

Sinclair Auckland säger att Evoy haft problem med att behålla normmän. Lindgren lyfter att hans företag har svårare att behålla folk i Stockholm då de byter jobb oftare. Han säger att personer som har flyttat för arbetet tenderar att flytta hem igen på grund av exempelvis skola, vänner och partners jobb-situation. Person A säger att personer som

vill växa mer än vad Företag A kan erbjuda ibland lämnar. Enligt personen är ett karaktärsdrag hos dem att de *“haft sitt första jobb”*. Gustafsson har uppmärksammat att de fåtal gånger som någon slutat på Grimsholm har det berott på att individen inte passade den entreprenöriella miljön.

Enligt Person C är ett mönster att personer saknar tillräckliga utvecklingsmöjligheter på Företag C, vilket Person C anser kan bero på att anställda inte vet om möjligheterna som företaget erbjuder. Dessutom upplever Person C att anställda inte vill flytta till exempelvis Skåne där det finns fler utvecklingsmöjligheter.

4.4.4. Allmänhetens uppfattning

Anderlind menar att det finns olika uppfattningar om Northvolt som arbetsgivare och att företaget övervakar dessa. Person B och Ivansson nämner kommentarer på Glassdoor som publiceras för allmänheten. Ivansson noterar att attityderna varierar, och att företagets mognad kan hjälpa dem att successivt uppfylla fler förväntningar. Hon tillägger att vetskapen kommer från undersökningar i Sverige och intervjuer. Hon säger att generellt upplevs Northvolt som mångkulturella, snabba och att medarbetare får bidra till uppdraget. Eriksen tror att det finns en generell positiv bild, samt att Northvolt upplevs som en stökig arbetsplats, exempelvis i Skellefteå, och håller med om detta. Han menar att kampanjen *“Challenge Accepted”* är viktigt eftersom företaget inte passar för alla. Anderlind tillägger att de inte var så oroliga för allmänhetens bild, och att de främst jobbade för nöjda medarbetare och med problemlösning. Anderlind lyfter att Northvolt har gått från ett projekt som få trodde på till något som är förhållandevis etablerat.

Sinclair Aukland noterar att Evoy är ett mindre traditionellt företag för Florø, Norge och Skandinavien. Hon menar att externa betraktar uppdraget som intressant, och att de haft en snabb tillväxt och tar hög risk. Hon tillägger att bilden är positiv i Florø trots att produkterna inte är särskilt synliga där. Hon betonar att hon aldrig bränner broar med kandidater och behandlar alla med respekt.

Lindgren säger att hans företag uppfattas olika. Han påpekar att generellt finns en hög expertis för verksamhetsområdena, och att personer söker sig till företagen för att de är experter. Dessutom menar han att de uppfattas som enkla och entreprenöriella. Han säger

att det har blivit mer populärt att vara entreprenör idag och att folk är mer noggranna med vilka företag de arbetar för, vilket gynnar mindre företag.

Person A säger att Företag A frågar jobbsökande om deras intryck, och då får positiv feedback kring sin transparens och innovationskraft. Personen upplever inte att bilden av dem som arbetsgivare förändrats mycket, däremot att de blivit mer transparenta och att det är lättare att förstå dem.

Gustafsson menar att bilden av Grimsholm är generellt positiv och att de fått bra recensioner online. Han säger att de har en lokal närvaro, så att många av deras nuvarande anställda redan haft kontakt med produkterna eller hört om företaget innan. Gustafsson upplever att flera ser dem som en liten aktör, och att en del förvånas av deras tillväxtambitioner.

Person C belyser att Företag C prioriterar värderingar, det högre syftet, innovation och lekfullhet som arbetsgivare. Personen förklarar att konsumenter kanske inte vet så mycket om att arbeta på företaget, men att de uppskattar det.

5. Analys av empiriskt material

5.1. Förhållningssätt till employer branding

EB har sitt ursprung i varumärkesbyggande (Sokro, 2012) och i enlighet med teorin lyfter Eriksen (Intervju, 26 april 2024), Person C (Intervju, 6 maj 2024) och Person A (Intervju, 25 april 2024) detta. Eriksen säger att EB behöver harmonisera och vara en del av varumärkesbyggandet, vilket Person A instämmer med. Person C menar att employer brand, consumer brand och corporate brand behöver leva i symbios med varandra. Det betyder att företag kan utöva EB och varumärkesbyggande samtidigt, och låta arbetsgivarvarumärket stärka företagsvarumärket. Ett företag som inte har en tydlig EB-profil kan exempelvis utveckla denna ur företagsvarumärket, vilket Eriksen exemplifierar då han uttrycker att de ska överlappa med varandra. Ett samband är att de två största företagen i undersökningen hänvisar till relationen mellan varumärkena, vilket dessutom är de företag som har ett mer utvecklat EB-arbete.

Resterande av intervjupersonerna lyfter inte EB i förhållande till företagets varumärkesbyggande, något som de skulle kunna behandla gemensamt framöver. Däremot berättar Gustafsson (Intervju, 2 maj 2024) att deras produkter attraherat arbetssökande och Person C anser att konsumenter gillar Företag C som varumärke. Utifrån Barrow och Mosley (2005) kan det betyda att dessa företag attraherar talanger genom sina produkter och varumärket, vilket förstärker sambandet mellan arbetsgivarvarumärket och företagsvarumärket.

5.2. Nulägesanalys och målbild

Enligt Ewing et al. (2012) ska företags marknadsförings- och HR-avdelning involveras i EB-arbetet. Varken Lindgrens (Intervju, 24 april 2024) företag eller Grimsholm har något uttalat EB-arbete och saknar dessa avdelningar internt. Företag A har ingen HR-avdelning, däremot involverar de marknadsföringsavdelningen i arbetet. Företag C har lagt EB-funktionen inom HR-avdelningen, och anser att de kan inkludera marknadsföringsavdelningen i arbetet mer eller mindre beroende på behovet. Utifrån teorin kan det vara fördelaktigt att de inkluderar marknadsföringsavdelningen mer än de

bedömer ett behov av idag, eftersom de inte lyckas förmedla till allmänheten vilka tjänster de erbjuder.

Ett företag som koordinerat avdelningarna är Evoy, som utformat intresseväckande marknadsföringsvideor och fått fler ansökningar som resultat. Northvolt arbetar i enlighet med teorin, och utöver dessa har de till och med en EB-avdelning som jobbar både internt, likt HR-avdelningen, och externt, likt marknadsföringsavdelningen. Därutöver har Northvolt flera andra avdelningar som deltar i arbetet, vilket stärker deras arbete. Flera involverade avdelningar tyder på att företaget värderar EB-arbetet högt, likt Chambers et al. (2012) betonar vikten av ett *talent mindset*. Däremot har företaget utmaningar gällande sina anställningar av chefer, vilket tyder på att de skulle kunna tydligare definiera standarden för ledarskapet i enlighet med teorin.

Eriksen säger att Northvolt planerar sitt arbete tio år fram i tiden, vilket är längre fram än Dyhres och Parments (2013) förslag om tre till fem år. Med hänsyn till att företaget befinner sig i en ny bransch och att EB-landskapet förändras skulle tio år kunna vara för långt fram för att avgöra vilka insatser som kommer passa då. Om företaget däremot reviderar sin planering utifrån förändringarna så skulle det kunna vara fördelaktigt att planera längre fram än teorins förslag. Varken Grimsholm och Evoy jobbar långsiktigt med EB, och trots att Gustafsson nämner att de bör göra det så är det inget företaget planerar för idag.

5.3. Kravprofil

Enligt Dyhre och Parments (2013) flöde över EB-arbetet ska företag skapa en bild av den målgrupp de vill attrahera, som inkluderar de kompetenser och typer av kandidater som passar företaget idag och framöver. Samtliga företag som intervjupersonerna delat sina erfarenheter om redogör för en viss målgruppsstrategi, däremot framgår inte om alla har en uttalad målgrupp. Intervjupersonerna som diskuterar företaget Northvolt skapar en översiktlig bild av Northvolts målgrupp som bred, kompetensbaserad, branschöverskridande och att den innefattar såväl internationella som nationella talanger (Ivansson, Intervju, 26 april 2024; Anderlind, Intervju, 22 april 2024; Eriksen, Intervju, 26 april 2024). Dessutom rekryterar de lokalt i Skellefteå för "*blue-collar*"-roller. Evoy söker specialistkompetens, något som inte finns i företagets lokalområde (Sinclair

Aukland, Intervju, 23 april 2024). Företag A framhäver nyexaminerade personer samt personer från länder med kulturell närhet till Sverige. Grimsholm söker olika typer av kandidater som trivs i en entreprenöriell kultur, och dessa kommer främst från Falkenberg eller inom fem mil därifrån. Företag C söker en mångfald och balans mellan olika typer av kandidater, samt rekryterar främst internt när det gäller flytt.

Utifrån ovanstående presentation av målgrupperna framgår att exempelvis Northvolt och Grimsholm söker anställda i och utanför sin bransch, i lokalområdet för anläggningar i mindre städer samt att de är öppna för olika typer av kandidater. Det tyder på att de utvecklats en flexibilitet inför sitt val av målgrupp. Det skiljer sig från exempelvis Evoy, som inte hittar sin kompetens i lokalområdet. Det kan bero på att Evoy söker specialistkompetenser och är ett litet bolag. Gustafsson, som säger att Grimsholm har erfarenhet av att rekrytera från en högskola, kommunicerar inte samma behov av specialistkompetenser och har troligtvis bättre chans att hitta talanger i närområdet. Northvolt, som är ett större företag och söker såväl specialister som exempelvis operatörer, har troligtvis inte heller lika stora krav på specialistkompetenser i sitt närområde. Dessutom finns ett flertal industrier i norra Sverige där Northvolt har sitt kontor, vilket kan betyda att det finns en viss koncentration av passande arbetskraft i lokalområdet. Lindgren uppger att det är lättare att rekrytera någon som är lokalt rotad, än någon som ska flytta till företaget. Således framgår att företagets plats har en inverkan på målgruppen.

Enligt Chambers et al. (1998) är det fördelaktigt för företag att ha ett dominerande talangsegment. Detta anses särskilt relevant för större företag, såsom Företag C och Northvolt. Utifrån talangstereotyperna så efterliknar Northvolts och Evoys målgrupp *Save the world*. Northvolts målgrupp efterliknar denna då Eriksen och Ivansson förklarar att "*Challenge Accepted*" kampanjen tilltalar personer som vill ta sig an företagets uppdrag och som resonerar med denna. I Evoys fall säger Sinclair Aukland att deras mindre traditionella arbetsroller och äventyret de erbjuder attraherar talanger. Dessutom understryker Anderlind att båda företagen har en roll i energiomställningen och ett starkt syfte som medarbetarna får bidra till. Den målgruppsegenskap som stereotypen inte uppfyller är däremot vikten av personlig utveckling, vilket gör att målgrupperna påminner om stereotypen *Go with a winner* också. Företag C:s målgrupp, som är det andra stora företaget, beskriver Person C att de har två framträdande målgrupper, de som

kallas “maratonlöpare” och de som söker utveckling och karriärmöjligheter. Den förstnämnda målgruppen platsar inte riktigt bland talangstereotyperna, medan den sistnämnda påminner om *Go with a winner*.

Utöver Evoy påminner även företag A om stereotyperna. Person A uttrycker att de tidigare attraherat personer som sedan lämnar företaget efter de samlat på sig erfarenheter. Denna grupp påminner om stereotypen *Big risk, big reward*, några som företaget inte vill attrahera framöver. Istället kan företaget rikta sig mer mot *Go with a winner* stereotypen, som vill växa inom företaget. Den stereotypen speglar bättre Person As beskrivning om nyexaminerade studenter som de bygger upp kompetensen hos internt. Detta exempel efterliknar också vad Person B (Intervju, 2 maj 2024) säger om Northvolts tidigare sommarpraktik, där personer främst ville spetsa sitt CV. Även Northvolts nya Graduate Program, som Person B berättar om, bygger på internt kompetensbyggande bland nyexaminerade och liknar målgruppen *Go with a winner*. Ett mönster är att företag som riktar sig mot nyexaminerade fördelaktligen kan definiera sin målgrupp som personer som vill utvecklas och avancera sig inom företaget. En fördel med denna målgrupp är att de enligt Chambers et al.:s (1998) stereotyp lägger mindre vikt i företagets plats, vilket gynnar de företag som rekryterar till små och mindre attraktiva orter. Det överensstämmer också med Chambers et al. samt Dyhre och Parment (2013) som menar att det är fördelaktigt att rikta sin kommunikation till nyexaminerade studenter, som dessutom är mer benägna att överväga en flytt. Detta kan minska förekomsten av felrekryteringar för företagen (Ewing et al., 2012). Utifrån detta framgår att företag också kan skapa en bild av sin målgrupp genom att bestämma vilka de inte vill attrahera.

Ingen av intervjupersonerna beskriver företagets målgrupp som stereotypen *Lifestyle*. Det kan bero på att personer inom stereotypen är mer inriktade på flexibilitet och företagets plats, vilket inte passar in på vad företagen söker. Däremot rekryterar Grimsholm och Northvolt en del från lokalområdet i Falkenberg respektive Skellefteå. Dessa personer skulle kunna vara en del av *Lifestyle* målgruppen, som vill stanna i staden. Person C förutspår att det finns en trend att fler personer prioriterar sin fritid. Det kan vara ett tecken på att stereotypen *Lifestyle* kan komma att bli en växande talanggrupp. Det skulle även kunna innefatta hemvändare, som flyttar tillbaka till staden (Mosley 2005). Det kan innebära att företag som befinner sig i små eller mindre attraktiva städer, som behöver

lokal arbetskraft, kan rikta sig mot stereotypen för att underlätta rekryteringen. Ett företag som utvidgar sin målgrupp på det sättet bör däremot vara försiktig med att utveckla ett EVP som inte stämmer överens med företagsvarumärket i stort, eftersom dessa bör harmonisera.

Chambers et al. (1998) säger att företag kan kolla företagets bäst presterande medarbetare för att identifiera sin målgrupp. Detta tillämpar några av företagen indirekt. Lindgren berättar att hans företag använder egna anställdas nätverk vid rekrytering. Det kan innebära att företaget attraherar kandidater som liknar de befintliga medarbetarna, eftersom personer inom samma nätverk har en tendens att ha liknande intressen, värderingar eller kompetenser. Dessutom kan medarbetaren som känner personen avgöra dess passform för företaget, vilket utgör en säkerhet i rekryteringen. Ivansson förklarar en liknande strategi på Northvolt, där medarbetarna agerar som ambassadörer och att företaget främjar de anställda som är bäst presterande, omtyckta eller passande för företaget. Även dessa personer uppmanas dela innehåll de medverkar i, vilket sträcker sig till deras nätverk. Person A berättar också att företag A använder medarbetarnas egna kanaler, vilket når deras nätverk, och att de utgör ambassadörer. Ett annat exempel illustreras när Person C förklarar att Företag C använder internrekrytering när personer flyttar för arbetets skull. I detta fall blir målgruppen deras egna medarbetare, vilka enligt personen, erbjuds möjligheter till karriärutveckling när de förflyttas. På så sätt behåller de kompetenser inom företaget, och kan troligtvis lägga mindre tid och resurser på rekryteringen eftersom de är medvetna om medarbetarens passform för företaget. Samtidigt hävdar Tan att extern EB inte är lika användbart för företaget när de rekryterar internt, eftersom de jobbar mer med coaching och utvecklingssamtal än reklam.

5.4. Employee Value Proposition

Enligt Dyhre och Parment (2013) samt Barrow och Mosley (2005) förklarar EVP:t vilken typ av arbetsgivare som företaget är till sina anställda. Northvolts EVP består av de tre grundpelarna, samt kampanjbudskapet "*Challenge Accepted*" och egenskaper såsom "*fast paced*", "*fast moving*" och "*fast changing*". Enligt Dyhre och Parments (2013) kriterier för ett EVP så syns en tydlig vision för vad företaget vill uppnå och vilken roll medarbetarna spelar i detta. Dessutom har det en säljande karaktär, då budskapet

förmedlar en känsla av att vara en del av något större. Egenskaperna som Person B lyfter samt missionen skapar också en känslomässig koppling till företagets kultur och identitet. Således kan Northvolts EVP anses vara genomslagskraftigt.

Enligt Barrow och Mosley (2005) kan företag anpassa sitt EVP efter olika positioner och avdelningar för att attrahera talanger till dessa. Enligt Ivansson görs det ibland mot ingenjörer, som värdesätter specifika förmåner, däremot inte gentemot övriga talanggrupper för att det övergripande EVP:t ska framgå. På så sätt strävar de efter att kommunicera ett holistiskt budskap mot de flesta talangerna (Backhaus & Tikoo, 2004; Kotler et al., 2022).

För att ett EVP ska fungera så ska det bygga på en förståelse för företaget internt, samt skapa överensstämmelse mellan dess *Identitet*, *Profil* och *Image* (Dyhre & Parment, 2013; Bhagat et al. (2020). I Northvolts fall anses EVP:t skapa igenkänning, samt att det utformats genom en pågående dialog med medarbetarna och att medarbetarna sprider det vidare. Det tyder på en överensstämmelse mellan *Identitet* och *Profil*. Ivansson framhåller att allmänheten uppfattar dem som mångkulturella och snabba, där medarbetarna bidrar till uppdraget. Eriksen och Anderlind betonar också företagets rykte som en stökig arbetsplats och ett uppdrag som gör framsteg. Företagets *Image* kan förknippas med den utmaning som arbetet innebär, och på så sätt resonera med identiteten och profilen. Således speglar Northvolts EVP företaget.

Med utgångspunkt i Chambers et al.:s teori (1998) så relaterar Northvolts EVP till kategorierna *Great company* och *Great jobs*, såsom spännande utmaningar, värderingar och kultur samt professionell utveckling. Däremot beskrivs arbetsmiljön som något kaosartad samt att det uppstår kulturella utmaningar enligt Ivansson och Eriksen, vilket gör att de presterar mindre bra på faktorn välskött. Utifrån kategorin *Compensation and lifestyle* presterar Northvolt bra på differentierad kompensation, med hänsyn till incitamentsprogrammen som Anderlind presenterar, och sämre på hög total kompensation eftersom de inte erbjuder konkurrenskraftiga löner enligt Ivansson. Geografisk plats är också en svaghet, då de har anläggningar i mindre städer såsom Skellefteå och Västerås. Utifrån Aboul-Elas (2016) dimensioner karaktäriseras Northvolt av egenskaper inom främst *Bloom* och *Grow*, såsom: omfattande internationella operationer; vision, uppdrag och kärnvärden; varierande arbetsuppgifter och utmanande

möjligheter att växa. Deras styrkor återfinns i egenskaper som attraherar talanger och möjligheter till personlig och professionell utveckling, medan de presterar mindre bra på egenskaper relaterade till arbetsmiljön och relationen mellan de anställda och företaget – sådant som till stor del karaktäriserar företaget internt.

Företag C:s EVP har tre byggstenar, samt styrkor såsom nära relationer mellan kollegor, ett högre syfte, socialt ansvarstagande och karriärmöjligheter. En utvecklingsmöjlighet är mer representativa medarbetare samt tydligare kommunikation av utvecklingsmöjligheter. Löftet bryts ner i tre specifika områden, däremot saknas en förståelse för vad de innebär i praktiken. Dessutom framhäver de aspekter av den interna organisationen, med ett fokus på fördelar för nuvarande medarbetare, vilket kan uppfattas som mindre tilltalande för externa talanger. Det kan ses som en målgruppsanpassning för de interna medarbetarna – de som flyttar för företaget. Styrkorna kan däremot anses vara känslomässigt laddade, genom att de skapar en känsla av gemenskap och meningsfullhet, vilket kan tilltala såväl interna som externa (Dyhre & Parment, 2013).

Enligt Person C skapar EVP igenkänning bland medarbetarna, däremot behöver de kommunicera utvecklingsmöjligheterna bättre. Således resonerar det någorlunda med företaget internt, och det finns ett visst samband mellan *Profil* och *Identitet* (Dyhre & Parment, 2013; Barrow & Mosley, 2005; Bhagat et al. 2020; Dyhre & Parment, 2013). Företagets syfte har nått fram till allmänheten, och därmed formar deras image. De övriga egenskaperna som allmänheten uppfattar, lekfullhet och innovation, tas inte upp av Person C som en del av löftet. En förklaring till detta kan vara att företagets EVP har ett internt fokus, medan allmänhetens bild formas av det som kommuniceras externt, vilket har lett till en diskrepans.

Utifrån Chambers et al. (1998) resonerar Företag C:s EVP främst med kategorin *Great company*, för faktorer såsom värderingar och kultur och kul med kollegor. Företaget erbjuder också utvecklingsmöjligheter, i enlighet med *Great jobs*, däremot behöver dessa kommuniceras bättre. EVP:t täcker inte kategorin *Compensation and lifestyle*, och faktorn geografisk plats uppger Person C gör företaget mindre attraktivt för en del orter, däremot att Sverige är attraktivt som land. Utifrån Aboul-Elas (2016) modell syns EVP:t i kategorier *Bloom*, med egenskaper såsom CSR-insatser och vision, ursprungsland, uppdrag och kärnvärden, samt inslag av både *Connect* och *Live* med hänsyn till kontorets

gemenskap. *Grow* är något som företaget har, däremot kan de behöva stärka sin kommunikation kring detta framöver.

Företag A:s EVP karaktäriseras av nyfikenhet, autenticitet och prestation, där medarbetarna har inflytande och det saknas tydliga interna processer. Det kan upplevas som konkret och attraherande för målgruppen, däremot hade det kunnat paketeras med en mer säljande ton för att ge större genomslagskraft (Dyhre & Parment, 2013). Öppenhet, transparens och inflytande karaktäriserar medarbetarnas uppfattning av företaget, och allmänheten beskriver företaget med egenskaperna transparens och innovation. Således finns viss överensstämmelse mellan *Profil*, *Identitet* och *Image*, främst sett till transparensen. Löftet framhäver faktorer inom kategorin *Great jobs*, såsom spännande utmaningar och frihet. Inom kategorin *Great company* kan de resonera med stark prestation, däremot är en svaghet välskött (Chambers et al., 1998). Utifrån Aboul-Ela (2016) uppfyller EVP:t främst faktorer inom kategorin *Grow*, såsom varierande arbetsuppgifter och utmanande möjligheter att växa.

EVP:t för Lindgrens flera företag behandlas som ett gemensamt, vilket är småföretagens fördelar såsom frihet, meningsfullhet och en entreprenöriell miljö. Lindgren erkänner att företaget saknar en tydlig EB-profil, vilket gör den mindre genomslagskraftig (Dyhre & Parment, 2013). Enligt Lindgren stämmer löftet överens med medarbetarnas upplevelser, och i stora drag med allmänhetens bild av att de har hög expertis, är enkla och entreprenöriella. Således finns gemensamma drag i företagets *Identitet*, *Profil* och *Image* (Dyhre & Parment, 2013). Utifrån Chambers et al. (1998) handlar löftet främst om *Great jobs*, med hänsyn till frihet och autonomi samt spännande utmaningar, och även något om *Great Company* i och med kulturen. I enlighet med detta återfinns löftets komponenter främst i kategorin *Grow* utifrån Aboul-Elas (2016) dimensioner.

Evoy's EVP bygger på att medarbetarna gör skillnad, både för sig själva, företaget och världen. En svaghet är *work-life balance* bland medarbetarna. Löftet är tydligt och bygger på en känsla, däremot hade det kunnat uttryckas mer säljande. Eftersom medarbetarna är centrala för EB-arbetet så finns en överensstämmelse med deras upplevelser. Allmänheten ser Evoy som mindre traditionella och att de driver ett intressant uppdrag. I stora drag finns alltså en överensstämmelse mellan *Identitet*, *Profil* och *Image* (Dyhre & Parment, 2013). Eftersom löftet genomsyras av företagets uppdrag att göra skillnad så

lever det främst upp till kategorin *Great company*. Inom kategorin *Compensation and lifestyle* anses den geografiska platsen i Norge vara attraktiv och bidra till en hög livskvalitet enligt Sinclair Auland, däremot är *work-life balance* sämre. Utifrån Aboul-Elas (2016) modell platsar de starka syftet inom kategorin *Bloom*, tillsammans med ursprungslandet. *Live* utgör samtidigt deras utvecklingsområde, med hänsyn till balans mellan arbete och fritid.

Grimsholms EVP karaktäriseras av att de är expansiva och i framkant, samt att det är en resa för medarbetarna. Några svagheter är att de är en liten aktör, förknippas med risk och har lägre löner. Löftet är mindre konkret och säljande, vilket kan bero på att företaget inte har något uttalat EB-arbete. Med anledning av detta återfinns ingen information om medarbetarnas upplevelser av arbetsgivaren, däremot har allmänheten en positiv bild, upplever lokal närvaro och ser dem som en liten aktör. Deras *Identitet* och *Image* stämmer alltså med hänsyn till företagets storlek, däremot saknar en extern förståelse för deras expansiva karaktär. En anledning till detta kan vara att företaget inte har någon tydlig marknadsföringsavdelning som deltar i EB-arbetet, vilket kan försvåra möjligheten att förmedla en bild om arbetsgivaren till allmänheten. Utifrån Chambers et al.:s (1998) kategori *Great company* kan de anses visa på utveckling och prestation, samtidigt som jobbsäkerhet är något de saknar. Inom kategorin *Great products* kan resan som Grimsholm syftar på platsa. Sett till *Compensation and lifestyle* presterar de sämre på kompensation. Det gör att EVP:t passar in på kategorierna *Bloom* och *Grow* (Aboul-Elas, 2016).

Företagen som uppnår en överensstämmelse mellan sin *Identitet*, *Profil* och *Image* är Northvolt, Företag A, Lindgrens företag och Evoy, däremot har en del av dessa en mer diffus EB-profil vilket gör att bedömningen om överensstämmelse inte är lika djupgående. Utifrån Dyhre & Parment (2013) tyder det på att företagen har ett mer framgångsrikt EVP. Resterande företag skulle därmed behöva stärka sitt löfte utifrån antingen medarbetarnas upplevelser eller allmänhetens bild, vilket kan göras genom att tillämpa verktyg för att mäta uppfattningar och korrigera löftet utifrån detta. Allmänheten och medarbetarnas uppfattning om företaget är troligtvis mer trögrörlig jämfört med lifestyleledningens. Det innebär att initiativ för att ändra företagets *Identitet* kan ta tid innan de märkbart påverkar hur företaget uppfattas av både allmänheten och medarbetarna.

Northvolt, företag C, Lindgrens företag, Evoy och Grimsholms EVP kan förknippas med kategorin *Great company*, medan Northvolt, företag A, Lindgrens företag och Grimsholm förknippas med *Great jobs*. Därutöver är det inget företag som tyder på en övergripande stark prestation inom kategorin *Compensation and lifestyle*. Det kan bero på att inget företag har de som värdesätter livsstil som målgrupp enligt föregående analysavsnitt. Geografisk plats är en faktor inom kategorin, och en intressant upptäckt är att det finns en skillnad i attraktivitet mellan länder i stort och städer. Exempelvis framhäver några intervjupersoner att Sverige och Norge är attraktiva land för internationella talanger, däremot att rekrytering till mindre städer såsom Falkenberg, Skellefteå eller Florø är svårare då de upplevs mindre attraktiva. Exempelvis uppger Anderlind att det är lättare att attrahera internationell arbetskraft till Skellefteå än arbetskraft från andra städer inom Sverige, något som även Sinclair Aukland säger. Därför skulle företag som har svårt att attrahera till en mindre attraktiv ort, exempelvis Grimsholm, kunna jobba mer med att attrahera internationella.

Kategorierna *Great company* och *Great jobs* anses mer attraktiva gentemot talanger enligt Chambers et al.:s (1998) modell, däremot utgör *Compensation and lifestyle* något som alla företagen skulle kunna trycka mer på i sitt EVP. Dessutom kan de företag som passar in på *Great company* satsa mer på att marknadsföra egenskaper av sina jobb, och vice versa. Samtliga företag uppfyller egenskaper i kategorin *Bloom*, med undantag för Lindgrens företag. Det är delar av löftet som fångas upp av externa och skapar attraktivitet. Det är enbart Northvolt, Grimsholm och Lindgrens företag som uppnår en association till kategorin *Grow*, och därutöver är det endast Företag C som har en koppling till *Live* och *Connect*. Ett mönster är att båda stora företagen Northvolt och Företag C kan kopplas till fler än en kategori, vilket skulle kunna bero på att de har en mer omfattande EB-profil samt fler resurser för att arbeta med EB.

Ett intressant samband uppstår mellan de två stora företagen, Northvolt och Företag C. Northvolt presterar mindre bra sett till det som karaktäriserar företaget internt, och uppger att de har utmaningar med den mångkulturella miljön. Företag C:s styrkor utifrån löftet är istället deras interna miljö, samtidigt som de ser representativitet som en utvecklingsmöjlighet. Således relaterar företagets styrkor till det andras svagheter, och vice versa. Dessutom har Företag C svårt att förmedla de utvecklingsmöjligheter som företaget erbjuder, samtidigt som Northvolt lyckas med detta. Det skulle kunna bero på

att Företag C berättar att de inte gör lika mycket reklam som arbetsgivare, eftersom de rekryterar internt för flytt, medan Northvolt som rekryterar externt har mer omfattande reklaminsatser.

Brand personality, uttryckt som företagets inriktning och egenskaper, fungerar som ett medel för att attrahera talanger som identifierar med företagets personlighet (Batra et al., 1993; Ang & Lim, 2006; Aaker, 1997; Barrow & Mosley, 2005). Uppfattningen om företaget som arbetsgivare hämtas ifrån hur de upplevs av allmänheten. I Northvolts fall berättar Ivansson att företagets mission och vision attraherar rätt slags personer. Ivansson tillägger att allmänhetens bild av företaget är att de är mångkulturella, snabba och att medarbetarna får bidra till företagets uppdrag. Det instämmer med den mångkulturella kulturen som företaget har idag, och med budskapet "*Challenge Accepted*" som attraherar rätt målgrupp enligt Eriksen. Det stämmer även för Evoy, då Sinclair Aukland säger att företaget upplevs av allmänheten som mindre traditionellt, samtidigt som målgruppen anses vara personer som söker mer än en traditionell arbetsroll. På så sätt skulle företagets brand personality kunna fungera som en attraktionskraft mot målgruppen.

Gustafsson berättar att allmänheten ser Grimsholm som en liten aktör, och att deras målgrupp är entreprenöriella medarbetare. Det kan anses vara förenligt, eftersom mindre företag kan erbjuda exempelvis meningsfullhet och spänning – något som entreprenöriella individer troligtvis värdesätter (Chambers et al., 1998). I takt med att Grimsholm förväntas växa samt utvidga sin målgrupp enligt Gustafsson, så skulle både allmänhetens bild och målgruppsstrategin kunna förväntas utvecklas åt samma håll. Exempelvis har Northvolt exemplifierat detta som ett växande företag med en med tiden bredare och mer branschöverskridande målgrupp.

Aaker (1997) samt Ang och Lim (2006) säger att ett företags personlighet tenderar att bli distinkt för företaget och hålla i sig över tid, vilket gör den till en konkurrensfördel. Lindgren säger att det blivit mer populärt att vara entreprenör idag, vilket kan innebära att fler människor är intresserade av att arbeta i entreprenöriella miljöer. Det kan potentiellt leda till att allmänhetens syn på företag som entreprenöriella, liksom Grimsholm enligt Gustafsson, försvagas något eftersom det blir vanligare att vara entreprenör. Det kan göra att företagets entreprenöriella image blir mindre särskiljande för Grimsholm som företag,

och således fungerar mindre bra som mekanism för att attrahera målgruppen som passar den miljön.

5.5. Kommunikation

Person C nämner att EB görs för att väcka ett intresse och att själva rekryteringsannonseringen sker när behovet finns vilket stämmer bra överens med teorin som säger att EB ska ske innan den behövs (Dyhre & Parment, 2013). Även Eriksen lyfter detta och säger att det är viktigt att jobba med varumärkesbyggande innan behovet uppstår. Det är viktigt att jobba proaktivt med EB för att säkerställa att det finns ett intresse för företaget när man väl söker kandidater. Ewing et al. (2012) lyfter vikten av att inkludera EB i jobbannonser och Person C understryker just detta som en viktig kanal genom att säga *“Det är ju världens bästa employer brand kanal som många inte tänker på.”*. Det är intressant att Person C själv nämner detta som något som många andra företag missar. Även Sinclair Auckland lyfter att markandsföringsteamet hjälper till med att utforma jobbannonser så att de blir mer tilltalande. Jobbannonser är en underskattad kanal enligt Person C, och han förklarar att de fokuserar på att skapa inspirerande annonser för att locka potentiella arbetstagare, även om tjänsten kanske inte verkar passa dem vid första anblick. Dessutom noterar han att antalet personer som läser annonsen är betydligt högre än antalet som faktiskt ansöker om tjänsten. Det betyder att företag kan arbeta mer med att utforma en attraktiv annons för att öka konverteringsgraden av de som läser till de som ansöker.

Anderlind lyfter att Northvolts EB pågår kontinuerligt och Eriksen understryker att samma budskap fungerar under lång tid vilket stämmer bra överens med aspekten om kontinuitet samt att innehållet ska hänga samman över tid (Dyhre & Parment, 2013). Person A berättar också att kommunikationen på företaget är kontinuerlig. Person C förklarar att kommunikationen på Företag C beror på andra kampanjer, då de inte vill konkurrera eller kannibalisera på sig själva. Detta vittnar om en väl genomtänkt kommunikation av deras EB vilket stämmer bra överens med teorin. För att undvika att kannibalisera på sig själva lyfter Person C att man kan kombinera olika typer av kommunikation och på så sätt inkorporera EB i fler insatser. Detta möjliggör för mer kontinuerlig EB.

Mosley (2005) lyfter att ett företags EVP ska formuleras på engelska, medan resterande kommunikation anpassas efter mottagarens språk och region. Northvolt är det enda av de intervjuade företagen som har kommunicerat ett EVP på engelska vilket är en styrka sett till teorin. Dessutom förklarar Person B att de även anpassar sitt språk utefter målgrupp, till exempel genom att skriva jobbannonser på svenska när de behöver svensktalande. Teorin säger även att kommunikationen bör skräddarsys efter målgrupp, framförallt när det handlar om att rekrytera till mindre attraktiva orter, bland annat kan det vara fördelaktigt att rikta sig till *hemvändare* (Mosley 2005). Sinclair Auckland och Anderlind lyfter just detta med *hemvändare* och att de anpassar sin kommunikation till dessa. Vidare säger teorin att personer som nyligen tagit examen tenderar att vara mer benägna att själva överväga en flytt. Samtliga företag säger att de riktar sig mot universitets- eller högskolestudenter och nämner att det handlar om kompetens. Det utesluter dock inte möjligheten att det också beror på att nyexaminerade är mer benägna att flytta. Person B lyfter att deras graduate program på Northvolt ökade konverteringsgraden markant och Person A berättar att de riktat sig mot nyutexaminerade personer för att bygga upp de kompetenser som de behöver i företaget.

Det är fördelaktigt att testa kommunikationen på målgruppen innan den implementeras storskaligt (Mosley, 2005). Eriksen lyfter att de på Northvolt använder fokusgrupper inom företaget för att leda insiktsarbetet men att de däremot inte testat något material innan den implementeras och Ivansson lyfter att deras metod är att testa sig fram och erkänner att detta är något som fungerar mindre bra. Person B berättar att mycket av deras EB-arbete är "*trial and error*" och menar att det är lite väl försöks-baserat. Även Lindgren berättar om ett erfarenhetsbaserat tillvägagångssätt och Person A berättar att det inte använder några tester. Person C förklarar dock att Företag C samarbetar med kommunikationsavdelningen och ibland frågar målgruppen för att anpassa kommunikationen efter deras synpunkter vilket överensstämmer med teorin om att testa materialet först. Sett till teorin finns det goda utvecklingsmöjligheter för samtliga företag. Testning av kommunikationen skulle säkerställa att den är effektiv och att budskapet når den avsedda målgruppen på ett önskvärt sätt.

Enligt Dyhre & Parment (2013) är det en bra strategi att inkludera sina medarbetare i kommunikationen något som samtliga av intervjupersonerna uppger att de gör, med undantag för Gustafsson som å andra sidan menar på att detta kan bero på att de saknar

en marknadsavdelning. Northvolt använder sina medarbetare frekvent i sin kommunikation på flera sätt, allt från modeller för kläder till att de är med och deltar på event. Person B säger även att medarbetarna uppmuntras till att skapa inlägg på LinkedIn och Person A berättar att medarbetarna uppmuntras till att använda sina egna kanaler och agera ambassadörer. Personen menar att genom att använda medarbetarna i kommunikationen upplevs det mer autentiskt. Sinclair Auckland berättar att de på Evoy använder "*testimonials*" från anställda. Lindgren berättar om en bristande användning av medarbetarna i kommunikationen och uttrycker själv att det hade kunnat göra mer. Det är en effektiv strategi för företag att inkludera medarbetare i sin kommunikation, då det uppfattas som en mer trovärdig bedömning av arbetsgivare. Det är ingen annan än de som faktiskt arbetar där som kan ge en mer autentisk och realistisk bild av hur det är att vara anställd på företaget.

Samtliga intervjupersoner berättar att de använder flera olika kanaler och att de olika kanalerna används för olika syften vilket stämmer bra överens med teorin som säger att företag bör använda medier som passar målgruppen (Dybre & Parment, 2013). Ivansson nämner bland annat att Instagram och Facebook passar "*blue-collar*"-jobb bra och Eriksen fortsätter med att säga att dessa två kanaler passar för nischade segment och för att nå utlänningar genom riktad reklam. Det är en intressant aspekt som Eriksen lyfter då teorin lyfter LinkedIn som den plattform som är bra för att nå ut till internationella kandidater (Villanen, 2023). Eriksen lyfter även LinkedIn som en överlägsen kanal för högutbildad arbetskraft och Person B identifierar LinkedIn och Indeed som de bästa kanalerna för Northvolt. Samtliga pratar om LinkedIn och Sinclair Auckland samt Lindgren berättar att de bland annat använder plattformen för att söka anställda hos konkurrenter, en strategi som Chambers et al. (1998) berättar om. Chamber et al. (1998) menar även att en strategi inte är tillräcklig och föreslår bland annat att rikta sig mot studenter eller nyexaminerade vilket, som nämnt ovan, samtliga av de intervjuade företagen gör. De betonar också kontinuerlig rekrytering vilket Northvolt är duktiga på men det finns utvecklingspotential på denna punkten när det kommer till de andra företagen. Företag bör använda sig av flera kanaler och anpassa innehållet efter målgrupp och syfte för att lättare attrahera lämplig arbetskraft. Vilka kanaler som passar företaget beror på vilken målgrupp man vänder sig till, men en kanal som alla företag bör använda är LinkedIn då samtliga intervjupersoner lyfter den kanalen.

Enligt Dyhre och Parment (2013) fungerar kommunikationen bäst om den utförs i samarbete mellan HR-, marknads- och kommunikationsavdelningen. Marknads- och kommunikationsavdelning likställs i denna analys som marknadsföringsavdelning och som tidigare nämnt i analysen inkluderar Företag C, Evoy och Northvolt båda dessa avdelningar i sitt EB-arbete vilket stämmer väl överens med teorin. Företag A saknar en HR-avdelning men inkluderar marknadsföringsavdelningen i arbetet. Även Lindgrens företag samt Grimsholm vittnar om samma sak då även dessa företag saknar HR-avdelning vilket är en brist sett till teorin. Ovanstående analys om kommunikation visar att Northvolt är de företag som lyckats bäst med kommunikationen sett till teorin. En intressant observation är att Northvolt är det företag som inkluderar flest avdelningar i sitt EB-arbete, fler än teorin föreslår. Detta kan tyda på att det finns ett samband mellan antal avdelningar som samarbetar med EB-arbetet och kvaliteten på kommunikationen.

5.6. Uppföljning

Dyhre och Parment (2013) redogör för att företag kan utvärdera sitt EB-arbete genom att exempelvis väga relevanta sökande mot icke relevanta sökande, undersöka tiden som rekryteringen tar samt ifall antalet internetsökningar ökat. Northvolt tillämpar mått som antalet genomförda intervjuer, tiden från annonsering till rekrytering och specifika målsättningar för individuella rekryteringar. Några av dessa mått överensstämmer med teorin. Dock saknas en strukturerad och långsiktig uppföljningsprocess enligt Person B. Detta kan leda till att mindre effektiva insatser tar längre tid att identifiera, och att mer gynnsamma insatser kanske inte får de resurser de förtjänar. Företaget utvärderar inte heller sitt EVP, enligt Ivansson, eftersom det anses svårt att isolera dess effekt. Det kan vara en anledning till att EB-arbete inte prioriteras högre, särskilt inom mindre företag som har ännu färre resurser. Detta överensstämmer med Eriksens synpunkt att det är svårt att få resurser till EB när dess effekter är svåra att mäta.

Som resultat av uppföljningen upplevdes varumärkesbyggande insatser ha gett positiva resultat, och Northvolts betyg på Glassdoor har stigit. Genom deras graduate program uppnåddes en hög konverteringsgrad jämfört med tidigare satsningar, och deras "*Komsi Komsi*"-kampanj attraherade fler kvinnor till hemsidan, vilket liknar teorins mått på antalet internetsökningar. De konstaterade också att rekryteringstiden varierar beroende

på om det gäller internationella eller lokala talanger, delvis på grund av tidskrävande myndighetsprocesser. Således kan detta mått påverkas av externa faktorer utanför företagets kontroll när det gäller internationella rekryteringar, vilket gör det missvisande som en reflektion över företagets EB-arbete.

Evoy mäter KPI:er, som de jämför mellan åren, och resultatet visar exempelvis att färre personer har slutat hos företaget. Det kan anses vara en konkret och långsiktig metod för att följa upp arbetet. Företag C arbetar med mått som medarbetarundersökningar och förändringar i personalomsättningen de senaste 100 dagarna. Gemensamt för Lindgrens företag, Företag A och Grimsholm är att de jobbar med utvärdering *ad hoc*. Lindgren uppger att de saknar en strukturerad utvärderingsprocess, däremot att de sett att insatser där talanger söks genom medarbetarnas nätverk, via konkurrenters anställda och rekryteringsfirmor, varit lyckade. Person A säger att kontakt med högskolor och universitet varit lyckade insatser, samt att de delar Northvolts upplevelse om långa migrationsprocesser vid internationell rekrytering. Gustafsson säger att de tittar på statistiken för deras digitala kommunikation, samt att det varit lyckat att erbjuda praktikplatser för personer på yrkeshögskolor. Ett samband är att dessa tre företag är små, vilket kan betyda att de saknar resurser för att utvärdera sitt arbete. Det märks exempelvis när Gustafsson anser att Grimsholm skulle behöva utvärdera sina insatser mer, samtidigt som han inte uppger att de har några planer på att börja med det. I samband med detta gör företagen sitt arbetsgivarvarumärke sårbart för ineffektiv resursallokering.

En modell som Dyhre & Parment (2013) presenterar för utvärdering är EB-tratten. Alla företag som undersökts platsar inte i tratten. Northvolt upplever det som utmanande att skapa kännedom om företaget internationellt, vilket är det första steget i tratten. De anser att det är svårt att skapa en allmän förståelse för vilka personer som kan arbeta i batteriindustrin, något som kan bero på att de är verksamma i en ny bransch. Som ett resultat berättar Eriksen att de använder kommunikation om företaget i stort, snarare än EB-budskap, för dessa talanger. Detta kan innebära att okända varumärken och nya branscher är mer sårbara för det första steget i tratten när det gäller att attrahera internationell arbetskraft. Även när Northvolt kommer vidare till nästa steg, "Intresse," möter de problem eftersom de har svårt att sälja in Skellefteå som stad. Även Företag C har svårt att förmedla kännedom om vissa tjänster, såsom designers. Det är intressant eftersom design uppges karakterisera varumärket, vilket kan tyda på att deras EB saknar

överensstämmelse med företagsvarumärket. Lindgren påstår att mindre företag får färre spontanansökningar, vilket kan förklaras utifrån tratten eftersom mindre företag troligtvis har en lägre kännedom, något som är grundläggande för att ta emot en ansökan enligt Dyhre och Parment (2013).

5.7. Implementering

Enligt ramverket TAM (Future Place Leadership, 2022) ska företag samarbeta med regioner, städer och andra företag, samt samordna de fyra komponenterna *Reputation*, *Attraction*, *Reception* och *Integration*, för att skapa ett attraktivt erbjudande. Utifrån den första komponenten, *Reputation*, kan konstateras att flera av företagen använder ambassadörer och ambassadörsprogram för att sprida en positiv bild av företaget, platsen och stötta i rekryteringen. Northvolt är det företag som satsar mest på detta, med åtgärder som att arrangera event på olika orter. Däremot påverkas deras rykte av forum som Glassdoor, även om kommentarerna blivit mer positiva på forumet. Det företag som inte använder ambassadörer är Grimsholm, däremot nämner Gustafsson att de har en lokal närvaro som bidrar till att sprida en positiv bild av företaget. Person A framhäver företagets fokus på transparens, vilket enligt Villanen (2023) kan stärka ett företags rykte. Northvolt uttrycker viss problematik kring transparens och nämner behovet av att hitta en balans mellan det och att framstå som attraktiva. Således verkar det finnas en uppfattning om att det finns en gräns för hur transparent ett företag kan vara utan att riskera att företagets erbjudande uppfattas som mindre attraktivt för potentiella kandidater.

Enligt Dyhre och Parment (2013) bidrar insatser för lämnande arbetskraft till att upprätthålla ett positivt rykte. Samtliga företag redogör för mönster vid uppsägningar, och utöver de teman som är specifika för de enskilda företagen så är några vanliga teman problem relaterade till kandidaternas familjer, att personen är van vid att byta jobb oftare i större städer eller att personer som flyttat för arbetet vill återvända hem igen. Dessa kan anses ha en mindre inverkan på enskilda företags rykte, eftersom de är utanför företagets kontroll.

Enligt Dyhre och Parment (2013) kan myndigheter som SI och regionala initiativ underlätta för företag att attrahera talanger. Även om ingen av intervjupersonerna nämner SI specifikt, så nämner de andra samarbeten, såsom Northvolts med MindDig, Skellefteå

kommun och Business Sweden i Finland, samt Företag C:s med Haparandas turistbyrå. Det kan konstateras utifrån teorin att andra företag bör också dra nytta av liknande samarbeten för att förenkla EB-arbetet. Ett samarbete kan visa på ett engagemang från företagets sida, vilket kan bidra till att skapa en positiv bild.

Den andra komponenten, *Attraction*, bygger på platsmarknadsföring (Future Place Leadership, 2022). Företag som utövar platsmarknadsföring är Northvolt, Evoy och Företag C. Därutöver gör inte Grimsholm, Lindgrens företag och Företag A det. Northvolt använder platsmarknadsföring när de säljer in Skellefteå och dess positiva egenskaper, något som företaget förväntar sig göra i en mindre stad i Tyskland också. Detta överensstämmer med Paavola et al. (2020) som anser att mindre kända städer behöver marknadsföras. Trots att teorin menar att destinationen kan stärka erbjudandet, så upplevs det i Northvolts fall användas marknadsföring för att undvika att platsen försvagar företagets erbjudande – något som tyder på ett omvänt samband från det teorin säger. Såsom tidigare nämnt har Northvolt ingått lokala samarbeten, såsom med Skellefteå kommun, andra arbetsgivare i liknande branscher och arbetsförmedlingar runt om i Sverige, vilket enligt teorin underlättar rekryteringsprocessen och genomslagskraften av arbetet (Dyhre & Parment, 2013). Northvolts marknadsföring av Skellefteå inkluderar exempelvis medarbetarnas berättelser om hur det är att bo i staden, vilket skapar trovärdighet, samt att de anordnar lokala event (Dyhre & Parment, 2013; Future Place Leadership, 2022). Eftersom Northvolts anläggning i Skellefteå kräver mycket arbetskraft så är företaget i behov av arbetskraft från utanför staden, för att inte utarma välfärden i staden. Detta utgör en begränsning med lokal rekrytering som större företag kan behöva ta hänsyn till i mindre orter.

Evoy har platsmarknadsföring för Florø, och anser att staden stärker företagets erbjudande, i enlighet med Paavola et al. (2020). Dessutom har företaget samarbeten med och marknadsför sig via lokala tidningar, gymnasieskolor och högskolor, i enlighet med teorin (Future Place Leadership, 2022). Person A säger att Stockholm är en attraktiv stad och att talanger söker sig dit, vilket underbygger Paavola et al.:s (2020) påstående om att välkända städer inte är i behov av platsmarknadsföring för att vara attraktiva. I det fallet kan sägas att platsmarknadsföringen sköter sig självt. Däremot krävs det att företaget antyder en koppling till staden i sin kommunikation för att talanger ska förstå kopplingen

mellan företaget och staden, vilket kräver viss marknadsföring. Däremot framgår inte hur Företag A säkerställer denna koppling.

Grimsholm har svårt att få folk att flytta till Falkenberg, trots att Gustavsson anser att staden är attraktiv och säljer sig självt. Det kan förklaras med Paavola et al.:s (2020) teori om att mindre välkända städer behöver marknadsföras. För att tackla den utmaningen kan Grimsholm stärka sin platsmarknadsföring samt utveckla lokala samarbeten, likt de Northvolt har. Lindgren förklarar att hans företag inte använder platsmarknadsföring, däremot att de samarbetar med andra lokala företag för att hitta rätt talanger. Således har de samarbeten i enlighet med teorin, även om det inte framgår vilka företagen är. Därutöver skulle företagen kunna starta samarbeten med kommuner där företagen befinner sig och arbeta mer med platsmarknadsföring för att stärka attraktiviteten.

Företag C berättar om platsen företaget befinner sig på vid rekrytering, vilket tyder på viss platsmarknadsföring. Person C menar att dessa insatser är svårare att följa upp. Det kan vara en anledning till att en del företag inte utövar platsmarknadsföring, då de saknar incitament för att påbörja detta om de inte kan mäta dess fördelar. Företag C:s EB-avdelning samarbetar med andra i branschen för att utbyta idéer, vilket utgör samarbeten med andra företag (Paavola et al., 2020). Företagets samarbete med Haparandas turistförening gynnar också attraktionskraften av staden, något som företaget skulle kunna göra mer av.

Den tredje komponenten, *Reception*, utgår ifrån att välkomna individer och deras familjer som flyttar till företagets plats (Future Place Leadership, 2022). De företag som har några insatser för detta är Northvolt, Evoy och Företag A, samtidigt som Lindgren, Grimsholm och Företag C inte redogör för liknande insatser.

Northvolt förser kandidater med en handbok om vad de behöver göra för att flytta samt hur processer för exempelvis arbetsvisum går till, vilket överensstämmer med Future Place Leadership (2022) som menar att kandidater behöver föras med information. Dessutom berättar Northvolt att de introducerar kandidater för personer som varit i samma sits, som också kan agera informationskälla. Dessutom har de utvecklat en internationell läroplan tillsammans med lokala skolor i Skellefteå, vilket är något som internationella kandidater söker enligt Paavola et al. (2020). Dessutom har de, genom

samarbeten med kommunen och byggföretag, sett till att det finns bostäder i olika prisklasser för nyanlända kandidater, vilket kan ses som en förutsättning för att ge kandidater en högre livskvalitet enligt Paavola et al. (2020). En insats från Svenska staten som gynnat Northvolt är förlängningen av expertskatten, vilket kan ses som ett stöd från regeringens sida (Villanen, 2023). Något som Northvolt gör, som inte står i teorin, är att de fokuserar på att sälja in företaget till staden snarare än direkt till potentiella medarbetare. Det kan bero på att ett företag som inte välkomnas lokalt kan ha svårare att driva sin verksamhet framåt samt rekrytera medarbetare som känner sig välkomna. Det är en strategi som företag i liknande situation kan ta efter.

Evoy erkänner att internationell rekrytering är mer resurskrävande än lokal rekrytering, vilket överensstämmer med de utmaningar som Jiletcovici (2012) nämner. Sinclair Aukland säger att företaget har ett ansvar gentemot internationella som flyttar och exemplifierar en rekrytering som gjordes där hon assisterade familjen under möten med skolor. På så sätt kan de anses assistera kandidater med information i enlighet med Future Place Leadership (2022).

Företag A säger att de assisterar kandidater med boende, vilket tyder på att de förser kandidater med information om boendesituationen enligt Future Place Leadership (2022). Dessutom har de hjälpt till med kontakt till myndigheter och banker (Future Place Leadership, 2022; Paavola et al., 2020). Grimsholm uppger inga insatser för den här dimensionen, vilket är något som de bör utveckla när deras rekryteringar som innefattar flytt blir mer omfattande. Då Företag C främst använder intern rekrytering för flytt så uppger de inga insatser som görs för att förenkla denna process. Däremot säger Person C att det är kostsamt att få en person att flytta, vilket överensstämmer med de utmaningar som Jiletcovici (2012) nämner. Med hänsyn till att rekryteringen är intern så behöver företaget troligtvis inte sälja in sig själva lika mycket i flyttprocessen, vilket gör att de kanske inte behöver prestera lika bra i deras insatser som de andra företagen. De insatser som Lindgrens företag har är att de hjälpt till med boende i några fall, däremot är det inget som företaget erbjuder samtliga kandidater. Således kan det anses saknas tydlig information om flytten och assistans i myndighetsprocesser från företaget (Future Place Leadership, 2022; Paavola et al., 2020). Lindgren säger att personer som bestämt sig för att flytta inte upplever någon oro inför detta, vilket går emot Villanens teori (2023).

Något som flera intervjupersoner redogör för är att myndighetsprocesserna för att rekrytera internationell arbetskraft är omständliga och kan ta upp till ett år, vilket går emot teorin om behovet av bra myndighetsprocesser (Future Place Leadership, 2022; Paavola et al., 2020). För att förenkla detta skulle företagen kunna vända sig till regeringen för att få stöd för denna tidskrävande aktivitet enligt Villanen (2023).

Den sista dimensionen, *Integration*, fokuserar på social och yrkesmässig integration (Future Place Leadership, 2022). Det företag som har goda integrationsinsatser är Northvolt, därutöver kan Lindgrens företag, Evoy och Företag A utveckla deras insatser som de har. Grimsholm och Företag C saknar integrationsinsatser. Northvolt har flera insatser när det gäller att integrera medarbetare, och har ett team som jobbar med detta. De hjälper till med skolor, boende, flyttbidrag, fritidsaktiviteter, familjedagar och att hitta en vän, vilket hjälper med den sociala delen (Future Place Leadership, 2022). Som tidigare nämnt har den internationella läroplanen stärkt kvalitén på utbildningen som förses till kandidaters familjer. En utvecklingsmöjlighet är kvalitén på infrastrukturen och boenden, då företaget uppger att det finns en brist på bostäder samt enbart dyra flygbiljetter till Stockholm. Detta säger företaget att de jobbar med att överkomma genom deras samarbeten. Infrastrukturen kan således vara en utmaning som tillkommer när ett större företag ska etableras i en mindre stad och flytta många talanger till staden. På företaget har de en inskolning av nya medarbetare, och med hänsyn till deras mångkulturella kultur så förenklas troligtvis den yrkesmässiga integrationen (Mykhaylyova, 2023; Villanen, 2023; Bannikova & Mykhaylyova, 2023).

Lindgren förklarar att de inte har någon uttalad strategi för integration, däremot att alla personer verkar vara med i gemenskapen på kontoret. Det tyder på att det finns viss yrkesmässig integration (Future Place Leadership, 2022). Sett till den sociala delen så assisterar företaget med boende, däremot verkar de inte ha några insatser utöver detta. Det är något som de kan utveckla, exempelvis i form av sociala event och andra mötesplatser. Evoy upplever ett ansvar för att integrera internationell arbetskraft i företaget och samhället samt göra dem nöjda (Future Place Leadership, 2022). Däremot framgår inte vilka dessa insatser är, utöver att engelska är det officiella språket vilket minskar kommunikationsbarriärerna (Bannikova & Mykhaylyova, 2023). Sinclair Aukland tillägger att hon följt upp hur en familjs barn trivdes på platsen vid en individuell rekrytering, vilket tyder på en insats för att uppnå social integration.

Sammantaget har företaget en del insatser, men dessa skulle troligen kunna utvecklas. Företag A har också engelska som officiellt språk på arbetsplatsen, vilket innebär minskade kommunikationsbarriärer. Dessutom hjälper de till med boende. Det betyder att de har en insats vardera för den sociala och yrkesmässiga integrationen, däremot att de kan utveckla dessa vidare.

Grimsholm uppger att de anordnar familjedagar, vilket är en typ av social integration (Future Place Leadership, 2022). Även om det inte uppger att de gör detta av integrationssyfte så är den insatsen fördelaktig när internationella talanger börjar komma till företaget. Dessutom säger företaget att de behöver medarbetare som kan flera språk framöver, vilket kan bidra till att skapa en mångfaldig kultur och minska kommunikationsbarriärer när internationell ökar (Bannikova & Mykhaylyova, 2023). Företag C uppger inga integrationsinsatser, vilket kan bero på att medarbetarna som flyttar redan känner till företaget. Däremot kan de troligtvis gynnas av att utveckla några insatser eftersom deras medarbetare också hamnar i en ny kontext socialt och yrkesmässigt.

Det enda företag som har insatser för samtliga dimensioner är Northvolt, vilket tyder på att de har framgångsrika insatser för talanger som flyttar. Deras insatser kan agera som en riktlinje och inspiration till resterande företag som behöver utveckla sina insatser. Evoy och Företag A presterar ganska bra på dessa dimensioner. Det kan bero på att Evoy söker specialistkompetenser och därmed har viss erfarenhet av internationella rekryteringar, trots att de är ett litet företag med begränsade resurser. Företag A ligger dessutom i Stockholm, en redan attraktiv stad, vilket ger dem en fördel i att attrahera talanger trots att de också är ett mindre företag. Företag som presterar mindre bra är Lindgrens företag, Företag C och Grimsholm, vilket kan bero på att Företag C inte ser behovet av insatserna eftersom de utövar intern rekrytering, samt att de andra två företagen är små och deras EB-insatser därmed är få.

6. Slutsatser

Företag bör eftersträva en harmoni mellan sitt arbetsgivar- och företagsvarumärke, samt tillämpa ett *talent mindset* så att EB-arbetet får gehör inom företaget. Genomslagskraften förbättras när HR- och marknadsföringsavdelningen deltar i arbetet, förutsatt att det finns en balans mellan avdelningarnas deltagande. Dessutom är det fördelaktigt om fler avdelningar engagerar sig i processen. Att planera EB är viktigt, och om planen sträcker sig över en längre tidsperiod, som fem år eller mer, behöver den regelbundet revideras och anpassas efter samtiden. Detta blir särskilt betydelsefullt i en mindre förutsägbar miljö. Ett mönster är att mindre företag tenderar att mäta sina EB-insatser i mindre utsträckning, vilket ofta beror på brist på tillgängliga resurser.

EB väcker ett intresse hos talanger, och fungerar proaktivt inför en rekryteringsprocess. En uttalad målgrupp, som passar idag och i framtiden, utgör grunden. Talanger har troligtvis samma uppfattning om företaget som allmänhetens. Eftersom denna uppfattning är trögrörlig, bör företaget kontinuerligt övervaka och anpassa sitt arbete efter den för att effektivt attrahera talangerna. De varumärkespersonligheter som ett företag utstrålar verkar likna dess målgrupp. Ett sätt att hitta och attrahera talanger inom målgruppen är genom medarbetares nätverk. Dessa medarbetare kan agera som ambassadörer för företaget genom att sprida en positiv bild externt och medverka i EB för att stärka autenticiteten i företagets kommunikation. Det är viktigt att medarbetarna delar allmänhetens och företagsledningens uppfattning om arbetsgivaren för att skapa en enhetlig bild av företaget.

Platsen där ett företag är beläget påverkar var de kan hitta sin målgrupp. Företag som inte behöver specialiserad kompetens kan vara mer flexibla, söka talanger utanför branschen och rekrytera utifrån potential. Dessutom har de en större möjlighet att hitta sin målgrupp lokalt. Stora företag i små städer kan behöva flytta arbetskraft till staden för att inte utarma den lokala arbetsstyrkan. Internationella talanger tenderar att fokusera mer på attraktiviteten hos det land där företaget är baserat, medan nationella talanger är mer intresserade av stadens attraktivitet. Därför kan företag som har svårt att attrahera talanger till en mindre attraktiv stad strategiskt rikta sig mot internationella talanger. Företag som vill attrahera lokal arbetskraft kan rikta sig till en målgrupp som värderar

livsstil, flexibilitet och företagets plats. Nyexaminerade, som är motiverade att utvecklas inom företaget, och hemvändande talanger är fördelaktiga att attrahera och ofta enklare att locka till mindre attraktiva orter. Genom att marknadsföra sig gentemot staden kan företag skapa en starkare lokal anknytning, vilket kan vara lönsamt för att rekrytera lokal arbetskraft och göra så att personer som flyttar dit känner sig välkomna. Även om företaget är beläget i en attraktiv stad och inte behöver marknadsföra staden, så behöver de förknippas med den.

Majoriteten av företagen i denna uppsats kommunicerar yttre egenskaper snarare än företagskultur, relationer och utvecklingsmöjligheter till potentiella anställda. Detta indikerar att dessa aspekter är viktiga för att attrahera talanger. Större företag, med en mer omfattande EB-profil, går in på kultur, relationer och utvecklingsmöjligheter i sin kommunikation. Att anses som ett bra företag och att erbjuda givande arbete betraktas som mer attraktivt för talanger jämfört med erbjudanden om hög kompensation och en bekväm livsstil. Det betyder att upplevelsen av att arbeta för ett bra företag och ha bra arbetsuppgifter är viktigare än den geografiska platsen för företaget. För företag med begränsade resurser är det viktigt att fokusera på att marknadsföra de två förstnämnda aspekterna för att öka sin attraktivitet. Samma budskap fungerar att kommunicera över tid. Om företaget däremot befinner sig i en ny bransch eller är ett okänt varumärke kan det vara svårt att locka internationell arbetskraft genom EB. I så fall kan det vara mer effektivt att prioritera att kommunicera tydlig information om företagets verksamhet för att skapa kännedom om företaget först. Det framgår att fullständig transparens kanske inte är möjlig för alla företag om de vill behålla ett attraktivt arbetsgivarimage. Att isolera effekten av ett EVP kan vara svårt, vilket kan göra det utmanande att motivera varför EB-arbetet bör prioriteras inom företaget.

Genom att integrera EB med övrig kommunikation kan företaget skapa kontinuitet och ett holistiskt budskap. Användning av flera kommunikationskanaler och anpassning efter målgruppen ökar attraktiviteten. Vilka kanaler som väljs bör anpassas efter målgruppen, och LinkedIn är en särskilt effektiv kanal för företagen. Att inkludera EB i jobbbannonser kan öka konverteringsgraden mellan läsare och ansökningar. En koppling mellan framgångsrik kommunikation och deltagande från flera olika avdelningar syns. Även om testning av EB-material kanske inte är prioriterat inom företag och inte nödvändigtvis avgörande för attraktiviteten, kan ett ökat fokus på det göra EB-insatserna mer effektiva.

Företag bör samarbeta med kommuner och organisationer för att attrahera talanger som flyttar till företaget, vilket visar på företagets engagemang. Att förflytta internationella kandidater till ett annat land möter hinder i form av omständiga statliga processer. Det gör att tiden som en internationell rekrytering tar inte nödvändigtvis är ett rättvisande mått för kvaliteten på ett företags EB-arbete. Staden dit talanger flyttar måste ha kapacitet att hantera det ökade antalet talanger, exempelvis genom infrastruktur och bostäder. Företagets insatser för att skapa ett gott rykte, attrahera internationella talanger, välkomna dem till staden och integrera dem socialt och yrkesmässigt bör spegla deras behov av internationella talanger. Ju större behovet är, desto fler förväntas insatserna vara.

7. Diskussion och vidare forskning

Litteraturen som behandlar EB tar inte i större utsträckning hänsyn till företags storlek, bransch eller omfattningen av deras rekryteringsarbete. I denna studie har det identifierats skillnader mellan företagen som beror på dessa faktorer. Det kan betyda att slutsatserna inte är applicerbara på företag som varierar på dessa. Företagen Northvolt, Grimsholm, Evoy samt några av Lindgrens företag beskriver sig som entreprenöriella och/eller i en tillväxtfas, vilket gjort att de påvisat likheter i exempelvis sitt EVP och sin målgrupp. Det kan göra att urvalet av företag i den här uppsatsen blir mindre representativt för företagen som finns i Norden idag. Således kan det betyda att slutsatserna blir mindre generaliserbara.

Utifrån slutsatserna kan den vidare forskningen behandla relationen mellan EB och företagsvarumärket, då det påvisats en koppling mellan dessa i uppsatsen. Det vore intressant att utforska hur dessa två koncept kan samspela för att bättre attrahera talanger. Dessutom skulle den vidare forskningen kunna undersöka relationen mellan EB och rekrytering, exempelvis var gränserna mellan dem går och hur de ömsesidigt påverkar varandra. För att erhålla mer generaliserbara resultat kan framtida studier inkludera ett större urval av företag, företag av samma storlek eller företag inom samma bransch för att utveckla kunskaperna inom ämnesområdet.

8. Källförteckning

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*, New York: The Free Press.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of Brand Personality, *Journal of Marketing Research*, vol. 34, nr. 3, s.347-356, Tillgänglig online: <https://doi.org/10.2307/3151897> [Hämtad: 10 april 2024].
- Aboul-Ela, Ghadeer, M.B.E.D. (2016). Employer branding: What constitutes “An Employer of choice? [pdf], *Journal of Business and Retail Management Research*, vol. 11, nr. 1, s.154-166, Tillgänglig online: https://www.jbrmr.com/cdn/article_file/i-25_c-251.pdf [Hämtad: 8 april 2024].
- Allianz. (u.å.). Work and Career at Allianz, Tillgänglig online: https://www.allianz.pl/en_PL/individuals/career.html [Hämtad: 11 april 2024].
- American Marketing Association. (u.å.). Branding, Tillgänglig online: <https://www.ama.org/topics/branding/> [Hämtad: 12 april 2024].
- Ang, S. H. & Lim, E. A. C. (2006). The Influence of Metaphors and Product Type on Brand Personality Perceptions and Attitudes, *Journal of Advertising*, vol. 35, nr. 2, s.39-53, Tillgänglig online: <https://www-jstor-org.ludwig.lub.lu.se/stable/20460725> [Hämtad: 16 april 2024].
- Arbetsförmedlingen. (2024). Arbetsmarknadsläget i Sveriges län kvartal 4 2023, Tillgänglig online: <https://arbetsformedlingen.se/statistik/analyser-och-prognoser/>. [Hämtad: 10 april 2024].
- Arbetsförmedlingen. (u.å.). Jobba i norra Sverige, Tillgänglig online: <https://arbetsformedlingen.se/for-arbetssokande/sa-hittar-du-jobbet/jobba-i-norra-sverige> [Hämtad: 10 april 2024].
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International*, vol. 9, nr. 5, s.501–517, Tillgänglig online: <https://doi.org/10.1108/13620430410550754> [Hämtad: 10 april 2024].

- Bannikova, K. & Mykhaylyova, K. (2023). Effective Global Recruitment Strategy: Cultural Competence, *Review of Economics and Finance*, vol. 21, s.592-598, Tillgänglig online:
https://www.researchgate.net/publication/372786987_Effective_Global_Recruitment_Strategy_Cultural_Competence [Hämtad: 17 april 2024].
- Barbulescu, F.-M. & Vasiluta-Stefanescu, M. (2022). Employer Branding Operationalization: Identification and Validation of an Employer Attractiveness Scale [pdf], *Revista Universitara de Sociologie 2022*, nr. 1, s.18–27, Tillgänglig online:
https://sociologiecraiova.ro/revista/wp-content/uploads/2022/01/RUS-3_2021-224-234.pdf [Hämtad: 22 april 2024].
- Barrow, S. & Ambler, T. (1996). The Employer Brand, *Journal of Brand Management*, vol. 4, nr. 3, s.185-206, Tillgänglig online:
https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand [Hämtad: 20 april 2024].
- Barrow, S. & Mosley, R. (2005). The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work [e-book], United Kingdom: John Wiley & Sons, Incorporated, Tillgänglig online:
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/lund/detail.action?docID=242946> [Hämtad: 10 april 2024].
- Batra, R., Lehmann, D. R. & Singh, D. (1993). The Brand Personality Component of Brand Goodwill: Some Antecedents and Consequences, i D. A. Aaker & A. L. Biel, *Brand Equity & Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, s.83-96.
- Benraïss-Noailles. L. & Viot, C. (2021). Employer brand equity effects on employees well-being and loyalty [pdf], *Journal of Business Research*, vol. 126, s.605-613, Tillgänglig online:
<https://www-sciencedirect-com.ludwig.lub.lu.se/science/article/pii/S0148296320300862?via%3Dihub> [Hämtad: 9 april 2024].

- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal of Advertising*, vol. 24, nr. 2, s.151-172 , Tillgänglig online:
<https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912> [Hämtad: 9 april 2024].
- Bhagat, M., Dutta, M. & Kumari, P. (2020). Employer Branding and its Role in Effective Recruitment, *AIMS International Journal of Management*, vol. 14, nr. 2, s.898-100,
<https://www.researchgate.net/profile/Mili-Dutta/publication/> [Hämtad: 13 april 2024].
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, vol. 3, nr. 2, s.77-101, Tillgänglig online:
https://www.researchgate.net/publication/235356393_Using_thematic_analysis_in_psychology [Hämtad: 16 april 2024].
- Bring in the Talent: The New Age of Employer Branding | Mira Gateva | TEDxAUBG. (2018). YouTube video, added by Tedx Talks, Tillgänglig online:
<https://www.youtube.com/watch?v=dOwix8Lt-tA> [Hämtad: 10 april 2024].
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). Företagsekonomiska forskningsmetoder, Sverige: Stockholm.
- Burrola, I. (2023). The War For Talent Is On, *Forbes*, Tillgänglig online:
<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/06/28/the-war-for-talent-is-on/> [Hämtad: 20 mars 2024].
- CEMS. (2016). Nearly half of HR managers struggle to recruit good global candidates, research finds, Tillgänglig online:
<https://www.cems.org/news-events/news/nearly-half-hr-managers-struggle-recruit-good-global-candidates-resea> [Hämtad: 27 mars 2024].
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M. & Michaels III, E. G. (1998). The War for Talent, *The McKinsey Quarterly*, vol. 3, nr. 3, s.44-57, Tillgänglig online:
https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent [Hämtad: 12 april 2024].

- Christian, A. (2022). What the war for worker talent really looks like, *BBC*, 25 april, Tillgänglig online:
<https://www.bbc.com/worklife/article/20220421-what-the-war-for-worker-talent-really-looks-like> [Hämtad: 27 mars 2024].
- Deepa, R., & Baral, R. (2021). Relationship between integrated communication effectiveness and employee-based brand equity – mediating role of psychological contract fulfillment [pdf], *Journal of Product & Brand Management*, vol. 30, nr. 6, s.883-897, Tillgänglig online:
www-emerald-com.ludwig.lub.lu.se/insight/content/doi/10.1108/jpbm-01-2019-2212/full/pdf [Hämtad: 14 april 2024].
- Durth, S., Komm, A., Pollner, F. & Reich, A. (2023). Reimagining people development to overcome talent challenges, *McKinsey & Company*, 3 mars, Tillgänglig online:
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/> [Hämtad: 10 april 2024].
- Dyhre, A. & Parment, A. (2013). *Employer Branding: allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*, Stockholm: Liber.
- Ekonomihögskolan vid Lunds universitet. (2023). Riktlinjer för behandling av personuppgifter i studentarbeten vid Ekonomihögskolan [pdf], Tillgänglig online:
<https://www.ehl.lu.se/sites/ehl.lu.se/files/2024-02/riktlinjer-personuppgifter-student-arbeten-2023.pdf> [Hämtad: 20 april 2024].
- Fernández-Aráoz, C. (2014). 21st-Century Talent Spotting, *Harvard Business Review*, juni, Tillgänglig online: <https://hbr.org/2014/06/21st-century-talent-spotting> [Hämtad: 13 april 2024].
- Fernández-Aráoz, C. (2020). Now Is an Unprecedented Opportunity to Hire Great Talent, *Harvard Business Review*, 1 maj, Tillgänglig online:
<https://hbr.org/2020/05/now-is-an-unprecedented-opportunity-to-hire-great-talent> [Hämtad: 14 april 2024].

- Forsberg, B. (2023). Oron: Jobben i Norrland blir “fly-in-fly-out”, *SvD*, 16 augusti, <https://www.svd.se/a/KnRm9o/norrland-boomar-men-svenskar-flytt-int-upp> [Hämtad: 9 april 2024].
- Future Place Leadership. (2022). Nationell samordningsmodell för attraktion och mottagande av internationell kompetens, Tillgänglig online: <https://futureplaceleadership.com/wp-content/uploads/2021/12/> [Hämtad: 12 april 2024].
- Glassdoor. (2024). About us, Tillgänglig online: <https://www.glassdoor.com/about/> [Hämtad 10 april 2024].
- Government Offices of Sweden. (2024). Inter-agency initiative to attract and retain international expertise, Tillgänglig online: <https://www.government.se/press-releases/2024/03/inter-agency-initiative-to-attract-and-retain-international-expertise/> [Hämtad: 14 april 2024].
- Hein, A. Z., Elving, E. J. L., Koster, S. & Edzes, A. (2024). Is your employer branding strategy effective? The role of employee predisposition in achieving employer attractiveness [pdf], *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 29, nr. 7, s.1–20, Tillgänglig online: <https://www-emerald-com.ludwig.lub.lu.se/insight/content/doi/10.1108/ccij-07-2022-0070/full/pdf> [Hämtad: 9 april 2024].
- IMD. (2017). European economies best at recruiting and retaining top talent, says IMD study, Tillgänglig online: <https://www.imd.org/news/economics/updates-european-economies-best-at-recruiting-and-retaining-top-talent-says-imd-study/> [Hämtad: 14 april 2024].
- Jiletcovici, A. G. (2012). Recruiting from abroad - a better option than the domestic recruiting process? [pdf], Tillgänglig online: <http://conferinta.management.ase.ro/archives/2012/pdf/31.pdf> [Hämtad: 15 april 2024].
- Lindman, S. (2023). What Is Employer Branding? - A Complete Guide, Tillgänglig online:

<https://www.jobylon.com/blog/everything-you-need-to-know-about-employer-branding> [Hämtad: 10 april 2024].

Kinnunen, A., Paavola, J. M. & Rasmussen, R. (2020). Talent Attraction Residence Permit Process Models in Comparison Countries [pdf], Tillgänglig online: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162601/TEAS_2020_54.pdf [Hämtad: 15 april 2024].

Knight, R. (2018). How to Decide Whether to Relocate for a Job, *Harvard Business Review*, 03 december, Tillgänglig online: <https://hbr.org/2018/12/how-to-decide-whether-to-relocate-for-a-job> [Hämtad: 10 april 2024].

Konjunkturinstitutet. (2023). Svensk ekonomi växer igen 2024, Tillgänglig online: <https://www.konj.se/publikationer/konjunkturlaget/konjunkturlaget/2023-12-20-svensk-ekonomi-vaxer-igen-2024.html> [Hämtad: 13 april 2024].

Kotler, P., Keller, K. L. & Chernev, A. (2022). *Marketing Management – 16th Global Edition*, Harlow: Pearson Education Limited.

Luleå Tekniska Universitet. (2024). The employer brand is important for Norrbotten's growth, Tillgänglig online: <https://www.ltu.se/en/latest-news/news/news/2021-05-03-the-employer-brand-is-important-for-norrbottens-growth> [Hämtad: 10 april 2024].

Manpower. (2021). Vilka dolda kostnader kan uppstå vid en felrekrytering? Gör testet!, web blog post, Tillgänglig online: <https://www.manpower.se/sv/blogg/arbetsgivare/2021/06/22/daliga-rekryteringar-ar-dyra> [Hämtad: 22 maj 2024].

ManpowerGroup. (2024). The Age of Adaptability: Leading a Modern, Sustainable Workforce [pdf], Tillgänglig online: https://hubspotusercontent-eu1.net/2024_Age_of_Adaptability_Trends_Report_FINAL.pdf [Hämtad: 10 april 2024].

- McKinsey & Company. (2023). What is talent management?, Tillgänglig online:
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-talent-management/> [Hämtad: 10 april 2024].
- McRae, E. R., Aykens, P., Lowmaster, K. & Shepp, J. (2024). 9 Trends That Will Shape Work in 2024 and Beyond, *Harvard Business Review*, 23 januari, Tillgänglig online: <https://hbr.org/2024/01/9-trends-that-will-shape-work-in-2024-and-beyond> [Hämtad: 10 april 2024].
- Mykhaylyova, K. (2023). Effective Global Recruitment Strategy: Cultural Competence [pdf], *Journal of International Business Research*, vol. 3, nr. 10, s.45-58, Tillgänglig online:
https://www.researchgate.net/profile/Kateryna-Mykhaylyova/publication/372786987_Effective_Global_Recruitment_Strategy_Cultural_Competence/links/.pdf [Hämtad: 16 april 2024].
- Northvolt. (u.å.). Relocation, Tillgänglig online:
<https://northvolt.com/career/joining-us/relocation/> [Hämtad: 10 april 2024].
- OECD. (2023). Talent Attractiveness 2023, Tillgänglig online:
<https://www.oecd.org/migration/talent-attractiveness/> [Hämtad: 12 april 2024].
- Ognjanovic, J., Slavkovic, M. & Simic, M. (2019). Importance of employer branding in “war for talent” [pdf], *Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, Tillgänglig online:
https://www.researchgate.net/profile/Marko-Slavkovic/publication/346224195_Importance_of_Employer_Branding_in_War_For_Talent.pdf [Hämtad: 14 april 2024].
- Robertson, A. & Wigert, B. (2018). Why You Need to Compete for Employees Like You Do for Customers, Gallup, 19 december, Tillgänglig online:
<https://www.gallup.com/workplace/245480/why-need-compete-employees-customers.aspx> [Hämtad: 10 april 2024].
- Sokro, E. (2012). Analysis of the relationship that exists between organizational culture, motivation and performance [pdf], *Problems of Management in the 21st Century*, vol. 3, s.106-119, Tillgänglig online:

- https://www.scientiasocialis.lt/pmc/files/pdf/Sokro_Vol.3.pdf [Hämtad: 10 april 2024].
- Sullivan, J. (2004). The 8 Elements of a Successful Employment Brand, Tillgänglig online:
<https://www.ere.net/articles/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand> [Hämtad: 10 april 2024].
- Svenskt Näringsliv. (2023). Det ekonomiska läget. Lågkonjunktur och avtagande inflationstakt, Tillgänglig online:
https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/ekonomisk-analys/det-ekonomiska-laget-lagkonjunktur-och-avtagande-inflationstakt_1199557.html [Hämtad: 10 april 2024].
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M. & Lievens, F. (2018). Employer branding: A equity-based literature review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, vol. 20, nr. 1, s.155-179, Tillgänglig online:
https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=6773&context=lkcsb_research [Hämtad: 20 april 2024].
- Unilever. (u.å.). Early Careers at Unilever, Tillgänglig online:
<https://careers.unilever.com/early-careers-at-unilever> [Hämtad: 10 april 2024].
- University of Portsmouth. (2023). The Impact of Globalisation on Recruitment, Tillgänglig online:
<https://studyonline.port.ac.uk/blog/the-impact-of-globalisation-on-recruitment> [Hämtad: 10 april 2024].
- Via TT. (2021). Stora satsningar på nya jobb runt om i landet – men få svenskar beredda att flytta, Tillgänglig online:
<https://via.tt.se/pressmeddelande/3309270/stora-satsningar-pa-nya-jobb-runt-om-i-landet-men-fa-svenskar-beredda-att-flytta?publisherId=2153938> [Hämtad: 11 april 2024].
- Villanen, R. (2023). Attracting and Retaining International Talent in North Karelia [pdf], Bachelor thesis, Karelia University of Applied Sciences, Tillgänglig online:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/793240/Villanen_Riku_2023_04_17.pdf?sequence=2 [Hämtad: 16 april 2024].

Working at ABB. (2024). YouTube video, added by ABB, Tillgänglig online:

https://www.youtube.com/playlist?list=PL-Q2v2azALUNBYFDLsoUklXzEg2_QyDoO [Hämtad: 10 april 2024].

World Economic Forum. (2018). The Future of Jobs Report [pdf], Tillgänglig online:

https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf [Hämtad: 12 april 2024].

Yin, K. R. (2003). Case study research: Design and Methods, London: SAGE.


Åhlin, F. & Österholm, J. (2013). Employer Branding - Att matcha person med organisation [pdf], Tillgänglig online:

<http://www.diva-portal.se/smash/get/diva2:1095242/FULLTEXT01.pdf> [Hämtad: 14 april 2024].

9. Appendix

9.1. Appendix 1: Sammanställning tidigare forskning

Författare & år publicerat	Titel	Syfte	Metod	Teori	Slutsatser	Vidare forskning	Kommentar	Länk
2021. Noutel, R, Araujo, P, Fernandes, R, & Ariscado, P	An employer branding strategy: developing a talent attraction model through action research	conceive and test a talent attraction model of graduated engineers	2 cycles, focus group, intervention and final survey with 6 questions about organization attractiveness. First cycle 10 participants, second cycle 10 participants.	Employer attractiveness scale by Berthon, Ewing & Hab 2005	model works, students improved their opinion about the O as an employer. Info that people have about a company is proportional to the desire to work there. EB activities must be the joint result of initiatives from marketing, communication and HR			https://ojs.southfloridapublishing.com/ojs/index.php/dev/article/view/124/141
Maurya, Kamlesh Kumar, Agarwal, Manisha 2018	Organisational talent management and perceived employer branding	vad för effekt organisatoriska talaghtantrngsmetoder har på employer branding	Kvantitativ med undersökningar med 197 svar	Social exchange theory, internal branding theory, and social identity theory	Det finns en positiv relation	Större forskningar skulle vara bra för att få specifika svar	"the war for talent". Kolla på Oshley 8 punkter för ett attraktivt företag	https://eds-p-ebhost.com.lodwig.lub.lu.se/eds/detail/detail?vid=0&sid=21386189-2bc3-4202-9c82-38923ce5d60%40redis&bdta=JRFJdChUeXBIPWtsLHVpZC7ZaaXRPWYky1aaZ2imNp3BIPXNpdGU%3d4ANvedemr.10.1108.HOA.04.2017.1147&db=edsocr
Wotfiwinski, Michelle, Enslin, Carla 2020	Talent attraction and retention through brand building: An exploration of practices in companies that are top South African brands	Hur man attraherar och behåller top talang genom internal och corporate brand building i företag	Semi-strukturerade intervjuer med HR och management	En egen framverk	Man använder sin corporate brand för att attrahera talang. Lika viktigt är employer branding och internal branding som skapar en triangel av styrka. Man ska vidare positionera sig som "purpose-driven" och ha goda resultat	"cross functional alignment" yet low levels of brand engagement in employer and internal branding"	"the war for talent", all time high talent shortage. Kolla på "local leading practice".	https://eds-p-ebhost.com.lodwig.lub.lu.se/eds/pdf/viewer/pdf/viewer?vid=1&sid=0841594c-214c-42dc-bd5c-b589c3e6034%40redis
Gaddam, Soumya. 2008	Modeling Employer Branding communication: The softer Aspect of HR marketing Management	Lättare att byta jobb, därför extra viktigt att behålla talang	Case-based research	Employer branding (Barrow: 1990) och Employer Brand Model (Katoen & Maciochek. 2007). Building employer branding through different stages of recruitment (Katoen & Maciochek. 2007)	Massa punkter som HR chefer bör följa	Employer branding måste behandlas försiktigt medans man planerar, processar och implementerar.	Mer om HR men tror man kan ta några av dennes källor för att bättre hitta	https://eds-p-ebhost.com.lodwig.lub.lu.se/eds/pdf/viewer/pdf/viewer?vid=1&sid=4b0b654-8386-4f8b-b74c-b54e033b1a2%40redis
Ahlin, F. & Österholm, J. 2013	Employer branding - att matcha person med organisation	hur svenska organisationer tror att de påverkar förutsättningarna att attrahera och behålla personal och således omfattningen av felyckrytningar	fokus på praktiskt arbete, kvalitativt, 5 semistrukturerade intervjuer + 3 kompletterande enkätintervjuer med nyckelpersoner på utvalda organisationer. Enkäterna skickades till de som inte kunde medverka fysiskt för intervju.	resource based view (avbildning av kärnkompetenser och resurser), identity theory (känsla av tillhörighet, organisationens identitet), psychological contract theory (ansvarslösa förhållning om ömsidigt utbyte mellan individen och organisationen för sånt som inte står i skriftligt anställningsavtal), employee value proposition (kundlöfte)	En potentiell anställning bör dela organisationens värderingar, ha ett genuint intresse för organisationen och besitta nödvändig kompetens. Sjänta utmaningen är att förmedla en genuin bild av sig själva som arbetsgivare. Employer branding kräver försiktighet och noggrannhet. Rätt metoder är att förmedla en sammanhängande bild där identiteten stämmer överens med profilen, hur organisationen egentligen är vs. hur den vill vara.	Större omfattning och urval, privata vs. offentliga organisationer och stor vs. liten organisation.	lik den vi pratade om att göra	http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2/1095242/FULLTEXT01.pdf
Samoliuk, N., Bilan, Y, Mishchuk, H. & Mishchuk, V. 2022	Employer brand: key values influencing the intention to join a company	assess key differences between the key values of employed and potential workers whose work is most on demand in the labor market	sociological survey 510 respondents. Questionnaire of 15 criteria for choosing a job, grouped into 6 categories ranging from a scale of 1 to 3 where 1 is absolutely not important and 3 is very important	dimensions of EB as growth and development opportunity, EVP.	EVP must be specific according to the expectations of each target segment. Value of salary size and safe workplace is more important to women which can be due to discrimination in Ukraine. Status is more important to men and opportunity for personal and professional development. Salary size is most important criterion when choosing employer, and reputation is important for graduates.			https://ntapi.sciencedo.com/pdf/10.2478/nmcks-2022-0004
Silva, A. & Dias, H. 2022	The relationship between employer branding, corporate reputation and intention to apply to a job offer	analyse the mediating role of corporate reputation in the relationship between employer branding and the intention to apply for a job offer.	225 people responded to survey on perceptions of employer branding of a specific organization, rating their reputation and intention to apply to that organization.	value of interest, social value, economic value, value development, application value. Mediating role of corporate reputation.	employer branding positively influenced corporate reputation, which increased an individual's intention to apply for an employment offer in that organization.	use of social networks and their influence on corporate reputation. Look at what drives different generations, ex z.		https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/HJA-01-2022-3129/full/pdf?title=the-relationship-between-employer-branding-corporate-reputation-and-intention-to-apply-to-a-job-offer
Dutta, M & Bhagat, M. 2020	Employer branding and its role in effective recruitment	study role/significance of EB in recruitment, identify factors influencing employer branding and determine value propositions of employer branding which affects employee attractiveness	205 job-seekers, fresh graduates or final year students and employees. 23 questions in a questionnaire with demographic questions and then 5-point likert scale to measure outcome value.	role of employer branding in recruitment, value proposition of employer branding.	EB is a sum of psychological, economic and functional benefits. Value propositions develop a clear vision about the organization and significantly helps employee attraction and retention. Social value is very crucial for employees or hiring a new employee. While searching for a job they may give more preference to employer/employee relations, good relations with colleague to feel a sense of belongingness.	Number of respondents and geographical reach. Interrelationship between social platform and creating employer brand.		https://www.researchgate.net/profile/Mile-Dutta/publication/343010871_Employer_Branding_and_its_Role_in_Effective_Recruitment-journal-Detail&_ip=eyJwYWIjoian9lcm5hEERldGFp8C29
Pandita, D. 2021	Innovation in talent management practices: creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z	Focuses on the arriving new generation, "Gen Z," and how an organization can target this new talent through innovation in its employer branding. Employer branding and what tools can be used under this umbrella to influence and attract the increasing workforce of gen Z.	21 in-depth semi-structured interviews taken from human resources (HR) heads of various organizations, a few mid-managers, consultants and HR experts based in India.	Grounded theory approach. Herzberg's hygiene and motivational factors and psychological contract theory i artiklen föreslår ett nytt ramverk för gen z.	It was found through this study that Gen Z has high career aspirations, working styles, attributes, education preferences and has an innovative mindset. This demands a flexibility of being independent and confident. They prefer diversity not just through race and gender but also through identity and orientation. Most important, money is not the only priority for them when it comes to their career development. They also want themselves to be associates with a workplace exhibiting community support. They are driven by an innovative mindset where they resort to creative means to achieve their goals.	Future research can be done to empirically test the constructs of employer brand and Gen Z by using a validated instrument and collecting data from not only the HR, but also the employees of the company	Är medveten om att denna artikeln är lite off kanske men tycker att det kan vara en intressant approach om vi behöver nischas oss lite. Kan även vara helt ute och cykla när det gäller denna! Om vi not all förmodan väljer detta så finns det ganska mycket artiklar!	https://www.emerald.com.lodwig.lub.lu.se/insight/content/doi/10.1108/hjia-10-2020-0217/full.pdf

Författare & år publicerat	Titel	Syfte	Metod	Teori	Slutsatser	Vidare forskning	Kommentar	Länk
Abdullah J. Sultan 2021	Aligning employee's work engagement and behavioral performance with internal branding: the missing link of employees' perceived brand authenticity	Undersöka förhållandet mellan intern branding och medarbetares behavioral performance	undersökning av 95 personal på en bank i Kuwait	Komplicerad matematisk ramverk	Hur viktigt intern brand practices är och hur det kan bli en komparativ fördel om frontline personal stöder det genom sina interaktioner med kunder	Säkrare population, fler arbetsplatser och fler företag.	Handlar mer om att man marknadsför sig inom företaget för att alla ska ge kunder samma känsla	https://link.springer.com/doi/10.1057/s41264-021-00096-y
Doubell, Marianne. 2018	Employer branding as a strategic corporate reputation management tool	undersöka relationen mellan employer branding och corporate reputation	312 respondenter från 40 av Sydafrika mest värdedfulla företag	Social identity theory och employer branding	Employer branding har en stark korrelation till corporate reputation.	Stod bara mer om vad företag bör göra	Handlar om både internt och externt. Hintis den starkaste artikeln jag läst	https://eds.sagepub.com/doi/10.1177/0885412218781433
2022. Ahmed, R. Azam, M. Qureshi, J. Haseem E. A., Parmar, V. Salleh, N.	The relationship between internal employer branding and talent retention: A theoretical investigation of the development of a conceptual framework	ta fram ett conceptual framework för hur employer branding fungerar, med fokus på internal employee branding	literature review of 66 papers	ingen specifik teori utöver 66 papers		empirical testing and explanation in different social settings	tar upp både internt och externt, kan vara en intressant modell för att förstå hur de påverkar varandra	https://www.frontiersin.org/journal/psychology/2022/859614/full
Born, N. & Kang, S. K., 2015.	What are best practices in the space of employer branding that enable organizations attract and retain the best talent?	learn from best practice to give some tools to HR on how to successfully differentiate their employee brand to attract and retain the best talent	collect best practice	none used	1. assess and shape an authentic, consistent message of what your organization values. Stand for something meaningful, evaluate and understand current value proposition, ensure the employee brand message is authentic and consistent with practices, and appoint an experienced brand strategist or influencer to craft an effective brand message. 2. communicate message through right channels. Leverage social media channels, provide realistic, accurate and persuasive descriptions of job openings, and let the employees do the talking. 3. develop employer branding metrics and measure their effectiveness against talent goals, measure holistically.		intressant fokus på bst practice som kan va relevant om vi undersöker de företag som är mest attraktiva.	https://commons.eric.education/FullText/FullText.aspx?file=7c0a-4d8c-a7d1-607344118a8/content
2021. Muceddli, B. Tatar, B. Eridi, O.	Retaining the best talents: the impact of employer branding and psychological capital	extend to perspective on existing employees perspective	5 points likert scale ranging from strongly disagree to strongly agree data collected from 289 employees white-collar working in different sectors in Turkey.	social value, economic value, interest value, application value, development value	A supportive organizational culture fosters cooperation, provides an enjoyable work environment, and encourages creative thinking. Supportive organizational culture positively influences employees' intention to stay in the firm, particularly in collectivistic cultures like Turkey. Strong employer branding increases the likelihood of employees staying with their organizations. Employer branding mediates the relationship between supportive organizational culture and intention to stay. Psychological capital moderates the relationship between employer branding and intention to stay, suggesting that employee psychological resources contribute to organizational commitment and perception of employer brand attractiveness.	other cultural contexts, look at changes in internal capabilities and competitive strategies and advantages over time. Focus on larger variety of sectors and organizations.		https://eds.sagepub.com/doi/10.1177/08854122211018847
Nilsson, E. & Hansson, A. 2019	Employer branding och dess interna och externa betydelse	hur EB används för att attrahera, utveckla och behålla medarbetare, med fokus på en organisation. Skapas förväntningar för hur organisationen kan utforma EB-arbete och hur det kan återspegla sig i medarbetares uppfattningar	6 medarbetare från organisationen samt head of employee branding intervjuer	Employer value proposition, kompetens som begrepp, kompetensutveckling, interna faktorer för motivation och trivsel,	Ständigt pågående process, skapar ett kretslopp attrahera --> utveckla --> behålla --> och så börjar det på attrahera igen. Medarbetarna spelar en viktig roll eftersom de lever och efterlever organisationen EB.			https://ap.hj.hj.se/journal/2019/04/04/2019-04-04-8967679&fileId=8967679
börtni, M. & ericsson, M. 2019	Employer branding i praktiken och dess påverkan på företagskultur	hur organisationer använder sig utav employee branding i praktiken och hur det påverkar kulturen bland anställda på arbetsplatsen	4 organisationer, kvalitativ metod. Semistrukturerade intervjuer av anställda hos de olika arbetsgivarna, observationer på arbetsplatserna + textmaterial från vetenskapliga artiklar. 10 kvalitativa intervjuer med personer med roller direkt relaterade till employee branding 2 från varje organisation femtusen Polestar där de va 4 från organisationen.	employer branding framework, kontroll och övervakning, mätning av kundnöjdhet, social identifikation,	arbetet med employer branding påverkar kulturen i hög grad. Sier i rekryteringsplan när man marknadsför sina egenskaper som arbetsgivare för att nå folk som passar kulturen man vill ha, men också internt mot befintliga genom symboler, aktiviteter och sociala medier. En tydlig och kontrollerad kultur är ett sätt att skapa enighet inom organisationen. organisationerna använder medarbetarundersökningar och enkäter för att se påverkan av deras EB. Viktigt att EB är genuint och ärligt, då blir det enklare för medarbetarna att bära EB:t.	hade varit intressant med ett fokus på EB inom uppstartsstadiet av nya företag.		https://gripea.uib.no/bitstream/handle/2027/71633/1/gripea_2019_03181_1.pdf
Stancie, I. & Kalinska-kula, M. 2021	Internal employer branding as a way to improve employee engagement	whether the process approach to internal employer branding allows improving employee engagement and improvement of current employee involvement.	120 questionnaires, perception of employees and their activities were measured using a 5-point likert scale.	internal branding activities, conducting intra-organizational research as an element of internal employer branding, employee value proposition (EVP).	IBA (internal branding activities) and CIR (conducting intra-organizational research) have a significant impact on EVP. EB used internally among current employees significantly increases sense of belonging and improves commitment. EVP should favor appropriate organizational climate, conditions and tasks conducive to motivating to work, if company provides employees with EVP conditions, and autonomy and appropriate support, employees will reciprocate with higher level of commitment. Important to create environment where employees can learn, develop, contribution is encouraged, they feel safe, participate in management of the O, motivated to achieve goals.			https://pdfs.semanticscholar.org/90db/153565219f6e6b71e650b2c528379a29263124.pdf
Poloski Wokis, N. Takalic Neez, A. & Sinicki-Corie, D. 2022	Strategic internal communication for effective internal employer branding	In this paper, the relationship between employees' satisfaction with internal communication and their perceptions of their employers' attractiveness is explored.	A questionnaire-based field research study was conducted on a sample of 3,457 Croatian employees.	The Internal Communication Satisfaction Questionnaire (ICSQ) and the Employer Attractiveness (EmpAt) Scale were used for assessing internal communication satisfaction (ICS) and employer attractiveness (EA).	The respondents' overall satisfaction with internal communication in their organization is significantly positively related with the overall attractiveness they assign to their employers, that all explored internal communication satisfaction (ICS) dimensions are significant for the overall Employer Attractiveness (EA), and that each ICS dimension is significant for at least one EA dimension.		Lyfter både internt och externt och undersöker hur de påverkar varandra. Tar även upp aspekten om hur svårt det är för företaget att hitta talanger och hur detta ökar pressen på företaget i form av att de måste differentiera sig i form av att marknadsföra sig som en bra arbetsplats.	https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jims-02-2022-0070/full/pdf

9.2. Appendix 2: Introduktion intervjuer

Thesis Questions

How do different employer branding efforts affect the ability to attract talent from a city or country other than the company's?

What strategies can companies implement to strengthen their employer branding and attract talent from other cities or countries to the company?

Interview Structure

Introduction

Scope of Employer Branding and Recruitment Efforts

Employer Branding Efforts

Recruitment that Involves Relocation

Future Trends



Uppsatsens frågeställningar

Hur påverkar olika employer branding insatser möjligheten att attrahera talanger som är bosatta i en annan stad eller annat land än företaget?

Vilka strategier kan företag tillämpa för att stärka sin employer branding och locka fler talanger från andra städer eller länder till företaget?

Intervjustruktur

Introduktion

Omfattning av employer branding och rekryteringsarbetet

Employer branding-arbetet

Rekrytering som involverar en flytt

Framtida trender



9.3. Appendix 3: Intervjufrågor på svenska

Intervjufrågor

De två frågeställningarna som vi ska besvara i vårt arbete är:

1. Hur påverkar olika employer branding insatser möjligheten att attrahera talanger som är bosatta i en annan stad eller annat land än företaget?
2. Vilka strategier kan företag tillämpa för att stärka sin employer branding och locka fler talanger från andra städer eller länder till företaget?

Introduktion

- Kan du börja med att kort introducera företaget du representerar och beskriva din roll inom organisationen?
 - Vilka arbetsuppgifter ingår i din roll?
 - Vilken relation har din roll till employer branding?
- Hur länge har du arbetat hos företaget?
- Vart ligger företagets kontor eller anläggningar?

Omfattning av employer branding- och rekryteringsarbetet

- Hur många anställda är ni på företaget idag?
- Hur många öppna positioner rekryterar ni för just nu eller i genomsnitt?
- Vilken erfarenhet har ni med rekrytering både nationellt och internationellt?
- Hur vanligt är det att en kandidat flyttar för att jobba hos er?
- Upplever ni svårigheter med att tillsätta lediga tjänster?
 - Skiljer sig svårigheterna mellan olika kontor eller anläggningar?

Employer branding-arbetet

Företaget som arbetsgivare

- Kan du beskriva företagets employer branding-filosofi?
- Enligt dig, vilka är era tre främsta styrkor och svagheter som arbetsgivare?
 - Exempelvis arbetsmiljön, möjligheter för egenutveckling osv.
- Har bilden av er som arbetsgivare förändrats över tid?

Medarbetarlöfte

- Vilket är ert medarbetarlöfte eller *Employee Value Proposition*?

Intern planning

- Kan du beskriva hur ni planerar ert employer branding-arbete internt
 - Vilka avdelningar är engagerade?
- Vilka är er målgrupp för er employer branding?
 - Hur vet ni vilka typer av kandidater ni söker?
- Använder ni testgrupper för materialet innan ni kommunicerar det?

Extern kommunikation

- Vilka kanaler använder ni?
- Hur ofta kommunicerar ni?
- Hur anpassar ni kommunikationen efter målgrupp och geografi?
- Använder ni medarbetarna i er kommunikation? Om ja, på vilket sätt?
- Hur säkerställer ni att er employer branding överensstämmer med hur era medarbetare upplever företaget?

Allmänhetens och arbetssökandes perception

- Hur uppfattar allmänheten och arbetssökande er som arbetsgivare?
 - Exempelvis arbetsmiljö, relationen mellan företag och anställda, egenutveckling på arbetsplatsen?

Samarbeten & platsmarknadsföring

- Samarbetar ni med andra företag, regioner eller städer i er employer branding?
- Använder ni platsmarknadsföring?
- Hur hanterar ni personal som väljer att lämna platsen eller företaget?
 - Finns det något mönster bland dem som lämnar?

Uppföljning

- Hur utvärderar ni ert employer branding-arbete?
- Hur lång är er rekryteringsprocess i genomsnitt?
- Kan ni dela med er av några framgångshistorier för att attrahera och behålla internationell arbetskraft i er organisation?
- Vilka insatser som ni gjort har varit mindre lyckade?
- Vilka är era främsta utmaningar idag?
 - Har ni någon strategi för att tackla dessa?

Rekrytering som involverar en flytt

- Hur skiljer sig er employer branding för internationell, regional och lokal arbetskraft?
 - Hur skiljer sig er employer branding för de som flyttar för att jobba hos er?
- Vilka integrationsinsatser har ni för internationell arbetskraft?

Framtida trender

- Ser ni några framtida trender eller utvecklingar inom employer branding och rekrytering av internationell arbetskraft?
 - Hur planerar ni att anpassa er strategi därefter?

9.4. Appendix 4: Intervjufrågor på engelska

Interview Questions

The two thesis questions we will address are:

1. How do different employer branding efforts affect the ability to attract talent from a city or country other than the company's?
2. What strategies can companies implement to strengthen their employer branding and attract talent from other cities or countries to the company?

Introduction

- Could you please start by briefly introducing the company you represent and describe your role within the organization?
 - What are your responsibilities?
 - How is your role related to employer branding?
- How long have you been working for the company?
- Where are the company's offices or facilities located?

Scope of Employer Branding and Recruitment Efforts

- How many employees does the company have today?
- How many open positions are you currently recruiting for or on average?
- What experience do you have with recruitment both nationally and internationally?
- How common is it for a candidate to relocate to work for you?
- Do you experience difficulties in filling vacant positions?
 - Do the difficulties vary between different offices or facilities?

Employer Branding Efforts

The company as an Employer

- Can you describe the company's employer branding philosophy?
- In your opinion, what are your three main strengths and weaknesses as an employer?
 - For example, work environment, opportunities for self-development, etc.
- Has the perception of you as an employer changed over time?

Employee Value Proposition

- What is your Employee Value Proposition?

Internal Planning

- Can you describe how you plan your employer branding internally?
 - Which departments are involved?
- Who is your target audience for your employer branding?
 - How do you know what types of candidates you are seeking?
- Do you use focus groups to test your branding before communicating it?

External Communication

- What channels do you use?
- How often do you communicate?
- How do you tailor your communication to the target audience and geography?
- Do you use your employees and their experiences in your communication? If yes, how?
- How do you ensure that your employer branding aligns with how your employees perceive the company?

Perception of the Public and Job Seekers

- How does the public and job seekers perceive you as an employer?
 - For example, work environment, relationship between company and employees, self-development in the workplace, etc.

Collaborations & Place Marketing

- Do you collaborate with other companies, regions, or cities in your employer branding?
- Do you use place marketing?
- How do you handle personnel who choose to leave the location or the company?
 - Is there any pattern among those who leave?

Follow-Up

- How do you evaluate your employer branding efforts?
- How long is your recruitment process on average?
- Can you share some success stories in attracting and retaining international workforce in your organization?
- What efforts have been less successful?
- What are your main challenges today?
 - Do you have any strategy to address these?

Recruitment that involves relocation

- How does your employer branding differ for international, regional, and local workforce?
 - For example, employee value proposition, channels, cultural adaptation.
 - How does your employer branding differ for those who relocate to work with you?
- What efforts do you have for the integration of the international workforce?

Future Trends

- Do you see any future trends or developments in employer branding and recruitment of the global workforce?
 - How do you plan to adapt your strategy accordingly?

9.5. Appendix 5: Medgivandeformulär



SCHOOL OF
ECONOMICS AND
MANAGEMENT

I, the undersigned, confirm that (please tick the appropriate box):

1.	I understand the information about the project.	<input type="checkbox"/>
2.	I have been given the opportunity to ask questions about the project and my participation.	<input type="checkbox"/>
3.	I voluntarily agree to participate in the project.	<input type="checkbox"/>
4.	I understand I can withdraw at any time without giving reasons and that I will not be penalised for withdrawing nor will I be questioned on why I have withdrawn.	<input type="checkbox"/>
5.	The procedures regarding confidentiality have been clearly explained (e.g. use of names, pseudonyms, anonymisation of data, etc.) to me.	<input type="checkbox"/>
6.	If applicable, separate terms of consent for interviews, audio, video or other forms of data collection have been explained and provided to me.	<input type="checkbox"/>
7.	The use of the data in research, publications, sharing and archiving has been explained to me.	<input type="checkbox"/>
8.	I understand that other researchers will have access to this data only if they agree to preserve the confidentiality of the data and if they agree to the terms I have specified in this form.	<input type="checkbox"/>
9.	Select only one of the following:	<input type="checkbox"/>
	<ul style="list-style-type: none"> • I would like my name used and understand what I have said or written as part of this study will be used in reports, publications and other research outputs so that anything I have contributed to this project can be recognised. • I do not want my name used in this project. 	<input type="checkbox"/>
10.	I, along with the Researcher, agree to sign and date this informed consent form.	<input type="checkbox"/>

Participant:

Name of Participant Signature Date

Researcher:

Name of Researcher Signature Date