



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Employer branding inom skogsnäringen

- En fallstudie av ett skogsbolag

Employer branding within the forestry industry

- A case study of a forestry company

Lina Edvardsson

Tina Sandell

Employer branding inom skogsnäringen

- En fallstudie av ett skogsbolag

Employer branding within the forestry industry

- A case study of a forestry company

Lina Edvardsson

Tina Sandell

Handledare: Per-Anders Langendahl, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),
Institutionen för ekonomi

Examinator: Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU),
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi C

Kurskod: EX0783

Program/utbildning: Agronomprogrammet - ekonomi

Fakultet: Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2016

Serienamn: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Nr: 1031

ISSN 1401-4084

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: arbetstagare, employer branding, kompetens, rekrytering, skogsnäring



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Tack

Vi vill tacka vår handledare Dr Per-Anders Langendahl, Sveriges lantbruksuniversitet, för vägledning och goda tips under denna studies process. Vidare vill vi även tacka våra studiekollegor som genom opponering och korrekturläsning bidragit till att förbättra uppsatsen.

Vi vill även rikta ett stort tack till fallföretaget och de personer som vi fick intervjua. Tack för den tid ni avsatt för oss och för alla lärdomar vi tar med oss vidare.

Uppsala, juni 2016.

Lina Edvardsson och Tina Sandell

Abstract

The forestry industry has to become a more innovative sector and the need to develop new products to survive in the future are gaining attention. To respond to these challenges organisations within the forestry industry needs to recruit labour with different competences than what they have today. Civil engineering is a profession that is expected to be the most needed in the forest industry to enable innovation and new product development. There is a high demand of this profession by several sectors and the availability of civil engineers is expected to be insufficient. Therefore it is of a great importance to attract these individuals to the forestry industry. This study aims to understand how a forestry company may address this challenge by developing an employer brand.

The study is performed as a case study on one of Sweden's tenth largest forestry companies. An abductive approach is applied to collect theory prior to and after data collection. Consistent with case study research data was collected from a mixture of sources using both semi-structured interviews and observations. A framework is developed in this study to make sense of employer branding both theoretically and empirically. The framework shows that employer branding consists of multiple processes; communicational effort, organisation culture and reputation management.

The case study shows that the firm is working to become a more attractive employer to address recruitment challenges. It also shows that cultural aspects such as diversity and equality are important aspects to attract labour in the forestry industry. This study contributes with a framework that can be applied in other sectors. The study also identifies challenges associated with employer branding that are important to address in a firm from the forestry industry.

Sammanfattning

Skogsnäringen förväntas bli mer innovativ och utveckla nya produkter för att överleva i framtiden. För att svara mot förväntningarna krävs att organisationer inom skogsnäringen rekryterar arbetskraft med andra kompetenser än vad som finns i dagsläget. Civilingenjörer är den yrkeskategori som förväntas vara mest eftertraktad. Det spås uppstå en brist av civilingenjörer i Sverige, vilket ökar konkurrensen i rekryteringen av denna kompetens. Denna studie syftar till att förstå hur ett skogsbolag arbetar med employer branding. Målet med studien är att undersöka hur ett skogsbolag kan öka sin anställningsattraktion, hos potentiell och befintlig kompetens, genom sitt employer brand.

Studien har utförts i fallstudieformat där ett svenskt skogsbolag verkar som fallföretag. En abduktiv ansats har tillämpats där teori har samlats in före och efter datainsamling. Två intervjuer har utförts med nyckelpersoner som arbetar med organisationens employer brand.

Studien utreder och förklarar innebörden av fenomenet employer branding utifrån både teoretiskt och empiriskt perspektiv. Den teori och empiri som inhämtas utgör en grund till det ramverk som författarna skapat under studiens process. Detta ramverk identifierar processer att ta hänsyn till vid analys av employer branding, dessa är: kommunikation, organisationskultur och rykte.

Studien visar att fallstudieföretaget kan komma att stå inför en kompetensbrist som kan hämma organisationens innovationspotential att utveckla nya produkter. Organisationen strävar därför efter att vara en attraktiv arbetsgivare. Studien visar att rekrytering till mindre orter och rekrytering av kvinnliga civilingenjörer är två specifika områden som fallföretaget upplever som stora utmaningar. Studien visar även att olika organisationer kan upprätta olika kommunikationskanaler för att bygga olika relationer. Det är också viktigt att allt som kommuniceras av organisationen måste överensstämma med verkligheten. En positiv organisationskultur kan bidra till att befintlig kompetens förblir inom organisationen. Vidare bör mångfald och jämställdhet eftersträvas inom skogsnäringen för att öka attraktionen för alla kompetenta individer. Allt en organisation gör påverkar dess rykte och sålunda dess attraktion som arbetsgivare. Genom att vara en genuint bra organisation stärks det interna ryktet, vilket sprids till externa intressenter. Studien bidrar med att belysa en bild av den problematik som skogsnäringen står inför samt genom att belysa viktiga aspekter inom employer branding för ett skogsbolag. Vidare bidrar studien med ett teoretiskt ramverk för employer branding som är applicerbart både inom skogsnäringen och andra näringar.

Innehållsförteckning

1 INTRODUKTION	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEM, SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGOR	2
1.2.1 Problem	2
1.2.2 Syfte	2
1.2.3 Forskningsfrågor.....	2
1.3 AVGRÄNSNINGAR.....	2
1.4 UPPSATSENS STRUKTUR	3
2 TEORI	4
2.1 LITTERATURÖVERSIKT	4
2.2 EMPLOYER BRANDING.....	4
2.2.1 Kommunikation.....	6
2.2.2 Organisationskultur.....	7
2.2.3 Rykte	7
2.3 TEORETISK SAMMANFATTNING	9
3. METOD	10
3.1 OPERATIONALISERING.....	10
3.2 LITTERATURUNDERSÖKNING.....	10
3.3 METODVAL	11
3.3.1 Fallföretaget.....	11
3.3.2 Respondenterna	11
3.4 DATAINSAMLING.....	11
3.5 ETISKA ASPEKTER	13
3.6 METODDISKUSSION	13
4 EMPIRI	15
4.1 SKOGSNÄRINGEN	15
4.2 FALLFÖRETAGET	16
4.3 EMPLOYER BRANDING.....	16
4.3.1 Kommunikation.....	17
4.3.2 Organisationskultur.....	18
4.3.3 Rykte	19
4.4 SAMMANFATTANDE EMPIRI.....	20
5 ANALYS OCH DISKUSSION	21
5.1 SKOGSNÄRINGEN OCH FALLFÖRETAGET	21
5.2 FORSKNINGSFRÅGA 1	21
5.2.1 Kommunikation.....	22
5.2.2 Organisationskultur.....	23
5.2.3 Rykte	23
5.2.4 Kritisk reflektion av fallstudieföretagets arbete med employer branding.....	23
5.3 FORSKNINGSFRÅGA 2.....	24
6 SLUTSATSER	26
6.1 EMPLOYER BRANDING INOM SKOGSNÄRINGEN.....	26

6.1.1 Kommunikation.....	26
6.1.2 Organisationskultur.....	26
6.1.3 Rykte	27
6.2 STUDIENS BIDRAG OCH FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	27
REFERENSER.....	29
BILAGOR.....	32
BILAGA 1. INTERVJUGUIDE	32
BILAGA 2. SAMMANFATTNING AV INTERVJU MED HR	34
BILAGA 3. SAMMANFATTNING AV INTERVJU MED IK.....	36

Förteckning över figurer

<i>Figur 1. Egen illustration över uppsatsens struktur.</i>	3
<i>Figur 2. Koppling mellan bästa medarbetare och bästa rykte</i>	8
<i>Figur 3. Egen illustration över författarnas egna ramverk.</i>	9
<i>Figur 4. Koppling mellan bästa medarbetarna och bästa rykte</i>	25
<i>Figur 5. Förslag på författarnas ramverk sammankopplat med intressentmodellen</i>	28

Förteckning över tabell

<i>Tabell 1. Sammanställning av intervjuer</i>	12
--	----

1 Introduktion

I detta kapitel presenteras bakgrunden till studiens område. Problem, syfte och forskningsfrågor lyfts fram och nödvändiga avgränsningar beskrivs. Kapitlet avslutas med en beskrivning av uppsatsens struktur.

1.1 Bakgrund

Skogsnäringen är en av Sveriges mest betydelsefulla industrier (www, Skogsindustrierna, 2010). Den stora exporten av produkter från den svenska skogsindustrin gör Sverige till världens tredje största exportör (www, SCB, 2016). Näringen skapar olika typer av arbeten inom hela värdekedjan och bidrar med sysselsättning i hela landet. Pappersmassa, pappersförpackningar, sågade trävaror, biobränsle och kemikalier är exempel på produkter som idag framställs av näringen (www, Skogssverige, 2016). Produkterna kännetecknas av att de framställs av förnyelsebar råvara (www, Svenskttra, 2016). Detta gör att skogsnäringen har möjlighet att gynna hållbar utveckling enligt biologiska-, sociala- och ekonomiska aspekter.

Dagens skogsnäring förväntas få ny betydelse inför år 2030 (Eriksson & Boije, 2015; www, Skogsstyrelsen, 2009). Nya produkter kommer att lanseras på marknaden, exempelvis textilier och nya kemikalier från skogsråvaror. De krav som finns på de förväntade produkterna är att de ska öka i funktionalitet samt att miljö- och klimatpåverkan ska minska i jämförelse med dagens produkter. Organisationer inom skogsnäringen behöver således fokusera på högvärdesprodukter och tilläggstjänster istället för dagens fokus på volym och kostnadseffektivisering. Detta kommer att kräva arbetskraft med andra kompetenser än vad som är vanligt förekommande i dagsläget. För att skogsnäringen ska ha möjlighet att lyckas med produktutveckling kommer organisationer att efterfråga kompetens inom teknik, företagsekonomi och affärsmannaskap (Eriksson & Boije, 2015). Framtidsanalyserna av skogsnäringen visar på ett behov av att förenkla karriärsbyten samt att attrahera ny arbetskraft och nya kompetenser (Eriksson & Boije, 2015). En utmaning är en förväntad ingenjörskris på cirka 51 000 ingenjörer som tros uppstå i Sverige inför år 2030 (www, SCB, 2013).

Enligt resurbaserad teori utgör humankapital i organisationer en konkurrensfördel (Landström & Löwegren, 2009). Det är därför viktigt att verksamheter inom skogsnäringen redan idag arbetar med att rekrytera, utbilda och bevara kompetent personal för att Sverige ska bibehålla sin konkurrensfördel i skogsnäringens produktion gentemot andra länder (Eriksson & Boije, 2015). Humankapital är därmed, enligt resurbaserad teori, vitalt för organisationers överlevnad (Landström & Löwegren, 2009).

Genom att aktivt arbeta med attraktionskraften som arbetsgivare inom skogsnäringen kan organisationer öka dess kännedom och attraktion hos allmänheten för att locka till sig kompetens (Parment & Dyhre, 2009). Detta beskrivs genom fenomenet employer branding. Fenomenet omhandlar arbetsområden för att bli en attraktiv arbetsgivare för potentiella och befintliga arbetstagare och att nå ut till dessa.

1.2 Problem, syfte och forskningsfrågor

1.2.1 Problem

Analyserna i rapporter om skogsnäringens framtid pekar mot brist av arbetskraft för produktutveckling (Eriksson & Boije, 2015). Denna arbetskraft är svår att attrahera då dessa, främst civilingenjörer, även är starkt eftertraktade inom många andra näringar. Utan denna kompetens riskerar skogsnäringen att stagnera i utveckling och förlora konkurrensfördelar (Berthon, Ewing & Hah, 2005). Konsekvenser som kan uppstå, om svensk skogsnäring förlorar konkurrenskraft, drabbar både samhälle och enskilda individer då export och sysselsättning riskerar att minska. För att behålla konkurrensfördelar är det essentiellt att organisationer inom skogsnäringen uppfattas som attraktiva arbetsgivare.

Det finns publicerade studier rörande vikten av att framstå som en tilltalande arbetsgivare (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Michington, 2006; Parment & Dyhre, 2009). Den existerande litteraturen fokuserar framförallt på fördelar och vikten av employer branding. Det finns dock en avsaknad i den akademiska forskningen gällande hur organisationer ska gå tillväga i praktiken med employer branding för att utveckla sitt employer brand, både generellt och inom specifika branscher som skogsnäringen (Alniacik & Alniacik, 2012; Foster, Punjaisri & Cheng, 2010).

1.2.2 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur en organisation inom skogsnäringen arbetar med employer branding. Målet med studien är att förstå hur ett skogsbolags employer brand kan attrahera potentiella nya medarbetare och behålla befintliga arbetstagare med efterfrågad kompetens.

1.2.3 Forskningsfrågor

-Hur arbetar en organisation inom skogsnäringen med utveckling av sitt employer brand?

-Hur kan employer branding bidra till att stärka en organisations attraktionskraft hos potentiella och befintliga arbetstagare?

1.3 Avgränsningar

Denna studie är avgränsad till en fallstudie som behandlar en organisation inom den svenska skogsnäringen. Studien fokuserar på att undersöka hur den valda organisationen arbetar med employer branding utifrån ett marknadsföringsperspektiv. Denna studie behandlar hur ett stärkt employer brand kan attrahera potentiella, såväl som befintliga, arbetstagare. Den teori som ligger till grund för uppsatsen är avgränsad till teorier om employer branding och resursbaserad teori. Studien är avgränsad till ett teoretiskt ramverk som författarna konstruerat utifrån teori och empiri. Detta ramverk förklarar tre aspekter som påverkar en organisations employer brand. Aspekterna är kommunikation, organisationskultur och rykte. Ramverket bidrar till en tydlig struktur vid framförande teori och empiri.

En empirisk avgränsning görs genom intervjuer med två nyckelpersoner på fallföretaget. Studien avgränsas ytterligare av att respondenterna förmedlar sin synvinkel. Detta innebär att vissa aspekter inte förmedlas till författarna och därmed inte kan analyseras.

I denna studie används de engelska begreppen employer brand och employer branding. Employer brand översätts till svenskans arbetsgivarvarumärke. Employer branding är verbet för arbete med att utveckla och stärka organisationens employer brand. Författarna väljer i denna studie att använda de engelska begreppen dels för att respondenterna i studien använder dessa ordval och för att det finns en avsaknad av svensk översättning av verbet employer branding. Vidare används de engelska begreppen i svenska studier som författarna läst.

1.4 Uppsatsens struktur

Denna uppsats är indelad i sex kapitel, vilka presenteras i figuren nedan.



Figur 1. Egen illustration över uppsatsens struktur.

Uppsatsen inleds med ett introduktionskapitel där läsaren ges en övergripande förståelse om problembakgrunden. Studiens empiriska och teoretiska problem beskrivs och dess syfte samt forskningsfrågor definieras. Ytterligare förklaras nödvändiga avgränsningar. I kapitel två presenteras teorin. Först ges en litteraturöversikt som motiverar val av teori varpå huvudteorin redogörs med hjälp av författarnas egna ramverk. I uppsatsens tredje kapitel framställs en genomgång för val av metod. Inom kapitlet ryms argumentation och diskussion av de metodval som tillämpas för studien. Kapitel fyra återger insamlad empiri. Kapitlet följer författarnas ramverk vars upplägg är tänkt underlätta läsarens orientering genom uppsatsen. I kapitel fem förs analys och diskussion rörande studiens teori och empiri. Kapitlet avser besvara studiens forskningsfrågor. I uppsatsens avslutande kapitel presenteras författarnas slutsatser och förslag till vidare forskning ges.

2 Teori

Detta kapitel inleds med en litteraturoversikt som beskriver vad tidigare litteratur säger om kopplingen mellan organisationers överlevnad och rekrytering av kompetens. För att få en grundläggande förståelse för studiens huvudteori beskrivs i avsnitt två definitioner och sammanfattning av employer branding. Vidare presenteras författarnas egna ramverk med aspekter som anses vara representativa för fenomenet employer branding inom skogsnäringen. Kapitlet avslutas med en teoretisk sammanfattning.

2.1 Litteraturoversikt

Enligt Berthon, Ewing och Hah (2005) utgör employer branding en av grunderna inom resursbaserad teori. Humankapital är en resurs som ses som en konkurrensfördel för organisationen. För organisationer inom skogsnäringen är det av stor vikt att behålla konkurrensfördelar gentemot konkurrenter i andra länder. Genom employer branding kan organisationer attrahera humankapital (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Harris & de Chernatony, 2001; Minchington, 2006; Parment & Dyhre, 2009). Därmed motiveras valet av att studera hur humankapital kan förvärfvas inom skogsnäringen genom employer branding.

Vidare menar Berthon *et al.*, (2005) att konkurrensen om humankapital verkar på en global marknad som förändras i snabb takt. I framtiden är det möjligt att konkurrensen om kompetenser kommer vara lika stor som konkurrensen är om kunder. För att vara i framkant anses det vara essentiellt att organisationer idag utvecklar ett framstående employer brand för att utmärka sig på marknaden. Trots att fenomenet employer branding vuxit i popularitet och anses vara viktigt för en organisations överlevnad existerar endast en begränsad mängd litteratur och forskningen anses vara outvecklad (Alniacik & Alniacik, 2012). De aspekter som studiens teoretiska ramverk består av, kommunikation, organisationskultur och rykte, påträffas ej av författarna under litteraturundersökningen. Stor del av teorier kring employer branding anses av författarna kunna sammanlänkas med dessa tre aspekter.

2.2 Employer branding

Alla företag och organisationer har ett employer brand. Begreppet employer branding innefattar hur organisationer kan arbeta med att stärka sitt inre och yttre employer brand (Backhaus & Tikoo, 2004). Employer branding, myntades i mitten av 1990-talet inom forskningsvärlden (Rosethorn, 2009). Ett lyckat arbete med employer branding skapar konkurrensfördelar för organisationer genom humankapital (Minchington, 2006). Följande utdrag presenterar olika definitioner av employer branding;

“Employer branding is the structured and continuing process of becoming an attractive employer for current and future employees so as to ensure the absolute best suited competence and, thereby, achieve the organisations’ long-term business goals”.

(Arbin 2013, s 25)

“The process of building an identifiable and unique employer identity, and the employer brand as a concept of the firm that differentiates it from its competitors.”

(Backhaus & Tikoo 2004, s. 502)

“The package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company.”

(Ambler & Barrow 1996, s. 187)

Syftet med employer branding är att attrahera ny arbetskraft samt stärka banden till befintliga arbetstagare (Backhaus & Tikoo, 2004). Begreppet kan enligt Ambler och Barrow (1996) ses som en sammanslagning av human resources och varumärkesteori. Human resources definieras enligt Armstrong (2014) som ett strategiskt arbete med rekrytering, utveckling, integration och välbefinnande för de anställda. Ett varumärke speglar alla de associationer och uppfattningar som intressenter har om en organisation (Davies, 2007). Employer brand är den del av varumärket som befintliga och potentiella arbetstagare reflekterar över (Högskolan Dalarna, 2012).

Att ha ett starkt employer brand genererar fördelar som kan bidra till lojalitet och starkare relationer med arbetstagare (Davies, 2007). Vidare kan en organisation genom ett starkt employer brand differentiera sig gentemot konkurrenter. Effekten kan även yttras genom att antalet ansökningar per tjänst ökar och att mer kvalificerade personer söker dessa (Parment & Dyhre, 2009).

Den bild som en organisation målar upp genom arbetet med employer branding måste överensstämma med verkligheten (Parment & Dyhre, 2009). Detta gör att personer som sympatiserar med organisationens värderingar och arbetssätt söker sig dit. Dessa kommer därefter känna sig nöjda med sin arbetssituation och därmed arbeta effektivt och bli långvariga på arbetsplatsen. Att ha långvarig personal är mindre kostsamt än att ersätta dessa (Jacobs, 2007). För en organisation är det därmed av stor vikt att rätt arbetstagare söker tjänsterna samt att de därefter förblir.

Arbetet med employer branding bör etableras inifrån organisationen (Minchington, 2006). Först när existerande medarbetare känner sig tillfredsställda med arbetsplatsen kan denna bild kommuniceras ut till omvärlden.

Synergieffekter kan uppstå av ett starkt employer brand (Minchington, 2006). Om en organisation associeras som en attraktiv arbetsgivare kan även dess produkter uppfattas som mer tilltalande. Enligt Parment och Dyhre (2009) är även rätt kompetens viktigt för att en organisation ska kunna differentiera sig från sina konkurrenter.

Om arbetet med en organisations employer brand ignoreras riskerar rekryteringsprocesserna ta längre tid och bli mer kostsamma (Minchington, 2006). Även produktivitet, konkurrenskraft och vinst kan försämrats vid felrekryteringar. Felrekryteringar är även negativt för individen och samhället (Parment & Dyhre, 2009). Individen drabbas genom att denne inte får prestera efter förmåga och ambition. Därtill kan rekrytering av fel kompetens leda till att organisationens utveckling stagnerar. Samhället kan uppleva detta som en negativ effekt då organisationen inte levererar vad marknaden efterfrågar. Genom att stärka organisationens employer brand kan detta undvikas.

2.2.1 Kommunikation

Arbetet med employer branding kan vara avgörande för en organisation för att attrahera önskad kompetens (Parment & Dyhre, 2009). Det är vitalt att skapa goda relationer med befintliga och potentiella arbetstagare genom att kommunicera önskvärt meddelande genom lämpliga kanaler och lämpliga personer.

På en global arbetsmarknad har personer med eftertraktad kompetens ett stort utbud av arbetsgivare (Parment & Dyhre, 2009). Den yngre generationen interagerar dagligen internationellt genom sociala medier (Arbin, 2013). Därmed är den mentala barriären för internationell rörlighet betydligt lägre idag jämfört med för tio år sedan. Kommunikationsteknologier spås fortsätta utvecklas intensivt vilket medför att det är svårare för organisationer att differentiera sig som arbetsgivare och nå ut med önskad bild. Det är därmed nödvändigt att organisationer upprättar en långsiktig strategi för kommunikationsarbetet (Parment & Dyhre, 2009; Minchington, 2006).

Inom organisationen bör relationer initieras, utvecklas, omhändertas samt upprätthålla ett nätverk (Ambler & Barrow, 1996). Detta skapar möjlighet till att kommunicera ut organisationens vision och värderingar. Genom att internt förmedla medarbetarnas möjligheter till karriärsutveckling, ekonomisk belöning och trovärdiga målsättningar kommer befintlig kompetens att tillvaratas. Enligt Parment och Dyhre (2009) är det vanligt att medarbetare upplever att de inte presterar utefter den förmåga som de besitter då de har förblivit på arbetsplatsen under en längre period. Därmed är det viktigt att internt kommunicera möjligheter till omplacering.

Parment och Dyhre (2009) menar även att det är mer respektfullt och rättvist att avsluta en medarbetares anställning om denne skulle passa bättre i en annan organisation. En arbetstagare som befinner sig på fel arbetsplats är ogynnsam för individen själv, organisationen och samhället. Detta yttrar sig exempelvis genom fler sjukdagar och det ger även negativ effekt på organisationens employer brand. Detta kan undvikas genom att den interna kommunikationen är välutvecklad åt båda håll (Arbin, 2013). Arbetstagaren ska känna tillit till arbetsgivaren som kan utröna vad arbetstagaren anser är fel, värdesätter och förväntar sig på arbetsplatsen, på så vis kan arbetsgivaren anpassa sig.

Vid kommunikation av employer brand till externa intressenter är det essentiellt att veta vad dessa söker (Parment & Dyhre, 2009). Enbart när organisationen arbetar med att integrera eftertraktade faktorer i sitt employer brand kan detta stärkas och därmed öka attraktionskraften (Berthon *et al.*, 2015). Enligt en undersökning, gjord av Universum¹, framgår att en faktor som studenter attraheras av är internationella arbetsplatser med utlandsmöjligheter (Arbin, 2013). Vid bemötande av studenter är det därmed fördelaktigt att förtydliga de utlandsmöjligheter som finns inom organisationen.

Arbin (2013) poängterar att personlig kontakt är ett kraftfullt verktyg vid arbetet med employer branding eftersom det ger starka intryck. Vid personliga bemötanden, på exempelvis mässor och gästföreläsningar, är det viktigt att organisationens bäst lämpade representanter är de som kommunicerar ut en organisations employer brand (Parment & Dyhre, 2009). Om mindre lämpade arbetstagare utför arbetet riskerar negativa effekter uppstå. Exempelvis kan en missvisande bild målas upp, vilket medför att attraktionen uteblir. Beroende på vem som levererar budskapet kan skillnaderna bli enorma.

¹ Universum är en expertorganisation inom employer branding.

Det är svårt att sända olika budskap till olika målgrupper samtidigt som ett budskap kan mottas på olika sätt av olika individer (Minchington, 2006). Exempelvis kan kulturella skillnader och olika generationer tolka information på skilda vis. Det är därför viktigt att identifiera och förstå grunderna av önskat budskap för att kommunicera ut sitt employer brand.

Det employer brand som organisationen kommunicerar ut till externa intressenter måste överensstämja med verkligheten (Minchington, 2006). Potentiella arbetstagare jämför sina värderingar med den uppfattning som skapas utifrån employer branding (Backhaus & Tikoo, 2004). Chansen att de attraheras av organisationen ökar om värderingarna matchar. Om organisationen inte arbetar och lever upp till den kommunicerade bilden riskerar missnöje växa hos nyrekryterade (Minchington, 2006). Detta kan leda till ett försvårat och mer kostsamt rekryteringsarbetet om personalomsättningen ökar.

2.2.2 Organisationskultur

Organisationskultur beskriver hur människor inom en organisation agerar och tänker utifrån de värderingar och normer som präglar den kultur som de omfattas av (Schein, 1990). Strategi, ledarskap, förändringar och relationsskapande mellan chefer och arbetstagare är exempel på agerande som kan påverka en kultur (Mosley, 2007). En organisations kultur kan vara avgörande huruvida medarbetarna trivs hos arbetsgivaren, vilket påverkar hur dessa presterar. När medarbetarnas engagemang ökar med 1% ökar försäljningen uppskattningsvis med 0,1% (Parment & Dyhre, 2009).

Arbetstagare har antytt att ekonomiska, sociala och organisatoriska faktorer är sådant som påverkar val av arbetsgivare (Rosethorn, 2012). Backhaus och Tikoo (2004) delar upp faktorerna i symboliska och funktionella. De symboliska faktorerna utgörs av subjektiva uppfattningar om organisationens status, associationer, värderingar och den sociala kontext som sökande föreställer sig finnas på arbetsplatsen. Funktionella faktorer är objektiva komponenter som den sökande uppfattar som önskvärt, såsom lön, förmåner och andra ekonomiska fördelar. Potentiella arbetstagare har olika preferenser och attraheras därmed i olika grad till följd av vilka faktorer organisationen väljer att profilera.

Genom att undersöka vad de sökande anser vara önskvära faktorer kan organisationer förändra delar av kulturen och därmed uppfattas som mer attraktiva (Mosley, 2007). Ledarna i en organisation är ett kraftfullt verktyg vid förändring av kultur. Väljer ledaren att inte engagera sig i organisationskulturen kommer dess ignorans att forma kulturen. Därför behövs ett kontinuerligt och genomgående arbete med organisationskulturen för att lyckas stärka det employer brand som krävs för att attrahera anställda och potentiella arbetstagare.

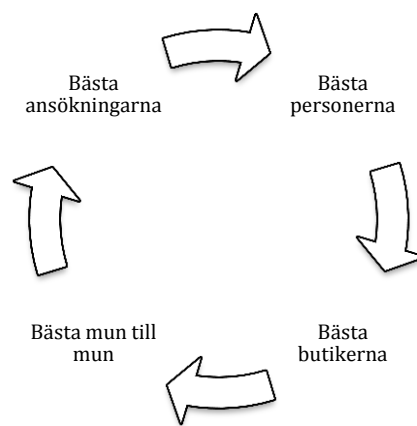
Organisationskultur påverkas även av ett åtskilligt antal andra faktorer och är därmed ett komplext fenomen som är svårföränderligt (Schein, 1990). För de organisationer som lyckas implementera en kultur vari medarbetarna trivs, tenderar få långvarig personal som är lojala till organisationen (Backhaus & Tikoo, 2004). Liksom att trogna kunder har benägenhet att hålla kvar vid ett varumärke uppvisas samma tendenser hos medarbetare som stannar kvar inom organisationen trots sämre tider.

2.2.3 Rykte

Fombrun och Rindova (1996) definierar ett varumärkes rykte som en samlad presentation av en organisations tidigare handlingar och dess resultat som beskriver ett företags förmåga att

leverera värde till dess intressenter. Allt som sker internt och externt i en organisation kan bidra till ett förändrat rykte. Detta kan både skada och förbättra en organisations employer brand.

Ambler och Barrow (1996) redogör genom en modell ett utfall av deras studie. Modellen utgår ifrån butikers perspektiv, vars produkter når slutkonsument. Konsumenterna förknippar butikerna och produkterna med ett specifikt varumärkesnamn. De poängterar vikten av att ha ett gott rykte via mun till mun. Detta leder till att organisationen får de bästa arbetsansökningarna. De kan därefter rekrytera de bäst lämpade personerna som i sin tur bidrar till att upprätta de bästa butikerna. Genom att ha de bästa butikerna fortskrider det goda ryktet via mun till mun och organisationen får återigen in de bästa arbetsansökningarna. Ett gott rykte kan således bidra till att både stärka organisationers rykte och kännedom om dess produkter.



Figur 2. Koppling mellan bästa medarbetare och bästa rykte (egen bearbetning efter Ambler & Barrow, 1996, s. 186).

Under rekryteringsprocessen är det viktigt att behandla även de som inte anställs på ett professionellt vis (Parment & Dyhre, 2009). Dessa personer har skapat en relation till organisationen och kan följaktligen bidra till ryktesspridning.

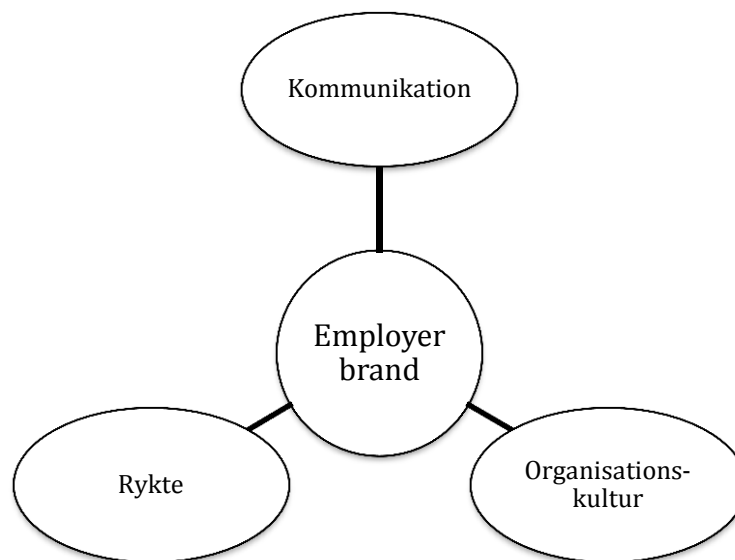
Enligt Heilmann, Saarenketo och Liikkanen (2013) är det viktigt att genomgående arbeta med employer branding i hela organisationen. Alla medlemmar bidrar till en del av organisationens rykte. Målet är att organisationens rykte ska spegla den egna identiteten (Harris & de Chernatony, 2001). För att uppnå detta bör således ledare arbeta med all personal för att minimera skillnader och missuppfattningar som kan uppstå. Om ryktet speglar organisationens verkliga identitet ökar chansen att rekrytera de personer som delar dess värderingar (Parment & Dyhre, 2009). Lievens, Van Hove och Anseel (2007) menar att det inte är enbart den sökandes bild av organisationen som är avgörande utan även andras uppfattning spelar roll. Ett gott rykte hos allmänheten är därmed av stor vikt.

Medarbetare som är nöjda med arbetsplatsen bidrar till god ryktesspridning (Parment & Dyhre, 2009). Dessa verkar som ambassadörer för organisationen. Efter avslutad anställning har organisationen inte längre möjlighet att kontrollera ambassadörerna. Det är därmed viktigt att dessa personer lämnar organisationen med goda relationer till den.

För de organisationer vars produkt inte når slutkonsument är ett starkt employer brand av väsentlig vikt (Minchington, 2006). De organisationer som av allmänheten har ett välkänt varumärke tenderar få fler arbetsansökningar trots att de gjort minimalt arbete med employer branding. Detta eftersom att organisationen redan har ett rykte hos allmänheten. De organisationer som upplever att de har ett svagt employer brand i nuläget har förutsättningar att differentiera och rikta det mot önskad målgrupp (Wallace, Lings & Cameron, 2012). De har möjlighet att arbeta med employer branding i linje med det som de personer som besitter önskad kompetens attraheras av. På så vis kan de påverka sitt egna rykte.

2.3 Teoretisk sammanfattning

Tre aspekter som är representativa för att besvara studiens syfte presenteras i nedanstående figur.



Figur 3. Egen illustration över författarnas egna ramverk.

Kommunikation omhandlar val av kanaler, avsändare och mottagare. Vidare presenteras olika relationer som kan uppstå och att budskap kan tolkas olika beroende på mottagare. Organisationskultur omhandlar värderingar, trivsel, engagemang och utveckling inom organisationen. Rykte omhandlar hur allt som sker inom en organisation påverkar dess rykte och hur ryktet kan påverkas. Dessa tre aspekter påverkar en organisations employer brand och är utgångspunkter för teori, empiri, analys, diskussion och slutsatser i denna studie. I det kommande kapitlet beskrivs studiens tillvägagångssätt.

3. Metod

Detta kapitel inleds med en operationalisering där studiens process beskrivs. Vidare redogörs en litteraturundersökning, metodval och datainsamling. Avslutningsvis framförs diskussion gällande etiska aspekter och val av metod.

3.1 Operationalisering

Studien har en abduktiv ansats då den teoretiska ansatsen, empirin och analysen inte följde en linjär process utan växte fram (Bryman & Bell, 2013). Studien utgick från ett problem om framtida rekryteringsbehov inom skogsnäringen. Problemet identifierades genom rapporter skrivna av experter inom skogsnäringen. En översiktlig litteraturundersökning om employer branding genomfördes och kopplades samman med problemet ur ett marknadsföringsperspektiv för vidare analys. Under litteraturundersökningen hittades inga tidigare studier som behandlar problemet med fokus på employer branding.

De kriterier som utgjorde grunden vid val av fallföretag var att organisationen skulle vara intresserade av studiens ämne och ha möjlighet till att genomföra mer än en intervju. För att skapa intresse för studien skickades ett utkast av uppsatsen till de tilltänkta intervjupersonerna. Efter att organisationen tackat ja till att delta i studien bestämdes datum för intervjuer och en intervjuguide utformades och sändes till intervjupersonerna.

Efter datainsamling utfördes en djupare litteraturgenomgång. Intentionen med ytterligare litteraturgenomgång var att utifrån intervjuerna hitta ytterligare teori som enligt författarnas tolkning ansågs vara central och kunde hjälpa till att svara mot dess syfte. Teori och empiri strukturerades efter de aspekter som av författarna uppfattades som centrala bland teorier om employer branding. Vidare analyserades och diskuterades empirin där paralleller drogs till vad som framkom i teoriavsnittet. Utifrån analys och diskussion besvarades forskningsfrågorna.

Slutsatser strukturerades efter författarnas ramverk. Avslutningsvis gavs förslag till vidare forskning.

3.2 Litteraturundersökning

Litteraturen som hjälpt till att forma uppsatsens problem består av rapporter som omhandlar prognoser om framtida förändringar inom skogsnäringen. Teoribakgrunden till studien består av vetenskapliga artiklar om employer branding. En överskådlig bild av ämnet erhöles genom att artiklarna lästes översiktligt. De artiklar av högst relevans och aktualitet samt de som är skrivna av författare som återkommer under litteratursökning valdes ut för grundligare läsning. Vidare användes böcker om employer branding skrivna av författare verksamma i näringslivet. Läroböcker av relevans för uppsatsskrivning nyttjades som guide för struktur vid skrivande. Nyckelord som employer branding, employer brand, skogsnäring, rekrytering, kompetens och arbetstagare användes för sökning i databaserna Google Scholar och Primo som finns tillgänglig via Sveriges lantbruksuniversitets bibliotek.

3.3 Metodval

För denna studie tillämpades en kvalitativ forskningsstrategi där intervjupersonernas subjektiva uppfattningar om employer branding tolkades av författarna. Genom denna strategi gavs en riklig mängd information om intervjupersonernas syn på employer branding och skogsnäringen.

Studieformatet utgjordes av en fallstudie där en anonym organisations synvinkel på employer branding undersöktes. Genom att utföra en fallstudie kan den unika kontext som den specifika organisationen befinner sig i nås (Bryman & Bell, 2013). Intervjuer genomfördes för att ta del av information från organisationen som inte fanns tillgänglig genom organisationens andra kanaler. Intervjuformat är en strategi som till en liten kostnad ger riklig information (Merriam, 1994). En semistrukturerad form användes vid intervjuerna för att få en öppen diskussion om det specifika ämnet men även utvinna önskad information av respondenterna.

3.3.1 Fallföretaget

För att besvara frågeställningarna genomfördes en fallstudie på ett skogsbolag som i denna studie är anonyma. Fallföretaget är ett svenskt skogsbolag som är verksamt på flertalet orter i landet. De besitter lång erfarenhet inom skogsnäringen och konkurrerar om samma arbetskraft som andra stora skogsbolag i Sverige. Dess storlek och verksamhetsområden utgjorde basen för att vara en representativ organisation för studien. Organisationen har även uttalat att de har medarbetare som aktivt arbetar med employer branding. Fallföretaget återfinns på Universums rankinglista över de 100 mest attraktiva arbetsgivarna, vilket tyder på att organisationen har eller gör något som är av intresse för denna studie.

Organisationen bekräftar de framtidsutsikter, om skogsnäringens förändringar, som ligger till grund för studien och att de eftersträvar den kompetens som krävs för produktutveckling. De konkurrerar därför om bristande arbetskraft som är centralt för studiens problembakgrund. Ur rapporterna om skogsnäringens framtid beskrivs hållbar utveckling och innovation som viktiga arbetsområden att utveckla. Det valda fallföretaget framstår som en organisation som fokuserar på dessa aspekter för att skapa värde för individer, samhälle och miljö.

3.3.2 Respondenterna

Två intervjuer genomfördes för studien. Respondenterna är anonyma och valet av dessa personer baserades på förslag av organisationens kommunikationsdirektör. Denna uppgav att respondenterna besitter kunskap inom ämnesområdet och att dessa aktivt arbetar med employer branding. Den första respondenten arbetar inom human resources på huvudkontoret i Stockholm och omnämns som "HR" i studien. Denna person anses vara väl insatt i organisationens rekryteringsbehov och processer och har även relevant utbildning och kunskap om forskningsämnet. Respondenten har deltagit i organisationens traineeutbildning och har verkat inom organisationen sedan 2014. Den andra respondenten omnämns som "IK" och arbetar med intern kommunikation på ett mindre kontor i norra Norrland. Personen har varit anställd sedan 2015. Det var en förutsättning för studiens syfte att dessa personer besitter kunskap inom skogsnäringen och den egna organisationens arbetssätt.

3.4 Datainsamling

För att få en grundläggande förståelse för den utmaning som skogsnäringen står inför lästes rapporter ifrån branschorganisationer. Fallföretagets hemsida besöktes för att samla intryck

och grundläggande information om organisationen. Vidare gjordes observationer på huvudkontoret vid intervjutillfällena.

Författarna valde att göra en översiktlig litteraturgenomgång inför intervjuerna för att få en lättfattlig förståelse om intervjuämnet. Med denna förståelse utformades intervjufrågor i en högre grad av relevans för forskningsämnet. Intervjuerna genomfördes vid två olika tillfällen på organisationens huvudkontor i Stockholm. Genom att fokusera på en respondent i taget kan det subjektiva uppfattas i högre grad (Bryman & Bell, 2013). Vid intervju med två personer riskerar även dessa att påverka varandras svar.

Semistrukturerade fokusintervjuer genomfördes vilket innebär att en intervjuguide fanns som grund men var möjlig att avvika ifrån (se bilaga 1). Intervjufrågorna utformades utifrån den kunskap som författarna förfogade efter den översiktliga litteraturgenomgången. Dessa frågor utgjorde en grund under intervjuerna men omformulerades till viss del under intervjuernas gång. Ytterligare frågor tillades om intressanta områden som respondenterna förmedlade. Respondenterna fick ta del av intervjuguiden i förväg för att kunna förbereda sig på vilka områden som var önskvärda att diskutera. Detta möjliggjorde att intervjuerna effektiviserades och rymdes inom den begränsade intervjutiden.

Innan intervjuerna påbörjades tillfrågades deltagarna hur de ställde sig till anonymitet. För denna studie är både företagsnamn och respondenter anonyma. Respondenterna blev även tillfrågade angående deras ställning till inspelning, vilket båda accepterade. Inspelning var önskvärd för att intervjuerna skulle kunna deltaga aktivt under pågående intervjuer. Sporadiska anteckningar gjordes löpande som säkerhet i händelse av tekniskt problem med inspelningsfilerna. Respondenterna tilläts ge öppna svar. Utifrån svaren uppstod följdfrågor och ytterligare frågor inom ämnet. Ytterligare gavs respondenterna även möjlighet till att avstå från att besvara frågor.

Tabell 1. Sammanställning av intervjuer.

Respondent	Enhet	Intervjudatum	Intervjulängd	Skickad transkribering/ Konfirmationsdatum
”HR”	Human Resorces	2016-04-14	60 min	2016-04-25/ 2016-04-29
”IK”	Intern kommunikation	2016-04-21	48 min	2016-04-25/ 2016-04-29

Intervju med HR ägde rum fredagen 14 april 2016. Intervjuerna var två till antalet, vilket kan medföra att respondenten känner sig underlägsen (Bryman & Bell, 2013). Genom att intervjun utfördes på det egna kontoret i en miljö där respondenten kan känna sig trygg minskade risken för att respondenten kände sig trängd. Mötet pågick under 75 minuter varav 60 minuter spelades in där frågor utgick från intervjuguide. Intervju med IK genomfördes torsdagen 21 april 2016. Även denna intervju genomfördes på huvudkontoret i Stockholm. IK är stationerad på ett av bolagets kontor i norra Norrland. Personen besöker huvudkontoret en till två gånger per månad. Intervjun avslutas efter 60 minuter varav 48 minuter är inspelad tid.

Fullständig transkribering av inspelningarna gjordes i text för att kunna analyseras ur fler perspektiv. Transkribering och en sammanfattning av intervjuerna skickades till respektive respondent. Respondenterna fick därefter en vecka på sig för att konfirmera sammanfattningen av materialet. Sammanfattning av intervjuerna återfinns i bilaga 2 och 3.

3.5 Etiska aspekter

Intervjuerna spelades in och därefter transkriberades materialet. Respondenterna fick ta del av vad som uppfattades under intervjuerna och kunde godkänna transkriberingarna. Intervjuguiden skickades i god tid innan intervjuerna genomfördes. Detta gjordes för att respondenterna skulle få en uppfattning om vad författarna förväntade sig få ut av intervjun och för att de skulle kunna ta reda på fakta som de eventuellt inte kände till på förhand.

Möjlighet gavs att inte svara på frågor som ställdes. De gavs även möjlighet till konfidentialitet både som organisation och person. Genom att vara anonyma påverkas inte organisationen av vad respondenterna svarar på frågorna (Bryman & Bell, 2013). Detta kan medföra att respondenterna känner sig tryggare med att ge ärliga svar. I denna studie har författarna noggrant och konsekvent arbetat för anonymiteten för att respondenterna samt organisationen ej ska vara spårbara.

Respondenterna fick information om att intervjuerna används till en kandidatuppsats som kommer att publiceras för Sveriges Lantbruksuniversitet. Val av respondenter har inte skett genom nätverk. Författarna hade innan studiens start inte någon relation till varken organisationen eller respondenterna. Den kännedom som författarna hade innan mötet med respondenterna är den information som har givits enligt organisationens internetsida.

3.6 Metoddiskussion

Utfallet av studien påverkas av val av fallföretag och respondenter. Samma studie med annat fallföretaget ger med stor sannolikhet ett annat resultat. En fallstudie innebär att riklig och detaljerad information givits om den specifika organisationens kontext (Bryman & Bell, 2013). Eftersom att studien endast återspeglar en specifik organisation vid ett specifikt tillfälle anses den vara svår att replikera. Miljöer förändras ständigt vilket innebär att en liknande studie vid ett senare tillfälle skulle kunna ge ett annat utfall. Respondenterna kunde enbart besvara intervjufrågorna utifrån den specifika kontext de verkar i och deras upplevelser. Studien kan därmed inte svara på hur hela skogsnäringen anammar det utmålade problemet.

Den valda organisationen för fallstudien anses vara representativ för organisationer inom skogsnäringen. Därmed kunde ett teoretiskt ramverk utvecklas som kan vara överförbar till organisationer i liknande situation. Detta kan göras genom att begrepp, framtagna ur studien, prövas vid andra fallstudier.

För denna studie anses respondenterna ha relevanta positioner inom organisationen då de är väl insatta i organisationens arbete med employer branding. Att de har arbetat inom organisationen under en kort period anses inte påverka deras svarskapacitet då studien syftar till att svara på hur arbetet utförs idag och inte över tid.

Genom att respondenterna konfirmerade sammanfattningen av transkriberingen ökar studiens trovärdighet (Bryman & Bell, 2013). Transkriberingarna medförde även att respondenternas

ordval enklare tillgicks och citat kunde nyttjas i studien. Sammanfattning av transkriberingarna och intervjuguide återfinns som bilagor vilket också stärker studiens trovärdighet.

4 Empiri

Detta kapitel inleds med bakgrundsinformation om skogsnäringen och fallföretaget. Därefter följer ett avsnitt om employer branding där fenomenet beskrivs genom respondenternas definitioner. Detta följs av organisationens arbete med employer branding indelat i de tre aspekter som utgör författarnas ramverk. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av empirin.

4.1 Skogsnäringen

I Sverige är skogsindustrin en av de mest betydelsefulla näringarna (www, Skogsindustrierna, 2010). Industrin skapar sysselsättning i hela landet och bidrar med 3% av Sveriges bruttonationalprodukt. Skogsindustrins produkter utgör 11.3% av Sveriges totala export vilket gör landet till världens tredje största exportör (www, SCB, 2016). Omkring 22 miljoner hektar av landets totala landareal på 40,8 miljoner utgörs av produktiv skogsmark (www, SLU, 2015). Hälften av den produktiva skogsmarken ägs av enskilda privata ägare och nära 40% ägs av statliga och privata aktiebolag (www, Skogsstyrelsen, 2014). Ett fåtal koncerner dominerar den svenska skogsindustrin med egen förädling som massa-och papperstillverkning samt sågverksamhet. Välkända skogsbolag på marknaden är Sveaskog AB, Holmen AB, StoraEnso, SCA och BillerudKorsnäs. Produkter som idag framställs av skogsindustrin är bland annat papper, pappersmassa, sågade trävaror, biobränsle och kemikalier (www, Skogssverige, 2016). Skogsindustrin kännetecknas av förnyelsebara råvaror och skapar därmed möjlighet för näringen att bidra till långsiktig hållbar utveckling enligt ekonomiska-, sociala- och biologiska aspekter (www, Svensktra, 2016).

Rapporter poängterar att skogsnäringen i framtiden bör rekrytera andra kompetenser än vad som är vanligt förekommande i dagsläget (Eriksson & Boije, 2015; www, Skogsstyrelsen, 2009). Detta för att upprätthålla sin ställning på världsmarknaden och samtidigt eftersträva ett hållbart arbete. Nya produkter förväntas lanseras på marknaden och för att lyckas med produktutvecklingen kommer skogsnäringen att efterfråga kompetenser inom exempelvis teknik, företagsekonomi och affärsmannaskap. En utmaning för skogsnäringen är bristen på civilingenjörer som förväntas öka inför år 2030 (www, SCB, 2013). Eriksson och Boije (2015) menar att skogsnäringen behöver attrahera nya kompetenser och ny arbetskraft. I tillägg behöver karriärsbyten förenklas.

Respondenterna beskriver skogsnäringen som en mansdominerad och delvis traditionell näring men där fokus har förflyttats (pers. med., HR, 2016; pers. med., IK, 2016). Tidigare har början av värdekedjan med skogsbruket, avverkning och återplantering etcetera legat i fokus. Idag utgör det fortfarande en stor del av näringen men fokus har lyfts till slutet av värdekedjan, det vill säga skogsnäringens produkter och produktutveckling. Skogsnäringen är idag mer lösningsorienterad där innovation och utveckling ska hjälpa slutkund genom att utveckla klimatsmarta produkter. Vidare är framtida kompetensbehov en utmaning för skogsnäringen då civilingenjörer även efterfrågas inom många andra näringar. Det är därmed viktigt för organisationer inom skogsnäringen att differentiera sig och attrahera dessa kompetenser.

4.2 Fallföretaget

Enligt fallföretagets hemsida framgår att de strävar efter att erbjuda lösningar till förpackningsmarknaden av hållbart material som ska reducera miljöpåverkan. Det innebär att de försöker utmana förpackningsmaterial som aluminium och plast med papper. Genom att låta innovation vara en naturlig del av organisationen strävar de efter att ligga i framkant med produktutveckling. Antalet anställda inom forskning och utveckling har ökat kraftigt de senaste åren. Den råvara som används i produktionen härstammar ifrån skogar som sköts på ett hållbart sätt. Organisationen bedriver hållbarhetsarbete genom hela verksamheten och värdekedjan och de arbetar konstant för att ha en resurseffektiv produktion. De samverkar med andra organisationer både lokalt och globalt för att skapa ökad kunskap om, och påverka, utvecklingen med hållbart arbete inom skogsnäringen.

Organisationens hemsida är den första kontakt författarna har med organisationen. Utifrån hemsidan uppfattas organisationen som innovativ och tillväxtsträvande. Det är enkelt att navigera på hemsidan och den är informationsrik. Besök på huvudkontoret görs två gånger. Första intrycket av kontorsmiljön är att den är fräsch, ny och välkomnande. Miljön är rogivande och ljudnivån dämpad. Lokalerna är ljusa och dekorerade i färger som av författarna representerar skog, miljö och hållbarhet. Det upplevs att hållbarhet genomsyrar hela kontoret exempelvis genom sopsortering. I entréhallen finns en samling av produktexemplar som uttrycker stolthet för den innovationsförmåga som finns inom organisationen.

Respondenternas syn på organisationen är att de snarare ser sig tillhöra förpackningsbranschen än skogsnäringen (pers. med., HR, 2016; pers. med., IK). HR (2016) anser att organisationen präglas av att ha framåtanda och att de vill kunna påverka. Allt de gör ska skapa värde på något vis. De arbetar mycket med forskning och utveckling där de fokuserar på hållbar framtid. Genom innovation och effektivitet utmanar de konventionella förpackningar. IK (2016) menar att en del av organisationens vision är att vara proaktiva och att ligga steget före konkurrenter. Respondenterna anser att det är en trivsamt organisation att arbeta för (pers. med., HR, 2016; pers. med., IK, 2016). De är också eniga om organisationens framtida utmaningar och de bekräftar den bakgrundsbild som rapporterna beskriver, exempelvis att det förväntas uppstå en brist av civilingenjörer. Under intervjuerna framgår även att speciellt kvinnliga ingenjörer är eftertraktade och svårare att locka. Detta beror dels på att det utbildas färre kvinnliga ingenjörer. En ytterligare anledning kan vara att skogsindustrin är mansdominerad. Vidare upplever respondenterna att en problematik är att flera av organisationens bruk är förlagda i mindre orter. Detta medför att utbudet av potentiella medarbetare med rätt kompetens är begränsat. I tillägg är det svårt att locka individer att flytta till mindre orter. Därmed är en utmaning att skapa ett attraktivt helhetskoncept som både lockar civilingenjörer till skogsnäringen och få dessa att vilja flytta till mindre orter.

4.3 Employer branding

Respondenternas definition av employer branding lyder:

“Employer brand handlar ju om hur andra ser oss som arbetsgivare, och det är ju interna, kunder, kandidater, egentligen alla. Det på något sätt summerar ju ihop vårt employer brand.

Employer branding är ju hur vi som företag försöker påverka den här bilden. Hur vi försöker stärka vårt arbetsgivarvarumärke som en attraktiv arbetsgivare (pers. med., HR, 2016)''.

''Många tänker nog employer branding som att man ska tänka externt. Hur kan man attrahera folk utifrån, studenter, attraktiva kompetenta unga. Men jag tänker att det måste finnas en intern employer branding också, att när man väl anställt folk, att man är så pass attraktiv så att man vill stanna där. Så någonstans att man attraherar både de utanför, externt, men också de som man redan har fångat in och redan arbetar på företaget (pers. med., IK, 2016)''.

Fallföretaget jobbar aktivt med att stärka sitt employer brand (pers. med., HR, 2016). Detta görs både centralt ifrån huvudkontoret och lokalt genom representanter från varje produktionsbruk. Det utförs årligen aktiviteter koncernövergripande och på varje bruk (pers. med., IK, 2016). Interna aktiviteter som utförs är exempelvis utbildningsmöjligheter genom talangprogram. Externa aktiviteter är bland annat mässor, case-tävlingar och traineeprogram.

4.3.1 Kommunikation

Organisationer har ett employer brand som kan kommuniceras ut för att sprida hur de önskas uppfattas som arbetsgivare (pers. med., HR, 2016). Kommunikation kan ske genom närvarande av representanter från organisationen men också genom bilder, filmer och text. Vid bemötande av potentiella medarbetare, exempelvis vid arbetsmarknadsdagar, är det av stor betydelse att organisationens representanter är lämpliga för uppdraget. Civilingenjörstudenter bör således bemötas av personer från organisationer som har attraktiva yrkesroller för dessa studenter.

Intern och extern kommunikation anses vara viktigt eftersom båda påverkar organisationers employer brand (pers. med., IK, 2016). Kommunikationen inom organisationen är viktig för att uppmuntra och attrahera medarbetare, vilket är något som ibland glöms bort. Även kommunikativt ledarskap, som innebär hur chefer förhåller sig till medarbetarna och hur duktiga de är på att engagera och tydliggöra dessas uppdrag inom organisationen, kan förbättras. Ökat engagemang ger nöjdare medarbetare som kommunicerar ut en positiv bild av organisationen. Inom organisationen finns ett performance management system som är ganska utarbetat (pers. med., HR, 2016). Där följer de upp prestationer och har utvecklingssamtal med varje medarbetare och varje avdelning.

Extern kommunikation sker via olika kanaler beroende på vem som är tilltänkt mottagare (pers. med., HR, 2016; pers. med., IK, 2016). Idag finns en oändlig informationsström genom sociala medier (pers. med., HR, 2016). Därmed krävs att organisationen är kreativ för att bli sedd och nå ut med sina värderingar. Organisationer kan förbättras inom detta arbete och behöva tänka större. Studenter är en primär målgrupp för organisationens externa kommunikation av employer brand. Det är viktigt att upprätthålla studentaktiviteter för att nå ut till alla årsgrupper. Det genomförs även aktiviteter som riktas mot yngre målgrupper. Detta görs för att påverka framtida val av utbildning vilket medför att organisationen kan få ett större urval av potentiella arbetstagare i framtiden.

Det är viktigt att ha en mix av flera kommunikationskanaler för att nå ut med sitt employer brand (pers. med., HR, 2016). För att nå studenter utförs olika aktiviteter och event (pers. med., HR, 2016; pers. med., IK, 2016). Vissa kommunikationskanaler skapar djupa relationer, andra kanaler leder till ytliga relationer. Case-tävlingar, traineeprogram och uppsatsarbeten är exempel på aktiviteter som skapar djupare relationer mellan studenter och organisationen.

Organisationer kan bli mer ihåtkomna genom att de arrangerar aktiviteter där studenter bjuds in till arbete där de får hjälpa till och komma med nya idéer (pers. med., IK, 2016). Exempel på kommunikationskanaler som ger ytliga relationer är arbetsmarknadsdagar, Youtube, LinkedIn, Twitter, Instagram och organisationens hemsida där organisationen når ut till många människor samtidigt (pers. med., HR, 2016).

Genom att samarbeta med andra aktörer under exempelvis case-tävlingar kan organisationens kommunikation effektiviseras (pers. med., IK, 2016). Budskapet kan nå fler eftersom att avsändarna är fler till antalet. Studenter anses vara enkla att nå eftersom de är koncentrerade till samma plats. Det är svårare att nå exempelvis "Arne, 55 år". I kommunikationsmaterialet framhävs därför olika åldrar, etnisk bakgrund och dylikt där "Arne, 55 år" ingår. Även ordval, personer i bild och beskrivning av personer är viktiga aspekter att lyfta fram för att nå olika målgrupper. HR (2016) påpekar att kommunikationskanaler som DagensIndustri och NyTeknik är bättre lämpade för att målgrupper som "Arne 55 år".

Att mäta employer branding och hur väl budskapet, som kommunicerats ut, mottagits är svårt (pers. med., HR, 2016). Medarbetarundersökningar kan till viss del belysa hur väl den interna kommunikationen fungerar (pers. med., IK, 2016). Den externa kommunikationen till studenter kan delvis mätas genom utvärderingar. Vidare kan antalet ansökningar till tjänster och traineeprogram vara en indikator för huruvida arbetsgivarens popularitet förändrats, liksom antal följare på Instagram och LinkedIn (pers. med., HR, 2016). Organisationen Universum utför undersökningar om hur studenter uppfattar olika arbetsgivare. Universum gör rankingslistor över Sveriges 100 mest attraktiva arbetsgivare. Med hjälp av denna information kan organisationen justera arbetet med employer branding för att det ska följa i linje med vad organisationen önskar kommunicera ut.

HR (2016) framhåller även att den bild som kommuniceras ut måste vara sanningsenlig. Genom att sända ut organisationens värderingar och vad de tror på kommer potentiella arbetstagare som delar dessa värderingar och vill jobba med specifika frågor att attraheras. Då uppstår den "rätta matchen" och organisationen hittar de medarbetare som behövs för att nå visionen.

4.3.2 Organisationskultur

Respondenterna upplevs som drivna i sitt arbete och väl insatta i organisationens vision och framgångskoncept (pers. med., HR, 2016; pers. med., IK, 2016). Personerna uppfattas som stolta över att tillhöra företaget och brinner för att utföra sitt arbete till organisationens bästa. HR (2016) säger sig trivas mycket bra och beskriver organisationskulturen som väldigt öppen, bra och glad där medarbetarna verkar brinna för sitt arbete. Nyligen genomfördes ett värderingsarbete där nya ledord togs fram om vad som speglar organisationens kultur. Värderingarna går i linje med strategin om innovation och att medarbetare uppmuntras till att tänka nytt för att hitta bättre lösningar. Medarbetarna ska även känna ansvar för arbetsuppgifter, sitt team och miljön. Allt som görs inom organisationen måste skapa värde för kunder, miljö och samhälle. Detta leder organisationen framåt.

HR (2016) poängterar att kulturen skiljer sig mellan de olika bruken. IK (2016) påpekar även att kulturen kan avvika beroende på vilken position och nivå som medarbetaren har inom organisationen. De som arbetar på stabsnivå är indoktrinerade med organisationens värderingar och vision eftersom de kontinuerligt arbetar med dessa. På bruken är det mer tidskrävande och svårare att tränga igenom med budskap och värderingar. Därmed känner de inte samma ansvar och brinner inte för visionerna på samma vis som de på stabsnivå.

Båda respondenterna påpekar att organisationen har låg personalomsättning (pers. med., HR, 2016; pers. med., IK, 2016). Delvis beror det på att de är den största arbetsgivaren på flera av de mindre orter som de verkar på (pers. med., HR, 2016). Enligt IK (2016) beror den låga personalomsättningen även på att medarbetare ges möjlighet att byta tjänst inom organisationen. För att tillvarata kompetens och möjliggöra tjänstebyten internt utförs kompetensmapping på de lokala kontoren. Detta innebär att samtliga medarbetares kompetenser, erfarenheter och utbildning inom organisationen kartläggs. Med denna kartläggning ges information om vad varje medarbetare behöver för att utvecklas. Eftersom ett stort antal medarbetare verkat inom organisationen en längre period finns mycket kompetens och erfarenhet (pers. med., HR, 2016). Många personer delar gärna med sig av kompetensen till andra vilket är värdefullt för organisationen. Respondenterna poängterar att som nyanställda inom organisationen ges mycket ansvar inom det egna området och den kompetens dessa besitter efterfrågas och tas på allvar (pers. Med., HR, 2016; pers. med., IK, 2016). IK (2016) upplever att som nyanställd är det tillåtande att testa idéer och misslyckas.

HR (2016) påpekar att flertalet chefer, som arbetat inom andra organisationer tidigare, anser att rådande organisationskultur är väldigt bra och att det finns en stark framtidstro och blick framåt. Samtidigt går allt att förbättra och förstärka ytterligare. Det finns en vilja inom organisationen att rekrytera fler kvinnor eftersom att organisationen, precis som näringen, är mansdominerad. Viljan att förändra kommer ifrån högsta ledningen och är kontinuerligt uppe på agendan. För att möjliggöra förändringen behöver organisationen regleras så den passar alla. Vidare behöver vissa rekryteringskrav förändras. Exempelvis är lång erfarenhet inom IT bristande för kvinnor eftersom det för 20 år sedan var oerhört få kvinnor som utbildade sig inom detta ämne.

4.3.3 Rykte

Grunden till ett bra rykte är att vara en genuint bra organisation (pers. med., HR, 2016; pers. med., IK, 2016). Detta medför att medarbetare, potentiella arbetstagare och kunder kommer att tala gott om organisationen som arbetsgivare (pers. med., HR, 2016). Genom att dessa sprider sin bild om vad organisationen står för och dess värderingar kommer potentiella arbetstagare som delar dessa värderingar att söka sig dit. IK (2016) påpekar att organisationen kan bli bättre på att ta initiativ för att påverka de befintliga medarbetarna i större utsträckning. Nöjda medarbetare sprider gott rykte.

Respondenterna upplever att de som känner till organisationen har en mycket god uppfattning och känner en stor attraktion till att arbeta där (pers. med., HR, 2016; pers. med., IK, 2016). Exempelvis är flertalet av de som söker till traineeprogrammet, som organisationen erbjuder, bekanta med dem sedan tidigare. En utmaning är att de i dagsläget inte är så pass kända av allmänheten som de önskar vara. De av allmänheten som inte känner till vad organisationer inom skogsnäringen producerar och arbetar med specifikt kan ha negativa förutfattade meningar. Respondenterna använder uttryck som "gubbigt", "långsamt" och "mossigt" för att beskriva hur skogsnäringen kan uppfattas. Detta kan bero på att traditionellt sätt har män arbetat i skogen och att den teknologi- och produktutveckling som sker idag inte är känd för allmänheten.

Tänkbara anledningar till att organisationen är mindre känd är dels att logotypen inte är synbar på slutprodukterna (pers. med., HR, 2016). De kommer således inte i kontakt med slutkonsument. Dels är många av organisationens bruk belägna på mindre orter i Sverige vilket medför att kännedomen är koncentrerad till dessa platser (pers. med., IK, 2016).

För att påverka organisationens rykte i önskvärd riktning genomförs exempelvis case studies och tävlingar i samarbete med aktörer som är verksamma inom hållbarhet (pers. med., IK, 2016). Genom att göra ett aktivt val av samarbetspartners, som delar organisationens värderingar, kan mottagarna få en uppfattning av att organisationen värderar hållbarhet. För att skapa rykte hos önskad målgrupp utförs aktiviteter där dessa nås. Exempelvis vill organisationen nå ut till civilingenjörstudenter. Därför besöks teknikuniversitetens arbetsmarknadsdagar och lokalt görs besök på skolor.

IK (2016) menar att allt en organisation gör är employer branding och kommunikation. Organisationen har därför riktlinjer och önskemål om hur dess medarbetare skall förhålla sig till arbetsgivaren, kunder, kollegor och den externa världen. Detta anses vara viktigt eftersom ryktet påverkas av olika handlingar och uppförande.

Det är viktigt att den bild som kommuniceras ut av en arbetsgivare stämmer överens med verkligheten (pers. med., HR, 2016). Ett gott rykte kan leda till stor attraktion hos arbetssökande. Om nyrekryterade medarbetare upplever missnöje med verkligheten uppstår besvikelse vilket kan leda till en kortvarig anställning och därmed ökade rekryteringskostnader.

Att mäta ett rykte är oerhört svårt (pers. med., IK, 2016). Organisationen genomför en medarbetarundersökning vilket är ett sätt att skapa uppfattning om hur medarbetarna upplever arbetsgivaren.

4.4 Sammanfattande empiri

Sammanfattningsvis framkommer att skogsnäringen står inför förändringar, vilket bekräftas av respondenterna. De bejakar påståendet, som Ericson och Boije (2015) och Skogsstyrelsen (2015) belyser, om ökad efterfrågan av civilingenjörer. För att framstå som en attraktiv arbetsgivare utför organisationen idag ett aktivt arbete med employer branding, både centralt ifrån huvudkontoret och lokalt på varje bruk. Arbetet med employer branding kan sammanfattas genom att belysa följande tre aspekter kommunikation, organisationskultur och rykte.

I kommunikationsavsnittet framgår att organisationen skiljer på djupa och ytliga relationer genom att använda olika former av kommunikationskanaler. Vidare poängteras att det är essentiellt att bäst lämpad person kommunicerar organisationens budskap till önskad målgrupp samt att allt som kommuniceras ut stämmer med verkligheten.

Organisationskulturen på fallstudieföretaget beskrivs som trivsamt men också mansdominerad. Den kan även variera mellan de olika bruken. Uppsatta värderingar önskas genomsyras i hela organisationen.

Respondenterna påpekar att organisationens rykte är positivt men allmänheten har en låg kännedom om fallstudieföretaget. Ryktet kan vara svårt att mäta och kontrollera men grunden för ett gott rykte är att vara en genuint bra arbetsgivare.

5 Analys och diskussion

I detta kapitel analyseras och diskuteras teori och empiri utifrån författarnas uppfattning med avseende till att besvara studiens forskningsfrågor. Kapitlet inleds med en diskussion kring skogsnäringen och fallföretaget där även empiri som inte stöds av teorier diskuteras. Forskningsfråga 1 är strukturerad utifrån de aspekter identifierade i litteraturen och fallstudien. Dessa aspekter är kommunikation, organisationskultur och rykte, vilka är av betydelse för ett skogsbolags arbete med employer branding. Även forskningsfråga 2 analyseras och diskuteras utifrån de identifierade aspekterna.

5.1 Skogsnäringen och fallföretaget

Ur fallstudien framkommer att skogsnäringen idag är mer inriktad mot slutet av värdekedjan med slutprodukter och produktutveckling. Tidigare låg fokus på början av värdekedjan, det vill säga skogsbruket. Idag efterfrågas andra kompetenser som är mer fokuserade på teknik, utveckling och innovation.

Skogsnäringens rekryteringsutmaning, som författarna tolkar utifrån Skogsstyrelsens (2015) och Ericson och Boijes (2015) rapporter, bekräftas av respondenterna. Ett av de områden där efterfrågad kompetens finns är inom civilingenjörsutbildningarna. En brist av denna yrkeskategori förväntas öka i Sverige. Respondenterna i fallstudien uppger att organisationen idag arbetar aktivt med att attrahera denna målgrupp eftersom att den är eftertraktad. Vidare eftersträvas mångfald och kvinnlig kompetens.

Vidare framkommer i empirin att flertalet av organisationens bruk är belägna på mindre orter. Detta ses som problematiskt ur företags- och rekryteringsperspektiv eftersom att urvalet av efterfrågad kompetens är begränsat. Ytterligare är en svårighet som framkommer i empirin är att attrahera individer till att flytta till dessa orter. En positiv effekt enligt författarna är att skogsnäringen kan uppfylla en viktig roll för en levande landsbygd då de ofta är den största arbetsgivaren på mindre orter, vilket kan påverka organisationens rykte positivt.

Avsaknaden av mångfald och kvinnliga ingenjörer samt den geografiska problematiken uppkom enbart under intervjuerna med fallföretaget och varken i rapporterna eller litteraturen. Dessa aspekter anses vara karaktärsbeskrivande för skogsnäringen och lyfts därför fram för att kunna besvara forskningsfrågorna.

5.2 Forskningsfråga 1

-Hur arbetar en organisation inom skogsnäringen med utveckling av sitt employer brand?

Ur studien framkommer att det inte finns någon definitiv definition av konceptet employer branding. Vidare finns det ingen ultimata arbetsmetod för organisationer för att utveckla och stärka sitt employer brand. I fallstudien framgår att employer branding kan riktas mot potentiella och befintliga arbetstagare. Detta beskrivs även av Backhaus och Tikoo (2004) som menar att organisationer kan stärka både sitt yttre och inre employer brand för att attrahera potentiella medarbetare och att stärka banden till de som redan arbetar inom organisationen. Studiens teori och empiri överensstämmer om det huvudsakliga syftet med

employer branding och beroende på vad ett skogsbolag strävar efter kan de utforma olika strategier.

5.2.1 Kommunikation

Respondenterna uppger att organisationen behöver vara kreativ med sin kommunikation för att nå ut till de externa målgrupperna. Exempelvis skulle en unik och annorlunda aktivitet som sticker ut möjliggöra att fler uppmärksammar organisationen. Detta eftersom att det idag finns en oändlig informationsström genom sociala medier. Arbin (2013) menar att kommunikationsteknologierna kommer att fortsätta utvecklas vilket gör det vanskeligare att differentiera sig som arbetsgivare. Vidare menar Arbin (2013) att den yngre generationen integrerar dagligen internationellt genom sociala medier och är därmed betydligt mer benägna att flytta utomlands för arbete jämfört med för tio år sedan (*ibid*). Svensk skognäring konkurrerar således på en internationell arbetsmarknad. Kommunikationsarbetet bör därför upprättas utifrån en långsiktig strategi (Parment & Dyhre, 2009; Minchington, 2006).

Ur fallstudien framkommer att vid arbetet med employer branding är bemötandet av potentiella medarbetare viktigt. För att mottagarna ska uppfatta vad organisationen kan erbjuda dem som arbetsgivare är det essentiellt att dessa bemöts av lämpliga representanter. Teknikstudenter bör bemötas av personer vars arbetsuppgifter är attraktiva för den specifika studentgruppen. Parment och Dyhre (2009) stödjer argumentet om lämpliga representanter. De menar att beroende på vem som levererar budskapet kan skillnaden, i attraktionskraft till arbetsgivaren, bli enorm.

Genom att kommunicera ut en organisations employer brand genom olika kanaler uppstår relationer som kan indelas som ytliga, djupa, interna och externa (pers. med., IK, 2016). Genom att synas på exempelvis mässor, sociala medier och hålla lunchföreläsningar nås många individer men endast ytliga relationer skapas. Med aktiviteter där individer tillåts integrera med organisationen skapas djupa relationer. Traineeprogram och case-tävlingar är exempel på sådana aktiviteter (*ibid*). Att ha en blandning av relationer med de externa målgrupperna skapar förutsättningar att öka kännedom om organisationen och dess värderingar

Studien visar att kommunikationen inom organisationen är viktig för att uppmuntra och attrahera de befintliga medarbetarna (Mosley, 2007; Parment & Dyhre, 2009). Detta kan leda till ökat engagemang och nöjdare medarbetare. Interna relationer kan skapas och förstärkas genom att arbetsgivaren för ett aktivt arbete mot ett öppet diskussionsklimat inom organisationen. Ambler och Barrow (1996) menar att det är viktigt att förmedla möjligheter och värderingar inom organisationen, vilket leder till att befintlig kompetens tillvaratas. I empirin framkommer att fallföretaget arbetar med att följa upp medarbetarnas prestationer genom utvecklingssamtal med individer och avdelningar. Detta ger organisationen möjlighet att kommunicera sina värderingar och interna karriärmöjligheter. Genom intern kommunikation kan organisationen skapa uppfattning om medarbetarnas vision överensstämmer med organisationens. Parment och Dyhre (2009) anser att det är betydelsefullt för en organisation att kommunicera ut möjligheter till omplacering för att medarbetare ska prestera utefter dess förmåga vilket gynnar organisationen. Vidare kan en medarbetare på fel position inom organisationen ge negativa effekter på organisationens employer brand.

5.2.2 Organisationskultur

Organisationen strävar efter att vara en genuint god arbetsgivare men en kultur som medarbetare trivs i (pers. med., HR, 2016; pers. med., IK, 2016). Detta för att alla medarbetare inom organisationen verkar som ambassadörer och påverkar organisationens rykte. Detta kan anses vara extra viktigt för ett skogsbolag eftersom att de verkar i mindre orter och kan uppleva rekryteringsvårigheter till dessa platser.

I intervjuerna framställdes en bild av skogsnäringen som mansdominerad och traditionell (pers. med., HR, 2016; pers. med., IK, 2016). Ytterligare framkom att det finns en brist av kvinnliga civilingenjörer. Detta kan ge negativa effekter på organisationens employer brand då mångfald och jämställdhet uppfattas som eftertraktat på arbetsplatser. Utifrån intervjuerna uppfattas en utmaning i att attrahera civilingenjörer till skogsnäringen eftersom att dessa personer har ett stort utbud av arbetsgivare inom flera näringar. Genom att tydliggöra sin strävan efter mångfald och kvinnlig kompetens i kommunikationsmaterialet kan denna bild förändras och fler individer kan attraheras av organisationen.

5.2.3 Rykte

I fallstudien framkommer att organisationen inte är välkänd hos efterfrågade studenter. För organisationer som verkar inom skogsnäringen kan det vara vanligt att dess logotyp inte är välkänd då denna inte är synlig på slutprodukter. Avsaknad av direkt kontakt med slutkund kan tänkas vara en vanlig problematik för organisationer vars kunder är andra organisationer. Skogsbolag kan därmed vara mindre kända för allmänheten, vilket kan vara ett viktigt förändringsområde. Detta kan förändras genom att organisationen försöker nå till flera målgrupper. Genom att öka organisationens kännedom hos allmänheten kan arbetsgivaren upptäckas av fler och ryktesspridningen tillta.

Wallace, *et al.*, (2012) anser att ett svagt employer brand kan medföra möjligheter. En organisation inom skogsnäringen som inte är välkänd kan ändå ha förutsättningar att differentiera och rikta sitt employer brand mot en specifik målgrupp. Genom att utreda vilka faktorer som exempelvis studenter anser vara attraktiva kan organisationen förändra vissa delar inom organisationen för att svara mot dessas förväntningar. Därefter kan de arbeta för att sprida ryktet om de fördelar de innehar och på så vis stärka sitt employer brand.

I fallstudien framgår att det är oerhört vanskligt att känna till vilket rykte som florerar utanför organisationen. Det är därmed svårt att kontrollera huruvida ryktet är sanningsenligt med organisationens verklighet. Detta får stöd av Harris & de Chernatony (2001) som menar att ett mål för organisationen är att dess identitet ska speglas i ryktet. För att minimera de skillnader och missuppfattningar som kan finnas mellan organisationen och dess rykte bör ledare aktivt arbeta med samtliga medarbetare (*ibid*). Djupa relationer bör eftersträvas i den grad som är möjlig för att etablera ett öppet diskussionsklimat inom organisationen.

5.2.4 Kritisk reflektion av fallstudieföretagets arbete med employer branding

Studien visar att det är vitalt att ett employer brand är sanningsenligt. Samtliga budskap som organisationen kommunicerar måste stämma överens med verkligheten (Minchington, 2006). En rättvisande bild medför att arbetstagare som instämmer med organisationens värderingar kommer att attraheras (Backhaus & Tikoo, 2004). En felaktig bild kan leda till missnöje hos nyrekryterade (Minchington, 2006). Detta beskrivs även i empirin där en av respondenterna påpekar att organisationen aldrig skulle kommunicera ut att de är duktiga på mångfald. Organisationen har i dagsläget inte den mångfald som de önskar, men de kan i sitt kommunikationsmaterial poängtera att de strävar efter att bli bättre på mångfald. Om en falsk

bild kommuniceras ut kan organisationens employer brand kan skadas och nyanställda riskerar att bli missnöjda.

De aspekter som ligger till grund för ramverket (kommunikation, organisations kultur och rykte) kan vara svåra att separera från varandra i praktiken. Detta eftersom att arbetet med employer branding kan ingå under flera aspekter samtidigt. Exempelvis utgör intern kommunikation en integrerad del av organisationskulturen på fallstudieföretaget. Vidare kan en förändring av organisationskulturen påverka fallstudieföretagets rykte. Detta är viktigt att ha i åtanke vid analys av en organisations arbete med employer branding.

5.3 Forskningsfråga 2

-Hur kan employer branding bidra till att stärka en organisations attraktionskraft hos potentiella och befintliga arbetstagare?

Beroende på vilken typ av relation som organisationen önskar upprätta med en individ kan olika aktiviteter och budskap användas för att uppnå önskat resultat. Employer branding kan därmed anpassas efter vad den efterfrågade individen attraheras av. För att uppnå ett attraktivt employer brand kan skogsbolag kartlägga vart den efterfrågade kompetensen finns och vad dessa individer anser vara attraktivt hos en arbetsgivare.

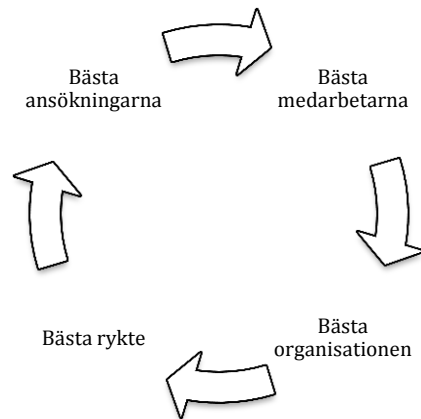
När dessa individer är kartlagda kan relationer initieras med dessa. Genom att skapa djupare relationer kan en förståelse hos individerna öka om organisationens arbetsområden. Detta kan leda till ökad attraktion vilket kan bistå organisationen med att rekrytera kompetens till mindre orter.

Kulturen inom en organisation påverkar hur väl medarbetare trivs vilket i sin tur påverkar hur väl dessa presterar som medarbetare (Mosley, 2007). Detta påverkar många medarbetares trivsel i positiv bemärkelse. De organisationer som uppnår en trivsamt kultur tenderar ha låg personalomsättning (Backhaus & Tikoo, 2004). Denna bild stämmer med fallföretaget som beskriver att många medarbetare har lång erfarenhet inom organisationen. Mosley (2007) uttrycker även att ledarna i organisationer bär stort ansvar för att forma kulturen. Det krävs kontinuerligt och genomgående arbete med organisationers kultur för att attrahera potentiella arbetstagare och behålla befintliga. Ur empirin beskrivs kulturen i organisationen som öppen och att medarbetare ges ansvar. Respondenterna uppger även att flertalet chefer som arbetat inom andra organisationer tidigare upplever organisationskulturen som bra och med en stark framtidstro.

Respondenterna uttrycker att skogsnäringen och den egna organisationen är mansdominerad och att det till viss del leder till att det är vanskeligare att rekrytera kvinnliga civilingenjörer. I tillägg utbildar sig färre kvinnor till civilingenjörer. Detta är något som ledarna önskar förändra. Detta kan kopplas till Backhaus och Tikoos (2004) teori om symboliska faktorer. De menar att individer har olika preferenser, exempelvis inom social kontext, status, värderingar och associationer. Beroende på hur organisationer väljer att profilera sig attraheras därmed individer i olika grader (*ibid*). En organisation som är öppen för mångfald och jämställdhet tros ha en stark attraktionskraft.

Fombrun och Rindova (1996) påstår att allt en organisation gör påverkar dess rykte. Organisationens historia, prestationer och handlingar kan både skada och förbättra dess

employer brand. Denna bild delas av respondenterna. De menar att den mest grundläggande förutsättningen för god ryktesspridning är att agera som en genuint bra organisation. Respondenterna menar att det kan leda till att både kunder samt befintliga och potentiella medarbetare kommer att tala om organisationen i positiva ordalag. Detta kan i sin tur leda till att arbetssökande som attraheras av organisationen och delar dess värderingar söker sig dit. Detta går i linje med vad Ambler och Barrow (1996) påstår om rykte. Ett gott rykte kan leda till kvalificerade arbetsansökningar som leder till kompetenta medarbetare, vilka bidrar till en framstående organisation. Det kan i sin tur leda tillbaka till god ryktesspridning vilket leder till att potentiella och befintliga arbetstagare kan attraheras av organisationen som arbetsgivare.



Figur 4. Koppling mellan bästa medarbetarna och bästa rykte (egen anpassad bearbetning efter Ambler & Barrow, 1996, s. 186).

Ambler och Barrows (1996, s. 186) ursprungliga modell behandlar butiker (se figur 2). Konsumenter kan förknippa butikerna och produkterna med ett visst varumärkesnamn. Till skillnad från butiker behandlar denna studie ett fallföretag vars varumärkesnamn inte når slutkund. Det innebär att kännedomen om organisationen kan förbli låg hos allmänheten, trots högkvalitativa produkter. Figuren ovan har därmed anpassats av författarna för att kunna appliceras på organisationer inom skogsnäringen istället för på butiker.

Ett specifikt område som organisationer inom skogsnäringen aktivt kan arbeta mot är en trivsamt och jämställt kultur. Genom att lyfta dessa frågor kan skogsnäringens rykte förändras och en större grupp potentiella arbetstagare kan attraheras. Återigen poängteras vikten av att förmedla en sanningsenlig bild av organisationen. Stor attraktionskraft kan uppstå om organisationen har ett gott rykte. Om det goda ryktet inte stämmer överens med verkligheten finns stor risk att missnöje uppstår och ett negativt rykte sprids vilket kan ge negativa effekter på längre sikt.

6 Slutsatser

I detta kapitel presenteras författarnas slutsatser av studien utifrån dess syfte. Vidare redogörs studiens bidrag och förslag till vidare forskning presenteras. Syftet med denna studie är att förstå hur en organisation inom skogsnäringen arbetar med employer branding. Målet med studien är att undersöka hur ett skogsbolags employer brand kan attrahera potentiella och befintliga arbetstagare med efterfrågad kompetens.

6.1 Employer branding inom skogsnäringen

Studiens problembakgrund baseras på rapporter om skogsnäringens framtid. Rapporterna talar om produktutveckling där ökad funktionalitet och minskan av miljö- och klimatpåverkan står i fokus (Eriksson & Boije, 2015; www, skogsstyrelsen, 2009). De talar även om att skogsnäringen behöver rekrytera och bevara medarbetare som besitter essentiell kompetens. Humankapital är vitalt för att svensk skogsnäring ska kunna sträva efter denna produktutveckling. Humankapital skapar även konkurrensfördelar vilket möjliggör att svensk skogsnäringen kan ligga i framkant gentemot andra länder. Studien visar att humankapital kan attraheras och tillvaratas genom att upprätta ett starkt employer brand.

Den existerande litteraturen behandlar employer branding ur ett allmänt perspektiv. Författarna studerade employer branding ur ett marknadsföringsperspektiv och utvecklade därigenom ett eget ramverk som är applicerbart för en organisation inom skogsnäringen. Ramverkets tre aspekter består av kommunikation, organisationskultur och rykte. Dessa aspekter kan vara svåra att särskilja då exempelvis arbetet med organisationskultur även kan påverka rykte.

6.1.1 Kommunikation

Studien visar att det är viktigt att veta vilka som besitter den efterfrågade kompetensen som är nödvändig för ett skogsbolags överlevnad, och vad dessa efterfrågar hos en arbetsgivare. Det är därför av stor vikt för en organisation att kartlägga detta, både för befintliga och potentiella medarbetare. När detta är kartlagt kan organisationen utforma och utveckla vad de vill kommunicera ut och vilka relationer de önskar uppnå med individerna. Beroende på vilken relation som önskas uppnås med individerna uppnås kan olika kommunikationskanaler användas. Ytliga relationer är lättare att skapa med många individer och djupa relationer kräver mer arbete och når färre individer men ger mer integration med organisationen. Det som kommuniceras ut måste överensstämma med verkligheten.

6.1.2 Organisationskultur

I fallstudien framkom att mångfald och kvinnlig kompetens eftersträvas av organisationen eftersom skogsnäringen är mansdominerad. Organisationer inom skogsnäringen bör arbeta med att förändra den mansdominerande bilden. Detta kan öka attraktionen till skogsnäringen för fler individer och på så vis möjliggörs att fler kompetenta individer tillgås. För att behålla befintlig kompetens är det essentiellt att föra en organisationskultur som medarbetarna trivs i. Medarbetarnas kompetens ska kunna tillvaratas och utvecklas både för individens och organisationens vinning.

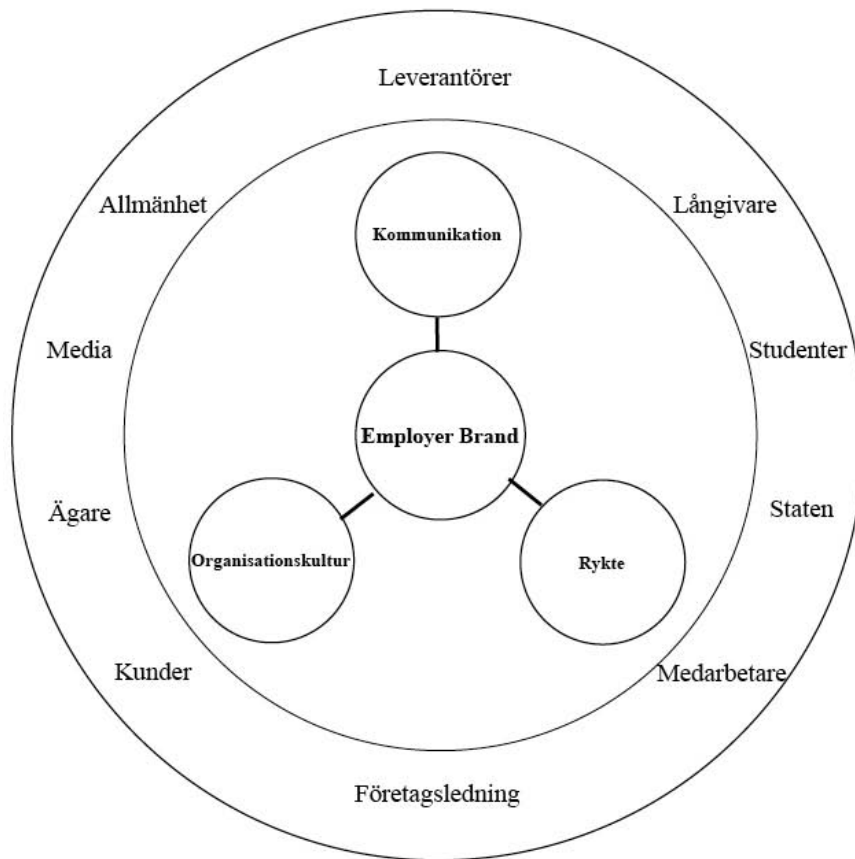
6.1.3 Rykte

Allt en organisation gör, både internt och externt, påverkar dess rykte. Att vara en genuint bra organisation är grundläggande för ett gott internt rykte. Det interna ryktet sprids ut via organisationens ambassadörer och påverkar således det externa ryktet. Vidare kan skogsbolagets hållbarhetsarbete vara en aspekt som bidrar till organisationens och skogsnäringens rykte. Organisationen i studien kan anses vara mindre känt för allmänheten eftersom de verkar på mindre orter och varumärkesnamnet inte når slutkonsument. De har därmed inget vida utspritt rykte. Det anses vara av ytterst stor vikt att öka ryktesspridningen för att attrahera individer att vilja bosätta sig på en mindre ort. Genom att delta i aktiviteter som når allmänheten kan fler ytliga relationer skapas, vilket kan bidra till ökad kännedom hos allmänheten. Detta kan i sin tur ge ryktet större spridning.

6.2 Studiens bidrag och förslag till vidare forskning

Denna studie bidrar till att förtydliga och fylla det teoretiska gap om hur employer branding kan tillämpas inom skogsnäringen med exempel. Detta görs genom att författarna skapat ett eget ramverk med förslag på aspekter som anses vara av stor betydelse för arbetet med employer branding i ett skogsbolag. Empiriskt bidrar studien med att måla upp den problematik som skogsbolag påverkas av vid rekrytering av efterfrågad kompetens. Genom ökad förståelse av viktiga aspekter vid employer branding för ett skogsbolag kan de utveckla och stärka sitt employer brand och attrahera efterfrågad kompetens.

Vidare forskning kan utreda hur väl olika aktiviteter påverkar ett skogsbolags employer brand utifrån att genomföra studier hos mottagarna, alltså arbetstagare. En sådan studie skulle kunna utreda vad arbetsmarknadsmässor har för betydelse för organisationers employer brand jämfört med exempelvis case-tävlingar. Vilket är användbart för ledare inom skogsbolag. Ytterligare förslag är att implementera intressentmodellen som tillägg på författarnas ramverk (Freeman, 2010). Figur 5 visar hur intressentmodellen kan komplettera det teoretiska ramverket i denna studie för att stärka analysen av employer branding i andra sammanhang.



Figur 5. Förslag på författarnas ramverk sammankopplat med intressentmodellen (Freeman, 2010).

Att stärka det teoretiska ramverket med intressentmodellen kan göra det möjligt att utmåla vilka företagets intressenter är som organisationens employer brand vill nå. Därefter är det möjligt att kartlägga vilka intressentgrupper som är av betydelse och vilka relationer som bör instiftas med dessa.

Referenser

- Alniacik, E. & Alniacik, U. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 58, ss. 1336-1343.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, vol. 4, ss. 185-206.
- Arbin, K. (2013) *The fight for brainpower: Employer branding trends and case studies*. Stockholm: Universum communications Sweden AB
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13. ed London: Kogan Page Ltd.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, vol. 9 (½), ss. 501-517.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol. 17(1) ss. 99-120.
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, vol. 24(2), 151-172.
- Bryman, A. & Bell., E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. uppl. Malmö: Liber.
- Davies, G. (2007). Employer branding and it's influence on managers. *European Journal of Marketing*, vol. 42 (½), ss. 667-681.
- Eriksson & Boije (2015). *Insikter#7 2030 Framtiden är grön*. Stockholm: Macklean Strategiutveckling AB.
http://www.macklean.se/siteassets/insikter/Macklean-insikter-nr7_Framtiden-ar-gron-.pdf
[2015-12-15]
- Fombrun, C. & Rindova, V. (1996). Who's tops and who decides? The social construction of corporate reputations. Working paper, Stern Business School, New York University, NY.
- Foster, C., Punjaisri, K. & Cheng, R. (2010), "Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19 Iss 6 pp. 401 - 409
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. New York: Cambridge University Press
- Harris, F. & de Chernatony, L., (2001). "Corporate branding and corporate brand performance", *European Journal of Marketing*, vol. 35 (¾), ss. 441-456.

Heilmann, P., Saarenketo, S. & Liikkanen, K. (2013). Employer branding in power industry. *International Journal of Energy Sector Management*, vol. 7, ss. 283-302.

HR. Human Resources Fallföretaget (Individuell intervju, 2016-04-14)

Högskolan Dalarna (2012-08-28). *Arbetsgivarvarumärke*
<http://www.du.se/sv/Samverkan/Samverkansprojekt/Tema-Arbetsliv/Avslutade-projekt/Attraktiv-konkurrenskraft/Arbetsgivarvarumarke/>
[2016-05-04]

IK, Intern Kommunikation Fallföretaget (Individuell intervju, 2016-04-21)

Jacobs, K. (2007). The rewards of retention: Retaining your best and your brightest. *Public Relations Society of America*, vol 14(8), ss. 18-20.

Landström, H. & Löwegren, M. (2009). *Entreprenörskap och företagsetablering*. 1:6 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Lievens, F., Van Hoye, G. & Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management* vol, 18(1), ss. 45–59.

Merriam, B. S. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Minchington, B. (2006). *Your employer brand- attract, engage, retain*. Adelaide, Australia: Collectiv learning

Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, vol 15(2), ss. 123-134.

Parment, A. & Dyhre, A., (2009). *Sustainable Employer Branding Guidelines*. Malmö: Liber.

Rosethorn, H. (2009). *The Employer Brand: Keeping faith with the deal*. Farnham, England: Gower.

SCB (2013-12-10). *En djupanalys av ingenjörutbildade och personer med ett ingenjörssyrke*
http://www.scb.se/Statistik/_Publikationer/UF0521_2013A01_BR_A40BR1301.pdf
[2016-05-07]

SCB (2016-03-29). *Export för viktiga varuområden enligt SITC* http://www.scb.se/sv/_Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Handel-med-varor-och-tjanster/Utrikeshandel/Utrikeshandel-med-varor/7223/7230/26625/
[2016-04-14]

Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, vol 45(2), ss. 109-119.

Skogsstyrelsen (2009-02). *Skogseko, Så ser skogsfolket på framtiden*
<http://www.skogsstyrelsen.se/Aga-och-bruka/Skogsbruk/Skogseko/Artikelregister/SkogsEko-22009/Sa-ser-skogsfolket-pa-framtiden/>
[2015-12-15]

Skogsstyrelsen (2015-06). *Skogsbrukets frivilliga avsättningar*, Jönköping: Skogsstyrelsens förlag.

<http://shop.skogsstyrelsen.se/shop/9098/art40/12482640-e3dd57-1844.pdf>

[2015-12-31]

Skogsstyrelsen (2015-10). *Skogliga konsekvensanalyser, SKA 15* Jönköping: Skogsstyrelsens böcker och broschyrer.

[http://shop.skogsstyrelsen.se/shop/9098/art17/31291417-90daf1-](http://shop.skogsstyrelsen.se/shop/9098/art17/31291417-90daf1-Skogliga_konsekvensanalyser_webb.pdf)

[Skogliga_konsekvensanalyser_webb.pdf](http://shop.skogsstyrelsen.se/shop/9098/art17/31291417-90daf1-Skogliga_konsekvensanalyser_webb.pdf)

[2015-12-15]

Skogsstyrelsen. *Fastighets och ägarstruktur*

<http://www.skogsstyrelsen.se/Myndigheten/Statistik/Amnesomraden/Fastighets--och-agarstruktur/Fastighets--och-agarstruktur/>

[2016-04-14]

Skogssverige. *Produkter från skogen*

<http://www.skogssverige.se/skog/skogshistoria/skogshistoriskt-forum/produkter-fran-skogen>

[2016-04-14]

SLU. *All mark*

<http://www.slu.se/sv/webbtjanster-miljoanalys/statistik-om-skog/all-mark/>

[2016-04-14]

Svenskt Trä. *Skogen och hållbart skogsbruk*

<http://www.svensktra.se/om-tra/att-valja-tra/tra-och-miljo/skogen-och-hallbart-skogsbruk/>

[2016-04-14]

Wallace, M., Lings, I. & Cameron, R. (2012). Industry branding: attracting talent to weaker profile industries. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 50, ss. 483–502.

Bilagor

Bilaga 1. Intervjuguide

Intervjuguide

Syftet med intervjun är att få insikt i hur efterfrågan på kompetens i framtiden förväntas se ut inom skogsbranschen samt hur organisationen arbetar med att stärka sitt employer brand. Rapporter från bland annat Macklean och Skogsstyrelsen spår att skogsnäringen står inför nya utmaningar. Nya produkter förväntas på marknaden vilket innebär att nya kompetensområden kan komma att efterfrågas av skogsbolag. Utifrån detta har vi valt att undersöka hur en organisation inom näringen marknadsför sig för att attrahera efterfrågad kompetens. Mer konkret vill vi förstå hur en organisation kan bygga upp sitt employer brand.

Bakgrund

Kan du berätta om din bakgrund, utbildning, tidigare arbeten?

Hur lång tid har du arbetat inom organisationen? Vilken är din roll i företaget? Vilka är dina arbetsuppgifter?

Företaget & branschen nu och i framtiden

Vad har organisationen för mål, vision och strategi?

Företagskultur?

Vad innebär det här för dig i arbetet och hur arbetar din avdelning för att uppnå detta?

Händer det något specifikt inom branschen nu och i framtiden?

Vad händer inom organisationen nu och i framtiden? "Hänger" ni med era branschkollegor?

Finns det speciella kompetenser som ni letar efter? Varför är dessa viktiga?

Arbetsätt

I vår undersökning har begreppet employer branding kommit upp som ett sätt att marknadsföra sig för arbetstagare.

Hur skulle ni beskriva employer branding?

Var det något ni kände till redan innan din karriär på organisationen?

Är employer branding något ni arbetar med aktivt?

Är ert arbete med employer branding något som genomsyrar alla delar av företaget?

Samverkar olika avdelningar?

Hur arbetar ni med rekrytering och employer branding för att hitta den kompetens ni behöver?

Finns det brist på marknaden av den kompetens ni söker?

Utmaningar ni kan se inom rekrytering och att behålla kompetens inom företaget idag och i framtiden?

Finns det en strategi för att behålla den kompetens ni har idag i företaget? Om ja, vilken är denna och varför arbetar ni på det sättet?

Anser ni att ni lyckas träffa rätt målgrupp genom ert arbete? Vilken respons har ni fått?
Hur upplever ni att ert rykte hos arbetstagare upplevs idag?
Upplever ni några konkurrensfördelar i rekryteringsarbetet tack vare employer branding?

Pratade om företagskultur tidigare, är detta något som upplevs påverkas av arbetet med employer branding?
Upplever ni några utmaningar med ert sätt att arbeta med employer branding?
Finns det något som ni skulle kunna göra annorlunda för att vara en attraktiv arbetsgivare?
Är det något som stoppar/hindrar er?

Avrundning

Finns det något ni vill tillägga eller tydliggöra?
Har ni frågor kring vårt arbete?
Kan vi kontakta dig om vi har frågor/oklarheter?

Vi skickar gärna vår dokumentation av intervjun för att få bekräftat att vi tolkat svaren rätt!

Tusen tack!

Bilaga 2. Sammanfattning av intervju med HR

Om branschen

Din uppfattning innan du påbörjade traineeutbildningen var att företag inom denna bransch är väldigt traditionella, långsamma och gubbigt. Uppfattningen idag är att branschen fortfarande är traditionell. Den, med fokus på organisationen, upplevs inte som långsam utan snarare som att det händer väldigt mycket och att man vill framåt. Man vill påverka och hitta lösningar, inte enbart i det stora perspektivet utan även i sitt egna jobb. Uppfattningen om att branschen är "gubbig" har gått till att den är mer manlig. Detta är dock något ni önskar förändra genom att försöka få in fler kvinnor inom företaget.

Företagskultur

Företagskulturen uppfattas som lättsam och att kunskap och erfarenheter delas mellan medarbetare. Förtroende ges till medarbetarna att testa sig fram men även att känna ansvar för sina arbetsuppgifter, sitt team och miljön. Företagskulturen kan dock se lite olika ut beroende på vart i landet man befinner sig. Det är viktigt att jobba åt samma håll, vilket är ett arbete som är ständigt pågående. En av företagets värderingar är att tänka nytt och prova nya saker vilket går i linje med strategin om att vara innovativ.

Hur skulle du beskriva employer branding med egna ord?

"Employer brand handlar ju om hur andra ser oss som arbetsgivare, och det är ju interna, kunder, kandidater, egentligen alla. Det på något sätt summerar ju ihop vårt employer brand. Employer branding är ju hur vi som företag försöker påverka den här bilden. Hur vi försöker stärka vårt arbetsgivarvarumärke som en attraktiv arbetsgivare. Skulle jag säga!"

Mycket är ju för ny rekrytering, men såsom vi läst på handlar det också om att behålla den kompetens man har inom företaget. Finns det någonting ni gör specifikt för detta?

"Jag skulle säga att hemligheten bakom employer branding är att du ska vara ett genuint bra företag då kommer detta att lysa igenom utåt också. Då kommer dina medarbetare, kunder, kandidater tala gott om en som arbetsgivare. På något sätt är det grunden i employer branding. Sen det du gör med employer branding är att försöka kommunicera ut denna bilden till andra som kanske inte letar just nu, men att de ska ha oss i åtanke längre fram. Så jag skulle säga att fokus borde vara att vara på att vara en bra arbetsgivare till sina medarbetare. Ge chans till utveckling, ge chans till uppföljning, motivation och hela den biten. Så det kommer tillbaka till alla våra processer, att låta medarbetare växa, att alla ska ha medarbetar- och utvecklingssamtal med sina chefer, olika bonusprogram, friskvård och andra aktiviteter. Ja egentligen vara en bra arbetsgivare, en bra arbetsplats där man får vara med och påverka. Sen beror det på vad olika individer drivs av. Så där finns jättemycket sådant egentligen."

"Så handlar det om att vi vill locka rätt medarbetare så att genom att kommunicera ut vad vi tror på, våra värderingar och liknande, så vill vi locka den typen av medarbetare som tror på detta också och som står för de värderingarna. Det är då vi hittar den rätta matchen."

Arbete som görs

Successionsplanering, utarbetat performance management system där man följer upp

prestationer, uppföljning och utvecklingssamtal med varje medarbetare men också för avdelningen. Utifrån detta kan fokuserad marknadsföring utföras. För studenter görs casefall, mässor, uppsatser, studiebesök, sociala medier, traineeblogg m.m. Man måste vara ute på skolorna eftersom det hela tiden fylls på med nya studenter. Vi finns på bl.a. teknikmässor för att påverka den yngre målgruppen till att studera el och automation. Det är inte bara studenter som efterfrågas, 30-40 åringar är svårare att nå ut till. Där kan DI och Nyteknik vara kommunikationsvägar. Även hemsidan fungerar som en språngbräda.

Framtida kompetensbehov

Det är lite svårt att svara på, finns en stor del där man behöver kompetenser inom väldigt specifika materialkompetenser. Antalet civilingenjörer minskar och att det kommer finnas en brist på dessa i Sverige om några år. Detta då färre utbildas och många hoppar av. Mer specifikt är det antalet kvinnor som utbildar sig till ingenjörer som minskar. Det görs speciella aktiviteter för att locka mer tjejer till teknikintresse. Väldigt svårt att hitta specifika kompetenser exempelvis automationstekniker. Nackdel att befinna sig på mindre orter men mindre urval och att inte så många vill flytta dit.

“Vi är ju ofta den största arbetsgivaren på de mindre orter där vi finns. Det gör ju kanske att det inte alltid finns rätt kompetens heller.”

Utmaningar

Inte kända bland studenter eller överlag i Sverige trots att vi är sjunde största exportören. Tror att detta beror mycket på att företagsnamnet inte finns med på slutprodukten så vi kommer inte i kontakt med konsumenter. Vi måste därför arbeta mycket med att öka kännedomen om företaget vilket inte är så lätt. Däremot upplevs att de som känner till företaget ser oss som en attraktiv arbetsplats och förstår vikten av hållbarhet, innovation och vad vi försöker uppnå. I dagens samhälle finns ett “information overload”, det är därför svårt att sticka ut. Likaså är det svårt att mäta respons på utförda aktiviteter. Employer brandingarbetet är också en resursfråga där det handlar om att prioritera aktiviteter utifrån resurs och tid. En svårighet är också att attrahera folk till att flytta till mindre orter.

Bilaga 3. Sammanfattning av intervju med IK

Om branschen

Skogsbranschen har tidigare varit fokuserad på starten av värdekedjan, alltså skogsbruk, avverkning och återplantering. Nu ser man mer på lösningar (förpackningslösningar) och innovation med en förnyelsebar råvara. Visionen för företaget är att ligga steget före och utmana konventionella förpackningar istället för att fokusera på papper och produktion. Skogsbranschen kan vara "mossig" men många bolag är inte det när man lärt känna dem, utan man jobbar med tekniska grejer som allmänheten kanske inte känner till.

Uppfattning av organisationen: "Den första bilden, tung industri och traditionellt." Idag är bilden av organisationen mer framtidsorienterat och innovativt. Men det är olika beroende på om man är operatör då det är antalet ton som är viktigt varje dag. Som kommunikatör behöver jag ett mer övergripande perspektiv över allt vi jobbar med. Hur vi jobbar med effektivitet och produktutveckling och får en sammanhängande historia kring det. Så mitt nuvarande perspektiv är att vi fokuserar på innovation och produktutveckling.

Företagskultur

En öppen och tillåtande arbetsplats där man får testa på nya saker. Man ges ansvar som ny. På kontoren är kulturen i stort sett lika oberoende av ort. På stabsnivå kommer man mer frekvent i kontakt med företagets vision, strategier och värderingar vilket gör att samma kultur genomsyrar kontoren. På bruken finns det en viss skillnad i kulturen då de olika bruken har haft olika ägare och köpts och sålts. De kommer inte i kontakt med de tankesätten lika ofta.

Definition av employer branding

"Många tänker nog employer branding som att man ska tänka externt. Hur kan man attrahera folk utifrån, studenter, attraktiva kompetenta unga. Men jag tänker att det måste finnas en intern employer branding också, att man när man väl anställt folk, att man är så pass attraktiv så att man vill stanna där. Så någonstans att man attraherar både dem utanför, extern, men också dem som man redan har fångat in och redan arbetar på företaget".

"Jag tycker egentligen att allt ett företag gör är kommunikation och employer branding".

Arbete som görs

Det finns dels ett employer brandingarbete som görs koncernövergripande, men sedan har även varje bruk sitt employer branding. Genom en kompetensförsörjningsplan kartläggs vilka kompetenser som kommer att behövas och aktiviteter utformas lite därefter. Externt arbete som görs är delvis mässor. Projekt har även gjorts tillsammans med andra intressenter för att nå ut till fler. Uppfattningen är att det görs mycket utåt för att attrahera exempelvis studenter, men mindre som görs internt. Det görs mycket för studenter eftersom att de är en målgrupp som är enkel att nå. Det är svårare att nå Arne 55 med riktad kommunikation. I det kommunikationsmaterial som vi använder är vi duktiga på att lyfta fram mångfald, där Arne 55 ingår.

Internt så finns ett performance managementarbete där möjlighet till utveckling ges. "Du kan ta en examen som ingenjör inom produktutveckling och plötsligt jobbar du inom affärsområdet därefter så börjar du jobba på marknadsföring. Alltså det går väldigt snabbt

inom företaget, om man vill, att avancera eller byta inriktning.”

Framtida kompetensbehov

“Men specifika kompetenser det är alltifrån underhållspersonal, sådana som ska sköta och förebygga underhåll på maskiner, processingenjörer som ska se till att hela industrin flyter på eller vad man ska säga, rullar så effektivt som möjligt. Återigen säljare, det kan vara affärsområdespersonal som promotar våra säckar och utvecklar dem och andra förpackningar. Så det är ganska brett.”

Utmaningar

“För man ska ju inte sticka under stolen med att när man befinner sig långt bort, i Norrland eller Norrbotten, så har man ju inte alla möjligheter att rekrytera ingenjörer, eller huvudtaget utbildade personer, det är ju lite skralt där uppe. Så det är klart att ingenjörer, framförallt kvinnliga ingenjörer har vi inte stora problem med men stora utmaningar att locka, både till skogsbranschen eller till skogsindustrin men också så pass långt norr ut. Så det är inte bara en fråga om industri eller vad vi gör som företag utan det är en fråga om geografi också.”

Vidare kommer det att ske stora pensionsavgångar på bruken om 15-20 år som kommer att behöva ersättas. Behöver jobba med den interna delen som kan förbättras. Det är mycket fokus på att anställa och på nyanställda medarbetare. En del som kan förbättras är det kommunikativa ledarskapet.

“Jag skulle inte säga att det är en brist, men det är ett område man kan jobba mycket mer med, just för att man får upp det kommunikativa ledarskapet så får man upp engagemanget inom företaget, och får man upp engagemanget inom företaget då får vi mer nöjda medarbetare. Nöjda medarbetare sprider det utåt och då får vi bättre employer brand.”

Befinner man sig på mässor på orter där våra bruk finns då kan det finnas en viss medvetenhet om vilka vi är och att vi gör papper ungefär. Men rent generellt tror jag att studenter har en ganska svag uppfattning om vad organisationen är och vad vi gör. De som har en uppfattning om organisationen är ofta positiva. Överlag så är nog de allra flesta som jobbar inom företaget stolta och kan sprida ett bra rykte.

Även fler case för studenter kan göras eftersom att man där kan skapa en djupare relation. Vi kan ha tydligare och större samarbeten med olika skolor eller program så att unga studenter uppfattar oss en proaktiv och innovativ aktör, istället för bara som en pappersproducent.