



PERSONALVETARPROGRAMMET

Employer Branding genom förmåner - en kvantitativ studie om vad som tilltalar olika generationer av tjänstemän

Lovisa Lindeberg
Maja Vikman

Uppsats/Examensarbete:	15hp
År:	2016
Handledare:	Ylva Ulfsdotter Eriksson
Examinator:	Elena Bogdanova

Abstract

BA-thesis: 15 hp

Subject: Human resources and industrial relations

Level: Bachelor/First cycle

Year: 2016

Supervisor: Ylva Ulfsdotter Eriksson

Examiner: Elena Bogdanova

Purpose: The purpose of this study is to describe and explain how white-collar employees perceive benefits and their importance within the area Employer Branding. The purpose is also to explore whether there are any differences in how people of different generations perceive benefits. The study was executed at a Swedish company, which will remain anonymous, but referred to as Organization A.

Theory: The theory for this study is divided into three parts. The first part regards Employer Branding strategies and how companies can use these as a mean of attract, retain and develop the right talent to their business. The second part of the theory concerns benefits and its development over the years and different perspectives on the future of benefits. The third part of the theory explores age and generations, especially the differences between generation X and generation Y. This part also describes different ways to view age and its effect on personal interests.

Method: This study was conducted through a web-based survey that was distributed to 1000 employees at Organization A. 541 employees answered the survey, giving it a responding frequency of 54 percent. The material was transferred to an analytical computer program called SPSS where the analysis of the survey was conducted.

Results: The results show that benefits are the least valued Employer Branding-factor compared to the other factors presented in the survey. However, benefits are regarded as important for employees when looking for a new employer. The results further show that the differences between generations X and Y is limited. There is nonetheless a small difference as generation X seems to value monetary benefits higher than generation Y. The generational differences can often be connected to lifecycles, such as interest in pension for the older employees or parental leave for the younger, rather than a specific traits or qualities connected to generation X or Y. The benefits that are considered the most attractive over all are flexitime, pension and salary. A majority of the respondents are interested in the opportunity to customise the benefits to each individual and their specific needs, rather than offering the same benefits to everyone.

Keywords: Human resources, Generations, Benefits, Employer Branding

Förord

Inledningsvis vill vi tacka alla som hjälpt oss att genomföra detta examensarbete. Tack till alla medarbetare som tog sig tid att svara på vår enkät, utan er hade denna studie inte varit möjlig. Vi vill också rikta ett tack till våra handledare på Organisation A för vägledning och feedback. Vidare vill vi tacka Hans Ekbrand för det stöd vi fått gällande statistikprogrammet SPSS. Vi vill också uppmärksamma kurskamrater och våra anhöriga som ständigt uppmuntrat oss.

Avslutningsvis vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Ylva Ulfsson Eriksson för ett stort engagemang, stöd och goda råd under hela arbetsprocessen. Din hjälp har varit väldigt värdefull och väglett oss under vårt arbete.

Trevlig läsning!

Lovisa Lindeberg och Maja Vikman

Göteborg 30 maj 2016

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.2 Syfte och frågeställningar.....	2
1.2.1 <i>Kontextbeskrivning och avgränsningar</i>	<i>2</i>
2. Teori och tidigare forskning	4
2.1 Employer Branding	4
2.1.1 <i>Olika sätt att attrahera, behålla och utveckla genom Employer Branding ..</i>	<i>5</i>
2.2 Förmåner	5
2.3 Generationsbegreppet.....	7
2.3.1 <i>Generationsskifte på väg.....</i>	<i>8</i>
2.3.2 <i>Generation X.....</i>	<i>8</i>
2.3.3 <i>Generation Y.....</i>	<i>9</i>
3.1 Val av metod.....	11
3.2 Urval.....	11
3.3 Tillvägagångssätt.....	12
3.3.2 <i>Webbenkät.....</i>	<i>13</i>
3.4 Reliabilitet och validitet.....	13
3.5 Etiska överväganden.....	14
3.6 Analys av data och bortfallsanalys.....	15
3.7 Kritiska reflektioner	16
5.3.1 <i>Förslag till vidare forskning</i>	<i>31</i>
6. Referenslista	32
7. Bilagor.....	35
Bilaga 1 - Enkäten.....	35
Bilaga 2 - Missivbrevet	38
Bilaga 3 - Tabell över alla förmåner	39
Bilaga 4 - Signifikansnivåer för kön, generation och tid i organisationen	41

1. Inledning

I dagens allt mer globaliserade och snabbt föränderliga era står organisationer ständigt inför en utmaning kring att attrahera, utveckla och behålla medarbetare som innehar den kunskap och kompetens som behövs i organisationen (Lin, Kelly & Trenberth, 2011). Global konkurrens, tekniska framsteg, nya kommunikationsvägar och betydande demografiska förändringar har skapat en stegring av valmöjligheter för individer på arbetsmarknaden. Detta gör det nödvändigt för organisationer att skapa ett varumärke som attraherar medarbetare och som får dem att vilja stanna kvar inom företaget (Parment & Dyhre, 2009). Organisationer som lyckas attrahera och behålla rätt medarbetare kommer i framtiden ha en särskild konkurrensfördel på arbetsmarknaden (Berthon, Ewing & Hah, 2005). Arbetet med att utforma strategier för att bli en attraktiv arbetsgivare tillhör området Employer Branding, vilket har uppmärksammats mycket de senaste åren och förutspås fortsätta växa i betydelse för organisationer i framtiden (Parment & Dyhre, 2009). Berthon et al. (2005) förklarar att fördelar med ett lyckosamt Employer Branding-arbete bland annat är minskade kostnader för anställningar, reducerad personalomsättning, ökad lönsamhet och förbättrade relationer till anställda.

Ett sätt att arbeta med Employer Branding kan vara genom förmåner. Genom att erbjuda särskilda förmåner kan en organisation öka sin attraktionskraft gentemot arbetssökande och förhindra en situation där de tvingas erbjuda överdrivet höga löner för att få tillgång till rätt talang (Parment & Dyhre, 2009). Företag kan även arbeta med förmånspaket som ett sätt att bevara de redan befintliga medarbetarna och höja deras lojalitet gentemot arbetsgivaren (Cäker, 2013). Genom att skapa en attraktiv arbetsplats som individer vill vara en del av kan förmånspaket spela en strategisk roll i att utveckla organisationens lönsamhet (Jäghult, 2005). Även Arvidsson (2005) argumenterar för att ett viktigt syfte med förmåner och andra belöningar är att rekrytera och behålla kompetens. Genom att jämföra sig med företag inom samma bransch är det lättare för organisationer att utveckla strategier som gör att de ligger i framkant med sitt förmånsarbete och därigenom utmärker sig som en attraktiv arbetsgivare.

Vilka förmåner individer föredrar vid olika perioder under en anställning varierar, vilket gör det till en utmaning för arbetsgivaren att fånga upp sina anställdas individuella preferenser (Cäker, 2013). Parment och Dyhre (2009) menar vidare att det är viktigt att anpassa de förmåner som organisationer erbjuder efter målgruppen och justera dem efter vad som attraherar människor med olika profession, bakgrund, ålder och kön. Författarna menar att detta är extra viktigt i och med att en ny generation, kallad generation Y, håller på att etablera sig på arbetsmarknaden. Denna generation tros ha andra krav på arbetsvillkor än den redan etablerade generation X. Frågan blir då hur företag kan arbeta för att utveckla sitt arbete med förmåner och hur företag kan anpassa sitt förmånsarbete för att attrahera den nya generationen och möta

deras preferenser inom arbetslivet? Samtidigt som organisationer ställs inför dessa utmaningar beskriver Cennamo och Gardner (2008) också vikten av att organisationer lyckas möta de behov som finns hos den generation som redan är etablerad på arbetsmarknaden, för att kunna behålla viktiga talanger.

Forskning om hur arbetsgivare kan tillämpa förmåner som ett sätt att attrahera nya medarbetare är bristfällig. Dessutom är forskning om förmånens inverkan på befintliga medarbetares vilja att stanna kvar i organisationen begränsad (Lin et al., 2011). En ytterligare aspekt gällande förmånsarbete är att det finns ett växande intresse hos HR-funktioner att lära sig att hantera vad olika generationer värderar hos en arbetsgivare (Berthon et al., 2005). Med detta som bakgrund väcktes ett intresse att utforma denna studie. Employer Branding genom förmåner är relevant för personalvetare då det innebär att attrahera, utveckla och behålla önskvärd arbetsstyrka. Employer Branding blir enligt Edwards (2010) ett allt viktigare område för företag att arbeta med som en HR-strategi. HR-personer kan genom att delta i organisationens Employer Branding-arbete bidra till att utforma strategier utifrån vilka förmåner som är önskvärda bland en specifik målgrupp. På så sätt kan företag överträffa sina konkurrenter i att attrahera, utveckla och behålla eftertraktade personer.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med den här studien är att beskriva och förklara hur tjänstemän uppfattar förmåner och deras betydelse för Employer Branding, samt om uppfattningar varierar beroende på generationstillhörighet. För att besvara vårt syfte har vi formulerat följande frågeställningar:

1. Hur uppfattar tjänstemän inom Organisation A sina förmåner?
2. I vilken utsträckning påverkar förmåner tjänstemännens uppfattning om vad som gör en arbetsgivare attraktiv?
3. Hur ser olika generationer av tjänstemän inom Organisation A på förmånens inverkan på en arbetsgivares attraktionskraft och hur kan eventuella skillnader förklaras?

1.2.1 Kontextbeskrivning och avgränsningar

Studien är genomförd som en kvantitativ enkätundersökning på ett globalt företag med huvudkontor i Sverige. Undersökningen är gjord på företagets olika kontor runt om i Sverige. Företaget har valt att vara anonyma och kommer härnäst hänvisas till som Organisation A.

Vi har valt att avgränsa arbetet till att endast granska hur generationstillhörighet påverkar individens uppfattning av förmåner som en del av arbetsgivarens Employer

Branding-arbete. Även om det finns många andra intressanta variabler att ta hänsyn till, exempelvis kön eller arbetsroll, har vi på grund av arbetets omfattning och tidsram valt att fokusera på ålder. Trots att Organisation A är ett globalt företag har vi valt att begränsa vår studie till att endast omfatta tjänstemän som är placerade i Sverige. Vi har valt att begränsa oss till personalkategorin tjänstemän eftersom arbetarna inom Organisation A sällan har tillgång till dator, vilket skulle göra svarsfrekvensen låg och därigenom studiens resultat mindre tillförlitligt.

2. Teori och tidigare forskning

I detta avsnitt presenteras teori kring Employer Branding, förmåner och ålder. Teorierna kommer senare att användas för att analysera det resultat som framkommit av enkäten och bidra till att belysa samband.

2.1 Employer Branding

Ambler och Barrow (1996:187 egen översättning) definierar Employer Branding som “ett paket av funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar som en anställning för med sig och som förknippas med arbetsgivaren”. Employer Branding kan därmed förklaras som de insatser ett företag gör för att kommunicera till befintliga och potentiella medarbetare att det är en önskvärd arbetsplats (Lloyd, 2002). Vikten av att skapa ett attraktivt varumärke gentemot kunder är väl känt hos företag, men för att bli framgångsrika som arbetsgivare måste detta även gälla varumärket gentemot nuvarande och framtida medarbetare (Parment & Dyhre, 2009). Detta kan hjälpa företag att attrahera och kvarhålla medarbetare, samt få dem att känna samhörighet med den specifika arbetsgivaren (Barrow & Mosley, 2005). Employer Branding innebär dock inte enbart att attrahera och behålla medarbetare utan också att utveckla dem. Ett lyckat Employer Branding-arbete ska dessutom leda till att medarbetare som slutar på en arbetsplats gör det med en positiv bild av företaget (Parment & Dyhre, 2009).

Employer Branding var ett relativt ouppmärksammat fenomen för 20 år sedan, men ses idag som en av de viktigaste komponenterna för att göra ett företag konkurrenskraftigt. En förklaring till varför detta har blivit så viktigt är att generation Y börjat göra sitt inträde på arbetsmarknaden med nya krav och anspråk på arbetslivet (Parment & Dyhre, 2009). Ännu en förklaring är att det råder ett generationsgap på dagens arbetsmarknad. De personer som lämnar arbetsmarknaden nu är fler till antalet än de som tillträder, vilket gör arbetet med Employer Branding än mer angeläget. Tar inte företag hänsyn till Employer Branding finns det en risk att de kommer misslyckas med att attrahera rätt arbetskraft (Wilden, Gudergan & Lings, 2010).

Dyhre och Parment (2009) menar att många företag glömmer att arbeta proaktivt med Employer Branding och endast vidtar åtgärder när de märker att personalomsättningen ökar. Vanliga anledningar till att individer lämnar en arbetsplats är att utvecklingsmöjligheterna är begränsade, samt på grund av bristande företagskultur eller ledarskap, vilket alla ses som Employer Branding-faktorer. Dahlqvist och Melin (2010) förklarar att det är viktigt att arbeta med Employer Branding både internt och externt, men ofta får det externa arbetet mer fokus än det interna. En fördel med ett lyckosamt, internt Employer Branding-arbete är att de anställda formas till stolta ambassadörer för organisationen och därigenom blir företagets varumärke mer utbrett och levande. Dahlqvist och Melin (2010) menar dessutom att potentiella medarbetare lyssnar mer på förstahandsinformation från

befintliga anställda än på information som kommer direkt från företaget, vilket också utgör ett incitament för företag att arbeta med intern Employer Branding.

2.1.1 Olika sätt att attrahera, behålla och utveckla genom Employer Branding

Lievens (2007) menar att i arbete med Employer Branding är det viktigt att uppmärksamma att individer tilltalas av både instrumentella och symboliska värden. De instrumentella värdena kan beskrivas som produktrelaterade och materiella attribut som inte har något abstrakt värde, utan har till syfte att underlätta individers vardagsliv. En tjänstebil kan exempelvis ha ett instrumentellt värde, då den möjliggör ett sätt att transportera sig. Symboliska värden handlar snarare om faktorer som tilltalar individer på en abstrakt nivå. Det kan exempelvis vara arbetsgivarens varumärke, värderingar och hur en medarbetare identifierar sig med organisationen. En tjänstebil kan också ha ett symboliskt värde, istället för att tilltalas av bilens funktion blir det symboliska värdet att bilen kan förstärka individens personlighet och status. Lievens (2007) förklarar att en passivt arbetssökande individ tenderar att söka arbeten som tilltalar dennes symboliska värden, medan personer som aktivt söker jobb lägger större vikt vid de instrumentella värdena. En förklaring kan vara att aktivt arbetssökande försöker finna reella, tydliga fördelar hos arbetsgivare de önskar arbeta hos. På detta sätt bör företag arbeta med både instrumentella och symboliska faktorer som en del av Employer Branding för att kunna attrahera arbetssökande som är i olika stadier av sin ansökningsprocess (Lievens, 2007).

Armstrong och Brown (2006) beskriver belöning som en viktig del av ett företags arbete med att attrahera, behålla och utveckla personal. Forskarna delar upp belöningar i relationella och transaktionella belöningar. Relationella belöningar är icke-finansiella, så som individens välmående och lärande på arbetsplatsen. Dessa belöningar syftar därmed till individens personliga utveckling. Transaktionella belöningar är finansiella till sin utformning så som bonus och pensionsförmåner. Armstrong och Brown (2006) menar att det är fördelaktigt för en organisations Employer Branding-arbete att uppmärksamma både transaktionella och relationella belöningar. Att utforma belöningssystem som tar hänsyn till båda formerna av belöningarna kallas för total belöning och har som syfte att nå ut brett till medarbetare. Armstrong och Brown (2006) beskriver att inom företag som arbetar med total belöning är det sannolikt att medarbetarna blir mer motiverade att bidra till företaget och att arbetsinsatsen förbättras. Dessutom kommer medarbetare som känner sig motiverade i arbetet troligtvis vilja stanna kvar i företaget längre.

2.2 Förmåner

Smith (2000) karakteriserar förmåner som något ytterligare utöver lön som arbetsgivaren tillhandahåller de anställda på företaget. Skatteverket (2016) beskriver vidare att alla former av ersättning för arbete som medarbetare erbjuds förutom kontanter går under betäckningen förmåner. Det kan exempelvis innefatta personalrabatter, kompletterande utbildningsstöd och företagshälsovård. Förmåner

kan ha såväl långsiktiga värden för medarbetare, så som pension och kortsiktiga värden som exempelvis rabatter vid olika typer av köp (Armstrong & Murlis, 2004). Det blir allt vanligare för arbetsgivare att använda sig av förmåner gentemot anställda och användningen förutspås fortsätta växa i framtiden (Cäker, 2013).

Dale-Olsen (2006) beskriver flera anledningar till att använda förmåner som ett komplement till lön inom organisationer. Dels kan anställda uppleva ett större värde i en specifik förmån än vad det skulle vara värt i pengar. Dels kan förmåner tolkas socialt, vilket kan ge dem en specifik betydelse, exempelvis kan den status som en tjänstebil ger värdesättas högre än lön av vissa individer. Cäker (2013) menar vidare att syftet med arbetsgivares användning av förmåner är att öka företagets attraktionskraft gentemot talanger och annan önskvärd arbetskraft, samt att lyckas hålla kvar och motivera de medarbetare som organisationen behöver. Armstrong och Brown (2006) förklarar också att användningen av förmåner syftar till att skapa en god relation mellan arbetsgivare och arbetstagare, för att öka lojaliteten hos de anställda så de känner sig allierade med organisationen. Användandet av personalförmåner blir på detta sätt en form av Employer Branding.

För att uppnå så gynnsamma effekter av personalförmåner som möjligt är det viktigt att de anställda är informerade om vilka förmåner som finns på företaget, samt förstå vad de innebär. När företag lyckas kommunicera vilka förmåner som erbjuds ökar medarbetarnas generella uppskattning gentemot arbetsgivaren. Forskning visar att organisationer ser det som en utmaning att informera alla medarbetare om vilka förmåner som finns tillgängliga för dem. Ofta har medarbetare i olika positioner varierande medvetenhet om förmånerna, HR-personer tenderar exempelvis att vara bättre informerade än andra medarbetare, vilket pekar på ett kommunikationsglapp (Pegg, 2009). I en undersökning som gjordes av Benify (2015) syns att genomsnittsarbetaren är dåligt informerad om vad arbetsgivaren erbjuder sina anställda. Resultatet visar att för varje tusenlapp som en arbetsgivare betalar över bruttolönen så är den anställda endast medveten om 770 kronor. Personer som tillhör den äldre generationen har större kännedom om vilken ersättning de kan erhålla jämfört med den yngre. Pegg (2009) menar också att det finns ett glapp mellan arbetsgivarens bild av hur förmåner uppfattas och används av medarbetare och hur de nyttjas i verkligheten. Detta visar att arbetsgivare måste kommunicera bättre för att skapa ett fungerande förmånsarbete, både skälen till att förmånerna finns samt vilka fördelar de kan medföra för individer.

2.2.1 Individanpassade förmånspaket

Eftersom individer har unika sociala, kognitiva och psykologiska behov blir en naturlig följd att olika förmåner kommer att tilltala olika personer i varierande grad (Hume, 1995). Vilka förmåner som värdesätts kan även skilja sig åt beroende på vilken livsfas individer befinner sig i. Arbetsgivare bör därför beakta medarbetares olika behov vid utformningen av förmånerna för att uppnå så goda effekter som

möjligt (Armstrong & Brown, 2006). Ett sätt att möta individuella behov är att utforma flexibla, skräddarsydda förmånspaket där medarbetare får möjlighet att välja de förmåner de är i behov av eller som bäst passar deras intressen (Rynes & Gerhardt, 2002). Huvudprincipen är att medarbetarna tillåts välja en rad förmåner från en meny upp till ett visst värde och därmed också välja bort förmåner de anser vara onödiga eller ointressanta (Smith, 2000). Hume (1995) beskriver att ett sätt att jobba med flexibla förmånspaket är att forma dem efter individers livscyklar. Detta sätt att utforma förmåner har till syfte att möta individers ändrade behov under anställningstiden. Individer tillhandahåller ersättningar som matchar deras livssituation så som barnomsorg, undervisningsersättning, samt äldreomsorg. Detta förhållningssätt hjälper medarbetare att förhålla sig till kostnader vilka är förenade med de livsförändringar som sker under loppet av en karriär (Hume, 1995).

Lin et al. (2011) anser att det finns flera skäl för ett företags användning av flexibla förmånspaket. Dels gör det fria valet av förmåner att arbetsgivaren upplevs som attraktiv, vilket har gynnsamma effekter vid nyrekrytering. Dels har det fria valet en positiv inverkan på de befintliga medarbetarnas benägenhet att stanna kvar i organisationen. Hillebrink, Schnippers, von Doom-Huiskes och Peters (2008) menar dessutom att ett syfte med flexibla förmånspaket är att hålla nere organisationens kostnader. Genom att låta de anställda välja de förmåner som de föredrar kan organisationer erbjuda en mer värdefull belöning och samtidigt hålla kostnaderna under kontroll. Lin et al. (2011) förklarar att användningen av flexibla förmånspaket har ökat och förutspås fortsätta växa även i framtiden. Anledningarna till detta är bland annat den ökade mångfalden på arbetsmarknaden, vilken har skapat en större variation bland anställdas behov. Framtidens förmåner diskuteras till exempel i Dagens Industri av Laurent (2007) som menar att när kommande generationer tar över arbetsmarknaden förutspås arbetstagarnas krav på bättre förmåner öka kraftigt. Viktigast kommer hälsofrämjande förmåner så som friskvård vara, men också förmåner som höjer självkänslan så som vägledningshjälp och karriärplanering. Dessutom värdesätter den nya generationen att ha roligt på jobbet samt större delägarskap på företagen där de arbetar.

2.3 Generationsbegreppet

Termen generationer introducerades år 1952 av sociologen Karl Manheim som förklarade att generationer formas av historien och de samhällseliga skeenden som är viktiga för en tidsperiod (Manheim, 1952; jfr. Parry och Urwin, 2011). Vidare kan generationer definieras som en identifierbar grupp människor vilka delar födelseår och betydande livshändelser i kritiska utvecklingsstadier av livet (Kupperschmidt, 2000). En naturlig följd blir därför att specifika generationer utformar vissa karaktäristiska tankesätt, värderingar och övertygelser, som tenderar att följa med individer i vuxen ålder (Macky, Gardner & Forsyth, 2008).

Ett sätt att förklara generationsskillnaderna har gjorts av Inglehart (2000) som har studerat värderingar hos yngre och äldre generationer i en stor studie sedan 70-talet. Inglehart (2000) menar att den nya generationen som trätt in på arbetsmarknaden präglas av mer postmateriella värderingar, det vill säga att de fäster mindre betydelse vid de materiella förmåner som ett företag kan erbjuda. De äldre generationerna tenderar däremot att tilltalas av det materiella i större utsträckning. De värdesätter faktorer som tillgodoser en människas grundbehov, exempelvis en bostad, framför självständighet och personlig utveckling, vilket yngre generationer attraheras mer av. Inglehart (2000) menar att detta beror på den förändring som västvärlden har genomgått, särskilt efter andra världskriget. Då började ett välfärdssystem byggas upp runt om i Europa och den ekonomiska tillväxten i många länder blev allt högre. Detta banade väg för de postmateriella värderingarna, vilket kom att innebära att tidigare viktiga företeelser som daglig överlevnad och tillit till religion eller en högre makt för att klara sig har minskat på många platser i världen.

2.3.1 Generationsskifte på väg

Edmund och Turner (2005) menar att generationsbegreppet på senare tid har blivit alltmer uppmärksammat i olika delar av världen. Detta beror på att generationen "efterkrigsbarn", vilka är födda efter andra världskriget, är på väg att gå i pension. När denna generation gör sitt utträde från arbetsmarknaden uppstår en stor utmaning för organisationer att ersätta dem. De personer som samtidigt är på väg in på arbetsmarknaden tillhör det som kallas 'generation Y' vilka är för få i antal för att kunna fylla alla lediga platser på arbetsmarknaden (Edmund & Turner, 2005). Parment och Dyhre (2009) beskriver att generation Y ställer andra krav på sina arbetsplatser jämfört med hur de är utformade idag. Det är därför viktigt att som arbetsgivare ha kunskap om vilka preferenser och värderingar generation Y har för att kunna attrahera dem till sin specifika organisation.

När generationen "efterkrigsbarn" gått i pension kommer den nya generationen Y samt den redan etablerade generationen X behöva samsas på arbetsmarknaden. Forskning har visat att det finns likheter mellan generationerna, exempelvis att de värdesätter möjligheten till givande arbetsuppgifter och ansvar, samt balans mellan arbete och privatliv (Cennamo & Gardner, 2008). Samtidigt finns det även aspekter som skiljer dem åt, vilket arbetsgivare bör ta hänsyn till för att kunna hantera båda generationerna på ett fördelaktigt sätt (Bristow, Amyx, Castleberry & Cochran, 2011).

2.3.2 Generation X

Individer som tillhör generation X är födda mellan år 1962 - 1979. De växte upp under en tid med snabb teknisk och social utveckling vilket skapade en otrygg social och ekonomisk era. Generation X har därför trätt in i arbetslivet utan några förväntningar om trygga anställningsvillkor (Cennamo & Gardner, 2008). De beskrivs som individualister som strävar efter autonomi och självständighet, varför de i

arbetslivet svarar de bäst på ett delegerande och coachande ledarskap. De vill således gärna hitta lösningen till hur de ska utföra en uppgift på egen hand och har ett självständigt arbetssätt. Utöver detta förväntas individer tillhörande generation X byta jobb relativt ofta och styrs inte av lojalitet mot en arbetsgivare (Jorgensen, 2003). Jonkman (2012) har i sin HR-blogg förklarat att generation X formats av exempelvis Watergate-affären, ett ständigt kärnvapenhot, samt Tjernobylnkatastrofen, vilket har gjort generationen mycket källkritiska och särskilt misstänksamma mot auktoriteter och människor med makt. Cennamo och Gardner (2008) beskriver vidare att individer tillhörande generation X föredrar organisationer som värdesätter kompetensutveckling och produktivitet snarare än status.

2.3.3 Generation Y

Personer som tillhör generation Y är födda mellan år 1980-1994 (McCrindle, 2006). Generation Y beskrivs som optimistiska, målorienterade personer som har höga förväntningar på sig själva. De har ofta en hög utbildning och i likhet med generation X förväntas de byta arbete ofta. Generation Y är uppväxta med teknik och media i en annan utsträckning än tidigare generationer. Detta har kommit att karaktärisera dem på så sätt att de har hög tillit till sina sociala nätverk, samt att de är vana vid ständig informationstillgång (Jorgensen, 2003). Generation Y uppskattar en trivsamt arbetsmiljö och trevliga kollegor på en arbetsplats, medan de lägger mindre värde vid exempelvis hög lön. De imponeras sällan av materiella förmåner och avancerad teknik eftersom de är vana att alltid ha tillgång till de senaste inom dessa områden. Därmed är lön och materiella förmåner inte lika viktigt för generation Y som exempelvis flexibilitet och arbetsklimat (Parment & Dyhre, 2009). Gibson, Greenwood och Murphy (2009) menar att individer tillhörande generation Y behöver nya utmaningar och uppskattning för att stanna kvar inom en organisation. Arbetsgivare bör därför tillgodose deras behov av erkännande samtidigt som de bör erbjuda givande arbeten med möjlighet att avancera. Cennamo och Gardner (2008) förklarar också att yngre generationer lägger större värde i status än äldre generationer. Detta beror på att status riktar uppmärksamhet mot dem som individer vilket ökar deras anställningsbarhet och därmed möjlighet till utveckling som generation Y värdesätter högt.

2.3.4 Andra perspektiv på generationsskillnader

Inom den teoretiska ramen för generationsskillnader finns också forskning som lyfter fram en kompletterande bild av begreppet (Macky et al. 2008). Soidre (2009) menar att en viktig reflektion gällande ålder är att det inte nödvändigtvis behöver vara generationstillhörighet som påverkar människors inställning till exempelvis arbete. Istället talar Soidre (2009) om livscyklar, vilket innebär att människor genomgår olika faser i sitt liv, exempelvis utbildning eller familjebildning. Detta medför att individer under olika perioder i livet har olika vanor, förhållningssätt och anspråk, som inte tvunget har med generationstillhörighet eller ålder att göra. Detta avspeglar sig även i

arbetslivet och kan ibland vara mer behjälpligt än att ta hänsyn till generationstillhörighet. Parry och Urwin (2011) förklarar att det kan vara komplicerat att avgöra exakt vad ålderskillnader och samband beror på utan extensiva studier. Parry och Urwin (2011) belyser också att det kan finnas många individuella olikheter hos individer tillhörande en viss generation. Detta innebär att det kan förekomma stora skillnader såväl inom generationsgruppen som mellan generationsgrupper. Exempelvis spelar aspekter som etnicitet, kön, klass och utbildningsnivå troligen mycket stor roll för individers uppfattningar och beteenden, vilket gör det komplext för människan att se effekter av generationstillhörighet som något svartvitt snarare än en gråskala.

3. Metod

I denna del av rapporten kommer vi att presentera hur undersökningen utfördes, vilka avvägningar som gjorts, samt hur analysen av undersökningen genomfördes. Det finns även information om hur vi arbetat med reliabilitet, validitet och etiska överväganden för att försäkra att studien håller god kvalitet.

3.1 Val av metod

Då vi i denna studie vill undersöka om det föreligger något samband mellan förmåner som en del av Employer Branding och generationer, har vi valt att använda oss av en kvantitativ metod i form av en enkätundersökning. Trost (2012) menar att om en studie ska svara på hur många, hur ofta eller hur vanligt något är så lämpar sig en kvantitativ studie. Bryman (2013) menar vidare att en kvantitativ studie är att föredra när forskaren vill försöka generalisera ett resultat till en större grupp människor. Eftersom vi önskar kunna svara på hur vanlig en viss uppfattning om förmåner är anser vi att en kvantitativ metod lämpar sig bäst. Vi utgår från vad Bryman (2013) kallar ett deduktivt förhållningssätt. Detta innebär att vi tar avstamp i befintliga teorier kring förmåner, Employer Branding och ålder för att utforma våra frågeställningar, vilka sedan testas mot empirin vi får in från enkätundersökningen.

3.2 Urval

Vi har i denna undersökning valt att använda oss av ett styrt slumpmässigt urval, vilket måste tillämpas för att kunna säkerställa att resultatet blir statistiskt representativt för populationen (Bryman 2013). Ett styrt slumpmässigt urval innebär enligt Trost (2012) att forskaren har en löpande förteckning av populationen som ska undersökas, i vårt fall tjänstemän på ett globalt företag. När urvalets storlek har fastställts lottar forskaren fram ett startnummer och väljer sedan ut respondenterna baserat på detta. I vårt fall ville vi ha ett urval på 1000 respondenter och vi hade tillgång till betydligt fler¹. Genom att använda en slumpformel i Excel som gav alla rader ett slumpmässigt decimaltal, kunde vi sedan lotta fram vilka nummer som skulle få möjlighet att svara på enkäten. Trots att vi hade medarbetare i en hel organisation till vårt förfogande valde vi att inte genomföra en totalundersökning. Enligt Trost (2012) innebär en totalundersökning att forskarna genomför undersökningen på hela den population de har tillgång till. Eftersom vi valt att formulera tre öppna frågor i enkäten för att kunna besvara vårt syfte upplevde vi att tiden för databearbetning av dessa frågor hade varit för stor i förhållande till tiden som var avsatt för undersökningens utförande och rapportens författande. Av denna anledning upplevde vi att ett urval på 1000 personer var rimligt.

¹ På grund av anonymitet kan vi inte ange företagets storlek och därmed inte relatera vårt urval till den totala populationen.

3.3 Tillvägagångssätt

Då vi valt en enkätundersökning som verktyg för att samla in empiri var det viktigt att den tydligt avspeglade undersökningens syfte och att frågorna i enkäten kunde härledas till studiens frågeställningar (Bryman, 2013). För att säkerställa detta hade vi först möten med Organisation A där vi fick tillgång till organisationsspecifikt material för att lära oss mer om deras arbete med förmåner och Employer Branding. Därefter fokuserade vi på att studera tidigare teorier och forskning inom dessa områden, samt läsa litteratur kring enkätutformning. Ett utkast på en enkät utformades och efter feedback från handledare både från universitetet och från Organisation A utförde vi en pilotstudie på några medarbetare inom Organisation A för att få ytterligare åsikter kring enkäten. Bryman (2013) menar att det alltid är en fördel att genomföra en pilotstudie eftersom det säkerställer att enkätfrågorna fungerar, samt att undersökningen i sin helhet blir bra. Efter pilotstudien genomfördes justerades enkätens utformning och en slutgiltig version framställdes.

3.3.1 Enkätens utformning

Den slutgiltiga enkäten (se bilaga 1) består av tre delar och 14 frågor. Den första delen innehåller kontrollfrågor där respondenterna får ange kön, ålder, antal år inom koncernen och annan bakgrundsfakta. Även om vi valt att fokusera på ålder i relation till Employer Branding och förmåner valde vi att ha med några ytterligare kontrollfrågor. Detta eftersom det kan vara bra att ha tillgång till andra kontrollvariabler för att inte på förhand utesluta annan påverkan. Del två i enkäten består av frågor relaterade till Employer Branding där respondenterna får bedöma vilka faktorer de anser gör en arbetsgivare attraktiv. Det finns 13 alternativ som värderas mellan 1 - 4 där 1 = inte alls viktigt och 4 = mycket viktigt. Den tredje delen berör förmåner. En fråga är utformad som ett frågebatteri där respondenterna betygsätter förmåner efter hur de bidrar till deras syn på Organisation A som en attraktiv arbetsgivare. Förmånerna värderas enligt skalan: Inte alls, i ganska låg grad, i ganska hög grad, i mycket hög grad. Dessa svar kodades sedan till siffror där 1 = inte alls och 4 = i mycket hög grad. Vi har utformat alla frågor så de följer samma princip med fyra svarsalternativ, vilka följer samma skala. Det är enligt Trost (2012) en fördel att använda samma formuleringar i frågorna så långt som möjligt för att skapa enhetlighet och undvika missförstånd. Genom att använda oss av en likertskala, det vill säga en skala som tar hänsyn till attityder till ett fenomen (Nationalencyklopedin, 2016) har vi tillgodosett denna aspekt vid enkätutformningen.

Mot slutet av förmånsdelen i enkäten har vi tre öppna frågor, det vill säga frågor som kan besvaras med: ja eller nej, samt: om ja vilka/om ja på vilket sätt? Trost (2012) rekommenderar att inte inkludera ett stort antal öppna frågor i en enkät eftersom det blir svårare för forskarna att få en samlad bild av resultatet då respondenternas reflektioner kan vara väldigt breda. Trost (2012) förespråkar dock att avsluta enkäten med en öppen fråga för att respondenterna ska få möjlighet att tillägga egna

reflektioner och kommentarer. Vi har valt att inkludera tre öppna frågor, vilket kan uppfattas som mycket. Anledningen till att vi använde dessa frågor är att de tydligt går att härleda till studiens syfte och att vi därför önskar en bredare förståelse än ett jakande eller nekande svar. Vi valde att utforma frågorna av öppen karaktär på ett sätt som tillät svar med korta kommentarer. Därmed kräver dessa frågor mindre bearbetning än vad en större öppen fråga skulle ha gjort. Slutligen går det att argumentera för att frågorna inte är av helt öppen karaktär då respondenterna kunde välja alternativet 'nej' utan efterföljande fritextsvar.

3.3.2 Webbenkät

Enkäten skickades tillsammans med ett missivbrev (se bilaga 2) ut som en länk i ett mail till de medarbetare som blivit slumpmässigt utvalda. I brevet presenterade vi undersökningens syfte, hur resultatet skulle användas, samt etiska överväganden. Slutligen inkluderade vi våra kontaktuppgifter så att deltagarna skulle ha möjlighet att kontakta oss vid frågor. Medarbetarna fick nio arbetsdagar på sig att besvara enkäten. Efter fem arbetsdagar skickade vi ut ett påminnelsemail om att det endast kvarstod fyra dagar att fylla i enkäten. Efter nio arbetsdagar stängde vi möjligheten att svara på enkäten.

Hultåker (2012) menar att en fördel med webb-enkäter jämfört med pappersenkäter är att det är billigare och enklare att distribuera till ett stort antal personer. Det är dessutom lättare att överföra svaren till statistikprogram som SPSS för kodning och analys, snarare än att koda varje pappersenkät för sig. En nackdel med webbenkäter är dock att de utgör en större risk att få en lägre svarsfrekvens. Detta eftersom det är lättare att försumma ett mail i inkorgen, än det är att glömma en papperskopia av en enkät (Hultåker, 2012). För att motverka en låg svarsfrekvens valde vi att skicka enkäten från ett mailkonto tillhörande Organisation A då vi anser att det skapar högre legitimitet. Vi inkluderade även information i missivbrevet om att medverkan kunde hjälpa Organisation A med sitt förmånsarbete utifrån medarbetares perspektiv. Dessutom hade påminnelsemailet till syfte att öka svarsfrekvensen genom att påminna de medarbetare som ännu inte svarat på enkäten.

3.4 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet är ett mått över hur tillförlitligt ett resultat från en undersökning är, det vill säga i vilken mån respondenterna skulle ge exakt samma svar vid ett annat tillfälle. För att uppskatta om en undersökning har hög reliabilitet finns fyra komponenter att ta hänsyn till. Den första är kongruens vilket handlar om likheten mellan frågor som ämnar mäta samma sak (Trost, 2012). Vår enkät rymde områdena Employer Branding och förmåner. Inom Employer Branding området fanns endast en fråga, medan förmånsområdet bestod av flera frågor. Med anledning av detta kan kongruensen i viss mån ifrågasättas. Vi valde dock att utforma enkäten på detta sätt eftersom vi ville fokusera på förmånsdelen, samt undvika att enkäten blev för lång. Precision är den andra komponenten vilken är en fråga kring hur respondenterna kryssar i frågorna i

enkäten (Trost, 2012). Då de flesta frågor mäts på samma skalnivå och dessutom har testats i en pilotstudie har vi försökt minimera risken för förvirring eller misstag, vilket sannolikt har bidragit till en hög precision. Den tredje komponenten kallas objektivitet och rör huruvida den som kodar svaren uppfattar dem på samma sätt som den som inhämtat informationen (Trost, 2012). Inmatningen av enkätsvaren gjordes i ett dataprogram och har inte krävt tolkning, därför förmodas objektiviteten vara hög i denna studie. Den fjärde komponenten är konstans och behandlar tidsaspekten, vilket betyder att attityden till ett fenomen inte förändras över tid (Trost, 2012). Då vi inte kan garantera dagsformen hos respondenterna och eftersom deras värdering av exempelvis förmåner kan skifta något beroende på kringliggande omständigheter, är detta den komponent som är svårast för oss att kontrollera.

Validitet är ett mått som anger om en fråga mäter det den avser att mäta eller ett instruments giltighet (Trost, 2012). För att höja validiteten i vårt arbete utformade vi enkätfrågorna så de endast berörde de fenomen som vi önskar undersöka. Dessutom genomförde vi en pilotstudie där vi kunde kontrollera om frågor och svarsalternativ var adekvata och enkla att förstå. Efter pilotstudien gjorde vi med hjälp av kommentarer från respondenterna mindre förändringar av enkäten. Med anledning av pilotstudiens genomförande och den feedback som följde anser vi att validiteten är hög i denna studie.

3.5 Etiska överväganden

Enligt Bryman (2013) finns det inom forskning fyra etiska principer att förhålla sig till vid genomförande av en undersökning. Informationskravet innebär att forskarna informerar respondenterna om undersökningens syfte och att deras medverkan är frivillig. Respondenterna ska även ha möjlighet att avbryta undersökningen om de önskar. Samtyckeskravet medför att deltagarna själva har rätt att bestämma om de vill medverka i en undersökning eller inte. Konfidentialitetskravet betyder att uppgifter om respondenterna ska behandlas med största möjliga konfidentialitet. Ingen obehörig ska kunna komma åt personuppgifterna. Nyttjandekravet innebär att resultatet från forskningen endast får användas i forskningsändamål (Bryman, 2013).

I missivbrev (se bilaga 2) inkluderade vi information om vad undersökningen syftade till, vilka områden frågorna skulle behandla, samt att medarbetarnas medverkan är helt frivillig. Det framgick även att de fick avbryta sin medverkan när helst de önskade. Med anledning av detta anser vi att vi uppfyllt informations- och samtyckeskravet. Genom missivbrevet informerades medarbetarna även om att deras medverkan behandlas med konfidentialitet, att deras personuppgifter är anonyma, samt att svaren inte går att härleda till specifika personer. Vi har dessutom vidtagit försiktighet kring dokument som kan innehålla känsliga uppgifter. I missivbrevet framgick också att resultatet från undersökningen bara ska användas i forskningssyfte, för att kunna besvara de frågeställningar som formulerats i studien. Hultåker (2012) påpekar att användning av webb-enkäter innebär en risk då undersökningen och dess

resultat kan spridas till obehöriga aktörer. Då vi använt oss av en gratis-tjänst vid distribuering av enkäterna skulle detta kunna påverka konfidentialitets- och nyttjandekravet. Eftersom enkätverktyget är godkänt av lärare och uppdragsgivare anser vi dock att användningen bör vara godtagbar. För vidare försiktighet har vi inte använt namnet på företaget i undersökningen, så att svar inte ska kunna knytas till Organisation A om de kommer på villovägar. Således bör konfidentialitet- och nyttjandekravet vara uppfyllda.

3.6 Analys av data och bortfallsanalys

Då enkäten var avslutad förde vi in data i statistikprogrammet SPSS för att kunna utföra analyser. Till en början genomförde vi medelvärdesanalyser av respondenternas uppfattningar i alla frågor. Vi bearbetade även de öppna frågorna genom att föra in medarbetarnas kommentarer i ett dokument. När överföringen var färdig inordnade vi kommentarerna till de olika ålderskategorierna som fanns med som kontrollvariabel. Därefter sammanställde vi de svar som var lika för att lättare kunna överblicka hur fördelningen av åsikter såg ut och lättare kunna urskilja trender i de olika åldersgrupperna. Nästa steg var att dela upp ålderskategorierna i två grupper kallade X och Y. Dessa representerade i stora drag födelseåren för generation X och Y. Dock upptäckte vi att det var betydligt färre respondenter från generation Y, vilket gör att resultatet bör tolkas i ljuset av detta. Även om det är olyckligt för resultatets skull är det en konsekvens av ett slumpmässigt urval som vi förstod kunde uppkomma, särskilt eftersom medelåldern inom Organisation A är relativt hög. Vi gjorde därefter korstabeller för att se om det gick att finna någon skillnad i hur de olika generationerna svarat på frågorna. Särskilt fokuserade vi på enkätens två huvudfrågor rörande ranking av Employer branding-faktorer och förmåner. Korstabeller utfördes även med kontrollvariablerna kön och tid i organisationen för att undersöka om det fanns andra variabler som påverkat resultatet än ålder. Vidare genomförde vi både oberoende t-test och ANOVA-test på samma två huvudfrågor med kontrollvariablerna ålder, kön och tid i organisationen för att avläsa signifikansen i resultaten.

Enkäten skickades ut till 1000 tjänstemän på Organisation A och sammanlagt svarade 541 personer, vilket innebär att svarsfrekvensen är 54 procent. Detta är ett godtagbart utfall då Trost (2012) menar att svarsfrekvensen bör vara mellan 50-75 procent för att kunna dra korrekta slutsatser. En möjlig negativ effekt med ett bortfall på 46 procent skulle kunna vara att undersökningen blir något skev. Slumpen skulle kunna göra att de som inte svarat på enkäten är extrema i sina åsikter, vilket gör att vi går miste om av värdefull information. Bortfallet på 46 procent kan förklaras med att vi utformade enkäten på svenska. Eftersom företaget är globalt finns möjligheten att vissa medarbetare har ett annat modersmål än svenska. Bortfallet kan dessutom bero på att enkäten inte fungerade för alla medarbetare, vilket vi blev underrättade om över mail. Detta är beklagligt, men någonting vi inte kunde påverka då det berodde på

testverktyget. Det övriga bortfallet tros bero på att enkäten glömdes bort eller inte prioriterades framför annat arbete.

3.7 Kritiska reflektioner

Studien som denna rapport avser utfördes delvis på uppdrag av Organisation A. Detta innebär att vi, även fast vi vill undersöka ett vetenskapligt fenomen, samtidigt måste förhålla oss till Organisation A. Ett exempel på detta är att vi har inkluderat lön som en förmån i vår enkätundersökning, trots att vi endast ämnade undersöka förmåner utöver lön. I och med detta har vi haft dubbla lojaliteter att ta hänsyn till under tiden då studien utfördes. För att kunna fokusera på det vetenskapliga fenomenet studien avser har vi från början informerat Organisation A om vårt förhållningssätt, vilket de har visat stort stöd för studien igenom. Vi har dessutom arbetat aktivt med att anonymisera alla detaljer kring Organisation A för att kunna sätta det vetenskapliga fenomenet i fokus. Med anledning av dessa åtgärder tror vi att vi lyckats behålla fenomenet i centrum studien igenom.

4. Resultat och analys

I denna del presenteras resultatet av enkätundersökningen med efterföljande analys utifrån teoriavsnittet. Resultatet kommer att redovisas i tre delar. Första delen innehåller Employer Branding-faktorer, med en fördjupning av konkurrenskraftiga förmåner. Andra delen behandlar de förmåner som finns inom Organisation A och hur dessa skattas, samt nöjdhet kring förmåner. Den tredje och sista delen avhandlar anpassning av förmåner och särskilt hur dessa kan anpassas efter individer.

4.1 Employer Branding-faktorer

Employer Branding innehåller många olika aspekter varav förmåner är en. I tabell 1 redogörs hur olika Employer Branding-faktorer värderas av anställda på Organisation A. I tabellen redovisas faktorerna i rangordning efter hur de har skattats. Enkätfrågan rörde vilka Employer Branding-faktorer som är viktiga för att uppfatta en arbetsgivare som attraktiv och i tabellen framgår det tydligt att den faktor som attraherar respondenterna mest är *intressant arbetsinnehåll*. Därefter följer *god balans mellan arbete och privatliv* och *möjlighet till kompetensutveckling*. Resterande faktorer varierar något i skattning, men har ett medelvärde runt 2.6. Att intressant arbetsinnehåll rankas som den faktorn med störst attraktionskraft går i linje med Cennamo och Gardners (2008) forskning. De beskriver att möjligheten att ha intressanta, meningsfulla arbetsuppgifter är någonting som många individer värdesätter på dagens arbetsmarknad. Vidare menar de att både kompetensutveckling och möjlighet till balans mellan arbete och privatliv är viktiga faktorer för arbetstagare oavsett generationstillhörighet (Cennamo & Gardner, 2008).

Tabell 1. Employer Branding-faktorer (medelvärden, standardavvikelse min = 1 max = 4)

Variabel	Mean All	Std. Deviation	Mean Gen X	Mean Gen Y	n
Intressant arbetsinnehåll	3.86	0.34	3.87	3.75	541
Möjlighet till god balans mellan arbete och privatliv	3.3	1.24	3.3	3.3	541
Möjlighet till kompetensutveckling	2.99	1.39	3.0	2.82	539
Konkurrenskraftiga löner	2.8	1.46	2.81	2.7	537
Anställningstrygghet	2.75	1.42	2.73	2.93	540
Bra arbetsmiljö	2.65	1.47	2.64	2.67	541
Starkt ledarskap	2.64	1.43	2.67	2.42	536
Jämställdhet	2.6	1.39	2.61	2.49	541
Stabil företagsekonomi	2.43	1.45	2.46	2.2	540
CSR och värderingar	2.36	1.34	2.36	2.31	535
Goda möjligheter att avancera i karriären	2.32	1.41	2.3	2.5	541
Ett företag som ligger i framkant i produktutveckling	2.31	1.39	2.35	2.04	539
Konkurrenskraftiga förmåner	2.2	1.33	2.18	2.32	538

Tabellen gäller frågan: *Ange hur viktiga följande områden är för att du ska uppfatta en arbetsgivare som attraktiv. Med svarsalternativen: Inte alls viktigt, Lite viktigt, Ganska viktigt och Mycket viktigt.*

I tabell 1 går det att utläsa att skattningen inte skiljer sig nämnvärt mellan generation X och Y då de har mycket liknande uppfattning av vad som gör en arbetsgivare attraktiv. Det går dock att urskilja att *starkt ledarskap, stabil företagsekonomi* och *ett företag som ligger i framkant med produktutveckling* värderas något högre av generation X. Vidare är generation Y mer intresserade av *goda möjligheter att*

avancera i karriären och trygga anställningar. Att starkt ledarskap värderas högre av generation X går i linje med Jonkmans (2012) resonemang om att ett välfungerande ledarskap är värdefullt för generationen då de har en tendens att vara kritiska mot auktoriteter. Jorgensen (2003) menar vidare att generation X därmed ställer högre krav på chefer inom en organisation och svarar bäst på delegerande och coachande ledarskap. Resultatet ovan visar i likhet med Gibson, Greenwood och Murphys (2009) forskning att generation Y är mer intresserade av att avancera i karriären. Forskarna menar att individer tillhörande generation Y har behov av nya utmaningar för att vilja stanna kvar på en arbetsplats. Därför bör arbetsgivare erbjuda givande arbeten med möjlighet till kompetensutveckling för att uppfattas som attraktiva av generation Y. Resultatet visar även att generation Y till större del klassar trygga anställningar högre som Employer Branding-faktor. Detta tyder enligt Parment & Dyhre (2009) på att den yngre generationen värdesätter immateriella faktorer på en arbetsplats så som arbetsklimat i större utsträckning än materiella förmåner.

Eftersom studien ämnar undersöka hur förmåner klassas jämfört med andra Employer Branding-faktorer är placeringen av *konkurrenskraftiga förmåner* intressant. I tabell 1 går det att avläsa att den Employer Branding-faktor som rankats lägst är just konkurrenskraftiga förmåner med ett medelvärde på 2.2. Det syns också att båda generationerna har rankat konkurrenskraftiga förmåner lågt, även om generation Y har klassat den något högre ($m = 2.32$) än generation X ($m = 2.18$). Enligt Armstrong och Brown (2006) är syftet med användningen av förmåner bland annat att de ska fungera som en form av Employer Branding. Cäker (2013) förklarar att utbudet av förmåner kan locka arbetssökande, samt höja motivationen hos befintliga medarbetare. Resultatet i tabell 1 tyder på att förmåner inte har en stark attraktionskraft för respondenterna, utan är den faktor som klassas lägst av alla Employer Branding-faktorer.

4.1.1 Konkurrenskraftiga förmåner som Employer Branding-faktor

Eftersom *konkurrenskraftiga förmåner* är den Employer Branding-faktor studien fokuserar på, har denna faktor närmre studerats. Nedan (tabell 2) följer därför en bivariat analys av konkurrenskraftiga förmåner för att undersöka om några signifikanta skillnader kan utläsas med hjälp av olika kontrollvariabler.

Tabell 2. Konkurrenskraftiga förmåner (procent).

Variabel	Inte alls-ganska lite	Ganska mycket-Väldigt mycket	p-värde	n
Kön			.846	
Kvinna	56.2	43.8		144
Man	54.7	45.3		379
Annat	50	50		2
Generation			.771	
X	55.7	44.3		474
Y	50	50		64
Tid i organisationen			.992	
0-5 år	52.4	47.6		88
6-15 år	55.1	44.9		187
16-25 år	55.3	44.7		114
Mer än 25 år	56.5	43.5		145

Kommentar: $p = 0.05$

I tabell 2 framgår att variabeln kön endast visar skillnader på några få procentenheter i uppfattningen av *konkurrenskraftiga förmåner* som Employer Branding-faktor. Skillnaderna är inte statistiskt signifikanta eftersom $p = .846$. I tabell 2 syns en mindre skillnad mellan hur generation X och Y uppfattar konkurrenskraftiga förmåner. Skillnaderna är dock mycket små och kan inte ses som statistiskt signifikanta då $p = .771$. I tabellen går det att avläsa små skillnader mellan individer som arbetat olika lång tid i organisationen, dessa är inte heller statistiskt signifikanta eftersom $p = .992$. Tvärt emot Dale-Olsens (2006) beskrivning om att förmåner har olika stort värde i olika grupper, visar detta resultat att konkurrenskraftiga förmåner klassas lågt bland samtliga kontrollgrupper.

4.2 Förmåner

I dagsläget har Organisation A ett paket med 29 generella förmåner som är applicerbara för de flesta tjänstemän. Dock är vissa förmåner kopplade till anställningstid och position. Det finns för närvarande inget system där medarbetare kan individanpassa sina förmåner. Resultatet av frågan om vilka förmåner som bidrar till synen på Organisation A som en attraktiv arbetsgivare redovisas i tabell 3. Tabellen redogör endast för de sju högst rankade förmånerna i en förkortad tabell, men en fullständig tabell med en rangordning av förmånerna finns i bilaga 3. De fyra förmåner som klassats som minst attraktiva behandlas sedan i löpande text. Detta

urval har gjorts eftersom vi anser att det är mer intressant att studera ytterligheter och få en djupgående förståelse för dessa.

Tabell 3. Förmåner inom Organisation A (medelvärde, standardavvikelser min = 1 max = 4).

Variabel	Mean	Std. Deviation	Mean Gen X	Mean Gen Y	n
Flextid	3.34	0.68	3.33	3.34	535
Lön	3.17	0.72	3.17	3.10	539
Företagspension	3.16	0.75	3.2	2.87	535
Distansarbete	2.86	0.87	2.85	2.95	525
Vinstdelning	2.83	0.81	2.85	2.73	528
Bonus	2.83	0.82	2.85	2.66	535
Föräldraledighet (utfyllnad/uttag)	2.78	0.95	2.73	3.13	473

Tabellen gäller frågan: *I vilken utsträckning bidrar följande förmåner till din syn på Företaget som en attraktiv arbetsgivare?* Svarsalternativen är: *Ej tillämpbar, Inte alls, I ganska låg grad, I ganska hög grad och I mycket hög grad.*

Av tabell 3 går att utläsa att den förmån som anses vara mest attraktiv är *flextid*. Detta ligger i linje med forskning som visar att individer tillhörande både generation X och generation Y värdesätter en god balans mellan arbete och privatliv högt (Cennamo & Gardner 2008). Eftersom flextid kan underlätta samspelet mellan privat- och arbetsliv skulle det kunna vara en anledning till varför förmånen flextid rankas högt. Detsamma gäller för *distansarbete* och *föräldraledighet* vilka också klassats högt och kan främja balansen mellan arbete och privatliv.

I tabell 3 syns att många förmåner av monetär karaktär värderas högt, så som lön, vinstdelning, företagspension och bonus. På samma sätt kan flextid, distansarbete och föräldraledighet ses som högt rankade icke-monetära förmåner. Många förmåner klassas ganska lika av generation X och Y gällande i vilken utsträckning de bidrar till synen på Organisation A som en attraktiv arbetsgivare. Generation X har dock klassat förmånerna av monetär karaktär något högre än den yngre generationen, medan de av icke-monetär karaktär värderas något högre av generation Y. Detta kan ha sin förklaring i Ingleharts (2000) forskning om postmateriella värderingar, som framhåller att den nya generationen lägger mindre vikt vid det materiella och tilltalas

istället av frihet och utveckling. Den äldre generationen tenderar däremot att tilltalas av det materiella i större utsträckning.

I tabell 3 utmärker sig värderingen av företagspension med medelvärdet 3.2 för generation X och 2.87 för generation Y. Detta kan närmare förklaras med hjälp av livscykelperspektivet (Soidre, 2009). Då pension ligger närmre i tiden för de äldre individerna inom generation X, förklarar det troligtvis varför de rankar företagspension som en mer tilltalande förmån. På samma sätt kan bonus och vinstdelning, med det extra ekonomiska tillskottet det innebär, vara till hjälp för de äldre medarbetarna som närmar sig slutet av sitt arbetsliv. Ett livscykelperspektiv skulle på samma sätt kunna förklara varför föräldraledighet rankats högre av generation Y ($m = 3.13$) jämfört med generation X ($m = 2.73$). Troligtvis är individer tillhörande generation Y i större utsträckning del av den fas i livet som innebär familjebildning, vilket kan göra att de värdesätter goda villkor för föräldraledighet högt. Även distansarbete rankas något högre av den yngre generationen och kanske beror det på att det är en extra användbar förmån för individer med små barn. Sammantaget verkar således de olika livssituationerna som respondenterna befinner sig i spela roll för hur de uppfattar förmånerna inom Organisation A.

De förmåner som i minst utsträckning anser bidra till synen på Organisation A som en attraktiv arbetsgivare (se vidare i bilaga 3) är *startgrupp i Göteborgsvarvet* ($m = 1.51$), *fertilitetsbehandling genom bruttolöneavdrag* ($m = 1.59$) *ögonlaserbehandling genom bruttolöneavdrag* ($m = 1.71$), och *gratis inträde till företagets museer* ($m = 1.78$). Enligt Armstrong och Murlis (2004) kan förmåner ha långsiktiga, samt kortsiktiga värden för anställda. De långsiktiga förmånerna har betydelse för individer på lång sikt medan de kortsiktiga är mer begränsade. Förmånerna startgrupp i Göteborgsvarvet samt gratis inträde till företagets museer kan sägas ha kortsiktiga värden vilket kan vara en anledning till varför respondenterna inte tilltalas av dessa i så stor utsträckning. Förmånerna som har rankats högst i tabell 3, så som pension och vinstdelning, har snarare ett långsiktigt värde för medarbetarna.

4.2.1 Bivariat analys och variansanalys av förmåner

För att undersöka om det föreligger statistiskt signifikanta skillnader vad gäller förmånernas attraktionskraft signifikantstestades resultaten. En total redovisning av dessa testers utfall återfinns i bilaga 4. Då studiens fokus är att redovisa generationsskillnader behandlas de andra kategorierna endast kort nedan. De förmåner som visar statistiskt signifikanta skillnader inom generationskategorin, det vill säga skillnader som med stor sannolikhet inte uppkommit av slumpen, är företagspension ($p = .001$), föräldraledighet ($p = .003$) och frivilliga försäkringar ($p = .000$). De två första har redovisats ovan och tros bero på livssituation. Frivilliga försäkringar rankas relativt lågt som förmån betraktad, men med en säkerställd medelvärdeskillnad mellan generation X ($m = 2.21$) och generation Y ($m = 1.76$). Detta skulle kunna ha en förklaring i Ingleharts (2000) teori om att den äldre generationen värdesätter trygghet på ett annat sätt än de yngre. Möjligtvis är

generation X därför mer intresserade av försäkringsförmåner, vilka inviger säkerhet och ett ekonomiskt skydd inför framtiden.

För kontrollvariabeln kön framkommer ett flertal statistiskt signifikanta skillnader, bland annat för förmånerna flextid, distansarbete, arbetstidsförkortning och friskvårdsbidrag. Det framgår att förmåner som hjälper individer att hålla god balans mellan arbete och privatliv och förmåner relaterade till träning är de som är signifikanta inom kategorin kön. Av testerna framgår det inte vilket av alternativen kvinna, man och annat som har fått stort utslag och detta har inte heller testats vidare då det inte ligger i studiens syfte. För kontrollvariabeln år i organisationen finns även några signifikanta värden. Dessa är för förmånerna: bonus, vinstdelning, företagspension, frivilliga försäkringar och premiering för lång och trogen tjänst. Flera av dessa förmåner är desamma som rankats högst av generation X i tabell 2. Detta tyder på att det skulle kunna finnas effekter av multikollinearitet mellan generationsvariabeln och variabeln tid i organisationen, det vill säga att de påverkar varandra. Troligtvis är de som tillhör generation X och har rankat ovan nämnda förmåner högt, också de som har varit anställda inom organisationen en längre tid.

4.2.2 Nöjdhet kring förmåner

Trots den låga rankningen *konkurrenskraftiga förmåner* erhöll som Employer Branding-faktor visar resultat att förmånsutbudet har en relativt stor inverkan på respondenternas val av arbetsplats. På frågan om i vilken utsträckning utbudet av förmåner påverkar valet av arbetsgivare uppger generation Y till 65 procent att det har ganska stor till mycket stor betydelse. Generation X har svarat motsvarande 53 procent på samma fråga. Detta tyder på att förmåner har betydelse för majoriteten av respondenterna när de ska välja vilken arbetsgivare de vill arbeta för. Även om skillnaden mellan generationernas skattning endast är 12 procentenheter, stämmer det överens med Laurents (2007) resonemang om att arbetstagare tillhörande yngre generationer ställer högre krav på bättre förmåner i arbetslivet. Vidare förklarar Parment och Dyhre (2009) att generation Y sällan imponeras av diverse materiella förmåner eftersom de är vana vid att alltid ha tillgång till det senaste inom exempelvis teknik.

En majoritet (80 %) av respondenterna anger att de är ganska nöjda till mycket nöjda med de förmåner som erbjuds inom Organisation A. Vidare uppger 77 procent att Organisation A har ett ganska bra till mycket bra förmånspaket. Detta talar för att organisationen i stor utsträckning har lyckats tillgodose medarbetarnas behov och därmed lyckats med ett internt Employer Branding-arbete. Dahlqvist och Melin (2010) menar att det är viktigt för organisationer att arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke även internt, vilket ofta glöms bort. Detta tros inte vara fallet inom Organisation A där förmånsutbudet verkar tillgodose majoriteten av medarbetarnas önskemål. Dahlqvist och Melin (2010) förklarar dessutom att en viktig effekt av ett lyckat internt Employer Branding-arbete blir att de anställda fungerar som ambassadörer för företaget. Att så många inom Organisation A är nöjda med

företagets förmånsarbete kan således ha positiva effekter för organisationens attraktionskraft vid nyanställning.

Respondenterna visar stor medvetenhet kring de förmåner som Organisation A erbjuder, dock verkar kännedomen hos generation X vara något större med 88 procent mot generation Y:s 74 procent. Detta tyder på att företaget arbetar på ett tillfredsställande vis med att kommunicera förmåner och dess betydelse till de anställda, vilket Pegg (2009) framhäver som en mycket viktig aspekt av ett företags förmånsarbete. Detta eftersom företag endast kan uppnå lyckosamma effekter av förmåner om medarbetarna vet att de existerar, samt vilka fördelar de kan innebära. Den skillnad som finns mellan generationernas medvetenhet om sina förmåner stödjer i viss mån den undersökning Benify (2015) utfört, vilken menar att den yngre generationen ofta har sämre kännedom om förmåner än den äldre generationen.

4.3 Anpassning av förmåner

I de öppna frågorna i enkäten (se bilaga 1) ombads respondenterna att svara ja/nej samt lämna eventuella kommentarer i fritext. Frekvensen av dessa svar syns i tabell 4 och resultaten respondenternas kommentarer redovisas i löpande text nedan. Svaren i tabell 4 adderas inte upp till 100 procent eftersom några inte svarat varför cirka 2 procent faller bort från statistiken.

Tabell 4. Anpassning av förmåner (procent)

	JA	NEJ	n
Finns det förmåner du anser är onödiga?	29.7	67.5	526
Finns det förmåner du saknar?	40.7	57.7	532
Skulle du vilja individanpassa dina förmåner?	54.4	43.5	530

Ungefär 30 procent av respondenterna upplever att det finns förmåner som är onödiga. En majoritet av dessa anser att små rabatter på olika prylar är en onödig förmån. Kommentarererna handlar om att rabatterna är svåra att hålla reda på och att det går att hitta samma eller bättre rabatter utan att gå genom företagets förmånsportal. Vidare anser många respondenter att ögonlaser, utlottning av biljetter samt semesterboenden är onödigt. De förmåner som anses onödiga är också de som rankas lägst i attraktivitet i avsnitt 3.2. Fler personer från generation X, speciellt individer över 51 år, anser att fertilitetsbehandling är en onödig förmån. En möjlig anledning är att dessa individer redan genomgått fasen familjebildning, varför de ser det som en onödig förmån utifrån sin egen livssituation. Soidre (2009) menar att en naturlig följd

av att människor genomgår olika stadier i sitt liv är att de formar olika behov och olika anspråk. Just fertilitetsbehandling kommenterades i fritextsvar:

“Det är ju många grejer jag inte utnyttjar, typ friskvårdsbidrag, fertilitetsbehandlingar osv., men de kanske är bra för någon...”

(Man, gen X)

På frågan om det finns förmåner som saknas inom Organisation A svarar 41 procent jakande. En majoritet önskar bättre friskvård i företaget. Många kommenterar att de skulle vilja ha möjlighet att träna på arbetstid och tillgång till en träningsanläggning vid arbetsplatsen. Vidare uppger respondenterna att de önskar ett högre friskvårdsbidrag, samt att det ska kunna användas bredare och appliceras på diverse sporter. Detta går i linje med Laurents (2007) resonemang om att framtidens förmåner allt mer kommer fokusera på hälsofrämjande aktiviteter så som friskvård och träning. Laurent (2007) menar dock att det är den yngre generationen som till större del är intresserad av hälsofrämjande förmåner, vilket resultatet av denna studie inte visar. Intresset för ökade friskvårdsaktiviteter är konstant över de olika åldersgrupperna. Även detta kommenterades i fritextsvar.

“Friskvårdsbidraget borde vara högre. Kanske högre ju äldre man blir eftersom mer motion behövs för att orka jobba till högre ålder.”

(Kvinna, gen X)

Många kommenterar att de önskar få tillgång till lokala förmåner, då de menar att flera erbjudanden endast rör de som bor i större städer. För att uppnå så positiva effekter som möjligt av personalförmåner är det enligt Pegg (2009) viktigt för organisationer att informera alla medarbetare om vilka förmåner som finns tillgängliga. När företag tydligt lyckas kommunicera ut vilka förmåner som erbjuds ökar den generella uppskattningen mot arbetsgivaren (Pegg, 2009). En trend som syns i kommentarerna bland respondenter över 51 år visar att de önskar mer frekventa hälsokontroller. Vidare kommenterar de oftare att de vill få tillgång till hushållsnära tjänster. Det som också utmärker generationen X är att de till större del önskar högre lön istället för förmåner, samt att de vill ha högre bonus. Detta går att koppla till det som Armstrong och Brown (2006) kallar för transaktionella belöningar vilka är finansiella till sin utformning. Därför är det viktigt att företag arbetar med förmåner som är både transaktionella och relationella till sin utformning för att nå olika generationer och olika behov hos människor (Armstrong & Brown, 2006). Utmärkande för åldersgruppen 41-50 är att många säger sig sakna tjänstebil som förmån. Enligt Lievens (2007) kan en tjänstebil ha både ett instrumentellt och ett symboliskt värde. I kommentarerna framgår dock inte vilket värde som tillskrivs tjänstebilen.

4.3.1 Individanpassade förmånspaket

En majoritet (54 %) av respondenterna uppger att de skulle vilja individanpassa sina förmåner. Många önskar kunna välja bort förmåner som inte är intressanta för dem och istället välja det som passar deras specifika önskemål. Smith (2000) kallar denna form för individanpassade flexibla förmånspaket där principen är att medarbetarna tillåts välja förmåner från en meny upp till ett visst värde. Därmed kan medarbetarna välja bort de förmåner de anser är överflödiga eller som inte passar deras intressen. Hillebrink et al. (2008) förklarar dessutom att individuella förmånspaket kan erbjuda de anställda en mer värdefull belöning medan organisationen kan hålla kostnaderna nere.

“Vore intressant att individuellt kunna välja säg upp till 10 förmåner beroende på vad som faktiskt jag själv anser vara förmån (och då få bättre erbjudande per vald förmån)” (Man, gen Y)

Intresset kring individanpassade förmånspaket skiljer sig inte åt mellan de olika generationerna. Många respondenter önskar byta ut vissa förmåner mot andra beroende på var de befinner sig i livet. Bland kommentarerna framkommer önskemål om att exempelvis byta ut löneökning mot städhjälp, föräldraledighet mot försäkring, samt bonus mot pension för att anpassa förmånerna efter familjesituation och behov. Hume (1995) föreslår att ett sätt att anpassa förmåner till olika stadier i individers liv är att utforma förmånslösningar kopplat till individers livscyklar. På detta sätt tillhandahåller individer ersättningar som är lämpliga för att kunna förhålla sig till utgifter som är sammanslutna med diverse livsförändringar.

“Vad som ses som en förmån kan variera mellan person till person och vid olika tidpunkter i livet. Det är därför inte fel att t.ex. erbjuda en bas av förmåner till alla samt ha individanpassade "extra förmåner". En småbarnsförälder kanske uppskattar flexibiliteten i arbetstider och distansarbete medan andra kanske uppskattar tätare hälsokontroller eller liknande.” (Kvinna, gen Y)

5. Diskussion

Studien som genomförts visar att förmåner som Employer Branding-faktor betraktad, rankas lägst bland utvalda faktorer. Det finns näst intill ingen skillnad i hur olika generationer, kön eller anställningstid påverkar denna uppfattning. Flexitid är den mest uppskattade förmånen, följt av bland annat lön, företagspension, föräldraledighet och bonus. Det finns små skillnader i uppfattning av förmåner mellan generationer, vilka bäst kunde förklaras med hjälp av ett livscykelperspektiv (Soidre, 2009). Det gick dessutom att se en trend där generation X i större utsträckning värderar förmåner av monetär karaktär, medan generation Y tilltalas av de icke-monetära, vilket tyder på vissa värderingsskillnader (Inglehart, 2000). Slutligen visar resultatet att drygt hälften är intresserade av att individanpassa sina förmånspaket utifrån behov och livssituation.

5.1 Employer Branding

Även om konkurrenskraftiga förmåner inte värderades högt som Employer Branding-faktor, menar vi likväl att förmånsarbete inte är onödigt. Detta argument har stöd i det resultat som visar att en majoritet av respondenterna ser förmånsutbudet som något viktigt vid valet av arbetsgivare. Att uppfattningar om betydelser av förmåner tycks gå i olika riktning kan förklaras genom att bedömning av förmåner skiljer sig åt mellan arbetssökande och redan etablerade medarbetare. Enligt Cäker (2013) syftar ett företags förmånsarbete till att öka attraktionskraften mot önskvärd arbetskraft, samt till att behålla och motivera befintlig personal. Vi menar emellertid att förmåner kan uppfattas olika beroende på arbetssituation. Arbetssökande individer lägger möjligtvis större vikt vid vilka förmåner företaget erbjuder för att enklare kunna göra ett urval. Att granska andra företags förmånsutbud blir ett sätt för arbetssökande att jämföra arbetsgivare och därefter ta ett beslut om att byta arbetsplats eller inte. Som Lievens (2007) beskriver tilltalas arbetssökande ofta av transaktionella värden vilket är förhållandevis materiella attribut, som har till syfte att underlätta individers vardagsliv. Vår reflektion är att när individer sedan har etablerat sig inom en organisation, kanske andra faktorer spelar större roll för hur attraktiv arbetsgivaren uppfattas. Enligt Lievens (2007) finns förutom transaktionella värden också symboliska värden, vilka handlar om faktorer som tilltalar individer på en djupare nivå. Vårt resultat styrker således Lievens påstående om att förmåner, vilka har transaktionella värden ofta tilltalar arbetssökande i hög grad, jämfört med etablerade medarbetare, som snarare tilltalas av symboliska värden inom en organisation. Efter en tid inom ett företag verkar individer uppskatta mer abstrakta Employer Branding-faktorer högre än förmåner. Exempelvis kan vi från studiens resultat utläsa att faktorer rörande arbetsinnehåll och utveckling värderas högt, vilket troligtvis är faktorer som är svåra att jämföra vid jobsökning.

Då förmåner skulle kunna ha större attraktionskraft bland arbetssökande tror vi företaget kan utnyttja detta i sitt arbete att attrahera arbetssökande. Företag kan, som en del i sitt Employer Branding-arbete, redan under anställningsprocesser lyfta vilka förmåner som erbjuds. Genom att tydligt kommunicera förmånsutbudet vid nyanställningar skulle en möjlig effekt vara att företagets attraktionskraft ökar ytterligare. En risk med större exponering av företagets förmåner kan emellertid vara att konkurrenter lättare kan matcha utbudet. Om andra företag erbjuder samma förmåner minskar således den specifika organisationens attraktionskraft. En viktig del i att öka kommunikationen av förmånsutbudet gentemot arbetssökande bör vara att kontrollera informationen angående förmånerna. Det som kommuniceras utåt måste stämma överens med verkligheten för att upprätthålla ett attraktivt arbetsgivarvarumärke. Om organisationer lockar med överdimensionerade förmånspaket som sedan inte uppfylls tror vi risken är att varumärket istället får en negativ stämpel. Enligt Parment och Dyhre (2009) är det på dagens arbetsmarknad viktigt att upprätthålla ett attraktivt arbetsgivarvarumärke för att få konkurrensfördelar och lyckas attrahera talanger till företaget.

5.2 Förmåner

Resultatet visar att det finns ett stort intresse av att kunna individanpassa sina förmånspaket. Även Hume (1995) förutspår att detta är förmånernas framtida utveckling. Det finns en möjlig problematik vid implementering av individanpassade förmånspaket. Pegg (2009) menar att anställda som förstår vilka förmåner de förfogar över och vad de innebär ofta har en bättre syn på företaget de arbetar hos. I dagsläget är många medvetna om de förmåner som finns inom Organisation A kanske eftersom ett gemensamt förmånsutbud kan vara lättare att kommunicera ut. En risk med individuella förmånspaket är att det skulle kunna minska medvetenheten hos medarbetarna om utformningen av förmånsutbudet blir mer avancerat. Frågan blir därmed hur erbjudanden om individanpassade förmånspaket kan utformas för att det ska bli lättförståeligt? I dagsläget finns vissa förmåner som rankas mycket högt i popularitet, så som flextid, distansarbete och bonus. Samtidigt finns det förmåner som endast några få verkar utnyttja. Vår tanke är därför att erbjuda ett grundpaket med de förmåner som är mest attraktiva för alla och sedan låta individer välja till ett antal förmåner som har ett smalare användningsvärde. Genom att erbjuda ett grundpaket med tillval tror vi det blir lättare att kommunicera förmånsutbudet till medarbetare, till skillnad från hur kommunikationen kan se ut vid helt fria val av förmåner.

Hume (1995) föreslår att ett annat sätt att utforma individuella förmånspaket är att anpassa dem efter livscyklar. Detta skulle betyda att under faser som familjebildning får förmåner som föräldraledighet, distansarbete och så vidare mer utrymme. På samma sätt får exempelvis hälsokontroller och pensionssystem större utrymme för anställda i äldre åldrar. Vi ser dock en fara med denna utformning. Förmåner efter livscyklar skulle kunna hindra individer att forma sina liv och livshändelser som de önskar. Att exempelvis erbjuda förmåner som underlättar familjebildning under ett

visst skede av anställdas liv, skulle inte vara behjälpligt för individer som inte önskar skaffa barn i den fas som anses vara normen. Vi menar därmed att en risk med förmåner efter livscyklar är att det kan kategorisera individer till särskilda fack och endast främja de personer som följer normen.

I resultatet framgick att förmånerna ögonlaserbehandling och fertilitetsbehandling i låg grad ansågs bidra till synen på Organisation A som en attraktiv arbetsgivare. Armstrong och Brown (2006) menar att arbetsgivare måste erbjuda belöning som anses vara betydelsefull för medarbetarna för att uppnå goda resultat av sitt förmånsarbete. Fertilitetsbehandling och ögonlaserbehandling är troligtvis förmåner som få individer har behov eller intresse av, vilket vi tror kan förklara varför de inte anses vara betydelsefulla i samma utsträckning som andra förmåner. Exempelvis kan lön, bonus och friskvårdsbidrag användas av fler medarbetare, varför dessa möjligtvis anses bidra till arbetsgivarens attraktivitet i större utsträckning än mindre använda förmåner. En fråga företag bör ställa sig är hur breda de vill vara i sitt förmånsutbud och vad effekterna blir av utbudsutformningen. Vi menar att organisationer som erbjuder förmåner som appellerar ett stort spektra av medarbetare troligtvis kommer ha ett utbud som anses vara värdefullt i stor utsträckning. Samtidigt är risken att företaget inte lyckas tillgodose de individer som har särskilda önskningar och skiljer sig från mängden.

En annan intressant iakttagelse är att intresset för fler förmåner rörande träning, friskvård och företagshälsovård är stort bland individer tillhörande alla olika ålderskategorier. Laurent (2007) menar att denna trend förväntas fortsätta med allt högre krav på hälsofrämjande förmåner så som högre friskvårdsbidrag. Att hälsorelaterade förmåner har högt efterfråganvärde av medarbetare, menar vi kan bero på att balans mellan privat- och arbetsliv värdesätts av många individer på dagens arbetsmarknad. När medarbetare exempelvis får möjlighet att träna på arbetstid och utföra hälsokontroller genom sin arbetsgivare, bidrar det till att individer på ett enklare sätt kan balansera sina liv. Förutom att möta individens behov genom att erbjuda mer hälsofrämjande förmåner, vilket Armstrong och Brown (2006) förklarar bidrar till relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare, ser vi även andra positiva effekter av sådana investeringar. Mer hälsoinriktade förmåner skulle kunna öka såväl den fysiska som psykiska hälsan på arbetsplatsen. Eftersom psykisk ohälsa är ett växande problem för många företag i dagens samhälle, vilket inte minst syns då det kommit en ny arbetsmiljöföreskrift i ämnet som trätt i kraft i år (Arbetsmiljöverket, 2015) kan satsningar inom friskvård fungera som en preventiv åtgärd. Satsningarna skulle kunna medföra att medarbetarna mår bättre, samt att sjukfrånvaro och sjukskrivningar minskar.

Gällande variabeln ålder, som främst kontrollerats utifrån begreppet generationer har denna studie funnit att detta angreppssätt är något smalt. Främst eftersom stora delar av resultatet tros kunna härledas till livsfaser snarare än egenskaper och utmärkelser för individer födda inom ett viss åldersspann. Dock har det varit svårt att med säkerhet fastställa resultatet till att bero på generationer eller livscyklar som fenomen.

Med anledning av detta tror vi det är en fördel att försöka tolka ålder utifrån många olika fenomen för att bättre förstå det. Dessutom bör resonemang om att variationer ofta inte beror enbart på ålder utan korrelerar med andra faktorer som kön eller klass tas i betraktande (Parry & Urwin, 2011). Detta gör det än mer komplicerat att fånga in ålder som fenomen, men samtidigt betonar det vikten av att granska hur olika faktorer tenderar att bero av varandra.

5.3 Slutsatser

Syftet med den här studien var att beskriva och förklara hur tjänstemän uppfattar förmåner och deras betydelse för Employer Branding, samt om uppfattningar varierar beroende på generationstillhörighet. Efter studiens genomförande har frågeställningarna besvarats enligt följande.

Hur uppfattar tjänstemän inom Organisation A sina förmåner?

De flesta tjänstemän är mycket nöjda med de anställningsförmåner de har i dagsläget och har god uppfattning om vilka dessa är. Vidare uppfattas förmånen flextid som den viktigaste, följt av diverse monetära förmåner så som lön, bonus och vinstdelning, men också flera icke-monetära förmåner som föräldraledighet, distansarbete och friskvårdsbidrag. Majoriteten av tjänstemännen uttrycker ett stort intresse för möjligheten att individanpassa förmånspaket.

I vilken utsträckning påverkar förmåner tjänstemännens uppfattning om vad som gör en arbetsgivare attraktiv?

Som Employer Branding-faktor betraktad är konkurrenskraftiga förmåner den lägst rankade faktorn. Trots den låga klassningen av konkurrenskraftiga förmåner anser dock en majoritet av respondenterna att förmånsutbudet har betydelse vid val av ny arbetsgivare.

Hur ser olika generationer av tjänstemän inom Organisation A på förmånens inverkan på en arbetsgivares attraktionskraft och hur kan eventuella skillnader förklaras?

Det finns relativt få skillnader i hur olika generationer uppfattar vad som gör en arbetsgivare attraktiv. De största skillnaderna syns för förmåner som är kopplade till en individs livscykel, så som föräldraledighet och pensionsförmåner. Det finns också en skillnad i att de äldre respondenterna värdesätter monetära förmåner i något större utsträckning än de yngre gör.

Vi har funnit fenomenet Employer Branding genom förmåner relevant ur en personalvetenskaplig synvinkel, då strategier för att attrahera och bibehålla medarbetare är viktigt att ha med sig i en framtida yrkesroll. Enligt Edwards (2010) ligger Employer Branding delvis inom HR:s ansvarsområde, vilket gör det viktigt för oss att förstå och kunna samarbeta med andra personer med kunskap inom området. Lärdomen kring hur företag kan arbeta för att attrahera och bibehålla olika yrkesgrupper är också essentiell eftersom det är en viktig strategisk fråga.

Konkurrensen om dagens arbetskraft ökar, vilket gör det extra viktigt att ha kunskap om vad som tilltalar olika individer. Även mångfalden ökar på dagens arbetsmarknad vilket enligt Lin et al. (2011) har skapat en större variation bland anställdas behov. Ovanstående måste betänkas vid utformning av förmånspaket för att lyckas uppnå goda effekter av företags förmånsarbete.

Vi vill åter påpeka att resultatet i studien är organisationsspecifikt och medan det kan säga en del om förmåner som verktyg, är det svårt att applicera på helt skilda kontexter än Organisation A. För att göra det mer applicerbart skulle enkätundersökningen behöva utföras på många olika företag i Sverige. Samtidigt hade det då varit betydligt svårare att granska förmånsutbudet då det kan se väldigt annorlunda ut inom olika företag. Det hade däremot varit en bra idé att i enkäten ställa fler frågor som fångar individens livssituation och inte bara förhålla studien till ålder. Vi hoppas att denna studie kan ge en god grundförståelse för hur arbetsgivare kan använda sig av förmåner i ett Employer Branding-arbete.

5.3.1 Förslag till vidare forskning

Den forskning som finns att tillgå rörande förmåner är begränsad och de flesta källor som finns är föråldrade. Speciellt limiterad är forskning som behandlar förmåner som en form av Employer Branding, vilket förklarar varför vi anser att det behövs vidare studier inom det här området. Detta för att höja kunskapen om förmånens påverkan på medarbetarens benägenhet att attraheras till, samt stanna kvar och utvecklas i en organisation. Som redovisats under resultatavsnittet uppbådade ett ANOVA-test ett stort antal signifikanta värden när kontrollvariabeln kön testades mot samtliga förmåner. Särskilt framkom skillnader rörande flexibilitet i arbetet, föräldraledighet och olika aspekter av träning. Det finns en möjlighet att dessa skillnader går att härleda till forskning kring kön och könsroller. Då det inte var i studiens syfte att undersöka detta fenomen närmre lämnar vi istället det som ett förslag till vidare forskning, då vi tror att det kan ge upphov till intressanta resultat.

6. Referenslista

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Arbetsmiljöverket (2015). Organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4), föreskrifter. Hämtad 2016-05-12 från <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-afs-20154/>
- Armstrong, M. & Brown, D. (2006). *Strategic reward: Making it happen*. London: Kogan Page Ltd
- Armstrong, M. & Murlis, H. (2004). *Reward management*. London: Kogan Page Ltd.
- Arvidsson, P. (2005). *Styrning med belöningsystem*. Stockholm: Elanders Gotab
- Barrow, S. & Mosley, R. (2005). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Benify (2015). Kompensationsgapet. Hämtad 2016-04-14 från <https://www.benify.se/p/sv-se/kompensationsgapet/>
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
- Bryman, A. (2013). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber
- Bristow, D., Amyx, D., Castleberry, S.B. & Cochran, J.J. (2011) A Cross-Generational Comparison of Motivational Factors in a Sales Career Among Gen- X and Gen-Y College Students. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(1), 77-85.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.
- Cäker, M. (2013). Belöningsystem som styrmedel. I Nilsson, F., & Olve, N-G. (red.), *Controllerhandboken*. Stockholm: Liber
- Dahlqvist, U. & Melin, F. (2010). *Varumärken i offentlig tjänst*. Malmö: Liber
- Dale-Olsen, H. (2006). Wages, fringe benefits and worker turnover. *Labour Economics*, 13(1), 87-105.
- Edmund, J. & Turner, S.B. (2005). Global Generations: Social Change in the Twentieth Century. *The British Journal of Sociology*, 56(4), 559-575.

- Edwards, M.R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- Gibson, J., Greenwood, R. & Murphy, Jr. E. (2009). Generational Differences In The Workplace: Personal Values, Behaviors and Popular Beliefs. *Journal of Diversity Management*, 4(3), 1-8.
- Hillebrink, C., Schippers, J., van Doome-Huiskes, A. & Peters, P. (2008). Offering choice in benefits: a new Dutch HRM arrangement. *International Journal of Manpower*, 29(4), 304-322.
- Hultåker, O. (2012). Webbenkäter. I Trost, J. (red.). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur
- Hume, D. A. (1995). *Reward management: Employee performance, motivation and pay*. Oxford: Blackwell Business.
- Inglehart, R. (2000). Globalization and postmodern values. *The Washington Quarterly*, 23(1), 215-228. DOI: 10.1162/016366000560665
- Jonkman, L. (2012). *Generation X – självständiga problemlösare (eller cyniska outsiders?)*. Hämtad 2016-04-14 från http://www.linusjonkman.com/?p=2493#_ftn1
- Jorgensen, B. (2003). Baby Boomers, Generation X and Generation Y?. *Foresight*, 5(4), 41-49.
- Jäghult, B. (2005). *Morötter – En bok om bonus, beröm och andra belöningar*. Stockholm: Utvecklingsplan
- Kupperschmidt, B.R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
- Laurent, J. (2007) *Här är framtidens löneförmåner*. Hämtad 2016-04-14 från <http://www.di.se/artiklar/2007/11/17/har-ar-framtidens-loneformaner/>
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46(1), 51-69.
- Lin, Z., Kelly, J. & Trenberth, L. (2011). Antecedents and consequences of the introduction of flexible benefit plans in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 1128–1145.
- Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *BRW*, 24(10), 64–66.
- Macky, K., Gardner, D. & Forsyth, S. (2008) Generational differences at work: introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 857-861.

- McCrindle, M. (2006). *New Generations at Work: Attracting, Recruiting, Retaining & Training Generation Y*. McCrindle Research. Hämtad 2016-04-14 från http://mccrindle.com.au/resources/whitepapers/McCrindle-Research_New-Generations-At-Work-attracting-recruiting-retaining-training-generation-y.pdf
- Mannheim, K. (1952). *The Problem of Generations. Essays of Sociology of Knowledge*. London: Routledge and Kegan, Paul.
- <http://www.history.ucsb.edu/faculty/marcuse/classes/201/articles/27MannheimGenerations.pdf>
- Nationalencyklopedin (2016). *Likertskala*. Hämtad 2016-04-12 från <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/likertskala>
- Parment, A., & Dyhre, A. (2009). *Employer Branding - Guidelinea, Worktools and Best Practices*. Malmö: Liber
- Parry, E., & Urwin, P. (2011) Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13, 79-96.
- Pegg, T. (2009). Creating engagement through employee benefits. *Strategic HR Review*, 8(2), 5-12.
- Rynes, S. L. & Gerhart, B. (2002). *Compensation in organizations*. California: Jossey-Bass.
- Skatteverket (2016). *Förmåner*. Hämtad 2016-04-14 från <http://www.skatteverket.se/privat/skatter/arbeteinkomst/formaner.4.3a2a542410ab40a421c80001009.html>
- Smith, I. (2000). Benefits. I G. White & J. Druker (eds.). *Reward management: a critical text*. London: Routledge
- Soidre, T. (2009). Ålder, generation och arbete. I Berglund, T., Berglund, T. & Schedin, S. (red.), *Arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Trost, J. (2012). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur
- Wilden, R., & Gudergan, S. & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1–2), 56–73.

7. Bilagor

Bilaga 1 - Enkäten

1. Kön:

Kvinna
Man
Annat

2. Ålder:

Under 20
20-25 år
26-30 år
31-35 år
36-40 år
41-50 år
51-60 år
Över 60

3. Antal år inom koncernen:

0-5 år
6-15 år
16-25 år
Mer än 25 år

4. Personalkategori:

Arbetare
Tjänsteman

5. Ort:

Orter är borttagna för att inte röja anonymitet.

6. Ange hur viktiga följande områden är för att du ska uppfatta en arbetsgivare som attraktiv:

Inte alls viktigt Lite viktigt Ganska viktigt Mycket viktigt

Goda möjligheter att avancera i karriären
Intressant arbetsinnehåll
Möjlighet till kompetensutveckling
Social Corporate Responsibility och värderingar
Jämställdhet
Stabil företagsekonomi
Anställningstrygghet
Starkt ledarskap
Möjlighet till god balans mellan arbete och privatliv
Konkurrenskraftiga förmåner
Ett företag som ligger i framkant i produktutveckling
Bra arbetsmiljö
Konkurrenskraftiga löner/löneutveckling

7. Hur väl känner du till de förmåner som Företaget erbjuder?

Inte alls 1 2 3 4 Mycket väl

8. I vilken utsträckning bidrar följande förmåner till din syn på Företaget som en attraktiv arbetsgivare?

Ej tillämpbar Inte alls I ganska låg grad I ganska hög grad I mycket hög grad

Lön
Flexitid
Distansarbete
Arbetstidsförkortning
Tjänstebil
Bonus
Vinstdelning
Tjänstepension
Företagspension
Växling av tidbankstimmar till pension
Frivilliga försäkringar
Föräldraledighet (utfyllnad/uttag)
Premiering för lång och trogen tjänst
Kompletterande utbildningsstöd
Rabatter vid olika typer av köp
Friskvårdsbidrag
Företagshälsovård, med hälsokontroller
Fertilitetsbehandling genom
bruttolöneavdrag
Ögonlaser genom bruttolöneavdrag
Kollektivtrafik –
årskort med nettolöneavdrag
Startgrupp i Göteborgsvarvet
Gratis kaffe och te
Gratis inträde på Företagets museer
Tillgång till träningsanläggning
Instruktörledda träningspass
Biljetter – utlottning (teater etc.)
Semesterboenden – utlottning/rabatt
Fruktkorg
Förmånsportal

9. I vilken utsträckning är du nöjd med dina förmåner?

Inte alls 1 2 3 4 I mycket hög grad

10. I vilken utsträckning påverkar utbudet av förmåner ditt val av arbetsgivare?

Inte alls 1 2 3 4 I mycket hög grad

11. Finns det förmåner du anser vara onödiga?

Ja

Nej

Om ja, vilka?

12. Finns det förmåner som du saknar?

Ja

Nej

Om ja, vilka?

13. Skulle du själv vilja ha möjligheten att anpassa ditt förmånspaket individuellt, det vill säga att byta ut vissa förmåner mot andra?

Ja

Nej

Om ja, på vilket sätt?

14. Hur bra förmåner anser du att Företaget har?

Mycket dåligt 1 2 3 4 Mycket bra

Tack för ditt deltagande!

Bilaga 2 - Missivbrevet

Hej!

Vi heter Lovisa Lindeberg och Maja Vikman och vi studerar sista terminen på Personalvetarprogrammet vid Göteborgs Universitet. Vi skriver just nu vårt examensarbete där vi undersöker vilken påverkan olika förmåner har för ett företags arbete med att vara en attraktiv arbetsgivare.

Vi hoppas att undersökningen kommer att generera nyttig kunskap för XXX som organisation genom att få in ett kompletterande medarbetarperspektiv på förmåner och Employer Branding.

Vi har fått tillåtelse av XXX i Sverige att utföra vår undersökning på XXX. Insamlingen av underlag till undersökningen sker via en enkätundersökning som skickas ut till ca 1000 slumpmässigt utvalda XXX-medarbetare i Sverige varav du är en. Du kan besvara enkäten fram till och med den 21 april 2016.

Enkäten kommer att behandlas konfidentiellt och du kommer att vara helt anonym. Det är endast vi som genomför undersökningen som kommer att behandla svaren och dessa kommer sammanställas till en rapport som XXX kommer få del av i ett senare skede. Ditt deltagande är helt frivilligt, men vi skulle dock uppskatta om så många som möjligt kan svara på enkäten. Tidsåtgången beräknas vara 10 minuter.

I undersökningen kommer XXX att benämnas som Företaget. Har du funderingar eller frågor kring undersökningen får du gärna höra av dig till oss. Tack på förhand för ditt deltagande!

Maja Vikman
XXX@hotmail.com

Lovisa Lindeberg
XXX@gmail.com

Bilaga 3 - Tabell över alla förmåner

Tabell - Beskrivande statistik - Förmåner inom Organisation A

(medelvärde, standardavvikelse min = 1 max = 4)

Variabel	Mean	Std. Deviation	Mean Gen X	Mean Gen Y	n
Flextid	3.34	0.68	3.33	3.34	535
Lön	3.17	0.72	3.17	3.10	539
Företagspension	3.16	0.75	3.2	2.87	535
Distansarbete	2.86	0.87	2.85	2.95	525
Vinstdelning	2.83	0.81	2.85	2.73	528
Bonus	2.83	0.82	2.85	2.66	535
Föräldraledighet (utfyllnad/uttag)	2.78	0.95	2.73	3.13	473
Friskvårdsbidrag	2.77	0.89	2.77	2.82	535
Gratis kaffe och te	2.65	0.95	2.66	2.62	522
Arbetsstidsförkortning	2.61	0.86	2.61	2.63	535
Företagshälsovård med hälsokontroller	2.57	0.49	2.57	2.6	338
Tjänstepension	2.52	0.49	2.5	2.65	474
Tillgång till träningsanläggning	2.42	0.97	2.42	2.5	519
Förmånsportal	2.41	0.87	2.42	2.35	525
Premiering för lång och trogen tjänst	2.38	0.99	2.41	2.11	513
Kompletterande utbildningsstöd	2.36	0.85	2.35	2.44	512
Fruktkorg	2.35	1.02	2.32	2.54	449
Tjänstebil	2.25	1.03	2.26	2.25	470
Växling av tidbankstimmar till pension	2.16	0.91	2.19	1.93	513
Frivilliga försäkringar	2.16	0.83	2.21	1.76	526
Instruktörledda träningspass	1.95	0.94	1.95	2.01	484

Rabatter vid olika typer av köp	1.92	0.8	1.91	1.95	522
Semesterboenden – utlottning/rabatt	1.85	0.9	1.85	1.8	484
Biljetter – utlottning (teater etc.)	1.84	0.91	1.83	1.92	497
Kollektivtrafik – årskort med nettolöneavdrag	1.81	0.89	1.81	1.83	452
Gratis inträde på Företagets museer	1.78	0.86	1.81	1.59	494
Ögonlaser genom bruttolöneavdrag	1.71	0.83	1.72	1.66	451
Fertilitetsbehandling genom bruttolöneavdrag	1.59	0.8	1.6	1.48	380
Startgrupp i Göteborgsvarvet	1.51	0.75	1.49	1.61	436

Tabellen gäller frågan: *I vilken utsträckning bidrar följande förmåner till din syn på Företaget som en attraktiv arbetsgivare? Med svarsalternativen: Ej tillämpbar, Inte alls, I ganska låg grad, I ganska hög grad och I mycket hög grad*

Bilaga 4 - Signifikansnivåer för kön, generation och tid i organisationen

Tabell - Bivariat analys - Förmåner

Variabel	Generation	Kön	Tid i koncernen
Flextid		.001*	
Distansarbete		.000*	
Föräldraledighet	.003*	.001*	
Friskvårdsbidrag		.000*	
Träningspass		.000*	
Biljetter		.000*	
Semesterboende		.002*	
Frukt		.010*	
Träningsanläggning		.016*	
Arbetstidsförkortning		.034*	
Bonus			.000*
Vinstdelning			.000*
Företagspension	.001*		.002*
Frivilliga försäkringar	.000*		.001*
Premiering för lång och trogen tjänst			.000*

Kommentar: *p<0.05