



GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

EN MODERNARE EMPLOYER BRANDING?

En studie om en mer segmenterad kommunikation med fokus på ålder och nationellt ursprung.

FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN
MANAGEMENT & ORGANISATION/MARKNADSFÖRING

KANADIDATUPPSATS HT 2016

Abstract

The idea for organizations active on transnational market to attract a skilful and attractive workforce is very relevant for today's employers. In the light of an increased shortage of qualified workers companies today seek out strategies that will help them attract and keep their workforce in an efficient manner. The concept of employer branding has grown to become a tool for companies and organizations to communicate in a way resulting them to differentiate from their competitors as well as gain competitive advantages in their respective markets.

In this essay, it has been explored if employer branding should, to a greater extent than done today, be adapted towards the organizations target groups, regarding different segments specifically age and country of origin. This essay has had the intention to study how an organization has succeeded in reaching both their potential future workers as well as their current workforce, with an employer branding inspired communication. The subject for the study has been Volvo Group AB.

The study has been completed with a quantitative approach where the data collection has been done through an online survey, answered by employees of the Volvo Group AB. The results tell us that in relation to country of origin there are some differences regarding how employer branding inspired communication is perceived with most outstanding differences regarding how important the employer's values are when one is seeking for a new employment. In relation to age the results indicate that younger people value the ability to identify with a future employer in a greater extent.

Key Words: Employer Branding, recruitment, organisation culture, origin, age, marketing, human resource-managment, communication.

Sammanfattning

Idén att locka till sig kunnig och attraktiv arbetskraft för organisationer verksamma på transnationella marknader ter sig allt mer relevant för nutidens arbetsgivare. I ljuset av en ökad global brist på skicklig arbetskraft söker sig idag företag och organisationer till strategier som ger dem möjligheten att attrahera och behålla sin arbetskraft på ett effektivt sätt. Employer branding som kommunikationsverktyg har i och med detta växt fram som ett alternativ för företag och organisationer för att kunna differentiera sig från sina konkurrenter och vidare vinna konkurrensfördelar på arbetsmarknaden.

I denna uppsats har det undersökts om employer branding bör, i större utsträckning än vad som sker idag, anpassas i relation till mottagargrupper tillhörande olika typer av segment, mer specifikt ålder och nationellt ursprung. Denna uppsats har således haft som avsikt att undersöka hur Volvo Group som organisation lyckats nå ut till sin potentiellt framtida och nuvarande arbetskraft med hjälp av en employer branding-inspirerad kommunikation. Studien har genomförts utifrån en kvantitativ ansats där datainsamling har skett genom en webbenkät. Resultatet tyder på att det finns vissa intressanta skillnader, men även avsaknad av skillnader som kan härröras till ålder och ursprung, som tillsammans kan ha viss betydelse för hur näringslivet bör arbeta med employer branding. Sammanfattningsvis tyder resultatet på att det råder ett konsensus oberoende av ålder och ursprung att en starkt etablerad organisationskultur är väl eftertraktad bland dagens arbetskraft.

Nyckelord: Employer branding, rekrytering, organisationskultur, ursprung, ålder, marknadsföring, human resource-management, kommunikation.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INTRODUKTION	1
1.1 PROBLEMBESKRIVNING.....	1
1.2 PROBLEMFORMULERING	4
1.3 SYFTE.....	5
1.4 FRÅGESTÄLLNING.....	5
1.5 BEGREPPSDEFINITION: Employer branding	5
1.6 MOTIVERINGAR.....	6
1.6.1 Volvo Group.....	6
1.6.2 Metodval.....	7
1.6.3 Teorival.....	8
1.7 UPPSATSSENS UPPBYGGNAD.....	8
2. METOD	10
2.2 METODOLOGI.....	10
2.3 DATAINSAMLINGSMETOD	11
2.3.1 Enkäter	11
2.3.2 Tillvägagångssätt.....	11
2.3.3 Urval till enkätundersökning	12
2.4 TELEFONINTERVJU.....	13
2.5 KRITISK GRANSKNING AV METODEN	14
2.6 VALIDITET.....	16
2.6.1 Inre validitet	16
2.6.2 Yttre validitet	16
2.7 REALIBILITET.....	17
2.8 ETIK.....	17
3. TEORI	19
3.1 RELEVANT TEORBILDNING.....	19
3.1.1 Vad är Employer branding?.....	19
3.1.2 Litteraturgenomgång Employer branding.....	21
3.2 UPPSATSSENS AVSTAMP I TIDIGARE FORSKNING	23
3.3 TEORETISK UTGÅNGSPUNKT	24
3.3.1 Brand equity	24
3.3.2 Social Identity theory	25
3.3.3 Resurs-baserat synsätt (RBV)	26
3.4 SAMMANFATTNING TEORI.....	28
4. RESULTAT ENKÄTUNDERSÖKNING	29
4.1 BAKGRUNDSINFORMATION RESPONDENTER	30
4.2 TEMA REKRYTERING.....	31
4.2.1 Betydelse av en organisations värderingar vid jobsökande.....	31
4.2.2 Betydelsen av Volvo Groups värderingar.....	32
4.2.3 Ställningstagande till påståenden som kan kopplas till Volvo Groups värdeord	32

4.2.4	<i>Egenskaper hos de anställda som kan kopplas till Volvo Groups värdeord</i>	35
4.2.5	<i>Slutsatser Tema Rekrytering</i>	40
4.3	TEMA ORGANISATIONSKULTUR	41
4.3.1	<i>Organisationskulturens betydelse på en arbetsplats</i>	41
4.3.2	<i>Organisationskulturen vid Volvo Group</i>	42
4.3.3	<i>Värdeordens närvaro i det dagliga arbetet</i>	42
4.3.4	<i>Sannolikheten att respondenterna arbetar på Volvo Groups om 5 år</i>	43
4.3.5	<i>Slutsatser Tema Organisationskultur</i>	44
5.	CASE; VOLVO GROUP	45
6.	DISKUSSION	49
6.1	TEMA REKRYTERING	50
6.1.1	<i>Analys</i>	50
6.1.2	<i>Sammanfattning</i>	54
6.2	TEMA ORGANISATIONSKULTUR	55
6.2.1	<i>Analys</i>	55
6.2.2	<i>Sammanfattning</i>	58
6.3	SLUTGILTIGA SLUTSATSER	59
6.4	VIDARE IDÉER OCH FÖRSLAG	60
6.4.1	<i>Idéer till framtida forskning</i>	60
6.4.2	<i>Förslag till näringslivet</i>	62
6.5	METODKRITIK	62
7.	REFERENSER	65
8.	BILAGOR	68
1.	<i>Missiv</i>	
2.	<i>Fullständig enkät</i>	
3.	<i>Fullständigt resultat enkäter</i>	

1. Introduktion

Inledningsvis finner läsaren i uppsatsens första kapitel en beskrivning till varför begreppet Employer branding har vuxit fram och för vem det ter sig som relevant. Avsnittet berör även vilken primär problemformulering uppsatsen avser att besvara följt av syfte och frågeställning.

1.1 Problembeskrivning

En man vaknar i ett mörkt rum en tidig morgon. Han stiger upp och vi får se honom kliva in i en lastbil som sedan kör genom en tallskog medan stora snöflingor faller. En timmerbil skyntar förbi, en grävmaskin förflyttar timmer i skogen, ett timmerverk visas från ovan. En transport har deltagit i skapandet av en produkt. Filmen går vidare; kontorslandskap, hantverkare, män och kvinnor tillsammans. Yngre och äldre arbetar sida vid sida, någon äter ett nyttigt rött äpple. Filmen rör sig genom naturen, en platt torr natur som ger associationer till ett land långt från Sveriges gränser med dess snötäckta marker. Industrierbetare i blåa overaller och skyddshjälm skrattar tillsammans, en kvinna i kostym skyntar förbi. Äpplen plockas av män med ett annat nationellt ursprung än det svenska, kvinnor tvättar och paketerar äpplen som sedan transporteras i en lastbil genom landskapet. Kvinnan som smaskade på sitt röda äpple är klar, slänger skruttet i ett brunt hushållsavfallkärl som plockas upp av en man i orangea arbetskläder. Äppelskruttet körs till en avfallsanläggning och ännu en transport har ägt rum, denna gång i nedbrytandet av en produkt. Transporter rör sig över världen som om inga nationella gränser existerar, lastbilar slingrar sig fram över karga landskap på landsbygden in i storstäder. Blinkar man kan vi missa liftaren som står utmed vägen när lastbilen flyger förbi. Människor i alla åldrar, från all världens hörn visas; alla blir de påverkade av transporter på ett eller annat sätt. Vi tas tillbaka till ett snötäckt landskap, mannen som steg upp tidigare är tillbaka. Han stiger än en gång upp i ottan och rullar iväg i sin lastbil genom ett snötäckt, mörkt Sverige (Volvo Trucks reklamfilm, 2015).

Kanske har du sett Volvo Trucks¹ reklamfilm på tv, eller så känner du igen konceptet: genom exempelvis bild och emotion visar och sänder organisationer ut värden de vill förmedla (Theurer et al, 2016). Volvo Trucks reklamfilm “Real Change”, som återbeskrivs ovan kan argumenteras gå i linje med kommunikationsstrategin employer branding, som ämnar förmedla just olika värden till potentiell och nuvarande arbetskraft hos organisationen. Det är just i relation till konceptet employer branding som denna uppsats tar sin utformning.

Idén att locka till sig kunnig och kreativ arbetskraft ter sig allt mer relevant för nutidens arbetsgivare. Att som organisation vara verksam på transnationella marknader i olika områden gör även att det finns ett behov av en bred arbetskraft bestående av individer som kompletterar varandra (Lindgren, 2012). Genom att rekrytera på samtliga marknader där verksamheten befinner sig, en aktivitet som kallas global talent management, erhålls medarbetare som speglar de länder där kunderna sedan befinner sig (Ibid.). Hamberg och Lagerström (2012) identifierar dock att näringslivet i linje med en sådan typ av rekrytering kan stöta på problem då det segmentet av ytterst kompetenta personer världen över är väldigt liten, nämligen endast omkring 10 procent. Konkurrensen om denna dryga tiondel anses även vara hög då dessa individer ofta byter jobb (Ibid.).

I ljuset av en ökad global brist på skicklig arbetskraft söker sig idag företag och organisationer till strategier som ger dem möjligheterna att attrahera och behålla sin arbetskraft (Theurer et al, 2016). Situationens brådskande karaktär understryks av en global studie utförd av ManpowerGroup (2014) som visar att en tredjedel av mer än 37 000 arbetsgivare utspridda över 42 länder rapporterade in en brist på eftersträvd arbetskraft år 2014. I relation till förbindelsen mellan HR-funktioner och varumärkesmarknadsföring² har

¹ Dotterbolag till Volvo Group AB.

² Översatt: Brand marketing

employer branding förslagsvis vuxit fram som ett effektivt verktyg för företag och organisationer att använda sig av för att kunna differentiera sig från konkurrenter och vinna konkurrensfördelar på arbetsmarknaden (Theurer et al, 2016). Med hjälp av employer branding kan organisationer, både internt och externt, rama in exakt vad som gör dem annorlunda och åtråvärda som arbetsgivare. Employer branding som strategi erbjuder således en ansats till just rekrytering och behållande av värdefull arbetskraft.

Under 2016 vann två anställda vid Volvo Group AB pris för deras ihärdiga och framgångsrika arbete inom just employer branding (Pressrelease Volvo AB, 17 mars, 2016). I relation till förarbetet med denna uppsats valde vi därmed att ringa upp en av pristagarna, nämligen Johanna Flanke (Vice President Human Resources Volvo Group), för en intervju. Flanke beskrev att hon själv ser på employer branding kort och gott som "företagsöverlevnad" då alla företag behöver medarbetare. För att arbetskraften ska söka sig till företagen behöver de först bli intresserade av företaget i fråga (Personlig kommunikation, 15 november, 2016). Flanke fortsätter:

"Medarbetare behöver ju bli intresserade av ett företag för att söka dit. Och för att hela tiden vara säker på att du, inte bara har rätt medarbetare idag, utan också imorgon, så måste du hela tiden vara säker på att du kommunicerar med den målgruppen. Och för mig är den kommunikationen employer branding." (Personlig kommunikation, 15 november, 2016).

Under intervjun med Flanke, blev det tydligt att Volvo Groups tankar, idéer, strategier och aktiviteter till stor del baseras på just idén om employer branding som kommunikationsverktyg och visar på begreppets aktualitet i dagens näringsliv. Detta faktum väckte således vårt intresse för vidare studier inom employment branding med just Volvo Group som objekt.

Theurer et al (2016) föreslår fortsättningsvis att framtida forskning inom employer branding behöver fokusera på en relativ utveckling av organisationers arbete med att arbeta fram en ideal image (Backhouse & Tikoo, 2004). Theurer et al (2016) menar att det finns en kunskapslucka rörande om organisationer bör ta hänsyn till en mer relativ betydelse av sin image som arbetsgivare i relation till olika kandidatsegment, för att på så vis verkligen representera processen av branding i relation till employer branding. Det står således inte klart inom forskningen om det finns en anledning för att se till olika kandidatsegment i arbetet med employer branding, det finns däremot tecken som lutar åt att det kan vara på så vis (Reis & Braga, 2015; Sengupta, Bamel & Singh, 2015). I förhållande till tidigare forskning har ålder framstått som en viktig demografisk influens i relation till hur potentiellt framtida arbetskraft värderar och prioriterar en organisations attribut (Reis och Braga, 2015; Sengupta et al, 2015).

Vidare identifierar Sengupta et al (2015) att likaså kulturella faktorer kan påverka hur en organisations employer branding-arbete uppfattas av mottagarna. Vi frågade oss således om ålder och kulturellt ursprung påverkar hur effektivt organisationer med hjälp av employer branding når fram till potentiell arbetskraft i rekryterings- och organiseringsprocesser. Svaret på den frågan kommer ha betydelse för om organisationer i linje med Theurer et als (2016) idé om olika kandidatsegment inom employer branding, bör ta hänsyn till just ålder och kulturellt ursprung i dess arbete med rekryterings- och organiseringsprocesser för att på så sätt, på bästa sätt positionera sitt varumärke.

1.2 Problemformulering

Denna uppsats har således som avsikt att undersöka hur Volvo Group som organisation lyckats nå ut till sin arbetskraft med hjälp av en employer branding-inspirerad kommunikation, med andra ord:

Bör organisationers arbete med employer branding utföras med hänsyn till olika kandidatsegment, och då mer specifikt den arbetssökandes ålder och ursprung?

1.3 Syfte

Uppsatsen syfte är att undersöka om vi kan finna skillnader i hur en employer branding-inspirerad kommunikation uppfattas av anställda vid en organisation i relation till olika kandidatsegment, nämligen ålder och nationellt ursprung. Detta för att erbjuda en djupare förståelse och stimulera fram nya tankebanor kring employer branding som kommunikationsverktyg

1.4 Frågeställning

Vi ville följaktligen i denna uppsats undersöka om organisationers branding bör utföras med hänsyn till olika kandidatsegment och mer specifikt arbetssökandes ålder och nationellt ursprung. Vår forskningsfråga lyder således:

Finns det skillnader i hur väl en employer branding-inspirerad kommunikation uppfattas av dagens arbetskraft som kan härröras till ålder eller ursprung?

1.5 Begreppsdefinition: Employer branding

Employer branding i denna uppsats behandlas i linje med hur företag och organisationer, både internt och externt, sänder ut vad de i fråga gör annorlunda gentemot konkurrenter och vad som gör dem attraktiva som arbetsgivare (Backhaus & Tikoo, 2004). Syftet med employer branding står i att rekrytera arbetskraft som delar organisationens värderingar, samt att ena nuvarande arbetskraft kring organisationens värderingar (Van Mossevelde, 2014; Axelsson & Granstig, 2004).

Theurer et al (2016) identifierar dock här att det finns ett behov av att särskilja på employer brand och employer branding. Medan employer brand står för själva identifieraren står

employer branding snarare för en process inom vilket organisationer bygger upp eller modifierar sin identitet genom sitt varumärke. I denna uppsats utgår vi således från Theurer et als (2016) ståndpunkt om employer branding som en process. Detta går i linje med hur Edwards (2009) definierar konceptet:

”Employer branding is an activity where principles of marketing, in particular the ‘science of branding’, are applied to HR activities in relation to current and potential employees.” (Edwards, 2009, s.6)

I relation till denna process har vi valt att identifiera två relevanta teman: rekrytering och organisationskultur. Dessa två teman kommer att följa med genomgående genom uppsatsen i relation till presentation av resultat och vår analys. Detta då som ovan nämnt, själva syftet med employer branding står att hitta i att rekrytera arbetskraft som delar organisationens värderingar, samt att ena nuvarande arbetskraft kring organisationens värderingar, vilket kan omskrivas till organisationskultur (Van Mossevelde, 2014-03-14; Axelsson & Granstig, 2004).

1.6 Motiveringar

1.6.1 Volvo Group

Med utgångspunkt i vår forskningsfråga ansåg vi att Volvo Group, som stor och etablerad aktör på globala marknader, samt erkänt framgångsrik aktör inom employer branding, tedde sig som en lämplig organisation att utföra en fallstudie på. Varumärket Volvo är ett av världens mest välkända och respekterade varumärken, och de anser själva att deras varumärke ofta associeras med säkerhet, kvalitet och ekologisk hållbarhet (Volvo Group, B, 2016). Idag ägs varumärket till hälften av Volvo Group, tillsammans med Volvo Cars genom det delägda bolaget Volvo Trademark Holding AB (Varumärket Volvo, u.å.). Volvo

Group är för närvarande verksam i över 190 länder med cirka 100 000 anställda (Hallman, 2015), varvid Volvo Group i denna uppsats valdes som objekt för vår fallstudie.

Med hjälp av en fallstudie ämnade vi, i riktning av hur vår frågeställning lyder, undersöka om vi kunde finna aspekter som näringslivet bör ta i beaktning när de använder sig av employer branding i kommunikationssyfte. Flanke, som stod som intervjuobjekt i samband med vår fallstudie, menar att Volvo Group idag använder sig av fem utarbetade värdeord som de anser förmedlar till framtida och nuvarande arbetskraft vad organisationen Volvo Group står för. Dessa värdeord³ är;

- *Performance*
- *Change*
- *Passion*
- *Trust*
- *Customer Success* (Volvo Group C, 2016)

Dessa värdeord implementeras genom hela organisationen med hjälp av ”*leda med exempeltekniker*” från överordnade. Dessa värdeord har även vuxit fram inifrån organisation och från deras, enligt Flanke, absolut starkaste signum; laganda och givmildhet. ”*Anställda på Volvo Group behöver tycka om att arbeta i team och det ska vara självklart att dela med sig inom organisationen*” (Personlig kommunikation, 15 november, 2016).

1.6.2 Metodval

Med hjälp av en enkätundersökning avsåg vi i denna uppsats få en bred inblick i just Volvo Group anställdas uppfattningar av employer branding. Med avstamp ur att Volvo Group

³ Översatt; prestation, förändring, passion, tillit och kundframgång

vidare är verksamma i flertalet länder avsåg vi med en enkätundersökning som metodval nå fler anställda i olika åldrar och med olika nationellt ursprung. Flertalet avgränsningar har dock medvetet gjorts; till att börja med valde vi att undersöka hur sambandet ser ut mellan uppfattningen av employer branding och två specifika segment; ålder och nationellt ursprung. Detta då just dessa faktorer uppfattats som potentiellt problematiska av tidigare nämnda forskare (Reis et al, 2015; Sengupta et al, 2015), samt då vi fann få fallstudier som undersökt just detta. Vidare skedde en avgörande avgränsning när studien genomfördes i och med att en fallstudie av enbart en organisation utfördes, och då just Volvo Group AB.

1.6.3 Teorival

För att kunna tolka den data vi insamlade valde vi att använda oss av två teorier samt två verktyg. Vi ser employer branding som en process i två steg; att (1) rekrytera och att (2) ena arbetskraften med hjälp av organisationskultur. Vid rekrytering används verktyget branding och detta tolkar vi med hjälp av social-identitetsteori. Att ena arbetskraften sker med hjälp av verktyget organisationskultur, vilket vi tolkar med resurs-baserat-synsätt. Vidare motivering och utveckling av teorier sker i kapitel 3.

1.7 Uppsatsens uppbyggnad

Inledningsvis presenteras en diskussion kring metodval med tillhörande beskrivning av tillvägagångsätt och kritisk granskning av metod (kapitel 2). Efter det följer en genomgång av valda teorier och koncept med motiveringar till varför just dessa används senare i analysen (kapitel 3). Resultatet för vår studie presenteras följaktligen i kapitel 4 för att sedan följas av ett kapitel som diskuterar vårt resultat mer ingående i förhållande till organisationen Volvo Group och med stöd från den genomförda intervjun med Johanna Flanke (kapitel 5). Sedan följer kapitel 6 bestående av analyser av vårt inhämtade empiriska material i relation till valda teorier och koncept med en avslutande slutsats. I det avslutande

kapitlet finner läsaren även förslag för framtida forskning, idéer om hur näringslivet bör arbeta med employer branding, samt en kortare reflektion kring vad som gick mindre bra i arbetet med denna uppsats och vad vi anser såhär i efterhand, kunde ha gjorts annorlunda.

2. Metod

Under följande kapitel kommer val av metod presenteras och motiveras med tillhörande diskussion om för- och nackdelar. Inledningsvis tar kapitlet avstamp i uppsatsens generella vetenskapliga utgångspunkt.

2.1 Vetenskaplig utgångspunkt

Studien utgår från en kvantitativ ansats med en positivistisk vetenskapssyn. Grundantagandet för positivismen innebär att de observationer som görs är oberoende av undersökningens teoretiska utgångspunkter. Empirin som används speglar valda fenomen på ett objektivt sätt (Lind, 2014). Kvantitativ forskningsansats ger bra underlag när man vill studera företeelser i verkligheten och koppla den kvantitativa informationen till teori och begrepp (Bryman, 2002). Detta lämpar sig bra för den studie vi valt att utföra, bestående av verkliga uppfattningar av kommunikation för att sedan koppla denna till valda teorier. Då data vi valt att använda är mätbar väljer vi således en kvantitativ ansats i uppsatsen då en sådan anses passande i dess kontext (Backman et al, 2012).

2.2 Metodologi

Fallstudie har valts som metodologi då vi, med hjälp av en avgränsad grupp; anställda vid Volvo Group, har för avsikt att beskriva en del av verkligheten (Ejvegård, 1996). Med hjälp av en fallstudie kan vi beskriva snarare än förklara (Ejvegård, 1996), vilket är vårt mål med studien. Svenning (1997) menar vidare att fallstudie som metodologi fungerar bra om man ser till flera variabler, i detta fall ålder och nationellt ursprung.

2.3 Datainsamlingsmetod

2.3.1 Enkäter

Ämnar man ta reda på åsikter, tyckanden, uppfattningar och kunskaper hos en population genom att studera ett mindre stickprov är enkäter bra som metod (Ejvegård, 1996), något vi ämnar göra, därav vårt val av enkätstudie. Val av enkät som metod grundades således på idén om att en enkät med väl strukturerade frågor genererar att alla respondenter får ta del av samma frågor utan avvikelser (Ejvegård, 1996), vilket skapar ett resultat med mindre risk för tolkningar. Enkäter är dessutom enkla, har effektiv distribution och insamlingsmöjligheter (Backman et al, 2012) samt ger en bra överblick över en stor mängd data (Svenning, 1997).

2.3.2 Tillvägagångssätt

En kortare enkät sammanställdes således med standardiserade frågor av både bunden och öppen karaktär. Frågorna formulerades på så vis för att verkligen ge oss svar på det vi frågade efter, för att minska risken för feltolkningar av respondenterna. Enkäten bestod av totalt 17 frågor, utformad med så kallad tratt-teknik för att bjuda in respondenten till att öppna upp och dela med sig (Patel & Davidson, 2011). De 17 frågorna bestod av både direkta frågor men också påståenden som respondenterna fick ta ställning till om de höll med om eller inte. Utgångspunkten vid frågekonstruktionen har varit att frågorna ska besvara funderingar i relation till våra två teman: rekrytering och organisationskultur.

Enkäten skickades ut till totalt 90 slumpmässigt utvalda anställda vid Volvo Group. Dessa respondenter har olika ursprung och ålder vilket var vad vi avsåg använda oss av. För att underlätta deras deltagande samt få just respondenter härkommande från andra länder än Sverige gjordes enkäten på engelska. Vid presentationen av vårt resultat har vi medvetet valt att inte översätta tillbaka vissa ord till svenska för att undvika eventuella misstolkningar kring

översättningen. Exempelvis Volvo Groups värdeord finnes i uppsatsen som engelska versioner. I löpande text återfinns dock vid vissa tillfällen ändå en översättning då vi i dessa fall ämnat vara extra tydliga på ett lättillgängligt vis. Enkäten skickades per mail tillsammans med ett missiv för att förklara och ge information rörande syfte för enkäten, deras bidrag, anonymitet samt vår tacksamhet för deras deltagande.

Data från dessa enkäter har ställts i relation till våra två valda segment; ålder och ursprung. Dessa två segment kommer att behandlas som följer: segmentet "Ålder" behandlas utifrån idén om faktiskt ålder, inte generation eller individuell upplevd ålder. Med andra ord menas att åsikter som härrörs till ålder förändras när åldern ändras. Segmentet "Ursprung" behandlas på liknande sätt i linje med vilket land som är ens ursprungsland, där man vuxit upp, vilket specifikt inte behöver vara samma som var man är född. Vi valde att inte ta hänsyn till upplevd nationell eller kulturell tillhörighet som vi är medvetna om kan vara något annat. Data behandlades med hjälp av dataprogrammet SPSS. För att testa om datamaterialet visar signifikanta skillnader mellan de två ålderskategorierna eller nationellt ursprung har Pearson´s chi-square test använts och då särskilt likelihood ratio statistiskan som är att föredra vid få observationer, i vårt fall enkätsvar.

2.3.3 Urval till enkätundersökning

Vi blev erbjudna att med hjälp av en *HR Business Partner* vid Volvo Group skicka ut våra enkäter till en slumpmässigt utvald grupp anställda globalt. Urvalet bestod av 90 anställda, och utfördes av *HR Business Partner*, inte av oss. Därför har vi inte mer kunskap rörande kring vilka som ingår i urvalet. För missiv se bilaga 1 och för fullständig enkät se bilaga 2.

2.4 Telefonintervju

Vidare genomfördes en intervju med en anställd vid Volvo Group. Intervjun utfördes med syfte att få en större förståelse för Volvo Groups arbete med rekrytering och kommunikation. Intervjun gjordes som en telefonintervju på intervjuobjektets preferens samt av metodologiska fördelar och logistiska skäl. Telefonintervju kan ge en positiv distansering då forskaren inte kan med hjälp av exempelvis kroppsspråk påverka intervjuobjektet. Inför intervjun informerades intervjuobjektet kring ämnen vi önskade samtala kring och frågor vi avsåg att ställa. Detta gav intervjun en förutsägbarhet som ämnades ge intervjuarna förtroende (Sallnäs, u.å.).

Generellt anses intervju fördelaktigt när en viss förförståelse av fenomenet innehas som valts att studeras (Malterud, 2009). Ett antal frågor sammanställdes inför intervjun utifrån en semistrukturering, med syftet att göra en avgränsning kring de ämnen som låg i vårt intresse. Samtidigt gav det oss som intervjuare utrymme att vidareutveckla aspekter vi ansåg intressanta under intervjuens gång.

Vid en intervju med semistruktur har även intervjuobjektet möjlighet att formulera sina svar med egna ord (Patel & Davidsson, 2011), något som vi satte stort värde på. Intervjun skapades dock med hög standardisering för att minimera vårt eget ansvar som intervjuare med frågeformulering och frågornas ordningsföljd (Patel & Davidsson, 2011), vilket även bidrar till att säkerhetsställa att ovana inte påverkar användbarheten av respondentens svar. Frågorna togs vidare fram genom tratt-teknik, för att motivera intervjuobjektet att uttrycka sig så som hen föredrar (Patel, 2011). Detta ledde till att neutrala och icke-specifika frågor ställdes tidigt under intervjun för att senare övergå till mer konkreta och specifika frågor.

Sammanfattningsvis var syftet med intervjun att erbjuda en inblick i hur en stor, etablerad och global organisation säger sig arbeta med employer branding. Beaktning tas mot det

faktum att intervjuobjektet är, när intervjun genomförs, anställd vid Volvo Group och representerar därmed organisationen. Vidare beaktning tas mot att det objektet berättar rörande Volvo Group och dess aktiviteter, är just enbart vad hon säger att Volvo Group utför och arbetar med. Det är inte vidare undersökt om dessa aktiviteter faktiskt utförs i praktiken. Intervjun står inte som en grund till resultatkapitlet med motiveringen att där bara presentera övergripande statistisk data från enkäten, som ligger till grund för uppsatsens studie. Som nämnt ovan ser vi att det kan finnas en problematik i att det som framgick under intervjun nödvändigtvis inte visar vad som faktiskt sker inom företaget utan kan vara starkt präglat av vad Volvo Group vill att omvärlden ska tro. Med det sagt såg vi ändå intervjun som värdefull då den tillät oss att presentera ett företags syn på employer branding sammanlänkat med vårt empiriska resultat. Vi valde därmed att i relation till vårt enkätresultat utföra ett "case" där vi sammankopplar resultatet med delar av vad som framgick av vår intervju (kapitel 5). Detta just för att erbjuda djupare förståelse för hur ett stort etablerat företag säger sig arbeta med employer branding idag vilket senare tillät oss föra en vidare diskussion om hur näringslivets tankebanor eventuellt bör skifta fokus i linje med vårt uttalade syfte (avsnitt 6.4.2).

2.5 Kritisk granskning av metoden

Det är alltid svårt att mäta värderingar (Hofstede et al, 2010) vilket innebär att försiktighet bör användas vid dragning av slutsatser. Överseende skall också innehas mot att ett enskilt fall aldrig kan representera verkligheten till 100 procent. Ibland måste slutsatser ses som indicier som först får värde när flera andra indicier pekar åt samma håll och som inhämtats genom andra forskningsmetoder (Ejvegård, 1996). En nackdel med enkäter är att respondenten svarar på enkäten ensam och inte kan ta hjälp av forskarna för förklaring eller utveckling av vissa frågor (Backman et al, 2012). Detta är också en fördel, då det ger objektiv data fri från påverkningar, men det kan som sagt även ses som en nackdel om respondenten inte förstår frågan.

Fortsättningsvis identifierar vi en möjlig problematik i relation till vår enkät som står i förhållande till att vi fick stöd och hjälp av en HR Business Partner. Hen bistod med hjälp av utskick av enkät till anställda, som då valdes ut på slumpmässig basis. Vi ser en viss problematik i att hen då stod som avsändare på det mail som respondenterna mottog som innehöll länken till undersökningen. Detta då vi ej kan veta hur relationen ser ut mellan denna HR Business Partner och respondenterna och om detta påverkade deras val att delta eller ej samt vilka svar som ges. I och med att enkäten var anonym ämnade vi undanröja tvivel hos respondenter som eventuellt kände en oro inför att "en överordnad" skulle kunna få reda på om hen deltog. Denna problematik är dock en faktor som Patel och Davidson (2011) beskriver som svår att undvika.

Vidare tog vi i beaktning vid utformning av frågor för enkäten att som anställd vid en organisation kan de uppleva en förväntan att kunna organisationens värdeord och att arbeta utefter dem på en daglig basis. Detta identifierade vi skulle kunna innebära att medarbetare undermedvetet känner sig skyldig att svara på ett visst sätt när en överordnad ber en medarbetare att delta i en enkät rörande just värdeord och värderingar. Det skulle kunna innebära att medarbetare svarade att hen exempelvis arbetar med alla värdeord varje dag. Detta behöver inte nödvändigtvis innebära att medarbetaren faktiskt gör det, utan snarare innebär att hen har lärt sig värdeorden *utantill* och känner igen dem vid frågor rörande värdeorden vilket indirekt påverkar enkätens validitet. För att undvika att denna problematik uppstår valde vi att utforma frågorna på ett mer indirekt sätt, samt att använda oss av ett flertal kontrollfrågor. Dessa frågor av kontroll-karaktär och övriga frågor går som tidigare nämnts att finna i bilaga 2.

Ytterligare ett identifierat problem är att vi inte vet hur stor eller vilka som ingår i vår rampopulation. Den information vi har är att urvalet består av en slumpmässigt utvald grupp anställda på Volvo Group internationellt och att urvalet utgör 90 individer.

2.6 Validitet

Vid studier av kvantitativ sort är det viktigt att beakta validitet och reliabilitet för att få en studie som är så stark och tillförlitlig som möjligt.

2.6.1 Inre validitet

Inre validitet handlar om att få svar på det man faktiskt frågar. Vi valde att ha ett “annat” alternativ på alla frågor i enkäten för att undersöka den inre validiteten. Med andra ord, om vi faktiskt får svar på det vi behöver för att kunna dra en slutsats. Frågorna formulerades även med precision och tydlighet för att underlätta för respondenten att besvara just det vi önskade få svar på.

2.6.2 Yttre validitet

Yttre validitet handlar om i vilken utsträckning resultaten från den faktiskt genomförda undersökningen stämmer på andra objekt som inte ingått i undersökningen och möjligen också på andra aktörer. I vårt fall innebär det att i vilken utsträckning våra enkätsvar går att generalisera upp för alla anställda på Volvo Group alternativt även på andra organisationer. Vårt urval för enkätundersökningen baserades till stor del på möjligheten till access vilket vi inte kan påvisa är representativt i statistisk mening. En alternativ metod för generalisering är att generalisera resultaten till en teori (analytisk eller teoretisk generalisering). En förutsättning för att en kvantitativ undersökning skall kunna användas för generalisering är att den empiriska grunden är riktig (Svenning, 1997). Vi anser oss därmed kunna dra en teoretisk generalisering av vårt resultat, att data vi erhöll från vårt stickprov, teoretiskt sett kan generaliseras på organisationen totala verksamhet globalt.

2.7 Reliabilitet

Genom att använda oss av enkätundersökning försökte vi uppnå en objektivitet som skulle ge vår undersökning en hög reliabilitet. Reliabilitet uppnås när undersökningen kan göras igen och få samma resultat (Svenning, 1997). Vi ville genom vår enkätundersökning att resultatet skulle uppnås även om andra forskare utför studien. Genom att ha en internetbaserad enkätundersökning har vi som forskare distanserat oss och blev för undersökningen irrelevanta. Vi har på så sätt ämnat nå en hög reliabilitet då en annan forskare högst troligen skulle ha fått samma resultat som oss om hen använt samma mätinstrument, frågeställningar och population.

Enkäten skickades ut till totalt 90 anställda utvalda med slumpen. Tyvärr var svarsfrekvens låg, enbart 45,55 procent. Detta påverkar i största grad resultatet och den analys vi utförde på den data som enkäten gav oss. Med ett väldigt litet stickprov kan man tyvärr inte påvisa att resultatet är generaliserbart i stor utsträckning på hela populationen, vilket i detta fall är hela organisationen. Det är en allt för stor risk för att just vårt stickprov innehåller avvikelser som på grund av storleken får för stor plats i resultatet. Vi har trots detta valt att utföra en analys av vår data, men kommer ta stickprovets storlek och svarsfrekvens i beaktning i diskussionen i kapitel 6.

2.8 Etik

Även om universitetsuppsatser inte räknas som forskning i lagens mening (Lind, 2014) valde vi att följa de etiska forskningsregler som finns. Vid all forskning aktualiseras frågeställningar rörande etik (Lind, 2014) och vi valde att fokusera på; det fria valet, information och anonymitet. I samband med enkätundersökningen skickades ett missiv ut till berörda då de informerades kring syftet med vårt arbete samt deras deltagande (se bilaga 1). Deltagande var

valfritt och detta poängteras starkt i missivet. Vidare var deras deltagande anonymt och data som enkäterna genererade behandlas i uppsatsen så att ingen individ kan identifieras.

Vid vår intervju med en anställd vid Volvo Group utgick vi från två av de tre ovan nämnda faktorerna; frivillighet och information. (1) Intervjuobjektet förfrågades om deltagande av intervju är något hen ville ställa upp på, samt (2) informerades inför intervjun om vårt syfte och vad hennes deltagande kunde bidra till. Inför intervjun mottog även objektet ett kortare missiv med frågor vi ämnade berör under kommande intervju. Intervjuobjektet förfrågades även om det var ok att intervjun spelades in i syfte att underlätta vår transkribering och för att ingen information skulle gå förlorad på grund av det mänskliga minnet.

3. Teori

I detta avsnitt presenteras teorier och begrepp samt tidigare studier som är relevanta för uppsatsen. Den teoretiska referensramen kommer vidare att användas som verktyg för att analysera det inhämtade empiriska materialet.

3.1 Relevant teoribildning

I denna studie har vi undersökt om det finns skillnader i hur väl en employer branding-inspirerad kommunikation uppfattas av dagens arbetskraft som kan härröras till ålder eller ursprung. Detta avsnitt inleds därför med att reda ut begreppet employer branding.

3.1.1 Vad är Employer branding?

En organisations varumärke anses vara en av deras mest värdefulla resurser (Backhaus & Tikoo, 2004). Genom att applicera branding i relation till human resource-management har konceptet employer branding växt fram. Med hjälp av konceptet, attraherar organisationer ny arbetskraft som delar organisationens värderingar (Van Mossevelde, 2014) samtidigt som man ämnar försäkra att redan existerande arbetskraft är engagerade och samlade kring verksamhetens organisationskultur och strategier (Axelsson & Granstig, 2004). En stark kultur med lättbegripliga och enkla mål, som gör att de anställda är tillfredsställda med sitt arbete, gör att de arbetar hårdare (Eriksson-Zetterquist & Strannegård, 2011). Genom att en stark kultur existerar, att alla arbetar mot samma mål, ökar produktiviteten för organisationen (Ibid). Denna teknik att styra organisationen genom kultur växte fram i USA under 1970-talet med stor inverkan från japansk management-teknik (Grey, 2005).

När en hel organisation delar värdering behöver verksamheten inte övervakas på samma sätt med hierarkiska strukturer och därmed kan organisationen även göra ekonomiska vinster (Grey, 2005). Vad en kultur faktiskt är, är däremot svårt att definiera och det finns ofta lika

många definitioner som forskare. Vedertaget är dock att ingen grupp kan undvika kultur (Hofstede et al, 2010). Hofstede et al har valt att definiera kultur som bestående av symboler, hjältar, ritualer och värderingar, där värderingar är kulturens kärna (Hofstede et al, 2010).

“Organisationskultur; den kollektiva programmeringen av intellektet som skiljer medlemmarna i en organisation från medlemmar i andra organisationer”.

(Hofstede et al, 2010, s. 583).

Effektiv employer branding-strategi anses således leda till konkurrensfördelar, hjälpa de anställda samlas kring organisationens gemensamma värden och visioner, samt assistera i att behålla arbetskraft inom organisationen. Termen employer branding föreslår en differentiering av en organisations egenskaper som arbetsgivare i jämförelse med deras konkurrenter (Backhouse & Tikoo, 2004). Employer branding kan sägas omfatta:

“the firm’s value system, policies and behaviours toward the objectives of attracting, motivating, and retaining the firm’s current and potential employees” (Backhouse & Tikoo, 2004, sid. 502).

Det går således att argumentera att employer branding innebär att både internt och externt sända ut en tydlig bild av vad som gör organisationen annorlunda och åtråvärt som arbetsplats. Backhouse och Tikoo (2004) beskriver employer branding som en process bestående av tre delar; inledningsvis utvecklar organisationer ett förslag till gemensamma värden. Därefter marknadsförs dessa värden externt för att sedan följas av en intern spridning. Den interna spridningen anses viktig då det organisationen har försökt att förmedla och vad de nyanställda upplever ska överensstämma. Utöver det är den interna spridningen även viktig då värdena ska införlivas i den gemensamma organisationskulturen.

Målet med den interna spridningen är således att ena arbetskraften kring gemensamma värden och mål som organisationen tagit fram i steg ett.

Employer branding tar sin ansats i att mänskligt kapital kan resultera i värde för organisationer. Det resursbaserade synsättet (RBV) blir här mycket intressant då teorin förutsätter att egenskaperna av en organisations resurser kan resultera i varaktiga konkurrensfördelar. Det resurs-baserade synsättet kommer således att behandlas vidare senare i detta kapitel.

3.1.2 Litteraturgenomgång Employer branding

Forskning inom begreppet employer branding kan idag delas in i tre ämnesområden; marknadsföring, human resource-management, och psykologi (Theurer et al, 2016). Detta skapar viss förvirring då flera stora områden berörs och det har även de senaste årtiondena skett en förvirring kring vad som är vad inom employer branding (Theurer et al, 2016). Employer branding har idag utvecklats till ett fragmenterat område med olika tolkningar av konceptet (Ibid.). Vad som från början skapades som ett verktyg till HR-praktiserande består idag av flera komponenter från marknadsförings-området. Man kan säga att employer branding idag är en HR-aktivitet där flera marknadsförings-principer läggs till, för att uppnå relationer med framtida och nuvarande anställda (Edwards, 2009). Employer branding är ett paraply under vilket många olika policys och tillämpningar hamnar (Ibid.).

Inledningsvis handlar en stor del av forskningen inom employer branding om human resource-management-verktyg baserade på exempelvis personal-psykologi, där faktorer som påverkar hur attraktiv en organisation är för potentiellt framtida anställda används (Edwards, 2009). Det handlar om vad en potentiell anställd faktiskt vet, känner, tror och gör baserat på upplevelsen av organisationen i fråga (Theurer et al, 2016). Detta är mycket viktigt ur ett organisationsperspektiv då det försöker säkerställa att organisationen är

identifierbar och attraktiv. Ju större en organisations rykte är, desto mer attraktiv verkar organisationen för potentiellt framtida anställda. Cable och Graham (2000), McGuire, Sundgren & Schneeweis (1988) och Turban & Greening (1996) har alla baserat sin forskning inom employer branding med detta human resource-management fokus (Edwards, 2009).

En annan stor del av forskningen inom ämnet består istället av psykologi, organisationsbeteende och organisations-identitet; vad en organisation faktiskt får ut av att framgångsrikt använda sig av employer branding, nämligen konkurrensfördelar (Theurer et al, 2016). En organisations identitet är en central del av organisationen; en klart identifierbar karaktär kan kännas igen av både potentiellt framtida anställda samt nuvarande och kan genom detta ge mening till arbetet. När en organisation presenterar sin identitet, summeras hela organisationens image från ett employer branding-perspektiv, vilket kan öka anställdas engagemang i organisationen och deras arbete. Viktigt är dock att det som förmedlas i organisationens identitet är autentiskt och realistiskt, att de nuvarande anställda faktiskt känner igen sig i den bild som organisationen förmedlar till potentiellt framtida anställda (Edwards, 2009). Det finns dock en brist på empiriskt forskning baserad på vad skillnaden är när en organisation använder sig av employer branding och när den inte gör det (Theurer et al, 2016).

Avslutningsvis hamnar övrig forskning av employer branding inom marknadsföringsperspektivet där employer branding ses som ett verktyg för att skapa kunskap om organisationen hos potentiellt framtida anställda. Det handlar om attribut hos organisationen; image eller symboler som skapar kunskap hos mottagarna av kommunikationen (Theurer et al, 2016) och som förmedlar exempelvis genom meddelande, texter och en organisations uttalade värderingar (Ghauri & Cateora, 2013). Vid denna kunskapsdelande kommunikation sker arbetet i förhållande till kulturen kring mottagaren,

organisationens marknad (Ibid.). Idag används forskning från detta fält generiskt och Theurer et al (2016) föreslår att framtida forskning behöver undersöka hur anpassning mot målgrupper bör ske med hjälp av positionering och modifiering av organisationens image, både internt och externt.

Vår studie baserades med andra ord på tidigare forskning inom marknadsföringsperspektivet där vi ämnade gå vidare från Theurer et als (2016) idé om behovet av mer segmenterat arbete med employer branding. Detta leder oss vidare till att utveckla vilka segment vi valde att fokusera på.

3.2 Uppsatsens avstamp i tidigare forskning

I förhållande till tidigare forskning har ålder framstått som en viktig demografisk influens i relation till hur potentiell arbetskraft värderar och prioriterar en organisations attribut (Reis & Braga, 2015; Sengupta et al, 2015). I relation till en organisations arbete med employer branding ämnade vi således ta avstamp i idén om ålderskillnader (Reis & Braga, 2015; Sengupta et al, 2015) och undersöka hur det kan påverka potentiell och nuvarande arbetskrafts inställning till en organisation på olika sätt. Vidare identifierar Sengupta et al (2015) att kulturella faktorer kan påverka hur en organisations employer branding-arbete uppfattas. Vi ville således gå ett steg längre än att enbart se till faktorn ålder och även bidra med en ökad förståelse för om en organisations branding bör utföras med hänsyn till de jobsökandes härkomst och nationalitet (Sengupta et al, 2015).

Sammanfattningsvis ämnade vi i relation till tidigare forskning bidra med ytterligare förståelse inom employer branding aktiviteter och strategier, närmare bestämt i förhållande till två teman; rekrytering och organisationskultur. På en global marknad där det i många fall finns ett intresse av att attrahera potentiell arbetskraft från andra länder avsåg vi undersöka om dagens employer branding, i linje med Theurer et als (2016) tankar, allt

riktigt behöver anpassas mer i relation till olika målgrupper, och då närmare bestämt olika åldersgrupperingar och arbetskraft med olika härkomst.

3.3 Teoretisk Utgångspunkt

För att kunna tolka vår data väljer vi som tidigare nämnts att se employer branding som en process i två steg; att (1) rekrytera och att (2) ena arbetskraften med hjälp av organisationskultur. Vid rekrytering används verktyget branding och detta tolkar vi främst med hjälp av social-identitetsteori. Att sedan ena arbetskraften sker med hjälp av verktyget organisationskultur, vilket vi främst tolkar i relation till ett resurs-baserat-synsätt. Konceptet brand equity hjälper oss vidare att förstå processen i sin helhet varvid denna teoretiska utgångspunkt tar sin avstamp just i relation till begreppet.

3.3.1 Brand equity

Brand equity förser oss inledningsvis med ett teoretiskt begrepp för att förstå employer branding. I relation till marknadsföring ter sig brand equity som ett:

”set of brand assets and liabilities linked to a brand that add to or subtract from the value provided by a product or service to a firm and/or to that firm’s customers”
(Backhaus & Tikoo, 2004, s.504).

I förhållande till employer branding kan vi således applicera konceptet i relation till den effekt employer branding-strategin får på den kunskap och syn av olika varumärken som infinner sig hos potentiellt framtida och redan existerande arbetskraft. Employer brand equity kan definieras som det önskade resultatet från employer brand-aktiviteter (Backhaus & Tikoo, 2004). Med andra ord, olika arbetare kommer att reagera annorlunda på liknande rekryteringsprocesser, urval och försök till att behållas inom organisationen beroende på vad de har för underliggande employer brand equity med organisationen i fråga.

Brand equity tillåter oss därmed i denna uppsats att föra en diskussion just rörande om employer branding bör ta mer hänsyn till ålder och, eller skillnader i nationellt ursprung, i hur arbetskraft värderar och ser på en organisation som ett varumärke.

3.3.2 Social Identity theory

Social identitetsteori⁴ som teori används vidare för att föra en diskussion kring resultatet av vår studie och då främst i relation till vårt första tema: rekrytering. Detta då vi anser att teorin går väl i linje med att det är just grupper av människor som ämnas studeras och inte individer. Social identitetsteori handlar nämligen om gruppen, bestående av 3 eller fler individer, som skapas genom individernas självbilder (Hogg, 2006) som i sin tur skapas på basis av medlemskap i gruppen (Tajfel, 1982). Social identitetsteori kan förklara fenomen som organisationsbeteende, normativt beteende och gruppssammanhållning (Hogg, 2006). Tajfel skapade social identitetsteori under 1970-talet utifrån hans intressen i social uppfattning, social kategorisering och social jämförelse, fördomar, diskriminering och konflikter inom grupper (Hogg, 2006). De senaste 30 åren har teorin utvecklats från att ha enbart förklarat forskning på inom-grupprelationer och sociala konflikter till att idag ha breddats till att omfatta grupp-processer generellt (Turner & Onorato, 1999). Skapandet av social identitetsteori skedde under influens av efterkrigs-europeisk socialpsykologi vilket har bidragit till ett bredare fokus på socialt beteende i en bredare social kontext (Hogg, 2006).

En grupp består av individer som delar samma sociala identitet; de identifierar och utvärderar sig själva på samma sätt och har samma definition av vilka de är, vilka egenskaper de innehar och hur de relaterar till och skiljer sig från människor som inte är

⁴ Översatt: Social Identity Theory

med i deras grupp (Hogg, 2006). Det är dock den sociala identiteten som social identitetsteori talar om, inte den personliga. Människan har lika många sociala identiteter som grupper de tillhör (Hogg, 2006). Vid rekrytering av eftertraktad arbetskraft med hjälp av employer branding, kan attraktionen arbetstagaren känner gentemot arbetsgivaren, tolkas med hjälp av social identitetsteori. Arbetstagaren skall då optimalt sett, dela värderingar med arbetsgivaren och dess arbetsplats i linje med associationerna kring varumärket, som då adderas till arbetstagarens sociala identitet vid anställning.

3.3.3 Resurs-baserat synsätt (RBV)

Det resurs-baserade synsättet förser oss fortsättningsvis med ett komplementärt teoretisk perspektiv för att förstå employer branding i relation till att ena nuvarande arbetskraft och detta i förhållande till vårt andra tema: organisationskultur. Detta då det resursbaserade synsättet kan användas som ett teoretiskt perspektiv för att förstå hur organisationer kan erhålla konkurrensfördelar och vidhålla dem över tid (Eisenhardt & Martin, 2000). RBV föreslår nämligen att företag och organisationer kan ses som en samling heterogena resurser som kan te sig olika mellan verksamheter (Kozlenkova, Samaha & Palmatier, 2014). Med hjälp av unika resurser klarar vissa organisationer av vissa aktiviteter särskilt bra, dessa interna resurser är vad som avgör om en organisation går med vinst enligt RBV (Kozlenkova et al, 2014). Vidare hävdar RBV att dessa skillnader i resurser kvarstår över tid då de är svårt att utbyta dem mellan organisationer (Kozlenkova et al, 2014). En idiosynkratisk resurs, som är oanvändbar utanför organisationen, är ett exempel på en resurs som anses värdefull och icke utbytbar mellan organisationer (Peteraf, 1993). En värdefull resurs ses alltså som ovanlig, svårimiterad och svår att ersätta. Och när dessa resurser sedan integreras med olika företagsstrategier (Eisenhardt & Martin, 2000), och matchas till omgivningens möjligheter, skapar de tillsammans en ihållande konkurrensfördel över tid (Peteraf, 1993).

I förhållande till allt mer växande HR-funktioner och med en ökad betoning på människor som strategiskt viktiga resurser för företags och organisationers framgång har det resursbaserade synsättet bidragit med en viktig teoretisk ansats (Barney, Wright & Ketchen Jr, 2001). Specifika och direkta HR-rutiner kan i sig te sig lätta att imitera mellan olika organisationer, men rutiner och system som växer fram över tid må utvecklas till unika i relation till just en viss organisation och dess personal, och därav resultera i att organisationer erhåller ett specifikt kapital av arbetskraft med värdefulla färdigheter och kunskap. Extern marknadsföring av en organisations varumärke kan etablera organisationen som en attraktiv arbetsgivare och därigenom locka till sig ny attraktiv arbetskraft (Backhouse & Tikoo, 2004). När nyanställda har skapat sig en uppfattning om organisationen kommer de att ta med sig dessa uppfattningar in i deras arbete och därmed stötta organisationens uttalade värderingar. Genom intern marknadsföring och spridning av gemensamma värden skapas en enad arbetskraft, och en unik organisationskultur, som är svår att imitera för andra organisationer. Med andra ord kan employer branding som teknik ses som relativt enkelt att kopiera och anamma bland flera olika organisationer, men framgångsrik employer branding kan i längden leda till en attraktiv arbetskraft för organisationen i fråga, vilket inte är imiterbar (Barney et al, 2001).

RBV i relation till marknadsföring talar bland annat om så kallade “market-based resources”, såsom att skapa varumärken och relationer. (Kozlenkova et al, 2014). Kozlenkova et al (2014) hävdar att så mycket som 70 procent av en organisations marknadsvärde baseras på just sådana immateriella tillgångar vilket ger organisationer ihållande konkurrensfördelar. När en organisation sedan kan visa att det som hävdas och förmedlas utåt sett, också stämmer vad som sker på insidan, ökar konkurrensfördelarna och deras värde (Kozlenkova et al, 2014).

Genom den teoretiska ramen som RBV tillför, tillåts en diskussion där vi framförallt ämnar lyfta att en fungerande organisationskultur i linje med employer branding processen kan

resultera i stora konkurrensfördelar för organisationer. Med andra ord, om organisationer allt riktigt bör arbeta med en mer segmenterad employer branding kan vi argumentera för att det kommer att påverka hur organisationskulturen kommer att ta form och i längden, en organisations konkurrensfördelar. Detta då organisationens arbetskraft som i allra högsta grad är med och skapar en fungerande organisationskultur, kommer att se annorlunda ut i relation till hur ditt employer branding-arbete ser ut. Genom att se de anställda hos Volvo Group som en ovanlig, svår-imiterad och värdefull resurs, just för ovan beskrivna anledning, ramas RBVs grundidé således in.

3.4 Sammanfattning Teori

För att analysera resultatet framtaget i denna studie, ämnar vi således använda oss av ovan nämnda teorier och modeller i relation till våra två uttalade teman: rekrytering och organisationskultur, i förhållande till segmenten ålder och nationellt ursprung. Social identitetsteori används på basis av att det är grupper av människor vi ser till i vår enkät och inte individer. Med det resursbaserade synsättet vill vi framför allt lyfta att en fungerande organisationskultur i linje med employer branding processen kan resultera i stora konkurrensfördelar för organisationer. Avslutningsvis vänder vi oss även till konceptet brand equity för att tillåtas gå djupare in i en förståelse för vissa skillnader som framkom i vårt resultat.

4. Resultat Enkätundersökning

Under kommande avsnitt presenteras studiens resultat. Med hänsyn till konceptet employer branding som en process, har enkätundersökningens frågor utformats i linje med två olika teman; rekrytering och organisationskultur. Syftet med enkäten är att undersöka vilka typer av skillnader bland respondenternas åsikter vi kan identifiera i relation till de två segmenten: ålder och ursprung.

Enkätundersökningens ram-population utgör anställda vid Volvo Group globalt.

Respondenter har slumpmässigt valts ut (se kapitel 2 för mer information) för att få en så bred data som möjligt.

I avsnitt 4.1 visas en överblick på fördelningen av respondenternas kön, ålder och ursprungsland. Vidare följer en presentation av enkätens resultat uppdelat i förhållande till de två olika teman i relation till employer branding; rekrytering (avsnitt 4.2) och organisationskultur (avsnitt 4.3). Under vardera temat presenteras vidare resultatet där skillnader har identifierats med hänsyn till de två utvalda segmenten.

Resultaten med hänsyn till segmentet ålder har delats in i två ålderskategorier; ”35 år och yngre” samt ”36 till och med 66 år”. Detta var inte uppdelningen av ålder för respondenterna som valde att delta i enkäten. På grund av låg svarsfrekvens har i efterhand denna uppdelning i två åldersgrupper skett för att få data möjlig att analysera. I relation till ursprungsland har resultatet på liknande sätt delats in i tre ursprungs kategorier; ”Sverige”, ”övriga Europa” samt ”övriga världen”. Inte heller detta var uppdelningen av ursprung i enkäten. Även denna uppdelning skedde delvis på grund av den låga svarsfrekvensen men även med hänsyn till att enskilda individers svar inte ska kunna urskiljas. Med samma syften har svarsalternativen delats in i tre kategorier; ”inte viktigt” (svarsalternativ 1 och 2), ”varken eller” (svarsalternativ 3), samt ”viktigt” (svarsalternativ 4 och 5). För fullständigt resultat, se bilaga 3.

4.1 Bakgrundsinformation respondenter

Det var 41 personer, cirka 46 procent av urvalet, som valde att delta i enkäten. Tabell 1 visar en överblick på respondenternas kön, ålder och ursprung. Störst andel av de som valde att besvara enkäten var män, 66 procent. Nästan 9 av 10 respondenter var mellan 26 och 45 år, 86 procent. 39 procent har angett Sverige som ursprungsland och lika stor andel har sitt ursprung i övriga Europa.

Tabell 1: Respondenternas fördelning av kön, ålder och ursprungsland

	Antal	Andel %
<i>Kön</i>		
Män	27	66 %
Kvinnor	13	32 %
Ej angett kön	1	2 %
<i>Ålder</i>		
25 år och yngre	3	7 %
26-35 år	18	44 %
36-45 år	17	42 %
46-55 år	1	2 %
56-66 år	1	2 %
Ej angett ålder	1	2 %
<i>Ursprung</i>		
Sverige	16	39 %
Övriga Europa	16	39 %
Nordamerika	1	2 %
Asien	5	12 %
Mellanöstern	1	2 %
Ej angett ursprungsland	2	5 %

4.2 Tema rekrytering

Första steget i employer branding processen innefattar att rekrytera arbetskraft som redan innan rekrytering delar värderingar med arbetsgivarorganisationen (Van Mossevelde, 2014). Därav har de inledande frågorna i enkäten formulerats för att undersöka respondentens inställning till vikten av att dela värderingar med sin arbetsgivare och i detta fall även mer specifikt i relation till Volvo Groups värderingar.

4.2.1 Betydelse av en organisations värderingar vid jobsökande

Övervägande antalet av respondenterna, 34 av 41 stycken, anser att det är viktigt att kunna identifiera sig med en organisations värderingar när de söker en ny arbetsgivare. Resultaten visar inte någon skillnad mellan ålderskategorierna eller vilket ursprung respondenterna har.

Tabell 2: Betydelsen av att kunna identifiera sig med en organisations värderingar vid sökande av nytt arbete

When searching for a new employer, how important is it for you to identify with the company's values?			
	Inte viktigt Antal (%)	Varken eller Antal (%)	Viktigt Antal (%)
<i>Totalt</i>	3 (7)	4 (10)	34 (83)
<i>Ålder</i>			
35 år och yngre	2 (10)	3 (14)	16 (76)
36-66 år	1 (5)	1 (5)	17 (90)
<i>Ursprungsland</i>			
Sverige	2 (13)	1 (6)	13 (81)
Övriga Europa	1 (6)	3 (13)	13 (81)
Övriga världen	0	1 (14)	6 (86)

4.2.2 Betydelsen av Volvo Groups värderingar

Cirka hälften av respondenterna anger att Volvo Groups värderingar var ett viktigt element när de sökte sig till organisationen medan drygt 30 procent ansåg att det inte var viktigt alls. Resultaten visar att de respondenter som har sitt ursprung utanför Europa i större utsträckning ansåg att värderingarna var av vikt när de tog anställning hos Volvo Group. Inga anmärkningsvärda skillnader finns mellan de olika åldersklasserna.

Tabell 3: Betydelsen av Volvo Groups värderingar

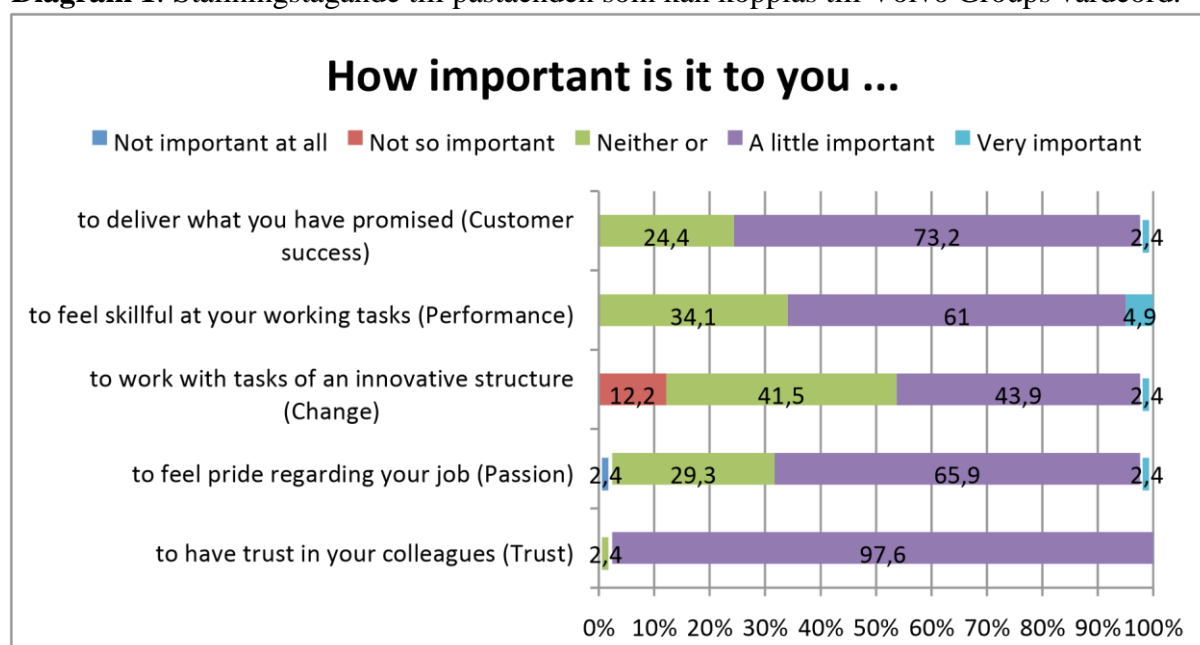
How important were the values of Volvo Group for your decision to initially apply for a job with them?			
	Inte viktigt Antal (%)	Varken eller Antal (%)	Viktigt Antal (%)
<i>Totalt</i>	13 (32)	7 (17)	21 (51)
<i>Ålder</i>			
35 år och yngre	8 (38)	3 (14)	10 (48)
36-66 år	5 (26)	4 (21)	10 (53)
<i>Ursprung</i>			
Sverige	8 (50)	1 (6)	7 (43)
Övriga Europa	4 (25)	5 (31)	7 (44)
Övriga världen	1 (14)	1 (14)	5(71)

4.2.3 Ställningstagande till påståenden som kan kopplas till Volvo Groups värdeord

Diagram 1 åskådliggör fem stycken påståenden som respondenterna ombads att ta ställning till. Påståendena, baserade på Volvo Groups egna värdeord, ämnar rama in en koppling mellan respondenternas åsikter och arbetsgivarens värderingar. Syftet med diagrammet är

att se hur viktigt det är för de anställda att arbeta i linje med själva kärnan av organisationens värdeord, för att kunna se hur Volvo Groups kommunikation av dessa värdeord har tagits emot av deras anställda; ett steg i employer branding som kommunikationsredskap som vi identifierar som viktigt. Vidare har dessa påståenden medvetet formulerats för att inte direkt beröra organisationens värdeord. Detta för att undvika att respondenten svarar av inlärd vana. Denna problematik tas upp i mer detalj i kapitel 2.

Diagram 1: Ställningstagande till påståenden som kan kopplas till Volvo Groups värdeord.



Diagrammet visar att flest respondenter, 40 av 41, angav att det är viktigt att ha tillit⁵ till sina kollegor. Även en stor andel, 31 av 41, ansåg också att det är viktigt att utföra det man lovat vilket är kopplat till värdeordet *customer success*⁶. Många anser det också vara av vikt

⁵ Värdeord Trust – översätts till tillit.

⁶ Värdeordet *customer success* – översätts till att hålla löften.

att känna stolthet⁷ för sitt arbete och att prestera⁸ arbetsmässigt. Minst viktigt av de fem påståendena var att ha arbetsuppgifter av en innovativ struktur⁹. Värt att iaktta i diagrammet är att respondenterna ändå i någon mån anser alla påståenden vara viktiga och därmed indirekt att Volvo Groups värdeord står som viktiga för dem.

4.2.3.1 Resultat uppdelat på ålder

Tabell 4 visar hur stor andel i respektive ålderskategori som skattar de fem påståendena som viktiga. Resultaten visar inga skillnader som vi med statistisk säkerhet kan säga beror på vilken ålder respondenten har.

Tabell 4: Ställningstagande till påståenden som kan kopplas till Volvo Groups värdeord, uppdelat på ålder

Andel som skattar nedanstående påståenden som viktigt uppdelat på ålder		
How important is it to you to ...	≤ 35 år	36-66 år
<i>... to have work tasks of an innovative structure</i>	48 %	42 %
<i>... to feel pride regarding my job</i>	71 %	68 %
<i>... to have trust in my colleagues</i>	100 %	95 %
<i>... to deliver what I have promised</i>	67 %	84 %
<i>... to feel skillful at my working tasks</i>	58 %	42 %

⁷ Värdeord Passion – översätts till att känna stolthet gentemot sitt arbete

⁸ Värdeord Performance – översätts till att prestera.

⁹ Värdeordet Change – översätts till att ha ett innovativt arbete.

4.2.3.2 Resultat uppdelat på ursprungsland

Av resultaten i Tabell 5 kan det utläsas att respondenterna som har sitt ursprung utanför Europa i större utsträckning skattar flera av påståendena högre än övriga respondenter. Störst skillnad visar resultatet för hur viktigt de anser att det är att arbeta innovativt. Det var 31 procent av de svenska respondenterna som ansåg detta var viktigt vilket kan jämföras med ursprungsland utanför Europa där alla, 100 procent, har svarat att det är viktigt.

Tabell 5: Ställningstagande till påståenden som kan kopplas till Volvo Groups värdeord, uppdelat på ursprung.

Andel som skattar nedanstående påståenden som viktigt uppdelat på ursprungsland			
How important is it ...	Sverige	Övriga Europa	Övriga världen
<i>... to have work tasks of an innovative structure</i>	31 %	44 %	100 %
<i>... to feel pride regarding my job</i>	56 %	75 %	86 %
<i>... to have trust in my colleagues</i>	100 %	94 %	100 %
<i>... to deliver what I have promised</i>	81 %	63 %	100 %
<i>... to feel skillful at my working tasks</i>	69 %	63 %	71 %

4.2.4 Egenskaper hos de anställda som kan kopplas till Volvo Groups värdeord

Respondenterna fick uppmaningen att välja max fem egenskaper som de förknippar med anställda vid Volvo Group. Frågan ämnar rama in fem specifika egenskaper som Volvo Group själva inkluderar i respektive värdeord (Volvo Group, C, 2016). Med syfte att undersöka om det är just dessa egenskaper som de anställda förknippar med en anställd vid

Volvo Group inkluderas även fem stycken andra egenskaper som kontrollvariabler, se tabell 6.

Tabell 6: Översikt av Volvo Groups värdeord, egenskaper förknippande med dessa samt egenskaper i kontrollsyfte

Volvo Groups Värdeord	Egenskaper förknippade med värdeord	Kontrollegenskaper
<i>Performance</i>	Innovative	Thoughtful
<i>Change</i>	Curious	Consistent
<i>Passion</i>	Engaged	Empowered
<i>Trust</i>	Team-players	Self-possessed
<i>Customer success</i>	Loyal	Determined

Resultaten i Diagram 2 visar att de tre mest markanta egenskaper som respondenterna associerar med anställda på Volvo Group är *lojalitet*, *lagspelare* och *engagerade*. Dessa egenskaper är starkt förknippade med Volvo Groups egna värdeord.

Diagram 2: Egenskaper förknippade med anställda vid Volvo Group

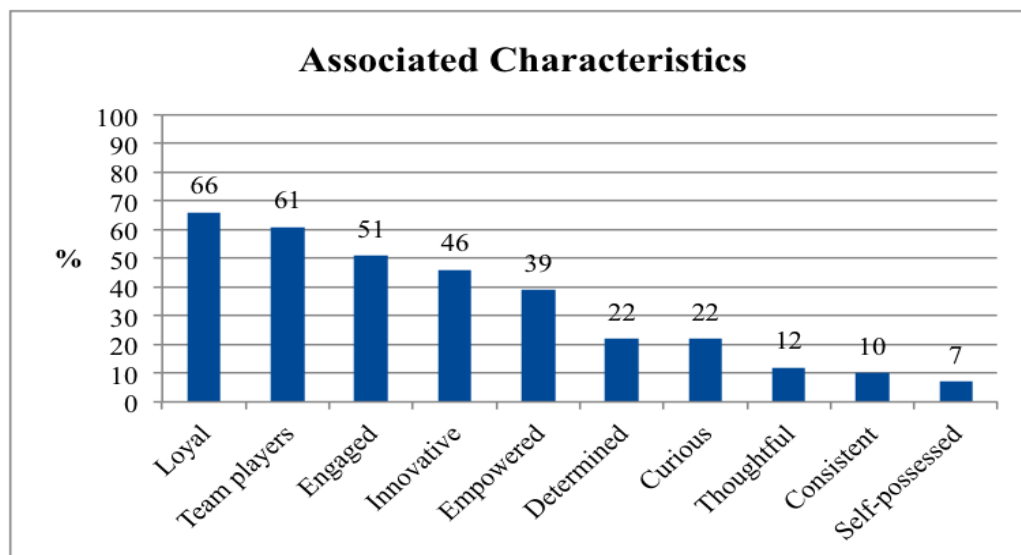


Diagram 2 visar tydligt att de ord som i frågan använts som kontrollvariabler också är de ord som procentuellt sett förknippas minst med anställda på Volvo Group. Resultatet tyder på att de anställda på Volvo Group till stor del innehar de egenskaper som organisationen med sina värdeord försökt förmedla att man söker som kompetens i sin arbetskraft.

4.2.4.1 Resultat uppdelat på ålder

Tabell 7 visar att det finns skillnader mellan åldersklasserna rörande vilka egenskaper som respondenterna förknippar med Volvo Group-anställda. Det är en signifikant högre andel i den äldre åldersklassen som associerar de anställda som lojala¹⁰ jämfört med den yngre åldersklassen, 84 procent respektive 52 procent. Den äldre åldersklassen har även i större utsträckning angett att de ser Volvo Group-anställda som målmedvetna¹¹. Den yngre åldersklassen har istället större utsträckning istället förknippat de anställda som innovativa¹², nyfikna¹³ samt behärskade¹⁴.

¹⁰ Översatt: Loyal

¹¹ Översatt: Determined

¹² Översatt: Innovative

¹³ Översatt: Curious

¹⁴ Översatt: Self possessed

Tabell 7: Egenskaper förknippade med anställda vid
Volvo Group uppdelat på ålder

	≤ 35 år	36-66 år	p-värde
Innovative	57 %	32 %	0,105
Loyal	52 %	84 %	0,032**
Determined	10 %	32 %	0,082*
Empowered	43 %	32 %	0,462
Engaged	52 %	47 %	0,752
Thoughtful	14 %	11 %	0,720
Curious	33 %	11 %	0,085*
Team players	57 %	63 %	0,698
Consistent	14 %	5 %	0,342
Self-possessed	14 %	0 %	0,087*

* $p \leq 0,10$

** $p \leq 0,05$

4.2.4.2 Resultat uppdelat på ursprungsland

Tabell 8: Egenskaper förknippade med anställda vid Volvo Group

	Sverige	Europa	Övriga	p-värde
Innovative	38 %	38 %	71 %	0,261
Loyal	82 %	50 %	86 %	0,093*
Determined	31 %	6 %	29 %	0,182
Empowered	25 %	31 %	71 %	0,090*
Engaged	50 %	56 %	29 %	0,470
Thoughtful	6 %	13 %	29 %	0,337
Curious	25 %	25 %	14 %	0,831
Team players	56 %	63 %	57 %	0,932
Consistent	6 %	19 %	0 %	0,311
Self-possessed	0 %	19 %	0 %	0,097*

* $p \leq 0,10$

** $p \leq 0,05$

Resultaten i tabell 8 visar att det finns skillnader mellan ursprung och vilka egenskaper som de förknippar med de anställda på Volvo Group. Inga skillnader är dock signifikanta (signifikansnivå 5 procent) troligen på grund av det låga antalet respondenter men några skillnader visar en signifikansnivå lägre än 10 procent. Något utmärkande är att de respondenter som har Europa som ursprung i mindre utsträckning associerar de anställda som lojala jämfört med Sverige och övriga världen. Värt att notera är även att de som har sitt ursprung i övriga världen i större utsträckning associerar de anställda med ordet *empowered*; 71 procent jämfört med 25 respektive 31 procent.

Sammanfattningsvis noterar vi således att de egenskaper som går i linje med Volvo Groups värdeord också är de egenskaper respondenterna till störst del förknippar med sina kollegor. Vi ser vissa skillnader i vad för egenskaper respondenterna med hänsyn till både ålder och ursprung förknippar med sina kollegor, men de olika svaren går ändå i linje med de egenskaper som organisationen med sina värdeord försökt förmedla att man söker som kompetens i sin arbetskraft. Med andra ord tyder resultatet på att de anställda på Volvo Group innehar de egenskaper som organisationen försökt förmedla.

4.2.5 Slutsatser Tema Rekrytering

- Många ansåg det vara viktigt att kunna identifiera sig med en organisations värderingar när de söker ett nytt arbete. Vi finner här inga större skillnader i ålder eller ursprung.
- Hälften angav att just Volvo Groups värderingar var av vikt när de sökte sig till organisationen. En stor andel å andra sidan var dock likgiltiga till påståendet.
- En större andel av de som har sitt ursprungsland i övriga världen jämfört med Sverige och övriga Europa ansåg det vara viktigt med organisationens värderingar när de valde att söka sig till Volvo Group.
- En stor andel förknippar Volvo Groups anställda med egenskaper som kan kopplas till Volvo Groups värdeord vilket är vad Volvo ämnar kommunicera ut när de efterfrågar arbetskraft. Resultaten tyder på att Volvo nått ut med sin kommunikation och sin employer branding just i detta fall.

4.3 Tema Organisationskultur

Steg två av employer branding-processen är att ena nuvarande arbetskraft kring en tydlig vision och organisationskultur (Axelsson & Granstig, 2004). Därav har de avslutande frågorna i enkäten formulerats med syfte att undersöka respondentens åsikt av vikten av en stark distingerad organisationskultur och mer specifikt med hänsyn till Volvo Groups organisationskultur.

4.3.1 Organisationskulturens betydelse på en arbetsplats

Totalt har 3 av 4 respondenter, 76 procent, angett att de anser den organisatoriska kulturen på sin arbetsplats vara viktig eller mycket viktig (se Tabell 9). Resultatet tyder på att det för majoriteten är viktigt med en upplevd gedigen organisationskultur på arbetsplatsen med en svag differens mellan de två ålderskategorierna. En något högre andel yngre anser det vara av mer vikt att arbetsplatsen har en stark organisationskultur samt de med ursprung utanför Sverige. Skillnaderna är dock inte statistiskt säkerställda.

Tabell 9: Betydelsen av en stark organisationskultur

How important is it to you that your workplace has a strong organizational culture?			
	Inte viktigt Antal (%)	Varken eller Antal (%)	Viktigt Antal (%)
<i>Totalt</i>	4 (10)	6 (15)	31 (76)
<i>Ålder</i>			
35 år och yngre	1 (5)	3 (14)	17 (81)
36-66 år	3 (16)	3 (16)	13 (68)
<i>Ursprungsland</i>			
Sverige	2 (13)	4 (25)	10 (63)
Övriga Europa	2 (13)	2 (13)	12 (75)
Övriga världen	0	0	7 (100)

4.3.2 Organisationskulturen vid Volvo Group

Tabell 10 visar att drygt hälften av respondenterna, 56 procent, ansåg att organisationskulturen vid Volvo Group är stark. En något högre andel av de yngre jämfört med den äldre åldersklassen, 67 respektive 42 procent, och 6 av 7 respondenter som har sitt ursprung utanför Europa, anser att de är en stark organisationskultur inom Volvo Group.

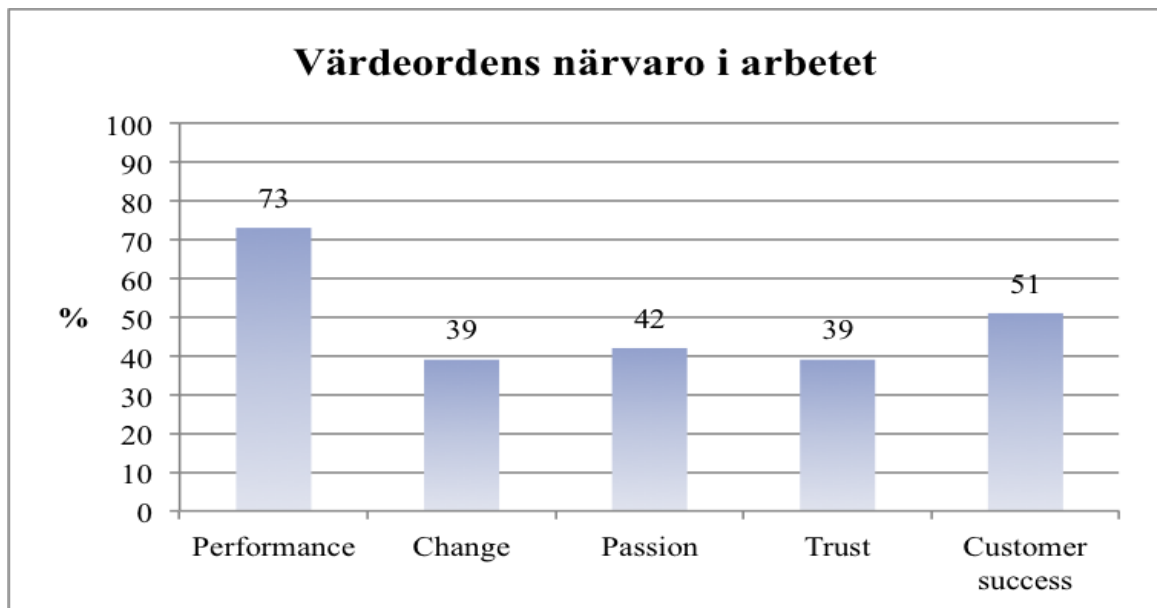
Tabell 10: Volvo Groups organisationskultur

In your opinion, how strongly distinguished is the organizational culture at the Volvo Group?			
	Inte stark Antal (%)	Varken eller Antal (%)	Stark Antal (%)
<i>Totalt</i>	4 (10)	14 (34)	23 (56)
<i>Ålder</i>			
35 år och yngre	1 (5)	6 (29)	14 (67)
36-66 år	3 (16)	8 (42)	8 (42)
<i>Ursprungsland</i>			
Sverige	2 (13)	7 (44)	7 (44)
Övriga Europa	2 (13)	6 (38)	8 (50)
Övriga världen	0	1 (14)	6 (86)

4.3.3 Värdeordens närvaro i det dagliga arbetet

Diagram 3 visar hur stor andel av respondenterna som kan relatera ("a lot" och "very much") till Volvo Groups värdeord i sitt dagliga arbete. Nästan 3 av 4 respondenter, 73 procent, kan relatera sitt dagliga arbete till värdeordet *Performance* och cirka hälften kan relatera till värdeordet *Customer Success*. Resultaten tyder vidare på att alla värdeord är närvarande i det dagliga arbetet vid Volvo Groups men att *Performance* är det värdeord flest upplever som mest närvarande.

Diagram 3: Andelen som angivit att värdeorden är närvarade i det dagliga arbetet



4.3.4 Sannolikheten att respondenterna arbetar på Volvo Groups om 5 år

Cirka sex av tio respondenter, 59 procent, trodde vid svarstillfället att de fortfarande om 5 år kommer att arbeta inom Volvo Groups. Resultaten visar inte någon skillnad mellan ålderskategorierna. Däremot har respondenterna med ursprung utanför Europa i lägre utsträckning angett att de troligt arbetar kvar inom Volvo Groups om 5 år. Skillnaden är dock inte statistisk säkerställd.

Tabell 11. Sannolikheten att respondenterna arbetar på Volvo Groups om 5 år.

How likely is it that in 5 years, you are still working within Volvo Groups?			
	Inte troligt Antal (%)	Varken eller Antal (%)	Troligt Antal (%)
<i>Totalt</i>	7 (17)	9 (22)	24 (59)
<i>Ålder</i>			
35 år och yngre	5 (24)	3 (14)	13 (62)
36-66 år	2 (11)	6 (33)	10 (56)
<i>Ursprungsland</i>			
Sverige	1 (6)	4 (24)	11 (69)
Övriga Europa	4 (27)	2 (13)	9 (60)
Övriga världen	2 (29)	3 (43)	2 (29)

4.3.5 Slutsatser Tema Organisationskultur

- Majoriteten anser att det är viktigt med en stark distingerad organisationskultur på sin arbetsplats.
- Yngre och personer födda utanför Sverige svarar i högre grad att det är viktigt.
- Hälften anser att Volvo Group har en stark etablerad organisationskultur.
- Yngre och personer födda utanför Europa anser i större utsträckning att Volvo Group har en stark etablerad organisationskultur.
- Värdeorden kan relateras mellan 39 och 73 procent till det dagliga arbetet.
- Det värdeord som flest kan relatera till var *Performance* (73 procent).

5. Case; Volvo Group

Detta kapitel sammankopplar vår empiri med delar av intervjun med Johanna Flanke. Detta för att ge en inblick i hur en stor, etablerad och global organisation säger sig arbeta med employer branding i relation till vårt resultat.

Följande case av Volvo Group kommer i största utsträckning baseras på den intervju som genomfördes med Johanna Flanke, anställd som Vice President inom Human Resources vid Volvo Group, som beskrivs i kapitel 1. Som tidigare nämnts i kapitel 2 tas beaktning mot det faktum att Flanke är, när intervjun genomförs, anställd vid Volvo Group och representerar därmed organisationen. Vi väljer som sagt att utgå från att Flankes ord är sanning inom caset:s kontext samt att det är beskrivningar som är applicerbara på organisationen i stort och inte enbart Flankes upplevelser av situationerna i fråga.

Med utgångspunkt i intervjun med Flanke, framkom att Volvo Group, som är verksamma i över 90 länder, med över 100 000 anställda världen över, ofta rekryterar internationellt. När Volvo Group använder sig av employer branding i rekryterings-syfte och förmedlar de värden de anser speglar vem Volvo Group är som organisation och arbetsgivare, behöver Volvo Group och dess marknadsföringsavdelning med andra ord reflektera över vem mottagaren är. Genom att använda sig av employer branding, och därmed förmedla värderingar organisationen står för tillsammans med en bild av organisationens interna kultur, har också många medarbetare sökt sig till organisationen. Hälften av de tillfrågade säger att Volvo Groups värderingar bidrog till att de sökte sig till organisationen och nästintill 60 procent anser att Volvo Group har en stark organisationskultur, vilket enligt Flanke är ett mål Volvo Group haft med sin kommunikation. Flanke förklarade i intervjun att Volvo Group ofta planerar vem mottagaren bör vara baserat på vem organisationen behöver i framtiden. De är med andra ord väldigt säkra på vem de söker. Vi vill här argumentera för att det vore intressant att se om en träffsäkerhet i kommunikationen

kommer att öka om de också väljer att fokusera på individen i relation till ålder och vilken härkomst individen innehar.

I vår enkät frågade vi vidare om organisationskultur är viktigt för respondenterna på en arbetsplats. En majoritet ansåg att det var av stor vikt men vi såg även skillnader som gick att härleda till ålder och ursprung i hur väl de ansåg att Volvo Groups organisationskultur var etablerad. När Volvo Group kommunicerar sin organisationskultur till potentiellt framtida medarbetare, kan det därmed vara av vikt att se till mottagarnas åsikter kring relevansen av en stark organisationskultur, för att maximera att Volvo Groups kommunikation når fram till vald mottagargrupp.

Fortsättningsvis tog Volvo Group för drygt 1,5 år sedan fram nya värdeord som de vill att organisationen ska arbeta efter samt värdeord de anser förmedlar vem Volvo Group är och vad de står för som organisation. Värdeorden är; *performance, change, passion, trust* och *customer success*¹⁵. Efter analys av vår data insamlad från vår enkätundersökning med anställda vid Volvo Group framkom dels att värdeorden värderas olika av respondenterna samt att värdeorden uppfattas ha etablerats olika in i det dagliga arbetet inom Volvo Group. Att värdeorden anses vara olika viktiga för olika respondenter får tolkas som normalt då alla, även anställda vid samma organisation, innehar olika åsikter rörande värderingar.

Vad som dock är viktigt att framhålla är att vår data visar att inte alla värdeord uppfattas vara lika etablerade i det dagliga arbetet. Exempelvis anser 73 procent att värdeordet *performance* påverka det dagliga arbetet medan enbart 39 procent anger att orden *trust* och *change* påverkar det dagliga arbetet. Det är en relativt stor skillnad mellan 73 procent och 39 procent. Värdeordet *trust* är också det ord som upplevs vara av mest vikt från respondenternas sida, både att ha tillit gentemot sina kollegor, och att upplevas som en

¹⁵ Översatt: prestation, förändring, passion, tillit och kund-framgång.

tillitsfull person och leverera det man lovat. För en organisation som använder *trust* som ett av deras fem värdeord som anses spegla hela organisationen, anser vi det intressant att framhålla att just tillit inte upplevs influera det dagliga arbetet i så stor utsträckning. Detta då Flanke under intervjun även nämnde att:

“Ett tydligt signum för Volvo Group och dess kultur är laganda och givmildhet. Anställda behöver vara bekväma och tycka om att arbeta i team, man ska trivas med att dela med sig av exempelvis kompetens inom organisationen”.

(Personlig kommunikation, 15 november, 2016)

När ledningen, vilket vi i detta fall ser Flanke som i och med hennes chefsposition, uttrycker att tillit och andra aktiviteter baserade på tillit, är signum för Volvo Group och dess kultur, men deras anställda inte upplever tillit i sitt dagliga arbete får oss att tro att en löskoppling kan ha skett. En löskoppling sker ofta, och är väldigt vanlig inom alla typer av managementarbete, men man bör vara vaksam på att det sker. Detta då det innebär att Volvo Group i detta fall eventuellt bör arbeta med att de teoretiska strategier de planerat etableras ännu mer ‘på golvet’. Volvo Group behöver se till att det som sägs utföras, faktiskt också utförs. Detta för att på bästa sätt tillhandhålla sig så starka konkurrensfördelar i relation till sin arbetskraft som möjligt.

Vidare kan vi se att åsikter kring värdeordens anseende varierar, vilket som tidigare nämnts kan bero på skilda åsikter kring vad som anses vara av vikt. Viktigt här att komma ihåg är att medarbetarna även de är delaktiga och påverkar etableringen av värdeord i det dagliga arbetet. Om de anser att ett visst ord inte är av vikt, kommer inte heller etableringen av just det ordet bli lika bra som om de hade ansett ordet vara av stor vikt. Medarbetarna påverkar i lika stor utsträckning som ledningen i en organisation att löskoppling sker. För just Volvo Group ser vi att det viktigaste värdeordet för medarbetarna är *trust*, men som tidigare nämnts, upplevs *trust* vara minst etablerat i det dagliga arbetet. Fastän det anses vara av

störst vikt, är medarbetarna inte till fullo delaktiga eller ges möjligheterna att etablera värdeordet i sitt arbete. Vi kan därmed argumentera för att Volvo Group eventuellt bör arbeta med att förmedla vikten av värdeorden, och i detta fall specifikt vikten av värdeordet *trust*. Att det skiljer sig något mellan hur värdeorden upplevs ha etablerats i verksamheten kan vi å andra sidan argumentera för kan bero på att de nya värdeorden togs fram för endast 1,5 år sedan. Vi vill hävda att det ändå till viss del får tolkas som normalt då implementering av de olika värdeorden i verkligheten med all säkerhet står i relation till olika faktorer beroende på exempelvis vart och med vad du jobbar.

Fortsättningsvis besvarades i enkäten också vilka egenskaper respondenterna associerar med en Volvo Group-anställd. Det vanligaste ordet respondenterna associerade sina kollegor med var lojal, 66 procent, och ordet lagspelare kom på en stark andraplats, 61 procent. Att vara lojal kan tolkas som att man är att lita på, att folk runt omkring har stor tillit till individen samt även att organisationen har tillit till individen i fråga. Detta stämmer väl överens med Volvo Groups värdeord som de anser skall spegla organisationen, där ett av fem ord är just *trust*¹⁶. Detta står som intressant då *trust* var just ett av de värdeorden som respondenterna inte ansåg vara särskilt implementerat i det dagliga arbetet vilket tyder på att respondenterna eventuellt har olika associationer med de två begreppen tillit och lojalitet. Avslutningsvis får vi ändå se det som mycket positivt för Volvo Group att majoriteten av deras anställda som deltagit i vår studie med stor sannolikhet tror sig stanna kvar inom organisationen närmsta tiden, vilket går att tolka som att Volvo Group lyckats skapa en omtyckt arbetsplats för deras anställda.

Detta leder oss vidare till att fortsättningsvis gå djupare in på vår frågeställning: **Finns skillnader i hur väl en employer branding inspirerad kommunikation uppfattas av dagens arbetskraft som kan härröras till ålder eller ursprung?**

¹⁶ Översatt: tillit

6. Diskussion

I följande avsnitt presenteras en analys baserad på studiens empiri med kortare diskussionsdelar. Kapitlet kommer att delas in i följande olika delar:

- Inledningsvis följer en djupgående analys av vår frågeställning: **Finns det skillnader i hur väl en employer branding-inspirerad kommunikation uppfattas av dagens arbetskraft som kan härröras till ålder eller ursprung?** Detta sammankopplas i relation till våra två teman rekrytering och organisationskultur och då med hjälp av social identitetsteori, konceptet brand equity och det resursbaserade synsättet, RBV (6.1 respektive 6.2) för att sedan nå en slutsats (6.3).
- Vi rundar sedan av med en diskussion om förslag till näringslivet i hur de bör arbeta med employer branding-kommunikation, samt idéer till vidare forskning inom ämnet.
Detta i relation till vårt uttalade syfte med uppsatsen (6.4).
- Avslutningsvis sker en diskussion kring vår valda metod och vad som kunde ha gjorts bättre såhär i efterhand (6.5).

6.1 Tema Rekrytering

6.1.1 Analys

Inledningsvis ämnade vi i denna uppsats att undersöka om det **finns skillnader i hur väl en employer branding inspirerad kommunikation uppfattas av dagens arbetskraft som kan härröras till ålder eller ursprung**. På basis av temat rekrytering kunde följande slutsatser dras i förhållande till vår enkät:

1. Många ansåg det vara viktigt att kunna identifiera sig med en organisations värderingar när de söker ett nytt arbete. Vi finner här inga större skillnader i ålder eller ursprung.
2. Hälften angav att just Volvo Groups värderingar var av vikt när de sökte sig till organisationen. En stor andel var å andra sidan likgiltiga till påståendet.
3. En större andel av de som har sitt ursprung i övriga världen jämfört med Sverige och övriga Europa ansåg det vara viktigt med organisationens värderingar när de valde att söka sig till Volvo Group.

1. Många ansåg det vara viktigt att kunna identifiera sig med en organisations värderingar när de söker ett nytt arbete. Vi finner här inga större skillnader i ålder eller ursprung.

Det faktum att en majoritet av respondenterna i vår enkätundersökning ansåg att det var av stor vikt att kunna identifiera sig med en organisations värderingar tyder på att detta är en välkommen strategi för att nå ut till framtida arbetskraft.

Vidare ses det att inga större skillnader kunde identifieras i relation till de två segmenten ålder och ursprung vilket möjligtvis kan förklaras med social identitetsteori. Hogg (2006) betonar till en början att det är den sociala identiteten som social identitetsteori talar om, inte den personliga. Detta kan argumenteras vara av stor vikt för att kunna förstå och tolka det faktum att inga skillnader kunde ses i hur viktigt det var att kunna identifiera sig med en arbetsgivares värderingar. Som Hogg (2006) betonar står således inte den individuella identiteten som viktig i relation till social identitetsteorin utan snarare den sociala. Men andra ord kan det argumenteras för att arbetstagare i relation till en organisations värderingar blir en del av den sociala identiteten hos arbetsgivaren snarare än att värderingar skulle bidra till någon typ av individuell identitet. Den sociala identiteten kan här argumenteras stå som viktigare än den individuella varvid ålder eller nationellt ursprung står som oväsentligt.

Sammantaget tyder avsaknaden av skillnader i resultatet med hänsyn till både ålder och ursprung, på att det för jobbsökande råder en konsensus kring vikten av en organisations värderingar; en konsensus som inte påverkas av de två olika segmenten.

2. Hälften angav att just Volvo Groups värderingar var av vikt när de sökte sig till organisationen. En stor andel var å andra sidan likgiltiga till påståendet.

Fortsättningsvis angav endast hälften av respondenterna att Volvo Groups värderingar var av vikt när de sökte sig till organisationen. Då en majoritet tydligt tidigare angav att arbetsgivarens värderingar var viktigt för dem när de sökte sig till nya arbetsgivare kan vi fråga oss vad för andra anledningar som istället lockade dem att söka sig till organisationen. Det faktum att många var likgiltiga till om just Volvo Groups värderingar var en bidragande faktor kan således därmed tolkas som att Volvo Group antingen har andra bidragande faktorer till att just dessa arbetstagare sökte sig till dem, alternativt så

ansåg respondenterna att den sociala identiteten som tillskrevs dem vid anställning inte vara viktig nog att reflektera över vid val av arbetsgivare.

Sammantaget kan det, på basis av detta resultat, argumenteras för att det finns en eller flera stora anledningar till att arbetstagare, oavsett ålder eller nationellt ursprung, söker sig till en viss organisation.

3. En större andel av de som har sitt ursprung i övriga världen jämfört med Sverige och övriga Europa ansåg det vara viktigt med organisationens värderingar när de valde att söka sig till Volvo Group.

Anmärkningsvärt är att det inte gick att urskilja några direkta skillnader som stod i relation till de två ålderskategorierna med hänsyn till vikten arbetsgivarens värderingar när respondenterna sökte ny arbetsgivare. Detta med ett undantag på en större spridning av åsikter inom den yngre åldersgruppen, respondenter upp till och med 35 år. Det är onekligen ett undantag vi finner mycket intressant då valet att använda just ålder som en segmentering av respondenterna baserades på det faktum att den yngre generationen anses inneha åsikten att arbetsgivarens värderingar är mycket viktiga då de tillskriver värde för individens image (Axelsson & Granstig, 2004). Begreppet brand equity kan här hjälpa oss att tolka vårt resultat. Begreppet brand equity menar att olika arbetstagare kommer att reagera annorlunda på liknande rekryteringsprocesser, urval och försök till att behålla arbetskraft beroende på vad de har för underliggande employer brand equity med organisationen i fråga. Det vill säga, beroende på vilken typ av kunskap och förståelse för organisationen arbetstagare har, kommer hen att reagera olika i förhållande till exempelvis just en organisations värderingar. Med andra ord kan vi argumentera för att ålder i linje med resonemanget skulle stå som obetydligt då det istället är individens förkunskap och inställning till organisationen som står som viktigt.

Respondenterna från övriga världen i jämförelse med de med svenskt eller europeiskt ursprung, angav vidare i större utsträckning att värderingar lockade dem till Volvo Group. Skillnader kan eventuellt förklaras på basis av ursprung då värderingar skapas tidigt i livet, under uppväxten, och påverkas i stor utsträckning av den kultur uppväxten sker inom (Hofstede et al, 2010). Konceptet brand equity ter sig ännu en gång aktuellt för att förstå hur det kan komma sig att vi ser skillnader i hur viktigt organisationens värderingar var för respondenterna när de sökte sig till just Volvo Group. Ghauri och Cateora (2010) anser nämligen att marknadsförare vid framställning av bland annat meddelanden, texter och i detta fall, en organisations grundvärden, alltid arbetar i förhållande till kulturen kring människor; din marknad. Beroende på kultur kommer arbetet att bemötas på olika sätt och således generera i olika resultat. Med andra ord kan vi i linje med konceptet brand equity argumentera för att kommunikationen med potentiell arbetskraft med olika kulturell bakgrund kommer att bemötas på olika sätt. Vi kan då fråga oss om det faktiskt är så att eventuell hänsyn till kulturella skillnader bör reflekteras över i dessa sammanhang.

Allt mer återstår frågan varför det i sammanhanget tyder på att organisationens värderingar varit av större vikt för respondenterna med ursprung utanför Europa. Det kan möjligtvis förklaras i relation till att Sverige ofta ses som ett mycket individualistiskt land där människor först och främst tar hand om sig själva och sina närmaste (Hofstede, 1991). I jämförelse finner vi nämligen andra länder som istället utgör kollektivistiska samhällen där ett större fokus hamnar på just gruppen och dess lojalitet. I relation till vad som tidigare har diskuterats i relation till social identitetsteori kan vi således argumentera för att de med ursprung utanför Sverige och dess individualistiska kulturarv möjligtvis finner ett större behov av att inneha den sociala identiteten, och tillhöra gruppen som arbetsplatsen utgör och symboliserar med hjälp av sina värderingar. Med andra ord, de

sociala identiteter som tillskrivs den anställde (Hogg, 2006), kan tänkas värderas högre i dessa länder.

Sammantaget kan det argumenteras för att det på basis av ålder inte påverkats hur den employer branding-inspirerade kommunikationen i detta fall mottas utan att det eventuellt snarare är individens förståelse och kunskap om organisationen som är avgörande. Vidare kan det resoneras att de skillnader som går att urskilja i förhållande till olika nationaliteter tyder på att organisationer i sitt employer branding-arbete åtminstone bör ha kulturella skillnader i åtanke när de arbetar med sin kommunikation.

6.1.2 Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan vi i förhållande till temat rekrytering argumentera för att det finns vissa skillnader i hur väl en employer branding-kommunikation uppfattas av dagens arbetskraft som kan härröras till just ålder och ursprung. I relation till ålder urskiljer vi vissa skillnader som dock inte går att härleda till de specifika åldersgrupper vi uppdelat vår data kring, utan studien tyder snarare på att ålder som segment i detta fall inte står som utmärkande viktigt. I relation till nationellt ursprung finner vi vissa skillnader i hur väl en employer branding-inspirerad kommunikation verkar tas emot med mest utmärkande skillnader kring hur viktigt en organisations värderingar är för individen när hen söker en ny arbetsgivare.

6.2 Tema Organisationskultur

6.2.1 Analys

Fortsättningsvis ämnade vi således i denna uppsats att undersöka om det **finns skillnader i hur väl en employer branding inspirerad kommunikation uppfattas av dagens arbetskraft som kan härröras till ålder eller ursprung**. Som framkom i kapitel 4 dras vidare följande slutsatser av data rörande temat organisationskultur:

1. Majoriteten anser att det är viktigt med en stark distingerad organisationskultur på sin arbetsplats.
2. Yngre och personer med ursprung utanför Sverige svarar i högre grad att det är viktigt.
3. Hälften anser att Volvo Group har en stark etablerad organisationskultur.
4. Yngre och personer med ursprung utanför Europa anser i större utsträckning att Volvo Group har en stark etablerad organisationskultur.

1. Majoriteten anser att det är viktigt med en stark distingerad organisationskultur på sin arbetsplats.
2. Yngre och personer födda utanför Sverige svarar i högre grad att det är viktigt.

Majoriteten av våra respondenter anser vikten av en stark distingerad organisationskultur vara stor. I linje men det resurs-baserade synsättet kan vi argumentera för att arbetskraftens inställning till en gedigen organisationskultur kan ses som ett positivt steg för organisationen att bygga upp en resurs inom organisationen som i längden kan leda till en stor konkurrensfördel (Kozlenkova et al, 2014). Detta då de flesta resurser inom marknadsföring består av så kallade immateriella sådana, så som en organisations varumärke eller arbetskraftens kunskap och erfarenheter (Ibid). Löhndorf och

Diamantopoulos (2014) menar att arbetskraften står i direkt relation till att bygga upp och influera en organisations varumärke. Med andra ord bör organisationer arbeta fram medarbetare som känner sig motiverade till att bistå byggandet och skapandet av ett varumärke (ibid). Vi vill argumentera för att en organisations kultur är just ett redskap för en sådan process något Löhndorf et al (2014) vidare styrker. De menar att arbetarnas beteende står i direkt relation till de psykologiska förhållanden som upprätthålls inom organisationen. Ännu en gång kan social identitetsteori hjälpa oss att leda diskussionen framåt. Baserad på teorin har arbetskraftens identifiering med organisationen visat sig vara en kraftfull indikator på en rad olika beteenden, bland annat just prestationsförmåga¹⁷. Värt att nämna här är att vi utifrån vårt enkätresultat kunde urskilja att Volvo Groups värdeord *performance* var ett av värdeorden som flest respondenter upplevde att de återfann i sina dagliga aktiviteter på arbetsplatsen.

Fortsättningsvis ser vi dock att en högre andel av de yngre respondenterna samt de med ursprung utanför Sverige, anser det vara viktigt i högre utsträckning. Barney et al (2001) menar att en förklaring till det kan vara att de respondenterna är relativt nyanställda. Barney et al (2001) menar att processen att ta till sig en arbetsgivares värderingar och stötta dessa värderingar i sitt dagliga arbete då skett mer nyligen, och att det därför kan uppfattas som mer viktigt, än för någon som varit anställd en längre tid, och vars process skedde för en längre tid sedan. Att styra en organisationskultur kan ses som ett HR-verktyg, vilket ofta kan anses vara enkelt att imitera organisationer emellan (Backhouse & Tikoo, 2004). Men i och med att dessa aktiviteter för kulturstyrning utförs, och tas emot av människor, gör alla aktiviteter unika. Detta på grund av det faktum att all tolkning som sker vid mottagning av kommunikation blir individuell av den specifika arbetskraften med en unik sammansättning kompetenser och färdigheter (Ibid.). Även kommunikationen med målet att styra kulturen kan även det ha skett mer nyligen, precis som processen att ta till

¹⁷ Översatt: performance.

sig arbetsgivarens värderingar, för de yngre respondenterna, och därav anser sedan denna grupp detta vara av större vikt. Det går vidare att spekulera i om det utifrån ett historiskt perspektiv går att hitta skillnader i hur den yngre åldersgruppen har lättare att ta till sig dagens typ av kommunikation än den äldre, då den äldre respondentgruppen till stor del kan tänkas ha mottagit kommunikation under en tid då tekniken och olika kanaler för kommunikation inte var tillräckligt utvecklade, så som den är idag (Verhoef, Kannan & Inman, 2015).

Sammantaget menar Löhndorf et al (2014) att arbetares förmåga att kunna identifiera sig i organisationer står i stark relation till de två teman av processen employer branding, nämligen: arbetarnas syn på organisationen i fråga, kunskap om organisationen och tron på varumärket i sig. Med andra ord kan det argumenteras för att idén om att kunna identifiera sig i en organisation kan stå som en viktig länk mellan vad organisationer genom en employer branding kommunikation utger sig för att vara och vad de sedan internt också arbetar efter (Löhndorf et al, 2013). Med andra ord blir det viktigt att det som organisationen utger sig att stå för också sedan återupplevs i praktiken internt. Det för oss onekligen vidare till resultat nummer 3 och 4.

3. Hälften anser att Volvo Group har en stark etablerad organisationskultur.
4. Yngre och personer med ursprung utanför Europa anser i större utsträckning att Volvo Group har en stark etablerad organisationskultur.

En knapp majoritet av studiens respondenter ansåg att Volvo Group innehar en stark organisationskultur. Vi kan i linje med tidigare diskussion argumentera för att organisationen är på god väg att nå vad som det resursbaserat-synsättet refererar till som en immateriell resurs. Resultatet tyder emellertid på att organisationen har aspekter i relation till sin organisationskultur som bör vidareutvecklas för att nå en starkare fördel i förhållande till motiverad arbetskraft som kan driva fram ett välbyggt varumärke.

Vidare visar resultatet att yngre och respondenter med ursprung utanför Europa i större utsträckning upplevde att organisationen har en stark organisationskultur. I jämförelse med vår tidigare slutsats kan vi eventuellt tänka oss att dessa respondenter också är de som ansåg det vara av stor vikt med en stark organisationskultur på deras arbetsplats. Om så är fallet kan resultatet tyda på att dessa respondenters inställning och värderingar av organisationskulturen även återspeglas i hur de upplever verkligheten vilket vi finner intressant.

Värderingar kommer vidare, som tidigare nämnts, från uppväxten och påverkas av var denna uppväxt skett, inom vilken nationell eller regional kultur (Hofstede et al, 2010). Humanrelations-teorin, med ett tydligt uttryck för vikten av en stark organisationskultur, växte fram under 70-talet i USA. I praktiken innebär detta att individer uppväxta innan denna utvecklings början inte varit mottagliga för dessa värderingar i samma utsträckning, samt att respondenter uppväxta i samhällen såsom exempelvis USA eventuellt i större utsträckning blev utsatta för just denna typ av kommunikation som poängterade värdet av en stark organisationskultur. Deltagande respondenter har delats upp i ”till och med 35 års ålder” och ”36-66 år gamla”. En del av den äldre grupperingen växte med andra ord upp innan humanrelations-teorin växte fram och har därmed med sig andra arbetssätt och värderingar. Å andra sidan kan det argumenteras för att den äldre ålderskategorin i praktiken förmodligen var aktiva på arbetsmarknaden när vikten av en organisationskultur växte fram även i Sverige och därmed upplevde förändringarna på första parkett, medan de under 35 år med all förmodan inte var speciellt aktiva på arbetsmarknaden.

6.2.2 Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan vi i relation till temat organisationskultur argumentera för att det råder en konsensus oberoende av ålder och ursprung att en starkt etablerad organisationskultur är väl eftertraktad bland arbetskraften. I relation till både ålder och

ursprung ser vi dock skillnader; att yngre och de med ursprung utanför Europa anser det var av större vikt. Samma skillnader återfinns sedan i relation till hur väl respondenterna i denna studie ansåg att Volvo Groups organisationskultur är väl etablerad eller ej.

6.3 Slutgiltiga slutsatser

I denna uppsats ämnade vi i enlighet med uttalat syfte att undersöka om vi kunde finna skillnader i hur en employer branding-inspirerad kommunikation uppfattades av anställda vid en organisation i relation till olika kandidatsegment, nämligen ålder och nationellt ursprung. Detta för att öka förståelsen för och stimulera fram nya tankebanor kring employer branding som kommunikationsverktyg. För att uppnå detta syfte såg vi till frågeställningen: **Finns det skillnader i hur väl en employer branding inspirerad kommunikation uppfattas av dagens arbetskraft som kan härröras till ålder eller ursprung?**

Vi kan efter denna studie argumentera för att det finns vissa intressanta skillnader kring hur employer branding-inspirerad kommunikation uppfattas, som kan härröras till ålder och ursprung. Vårt resultat visar exempelvis att en stark organisationskultur är av stor vikt, samt att en möjlighet till att identifiera sig med en arbetsgivares värderingar står som viktigt, oavsett ålder eller nationellt ursprung. Dock ser vi att yngre samt de med ursprung utanför Europa anser dessa påståenden vara av vikt i en större utsträckning. Studiens resultat tyder på att det finns anledning att tänka till ett extra varv kring mer segmenterade målgrupper vid en employer branding-inspirerad kommunikation där organisationer kan erbjudas en större träffsäkerhet och styrka i sin kommunikation med både potentiell och nuvarande arbetskraft.

Sammanfattningsvis kan vi argumentera för att studiens resultat står som mycket intressant och kan ha viss betydelse för hur näringslivet bör arbeta med employer branding. Vårt

resultat väcker onekligen intresse för vidare forskning inom ämnet. Det för oss således vidare till att presentera våra idéer kring framtida forskning och förslag för hur arbetet med employer branding i relation till näringslivet bör se ut.

6.4 Vidare idéer och förslag

6.4.1 Idéer till framtida forskning

Att det uppskattas att kunna identifiera sig med sin arbetsgivares värderingar är något vi kan se i relation till vår data, samt att en stark distingerad organisationskultur anses vara av vikt. Vi ser inga större skillnader i ålder eller nationellt ursprung, något som delvis är avvikande till tidigare studier. Exempelvis menar Axelsson & Granstig (2004) att den yngre generationen i större utsträckning värderar identifiering med sin arbetsgivares värderingar i högre grad, Theurer et al (2004) skriver att kandidatsegment bör beaktas vid utformning av extern kommunikation av organisationer, och både Reis & Braga (2015) och Sengupta, Bamel & Singh (2015) nämner just ålder som en sådan kandidatsegmentering värd att beakta. Att vi inte finner någon differens av åsikter kring vikten av en identifiering till arbetsgivarens värderingar och individens ålder finner vi intressant och rekommenderar att vidare studier inom detta ämne utförs, med specificering på just värdet av en segmentering kring mottagarens ålder. Detta för att analysera om vår studie och resultat är en avvikelse eller en teoretiskt generaliserbar sanning. Intressant är även anledningarna kring vilka orsaker som ligger bakom att det kan varieras på ålder, något vi inte studerat i vår studie. Exempelvis hade det varit intressant att se till andra ålderskategorier, något vi i denna studie inte hade möjlighet till. Detta på grund av den låga svarsfrekvensen som innebar att hanteringen av data med respekt för anonymiteten hos den enskilda individen begränsade oss, samt att urvalet respondenter inte skulle ha räckt till för att kunna representera några andra ålderskategorier.

Vidare ser vi tydligt en problematik i att segmentera kring ålder, samt vad ålder faktiskt innefattar. Handlar det om faktisk ålder när skillnader ses mellan åldersgrupper, bör med andra ord individerna ändra åsikt i takt med att åldern ökar. Handlar det däremot om ålder utifrån generation kommer inte individernas åsikter ändras när dem blir äldre, däremot kommer arbetsmarknadens åsikter i stort förändras i takt med att nya generationer kommer in på arbetsmarknaden och andra generationer lämnar. Detta finner vi oerhört intressant och fascinerande och en vinkel väl värd att undersöka.

Att en arbetsplats har en stark distingerad organisationskultur anses som sagt även det viktigt, men det är inte heller det något relativt nytt. Däremot varierar åsikterna på basis av ålder och ursprung just hur pass viktigt det är för arbetarna. Att organisationskultur är viktigt kan med andra ord inte tolkas som en internationell vedertagen sanning oavsett ursprung, utan vikten av en organisationskultur tyder på att det finns variationer som kan återkopplas till ursprung samt delvis ålder. Det vi kan se är att värdet av en organisationskultur visserligen finnes världen över, men värderas i vissa kulturer i högre utsträckning. Att specificera vilka länder och kulturer som berörs av denna slutsats finner vi intressant och ett ämne som vore intressant att studera i framtiden, just för att med större säkerhet kunna besvara frågan hur en organisations kommunikation rörande deras organisationskultur bör anpassas gentemot mottagaren.

Vidare studier inom ämnet bör även utföras för att bekräfta de slutsatser vi dragit som egentligen inte kan anses som statistiskt korrekt på grund av vårt lilla urval sett till organisationen storlek i stort, samt på grund av den låga svarsfrekvens vi erhöll på enkäten.

6.4.2 Förslag till näringslivet

Om organisationer arbetar med employer branding som kommunikationsverktyg gentemot både potentiellt framtida och nuvarande arbetskraft bör de, i enlighet med vad som framkommit i vår studie, eventuellt anpassa denna kommunikation till ålder och, eller mottagarnas ursprung. Detta då vi först ser en variation kring hur employer branding upplevs beroende på respondentens ålder. Vi ser inte en signifikant variation kring frågor rörande vikten av identifiering av arbetsgivarens värderingar men däremot om dessa ligger till grund för att söka sig till specifika organisationer. Därmed påverkas en organisations rekryteringskommunikation med framtida arbetskraft. Vi ser även vissa skillnader kring vikten av en stark organisationskultur beroende på ålder, vilket i viss utsträckning bör influera kommunikationen med dessa mottagare.

I förhållande till kommunikation med internationell arbetskraft, både framtida och nuvarande, ser vi vidare att en anpassning även kan behöva ske gentemot mottagarens nationella och, eller regionala ursprung och därmed kultur. Vi finner skillnader rörande uppfattningar kring specifika organisationers värderingar, och om dessa ligger till grund för att söka till sig organisationen i fråga, samt om vikten av en stark organisationskultur och om upplevelsen av specifika organisationskulturer. Avslutningsvis föreslår vi således att organisationers arbete med en employer branding-inspirerad kommunikation allt riktigt ändå bör ta mottagarens ålder och ursprung i åtanke för att säkerställa att mottagandet av kommunikationen sker i enlighet med organisationens intentioner.

6.5 Metodkritik

Avslutningsvis vill vi föra en kort diskussion kring vad som gick mindre bra i arbetet med denna uppsats och vad vi, såhär i efterhand, kunde ha gjort annorlunda. Stort fokus hamnar här kring vår empiri-inhämtning där vi ämnar diskutera följande tre punkter:

- Att vi studerat enbart en organisation
- Stickprovsstorleken
- Svarsfrekvensen

Till att börja med resulterade vår fallstudie i att vi följaktligen enbart såg till en specifik organisation, Volvo Group. Vi valde att genomföra detta då vi ansåg det vara ett bra sätt att få mer djupgående information kring en organisation, samt på grund av logistiska skäl; vi hade sedan tidigare en eventuell möjlighet till access till organisationen. Detta gav oss dock i praktiken ett resultat som enbart är generaliserbart på just vårt objekt. Det är inte möjligt, i mer än i teorin, att generalisera i allmänhet kring vad som framkom. Detta mycket på grund av att vi i vår enkätundersökning fick tillgång till en relativt liten stickprovsstorlek. Volvo Group har över 100 000 anställda, och vårt stickprov innefattade 90 anställda. Detta gör naturligtvis att resultatet vi fick kan bestå av enbart avvikelser och därför inte är representativt för organisationen i stort. Vårt stickprov var dock slumpmässigt utvalt, med respondenter världen över, vilket vi ser som positivt då det erbjöd en spridning av svaren och minskade risken för att avvikelser baserade på nation innefattades i resultatet.

Slutligen fick vi hantera en väldigt låg svarsfrekvens på vår enkät. Som ovan nämndes var stickprovet 90, och vi mottog 41 svar. Detta ger en svarsfrekvens på 45,55 procent vilket vi anser vara lågt. Rent statistiskt sätt kan vi inte säga att resultatet blir representativt, och på grund av logistiska skäl hade vi inte heller möjlighet att öka urvalet, stickprovets storlek eller skicka ut påminnelser för att delta i enkätundersökningen. Hade vi haft möjligheten hade vi dock önskat få arbeta med ett större urval. Vidare hade vi även önskat att kunna se till flera organisationer för att kunna jämföra dem och för att få ett mer ett allmänt och som sagt, generaliserbart resultat. Vi anser dock, med de resurser vi har haft

till förfogande, att vi framtagit en studie väl värd att studera vidare kring, och för andra att finna inspiration ifrån.

7. Referenser

- Axelsson, Å., & Granstig, A. (2004). *Employer Branding - ett gränsöverskridande varumärkesarbete*. (Master uppsats). Linköping: Ekonomisk institutionen, Linköpings Universitet. Tillgänglig: <http://www.divaportal.org/smash/get/diva2:19739/FULLTEXT01.pdf>
- Backman, Y., Gardelli, T., Gardelli, V., & Persson A. (2012). *Vetenskapliga Tankeverktyg*. Lund: Studentlitteratur.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *International Journal of Career Management*, vol 9(5), sid. 501-517.
- Barney, J., Wright, M., Ketchen Jr, J, D. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, vol 27, sid. 625-641.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga Metoder*. Malmö: Liber.
- Cable, D.M. & Graham, M. (2000). The determinants of organizational reputation: a job search perspective. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, sid. 929-47.
- Dahmström, K. (2011). Från datainsamling till rapport: Att göra en statistisk undersökning (5. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Edwards, M, R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, Vol. 39(1), sid. 5-23.
- Eisenhardt, K, M., Martin, A, J. (2000). Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, vol 21, sid.1105-1121.
- Ejlertsson, G., & Axelsson, J. (2005). Enkäten i praktiken: En handbok i enkätmetodik (2. [omarb.] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Eriksson-Zetterquist, U., & Strannegård, L. (2011). *Organisering*. Liber.
- Ejvegård, R. (1996). *Vetenskaplig Metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Grey, C. (2005). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera*. Studentlitteratur.
- Ghuri, P. N., & Cateora, P. R. (2010). *International marketing* (3rd. ed.). New York;London,: McGraw-Hill Higher Education.
- Hallman, T. (2015). Global Rekrytering. *Chefstidningen*. Hämtad 2016-11-19 från <http://chefstidningen.se/reportage/global-rekrytering>
- Hamberg-Lagerström, K. (2012-10-05). Global rekrytering. *Chefstidningen*. Hämtad 2016-12-02 från <http://chefstidningen.se/reportage/global-rekrytering>
- Hofstede, G. (1991). *What about Sweden?* Hämtad 2016-01-03 från: <https://geert-hofstede.com/sweden.html>
- Hofstede, G., Hofstede, G, J., & Minkov, M. (2010). *Organisationer och Kulturer*. Studentlitteratur.
- Hogg, M, A. (2006). Social Identity Theory. I P, J, Burke (Red.), *Contemporary Social Psychological Theory*, (s. 111-136) Stanford: Stanford University Press.
- Kozlenkova, I, V., Samaha, S, A., & Palmatier, R, W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol 41, s. 1-21.

- Lind, R. (2014). *Vidga Vetandet; En Introduktion Till Samhällsvetenskaplig Forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindgren, P. (2012-10-05). Global rekrytering. *Chefstidningen*. Hämtad 2016-12-02 från <http://chefstidningen.se/reportage/global-rekrytering>
- Löhndorf, B., & Diamantopoulos, A. (2014). Internal branding: Social identity and social exchange perspectives on turning employees into brand champions. *Journal of Service Research*, 17(3), 310-325. doi:10.1177/1094670514522098
- ManpowerGroup. (2014). *ManpowerGroup Annual Survey Reveals Canadian Talent Shortages Persist*. Hämtad 2016-01-03 från: <http://www.manpowergroup.ca/campaigns/talent-shortage-2014/>
- Materud, K. (2009). *Kvalitativ metod i medicinsk forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- McGuire, J.B., Sundgren, A. & Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 31, sid. 854-872.
- Patel, R., & Davidsson, B. (2011). *Forsknings-metodikens Grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Peteraf, M, A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, vol 14, s. 179-191.
- Pressrelease Volvo AB. (2016-03-17). Johanna Flanke får Årets Hederspris inom Employer Branding. Hämtad 2016-11-18 från http://www.volvogroup.com/group/sweden/sv-se/_layouts/CWP.Internet.VolvoCom/NewsItem.aspx?News.ItemId=151619&News.Language=sv-se
- Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista De Administração*, 51(1), 103-116.
- Rienecker, L., & Stray Jorgensen, P. (2008). *Att skriva en bra uppsats*. Malmö: Liber.
- Sallnäs, E-L. (u.å.). *Intervjuteknik och Analys av Intervjudata*. Kungliga Tekniska Högskolan , CSC. Hämtad 2016-11-02 från [Beteendevetenskaplig metod, Intervju teknik och analys av intervjudata](#)
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). Value proposition framework: Implications for employer branding. *Decision*, 42(3), 307-323.
- Svenning, C. (1997). *Metodboken*. Lorentz Förlag.
- Tajfel, H. (1982). Social Psychology of Intergroup Relations. *Annual Review of Psychology*, vol. 33, sid 1-39.
- Theurer, C, P., Tumasjan, A., Welpe, I, M., & Lievens, F. (2016). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, sid. 1-25. DOI: 10.1111/ijmr.12121
- Turban, D.B. & Greening, D.W. (1996). Corporate social performance and organisational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, sid. 658-672.
- Turner, J, C., & Onorato, R, S. (1999). *The Psychology of the Social Self*. Lawrence Erlbaum Associates Inc., Publishers. Schein, E, H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

- Van Mossevelde, C. (2014). *What Is Employer Branding?*. Universum Global. Hämtad 2016-10-03 från <http://universumglobal.com/articles/2014/03/what-is-employer-branding/>
- Varumärket Volvo. (u.å.). Det delade ägandet av varumärket Volvo. Hämtad 2016-11-18 från <http://www3.volvo.com/investors/finrep/sv/html/varumarketvolvo/varumarketvolvo.html>
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing. *Journal of Retailing*, doi:10.1016/j.jretai.2015.02.005
- Volvo Group. B. (2016). *Our brands*. Hämtad 2016-11-18 från <http://www.volvogroup.com/en-en/what-we-do/our-brands.html>
- Volvo Group. C. (2016). *Our Values*. Hämtad 2016-12-19 från <http://www.volvogroup.com/en-en/about-us/our-values.html>
- Volvo Trucks. [Volvo Trucks]. (2015-11-09). *Volvo Trucks - Real Change - Our New Brand Film*. [Videofil]. Hämtad från <https://www.youtube.com/watch?v=6wGb5260c58>

8. Bilagor

1. Missiv

To whom it may concern, employed by the Volvo Group:

Hi! We are two students from Gothenburg School of Business at Gothenburg University, who are just starting our bachelor's thesis work. Our thesis work will be a case study, oriented towards marketing and management, and the field of study is: *A company's choice of communication tools.*

WHY THIS SURVEY?

The purpose of our study is to examine how companies work with their communication, both internally with current employees, but also externally towards potential future employees. We would like to investigate if a certain type of communication affects your choice of employer, and if it contributes to your decision to remain in the company for a longer period of time.

WHY ARE YOU THE SUBJECT OF THIS SURVEY?

We now turn to you, employed by the Volvo Group, and hope for your cooperation in our survey. We believe you hold vital insights to our field of study as well as important experiences we would like to take part of. You now have the opportunity to participate in a short survey, and the results will assist us in our case study of the communication performed by the Volvo Group.

HOW WILL YOUR PARTICIPATION BE TREATED?

Your participation is completely voluntarily and you have the choice to not participate. We do hope you choose the opposite though, since your participation will help us complete a high quality study of the Volvo Group and give us a result generalizable to the company as a whole. Furthermore, the survey will be completely anonymous and the result will be compiled so no individual can be identified.

If you have any questions, you are welcome to contact us or our supervisor for more information. The complete study and thesis work will be able for your scrutinizing in January 2017, and we refer to Milka Kostovska regarding this. We hope you choose to participate, and for that we thank you profoundly!

Best regards,

Elinore Fahlgren

Madelene Holmqvist

Supervisor: Peter Zackariasson

gusfahel@student.gu.se

gusholmao@student.gu.se

peter.zackariasson@handels.gu.se

2. Fullständig enkät

The purpose of our study is to examine how companies work with their communication, both internally with current employees, but also externally towards potential future employees. We would like to investigate if a certain type of communication affects your choice of employer, and if it contributes to your decision to remain in the company for a longer period of time. Furthermore, we would like to stress once more that the survey will be completely anonymous and the result will be compiled so no individual can be identified.

1. Please indicate your sex.

- Woman
- Man
- Do not wish to specify

2. Please specify your age.

- ≤ 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 - 55
- 56 - 66
- 66 +
- Do not wish to specify

3. Please specify your country of origin.

- Sweden
- Scandinavia

- Rest of Europe
- North America
- South America (including Central America)
- Asia
- Africa
- The Middle East
- Oceania
- Do not wish to specify

4. What is your highest finished level of education?

- Compulsory school (total of 9 years)
- Upper secondary school (total of 12 years)
- Bachelor's degree (3 years at university)
- Masters degree (4 or 5 years at university)
- Doctorate
- Other

5. How long have you been employed by Volvo Group?

- Less than 2 years
- Between 2 - 5 years
- More than 5 years but no more than 10 years
- More than 10 years
- Do not wish to specify

6. When searching for a new employer, how important is it for you to identify with the company's values?

	1	2	3	4	5	
Not important at all	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Very important

7. How important were the values of Volvo Group for your decision to initially apply for a job with them?

	1	2	3	4	5	
Not important at all	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Very important

8. How important is it to you:

	Not at all	Slightly	Important	Very important	Do not know
to have trust in your colleagues?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
to feel pride regarding your job?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
to work with tasks of an innovative structure?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
to feel skillful at your working tasks?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
to deliver what you have promised in your daily working tasks?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. What characteristics do you associate with employees at the Volvo Group? (Choose a maximum of 5)

- Innovative
- Loyal
- Determined
- Empowered
- Engaged
- Thoughtful
- Curious
- Team players
- Consistent

Self-
possessed

10. How important is it to you that your workplace has a strong organizational culture?

	1	2	3	4	5	
Not important at all	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Very important

11. In your opinion, how strongly distinguished is the organizational culture at the Volvo Group?

	1	2	3	4	5	
Not distinguished at all	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Very strongly distinguished

12. To what extent can you in your day to day tasks relate to the value words of Volvo Group?

	Not at all	Slightly	Much	Very much	Do not know
Performance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Change	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Passion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trust	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Customer Success	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. How likely is it that in 5 years, you are still working within Volvo Groups?

	1	2	3	4	5	
Not likely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Very likely

3. Fullständigt resultat enkäter

Please indicate your sex.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Woman	13	31,7	31,7	31,7
Man	27	65,9	65,9	97,6
Do not wish to specify	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Please specify your age.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid =25	3	7,3	7,3	7,3
26 - 35	18	43,9	43,9	51,2
36 - 45	17	41,5	41,5	92,7
46 - 55	1	2,4	2,4	95,1
56 - 66	1	2,4	2,4	97,6
Do not wish to specify	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Please specify your country of origin.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sweden	16	39,0	39,0	39,0
Rest of Europe	16	39,0	39,0	78,0
North America	1	2,4	2,4	80,5
Asia	5	12,2	12,2	92,7
The Middle East	1	2,4	2,4	95,1
Do not wish to specify	2	4,9	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

What is your highest finished level of education?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Upper secondary school (total of 12 years)	1	2,4	2,4	2,4
Bachelor's degree (3 years at university)	7	17,1	17,1	19,5
Masters degree (4 or 5 years at university)	30	73,2	73,2	92,7
Other	3	7,3	7,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

How long have you been employed by Volvo Group?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Less than 2 years	6	14,6	14,6	14,6
Between 2 - 5 years	9	22,0	22,0	36,6
More than 5 years but no more than 10 years	13	31,7	31,7	68,3
More than 10 years	13	31,7	31,7	100,0
Total	41	100,0	100,0	

When searching for a new employer, how important is it for you to identify with the companys values?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Not important at all	2	4,9	4,9	4,9
A little important	1	2,4	2,4	7,3
Indifferent	4	9,8	9,8	17,1
A little important	26	63,4	63,4	80,5
Very important	8	19,5	19,5	100,0
Total	41	100,0	100,0	

How important were the values of Volvo Group for your decision to initially apply for a job with them?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Not important at all	7	17,1	17,1	17,1
Not so important	6	14,6	14,6	31,7
Indifferent	7	17,1	17,1	48,8
A little important	20	48,8	48,8	97,6
Very important	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

How important is it to you to have trust in your colleagues?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Indifferent	1	2,4	2,4	2,4
A little important	40	97,6	97,6	100,0
Total	41	100,0	100,0	

How important is it to you to feel pride regarding your job?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Not so important	1	2,4	2,4	2,4
Indifferent	12	29,3	29,3	31,7
A little important	27	65,9	65,9	97,6
Very important	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

How important is it to you to work with tasks of an innovative structure?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Not so important	5	12,2	12,2	12,2
Indifferent	17	41,5	41,5	53,7
A little important	18	43,9	43,9	97,6
Very important	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

How important is it to you to feel skillful at your working tasks?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Indfferent	14	34,1	34,1	34,1
A little important	25	61,0	61,0	95,1
Very important	2	4,9	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

How important is it to you to deliver what you have promised in your daily working tasks?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Indifferent	10	24,4	24,4	24,4
A little important	30	73,2	73,2	97,6
Very important	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

What characteristics do you associate with employees at the Volvo Group? (Choose a maximum of 5): Innovative

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Yes	22	53,7	53,7	53,7
No	19	46,3	46,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

What characteristics do you associate with employees at the Volvo Group? (Choose a maximum of 5): Loyal

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Yes	14	34,1	34,1	34,1
No	27	65,9	65,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**What characteristics do you associate with employees at the Volvo
Group? (Choose a maximum of 5): Determined**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Yes	32	78,0	78,0	78,0
No	9	22,0	22,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**What characteristics do you associate with employees at the Volvo
Group? (Choose a maximum of 5): Empowered**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Yes	25	61,0	61,0	61,0
No	16	39,0	39,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**What characteristics do you associate with employees at the Volvo
Group? (Choose a maximum of 5): Engaged**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Yes	20	48,8	48,8	48,8
No	21	51,2	51,2	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**What characteristics do you associate with employees at the Volvo
Group? (Choose a maximum of 5): Thoughtful**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Yes	36	87,8	87,8	87,8
No	5	12,2	12,2	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**What characteristics do you associate with employees at the Volvo
Group? (Choose a maximum of 5): Curious**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Yes	32	78,0	78,0	78,0
No	9	22,0	22,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**What characteristics do you associate with employees at the Volvo
Group? (Choose a maximum of 5): Team players**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Yes	16	39,0	39,0	39,0
No	25	61,0	61,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**What characteristics do you associate with employees at the Volvo
Group? (Choose a maximum of 5): Consistent**

		Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Yes	37	90,2	90,2	90,2
No	4	9,8	9,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**What characteristics do you associate with employees at the Volvo
Group? (Choose a maximum of 5): Self-possessed**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Yes	38	92,7	92,7	92,7
No	3	7,3	7,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

How important is it to you that your workplace has a strong organizational culture?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Not important at all	1	2,4	2,4	2,4
Not that important	3	7,3	7,3	9,8
Indifferent	6	14,6	14,6	24,4
A little important	18	43,9	43,9	68,3
Very important	13	31,7	31,7	100,0
Total	41	100,0	100,0	

In your opinion, how strongly distinguished is the organizational culture at the Volvo Group?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Not distinguished at all	3	7,3	7,3	7,3
Not very distinguished	1	2,4	2,4	9,8
Indifferent	14	34,1	34,1	43,9
A little distinguished	18	43,9	43,9	87,8
Very distinguished	5	12,2	12,2	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**To what extent can you in your day-to-day tasks relate to the value words of Volvo Group?
(Performance)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Not at all	1	2,4	2,4	2,4
Not that much	4	9,8	9,8	12,2
Indifferent	6	14,6	14,6	26,8
To som extent	30	73,2	73,2	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**To what extent can you in your day-to-day tasks relate to the value words of Volvo Group?
(Change)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Not at all	2	4,9	4,9	4,9
Not that much	10	24,4	24,4	29,3
Indifferent	13	31,7	31,7	61,0
To som extent	16	39,0	39,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**To what extent can you in your day-to-day tasks relate to the value words of Volvo Group?
(Passion)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Not at all	1	2,4	2,4	2,4
Not that much	12	29,3	29,3	31,7
Indifferent	11	26,8	26,8	58,5
To some extent	17	41,5	41,5	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**To what extent can you in your day-to-day tasks relate to the value words of Volvo Group?
(Trust)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Not at all	3	7,3	7,3	7,3
Not that much	5	12,2	12,2	19,5
Indifferent	17	41,5	41,5	61,0
To som extent	16	39,0	39,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

**To what extent can you in your day-to-day tasks relate to the value words of Volvo Group?
(Customer Success)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	2	4,9	4,9	4,9
	Not that much	7	17,1	17,1	22,0
	Indifferent	11	26,8	26,8	48,8
	To some extent	21	51,2	51,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

How likely is it that in 5 years, you are still working within Volvo Groups?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not likely	2	4,9	5,0	5,0
	There is a possibility	5	12,2	12,5	17,5
	Likely	9	22,0	22,5	40,0
	Very likely	12	29,3	30,0	70,0
	Set in stone	12	29,3	30,0	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Missing	-1,00	1	2,4		
Total		41	100,0		