



# GÖTEBORGS UNIVERSITET

## HANDELSHÖGSKOLAN

---

### Employer Branding - Nyckeln till ett starkt arbetsgivarvarumärke

En studie om hur organisationer kan arbeta med employer branding för att attrahera  
young professionals.

---

**Kandidatuppsats / Marknadsföring**

Företagsekonomiska institutionen

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Vårterminen 2017

**Författare:** Matilda Carlsson och Paola Reho

**Handledare:** Martin Öberg

## FÖRORD

---

Vi som författare vill rikta ett tack till vår kontaktperson och vår informant från Göteborg Energi som under studiens gång varit mycket tillmötesgående. Vi vill också passa på att tacka vår handledare Martin Öberg som kommit med hjälpsamma råd och vägledning till uppsatsen. Slutligen uttrycker vi stor tacksamhet till de 58 deltagare som bidrog med ytterst informativa och intressanta åsikter i studiens enkätundersökning.

---

Paola Reho

---

Matilda Carlsson

Göteborg, maj 2017

## SAMMANFATTNING

---

**Titel** Employer Branding - Nyckeln till ett starkt arbetsgivarvarumärke. En studie om hur organisationer kan arbeta med employer branding för att attrahera young professionals.

**Nyckelord** Employer branding, branding, marketing, employer attractiveness, consumer behaviour, young professionals, motivation.

**Författare** Matilda Carlsson och Paola Reho

**Handledare** Martin Öberg

Forskning visar på att organisationer har fått ett ökat intresse för fenomenet employer branding. Organisationer letar ständigt efter nya medarbetare och försöker attrahera en viss önskad målgrupp i relation till vad dessa värderar i en potentiell arbetsgivare. Studiens syfte är därför att definiera målgruppen young professionals och dess syn på vad som definierar en attraktiv arbetsgivare, samt att undersöka på vilka sätt organisationer kan arbeta med employer branding för att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke på arbetsmarknaden.

Studien grundas i en abduktiv ansats och möjliggjordes dels genom en kvantitativ enkätundersökning. Enkäten utformades genom både kort- och flervalsfrågor och deltagandet i undersökningen uppgick till sammanlagt 58 stycken. Primärdatan förelåg även i en kvalitativ intervju med en anställd på exempel företaget Göteborg Energi. Intervjun utfördes i syfte att få en större förståelse kring hur kommunala organisationer aktivt arbetar med employer branding.

Till studiens teoriavsnitt användes sekundärkällor i form av tidigare vetenskapliga artiklar och litteratur och studiens analysmodell utfördes genom att diskutera studiens teori- och empiriavsnitt. Genom att granska den tidigare vetenskapliga forskningen kunde studiens teman urskiljas, vika var marknadsföring, employer brands, konsumentbeteende och dagens arbetstagare. Genom att analysera och diskutera dessa områden kunde studiens slutsatser, förslag till fortsatta studier samt rekommendationer till Göteborg Energi utvisas.

Studiens slutsatser visar på att det är viktigt för organisationer, kommunala som privata, att aktivt arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke för att stärka sitt employer brand. Ett verktyg som kan användas till att åstadkomma detta visar sig vara employer value proposition (EVP) som är ett värde genom vilket organisationer kan kommunicera sitt arbetsgivarvarumärke, både internt och externt. Vidare visar slutsatserna på betydelsen av employer attractiveness, arbetsgivarens attraktionskraft, och vilka konkurrensfördelar arbete med fenomenet kan leda till. Slutsatserna visar vidare på att young professionals tillhör den ledande generationen på dagens arbetsmarknad, generation Y, då vi kan se kopplingar mellan denna generations karaktärsdrag och studiens definition av dessa talanger. Studien visar även på att denna målgrupp grundas i att se negativt på kommunalt arbete, samtidigt som en del positiva attityder, positiva motivationsfaktorer och sympati riktas mot den kommunala sektorn. Resultatet visar därför även på att alla individer är olika och att det inte går att dra samtliga arbetstagare över en kant.

## ABSTRACT

---

**Title** Employer Branding - The key to a strong employer brand. A study on how organizations can work with employer branding to attract young professionals.

**Keywords** Employer branding, branding, marketing, employer attractiveness, consumer behaviour, young professionals, motivation.

**Authors** Matilda Carlsson and Paola Reho

**Supervisor** Martin Öberg

Research shows that organizations have gained an increased interest in the phenomenon of employer branding and in understanding certain consumer behaviours. Organizations are constantly looking for new employees and are trying to attract a desired target group in relation to what they value in a potential employer. The purpose of the study is therefore to define the target group of young professionals and its views on what defines an attractive employer, as well as to investigate how organizations can work with employer branding to create an attractive employer brand in the market.

The study is based on an abductive approach and was made possible through a quantitative questionnaire survey. The survey was designed by both short and multiple choice questions and the participation of the survey resulted in 58. The primary data was also included in a qualitative interview with an employee at the example company Göteborg Energi. The interview was conducted with a view to gaining a greater understanding of how municipal organizations actively work with employer branding.

The theoretical part used secondary sources in the form of previous scientific articles and literature, and analysis model was developed by discussing the theory and empirical sections of the study. By examining the previous scientific research, the themes of the study could be distinguished; marketing, employer brands, consumer behaviour and today's employers. By analysing and discussing these themes, the conclusions of the study, proposals for further research and recommendations for Göteborg Energi could be expelled.

The conclusions indicate that it's important for organizations, governmental and private, to actively work with their employer brand proposal to strengthen their employer brand. A tool that can be used to accomplish this proves to be the so-called employer value proposition (EVP), a tool through which organizations can communicate their employer brand, both internally and externally. Furthermore, the conclusions show the importance of the phenomenon of employer attractiveness and what competitive advantages working with the phenomenon can lead to. The conclusions further show that young professionals belong to the leading generation in today's labour market, generation Y, as we can see links between the characteristics of this generation and the study's definition of these talents. The study also shows that this target group is based on neglecting governmental organizations, while some positive attitudes, positive motivational factors and sympathy can still be seen directed towards the governmental sector. The result therefore shows that all individuals are different and that all employers can be viewed as one.

## ORDLISTA

---

### **Engelska**

### **Svenska**

Employer branding

Arbetsgivarvarumärket

Employer attractiveness

Arbetsgivarens attraktionskraft

Employer value proposition  
(EVP)

Arbetsgivarerbjudandet

Young Professionals

1-8 års arbetslivserfarenhet inom ramen för sin  
högskole/universitetsexamen

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

---

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1. Bakgrund .....	1
1.2. Problemdiskussion .....	3
1.3. Syfte .....	4
1.4. Avgränsningar .....	4
<b>2. METOD</b> .....	<b>5</b>
2.1. Ansats och val av metod .....	5
2.2. Datainsamling .....	6
2.3. Forskningsetiska principer .....	7
2.4. Källkritik .....	8
2.5. Tillförlitlighet/validitet .....	9
<b>3. TEORETISK REFERENSRAM</b> .....	<b>11</b>
3.1. Marknadsföring .....	11
3.1.1. Varumärken och dess betydelse .....	11
3.2. Employer Brands .....	12
3.2.1. Employer Branding - Arbetsgivarvarumärket .....	13
3.2.2. Employer attractiveness – Arbetsgivarens attraktionskraft .....	14
3.2.3. Employer Value Proposition - Arbetsgivarerbjudandet .....	14
3.3. Konsumentbeteende hos dagens arbets sökande .....	18
3.3.1. Motivation, attityder och värderingar .....	18
3.3.2. Maslows behovshierarki .....	19
3.4. Dagens arbetstagare .....	20
3.4.1. Talanger: Supertalanger eller Young Professionals? .....	21
3.4.2. Arbetstagare och talangers behovshierarki .....	22
3.5. Sammanfattning .....	23
<b>4. EMPIRI</b> .....	<b>26</b>
4.1. Presentation av Göteborg Energi .....	26
4.1.1. Göteborg Energi och dess medarbetare .....	26
4.1.2. Göteborg Energi som organisation .....	28
4.1.3. Göteborg Energi som arbetsgivare .....	31
4.2. Enkätundersökning .....	32
4.2.1. Deltagarna som konsumenter på arbetsmarknaden .....	33
4.2.2. Deltagarna och dess nuvarande arbetsplats .....	35
4.2.3. Deltagarna om ett starkt arbetsgivarvarumärke .....	37
4.2.4. Deltagarnas ställningstagande till kommunalt arbete .....	37
4.2.5. Deltagarnas syn på skillnader mellan kommunalt och privat arbete .....	39
4.2.6. Deltagarnas ideala arbetssituation .....	40
<b>5. TOLKNING</b> .....	<b>42</b>
5.1. Employer branding .....	42
5.1.1. Varumärke och arbetsgivarvarumärke .....	42
5.1.2. Employer attractiveness .....	45
5.1.3. Employer value proposition - Arbetsgivarerbjudandet .....	46
5.2. Konsumentbeteende och dagens arbets sökande .....	50
5.2.1. Young Professionals .....	50

5.2.2. Motivation och behov .....	52
5.2.3. Young professionals ideala arbetsplats och arbetsgivare .....	54
5.2.4. Young professionals och kommunalt arbete .....	55
<b>6. SLUTSATSER .....</b>	<b>58</b>
6.1. Rekommendationer till Göteborg Energi .....	60
6.2. Förslag till fortsatta studier .....	60
<b>KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>62</b>
<b>BILAGA 1. INTERVJUGUIDE .....</b>	<b>65</b>
<b>BILAGA 2. ENKÄT .....</b>	<b>66</b>
<b>BILAGA 3. ENKÄTUTFALL .....</b>	<b>72</b>

# 1. INLEDNING

---

*Detta avsnitt inkluderar en bakgrund till uppsatsen som följs av en problemformulering där ämnets aktualitet och nyckelord för uppsatsen beskrivs. Formuleringen mynnar sedan ut i studiens frågeställningar samt uppsatsens syfte, vilket sedan nyanseras under rubriken avgränsningar.*

## 1.1. Bakgrund

Synen på arbetsmarknaden har förändrats (Dyhre, 2013). Uppfattningen av vad som anses vara ett attraktivt arbete och vad som kan förväntas från en arbetsgivare är inte densamma som tidigare generationers (Parment & Dyhre, 2009) utan utgörs nu istället av individer som “[...] alltid har gjort olika val bland många konkurrerande alternativ och ser sig själva som konsumenter – även när det gäller jobb.” (Dyhre, 2013, s. 4). Precis som dagens arbetsgivare ställer höga krav på arbetstagare, så ställer även arbetstagare höga krav på arbetsgivare och prioriterar annorlunda i vad de värdesätter i ett jobb och varför de skulle kunna tänka sig att söka ett specifikt jobb (Universum, 2017). Det finns för tillfället gott om jobb för arbetstagare med en gymnasieutbildning eller högre på den svenska arbetsmarknaden, vilket leder till att det blir ett överskott av arbetskraft och bidrar till den rådande konkurrens som finns inom specifika branscher (Arbetsförmedlingen, 2017). Det framkommer i prognosen från Arbetsförmedlingen (2017) inom vilka branscher det i dagsläget finns arbetsbrist och inom vilka branscher det anses vara lättare att få jobb, vilka är civilingenjörer och ingenjörer inom bygg och anläggning samt elektronik. Det är alltså inte av en slump det råder stor konkurrens bland arbetsgivare vad gäller att attrahera den bästa arbetskraften.

Prognosen från Arbetsförmedlingen (2017) tydliggör vilka yrkesgrupper det kommer att råda en konkurrens av i framtiden, och det gäller därför för organisationer som berör denna arbetskraft att också kunna attrahera dessa önskade målgrupper på rätt sätt. För att kunna skapa denna attraktion visar tidigare vetenskaplig forskning på att organisationer har fått ett ökat intresse för fenomenet *employer branding*, eller som det på svenska heter; *arbetsgivarvarumärket* (Dyhre & Parment, 2013). Som namnet avslöjar handlar fenomenet om organisationers arbete med sitt arbetsgivarvarumärke (*employer brand*) i förhållande till dess medarbetare och potentiella arbetstagare, det vill säga vad arbetsgivarvarumärket förknippas med ur olika aspekter såsom exempelvis karriärmöjligheter och/eller lön. Det innebär alltså att arbetsgivaren försöker förmedla och kommunicera ut ett visst arbetsgivarvarumärke som attraherar ny arbetskraft och som gör att de behåller de befintliga medarbetarna (Backhaus & Tikoo, 2004; Dyhre & Parment, 2013; Sullivan, 2004). Fenomenet *employer branding* ger därför en tydlig koppling mellan organisationers varumärke och dess arbetsgivarvarumärke, i den mening att organisationer strävar efter att framstå som attraktiva i förhållande till vad de kan erbjuda arbetstagare. Vidare menar Batey (2016) på att ett brand är “[...] a cluster of meanings” och varumärken anses vara en av organisationers viktigaste och mest värdefulla tillgångar. Citatet av Batey (2016) visar på att alla individer associerar olika och att varumärken definieras av många olika attribut.



Dyhere (2013) diskuterar hur bilden av kommunalt arbete ser ut och menar på att många som arbetar inom kommunen har uppfattningen av att många ser på deras arbetsplats som något negativt, och menar att trots många medarbetare är nöjda med sina jobb vill de inte skylta med att de arbetar där. Regeringen (2015) skriver att kommunala organisationer och dess styrning sker genom kommunallagen. I denna lag regleras bland annat kommuner och landstings befogenheter, villkoren för arbetet i fullmäktige och nämnderna och den ekonomiska förvaltningen i kommuner och landsting. Enligt vår egen förförståelse finns det en tydlig skillnad i uppfattningarna kring hur arbetstagare tänker kring arbete hos kommunala eller privata företag.

Så vad driver egentligen arbetstagare till att söka en viss tjänst? Tidigare vetenskaplig forskning visar på att analysen av ett visst *konsumentbeteende* grundas i motivation, värderingar och attityder (Bhagozzi & Dholakia, 1999; Ekström, 2010; Evans, Jamal & Foxall, 2008; Schiffman, Hansen & Kanuk, 2012). När det sedan kommer till att förstå arbetstagares beteende på arbetsmarknaden anses det handla om att uppfylla olika behov som arbetstagaren har i sitt arbetsliv och karriär (Dyhere & Parment, 2013). Bättre ersättning och förmåner, förbättrad balans mellan arbete och privatliv, samt bättre geografisk placering har visat sig vara de tre främsta anledningarna till vad som får arbetstagare att söka en viss tjänst (Universum, 2017). Tidigare vetenskaplig forskning visar även på att organisationers förmåga att uppfattas som attraktiv arbetsgivare spelar roll i relation till frågan hur en arbetstagare betar sig på arbetsmarknaden. I koppling till employer branding så framkommer även fenomenet *employer attractiveness* (Berthon et al., 2005), vilket definieras som “[...] the envisioned benefits that a potential employee sees in working for a specific organisation.” (Berthon et al., 2005, s. 155). Det vill säga att ju mer attraktiv en arbetsgivare uppfattas, desto större möjlighet har organisationen att förmedla sitt employer brand och nå önskad målgrupp.

Men vilka är då aktörerna på dagens arbetsmarknad? Dagens generation anses kännetecknas av att vara teknologisk kunnande, karriärsinriktade och vara uppväxta då Internet kom, även kallad Generation Y (Parment & Dyhere, 2009). Tidigare vetenskaplig forskning visar på att det är viktigt för arbetsgivare som arbetar tillsammans med människor från denna generation att se förbi eventuella generella meningar, och istället anstränga sig för att förstå denna nya arbetskraft (Parment & Dyhere, 2009).

“*Talented people need organisations less than organisations need talented people.*”  
(Pink, 2002, in Parment & Dyhere, 2009, s. 12).

Precis som citatet påvisar finns det ett ökat intresse för begreppet talang hos organisationer (Dyhere, 2013; Parment & Dyhere, 2009). Vad den tidigare forskningen inom området talar om är att dessa talanger även kan komma att benämnas som “supertalanger” (Dyhere & Parment, 2013), vilka utgörs av högutbildade akademiker som har specifika preferenser för hur deras arbete ska se ut. Talanger kan även benämnas som “Young Professionals” (Universum, 2013), vilka istället definieras som personer under fyrtio år med akademisk bakgrund samt med ett till åtta års arbetslivserfarenhet. I denna studie kommer vi att fokusera på *young professionals*, vilka vi har valt att definiera som de individer som är unga i arbetslivet och har en akademisk

bakgrund samt 1–8 års arbetslivserfarenhet. Anledningen till att vi valt att fokusera på just denna målgrupp är för att vi anser det finnas en kunskapslucka och vaga definitioner kring hur dessa arbetstagare betar sig som konsumenter på arbetsmarknaden, något som vi vill undersöka ytterligare.

## 1.2. Problemdiskussion

Problematiken ligger i att undersöka arbetet med employer branding och på vilka sätt organisationer kan arbeta med fenomenet för att framstå som attraktiva arbetsgivare, både internt och externt. Genom granskning av tidigare studier och litteratur tolkar vi det som att det finns en kunskapslucka gällande målgruppen young professionals och att vara ung på arbetsmarknaden (Dyhre & Parment, 2013; Universum, 2013). Vi finner det därför intressant att försöka definiera vad som kännetecknar en young professional.

Att behålla och attrahera arbetskraft är något som de flesta organisationer berörs av, både inom kommunal och privat sektor (Dyhre & Parment, 2013). Problematiken kring employer branding har uppstått genom ökad konkurrens på marknaden över potentiell arbetskraft (Arbetsförmedlingen, 2017) och det faktum att privata företag många gånger ligger i framkant vad gäller att attrahera och behålla den kompetens de efterfrågar. Privata organisationer och konsultfirmor toppar listor över vilka organisationer som uppfattas som de mest attraktiva arbetsgivarna (Universum, 2016), vilket tydliggör att de kommunala organisationerna inte alltid anses vara lika attraktiva (Dyhre & Parment, 2013). Det blir på så vis intressant för denna studie att undersöka om det finns några generella meningar eller förståelser kring kommunalt arbete bland de som är unga på arbetsmarknaden.

Fenomenet employer branding är relativt nytt då det uppkom i termer för första gången år 1996 (Dyhre & Parment, 2013). Tidigare vetenskaplig forskning visar däremot på att det är ett fenomen som funnits och varit av intresse för organisationer långt innan dess (Laurell & Parment, 2015). Det är därför ett område som ständigt utvecklas och som vi får uppfattningen om har ökat ännu mer i popularitet de senaste åren i och med att synen på varumärken har förändrats. Det är idag av allt större betydelse för organisationer att arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke och förstå sitt ”brand meaning” (Batey, 2016). Det faktum att arbetstagare idag ser sig själva som konsumenter även vid val av tjänst har därav en stor påverkan på arbetsmarknaden. Problemet anses slutligen vara relevant då kommunala organisationer precis som privata behöver medarbetare för att överleva och utvecklas. Innovation och utveckling kommer ifrån arbetskraft och möjliggör för organisationer att växa och skapa nytta både internt och externt (Dyhre & Parment, 2013).

Utifrån denna problemdiskussion formas därför studiens forskningsfrågor, vilka lyder som följande:

- På vilka sätt kan kommunala organisationer arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke för att stärka sitt arbetsgivarerbjudande och hur kan de använda sig av employer attractiveness i att nå önskad målgrupp?

- Vad definierar målgruppen young professionals, vad anser de definierar en attraktiv arbetsgivare och vilka förförståelser har de gällande kommunala organisationer?

### 1.3. Syfte

Syftet med studien är att definiera målgruppen young professionals och dess syn på vad som definierar en attraktiv arbetsgivare. Vidare är syftet att undersöka på vilka sätt organisationer kan arbeta med sitt arbetsgivarerbjudande för att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke på arbetsmarknaden. Studien verkar vidare som en rekommendation till det kommunala bolaget Göteborg Energi samt andra företag inom liknande branscher. Uppsatsen skrivs i avseende att uppnå ökad förståelse för valt problemområde och med förhoppningen att komma med ett teoretiskt bidrag inom området.

### 1.4. Avgränsningar

Uppsatsen avgränsas till att enbart undersöka vad målgruppen young professionals efterfrågar hos dess potentiella eller befintliga arbetsgivare, dess uppfattningar kring kommunalt arbete och vad de anser definierar en attraktiv arbetsgivare. Detta betyder att studien enbart kommer att undersöka målgruppen young professionals motivation, värderingar eller attityder gällande attraktiva arbetsgivare. Det ligger vidare i studiens intresse att huvudsakligen studera hur organisationer kan arbeta med sitt employer brand samt sitt arbetsgivarerbjudande, utifrån exempelföretaget Göteborg Energi. Ytterligare avgränsning finns rent geografiskt, då det ligger i uppsatsens syfte att enbart undersöka svenska organisationers arbete med employer branding och young professionals som befinner sig inom den svenska arbetsmarknaden. Samtliga avgränsningar görs i förhoppningen om att göra studien och ämnet mer greppbart för att samtidigt kunna diskutera och analysera fram en relevant slutsats.

## 2. METOD

---

*I detta avsnitt presenteras studiens vetenskapliga synsätt samt det tillvägagångssätt som använts vid sökning och urval av källor. Avsnittet avslutas med en förklaring av studiens forskningsetiska principer samt en diskussion av källornas relevans och tillförlitlighet.*

### 2.1. Ansats och val av metod

Thurén (2007) menar att vetenskap kan uppnås genom en studies potential till att besvara frågor, alltså möjligheten att uppnå sanning genom valet av tillvägagångssätt, datainsamlingsmetod och analys av data. Av denna anledning ansågs det viktigt att välja det tillvägagångssätt, datainsamlingsmetod och analys av data som var mest relevant för den vetenskap och den sanning som studien har som önskemål att uppnå. Det anses dock vara diskutabelt om det finns några sanningar överhuvudtaget, menar Thurén (2007). Vad författaren påstår är att vetenskapen befinner sig i en ständig förändring och en så kallad utvecklande fas, vilket innebär att de sanningar och den vetenskap som tagits fram i en studie inte alltid behöver stämma överens med framtida situationer.

Vad gäller studiens ansats valde vi en abduktiv ansats, en kombination av en induktiv och deduktiv ansats (Bryman & Bell, 2013). Detta innebar att vi som författare skapade förståelse för valt problemområde genom att gå igenom befintliga teorier som sedan utgjorde studiens referensram, vilka sedan utgjorde grunden för empirin, en så kallad deduktiv ansats. Detta gjordes i förhoppningen att kunna tillämpa studiens befintliga teorier i syfte att få en ny bild av verkligheten. Den induktiva ansatsen användes sedan för att skapa en förståelse för det valda problemområdet och för att kunna göra antaganden och dra generella slutsatser om hur verkligheten ser ut. Denna ansats kan även kallas för en interaktiv metod, vilket innebär att forskare i sitt arbete går fram och tillbaka mellan teori och insamlad data (Bryman & Bell, 2013).

En kvalitativ intervju utgjorde en viktig del i vårt arbete med att besvara våra forskningsfrågor och gav oss möjligheten att skapa en förståelse av resultatet från vår kvantitativa data. Kvalitativa intervjuer används för att skapa en större förståelse för ett visst ämne, situation eller ett problem (Björklund & Paulsson, 2012) och syftar även till att "[...] förstå världen från intervjupersonens synpunkt, formulera meningen i människors upplevelser samt ta fram deras livsvärld innan (man) ger sig in på vetenskapliga förklaringar" (Dalén, 2008, s.11; Kvale, 2002). Den kvalitativa intervjun användes därav i syfte att få en större förståelse för exempel företaget Göteborg Energi och hur de arbetar med sitt arbetsgivarvarumärke, sin attraktionskraft och sitt arbetsgivarerbjudande.

För att få en fördjupad förståelse och insikter i de bakomliggande orsakerna till informantens svar så genomfördes även en kvantitativ enkätundersökning. Denna undersökning ansågs lämplig för att mäta deltagarnas subjektivitet och attityder (Bryman & Bell, 2013) och ansågs därav passande för vår studie kring attityder och motiv bakom young professionals och deras syn på arbetsgivare. Genom en enkätundersökning gav det oss konkreta och mätbara svarsalternativ, vilket var av stor vikt i att förstå young professionals och för att undersöka

potentiella olikheter och eventuella likheter inom målgruppen. Den deduktiva ansatsen gjorde att vi skapade oss egna förväntningar och antaganden om att det förelåg skillnader i young professionals syn på arbetsgivare. Genom att ha utfört vår kvantitativa undersökning i syfte att få en bättre förståelse av nuläget kom vi fram till att det förelåg skillnader i vad målgruppen värderar i en arbetsgivare.

Den tidigare forskningen visar på att valet av att kombinera kvantitativ och kvalitativ forskning är något som det genom åren förekommit många diskussioner kring (Bryman & Bell, 2013). Samtidigt anser Bryman och Bell (2013) även att denna kombination kan innebära ett sätt att stärka sin forskning och att dessa metodval tillsammans kan användas för att studera ett förhållande mellan olika variabler och fylla eventuella luckor som kan finnas inom olika forskningsområden.

## 2.2. Datainsamling

Studiens insamling av primärdata utgick ifrån en kvantitativ enkätundersökning samt en kvalitativ intervju med förhoppningen att uppnå studiens syfte och besvara dess frågeställningar. Den kvalitativa intervjun var aktuell i den första delen av empiriavsnittet, nämligen den delen som berörde employer branding utifrån arbetsgivarnas perspektiv, i syfte att få en djupare förståelse för organisationen i frågas arbete med sitt employer brand och sitt arbetsgivarerbjudande. Syftet med intervju är att få fram information om hur människor upplever olika stadier och situationer i sina liv och är användbar för att förstå informantens egna tankar, idéer och känslor (Dalén, 2008). Vi var även som intervjuare medvetna om att vi fungerade som medskapare till den kvalitativa intervjun genom vår interaktion med intervjupersonen (Svensson & Starrin, 1996).

Den andra delen av empiri avsnittet bestod av en kvantitativ enkätundersökning. Utifrån denna studerades young professionals och deras syn på arbetsmarknaden och attraktiva arbetsgivare, för att se huruvida deras uppfattningar varierade eller stämde överens, både sinsemellan men även med studiens exempelföretag Göteborg Energi. Enkäten skapades genom plattformen Google Formulär och delades sedan i på de sociala plattformarna Facebook och yrkesnätverket LinkedIn. Valet av enkät gjordes i syfte att samla in en större mängd data och genom denna data analyserades de olika svaren i relation till varandra.

Vid konstruktionen av både enkäten och intervjuguiden togs det hänsyn till att de frågor som ställdes baserades på informationen som efterfrågades. Detta innebar att strukturen av enkäten och intervjun utgick ifrån studiens syfte för att på så sätt kunna användas till att besvara studiens frågeställningar. Hänsyn togs till att göra det möjligt för deltagarna samt informanten att tolka och förstå frågorna på rätt sätt och utifrån det kunna ge en så rättvisande bild av verkligheten som möjligt. Samma princip gällde i relation till svarsalternativen, där intentionen var att det inte skulle förekomma några otydligheter kring vad frågorna berörde. Tillhörande svarsalternativ skulle även återspegla alla tänkbara scenarion, det vill säga de scenarion som vi genom teoriavsnittet tolkat det som att enkätmedtagare och informant skulle kunna tänkas svara. Slutligen så vidtogs åtgärder för att säkerställa att frågorna tolkades på rätt sätt samt att

svarsalternativen var av tillräcklig bredd i form av en testpilot av två personer gällande enkäten, vilken resulterade ett gott resultat.

Insamlingen av den teoretiska referensramen gjordes i databaserna LIBRIS och Göteborgs Universitetsbibliotek med sökorden "employer branding", "branding", "marketing", "employer attractiveness", "consumer behaviour", "young professionals", "motivation". Genom dessa sökord hittades olika sekundärkällor i form av tidigare vetenskapliga artiklar och litteratur, vilka användes i förhoppningen att uppnå en djupare förståelse kring området employer branding, samt kunna bidra till en tolkning, diskussion och analys av den rådande problematiken i förhållande till fenomenet. Efter att ha erhållit en överblick av hur tidigare vetenskaplig forskning och litteratur redan studerat fenomenet kunde det på så vis urskiljas teman som ansågs vara centrala för denna studies syfte, nämligen marknadsföring, employer brands, konsumentbeteende och dagens arbetstagare. Valet av teman avgränsade därefter valet av den litteratur och de tidigare vetenskapliga artiklar som skulle utgöra denna studies teoretiska referensram.

Vidare har de tidigare vetenskapliga artiklar och litteratur som valdes till studien granskats och klassats som vetenskapliga, det vill säga att de kontrollerats av en utomstående formell insats likt en redaktionskommitté eller liknande (Backman, 2008). Det sågs även till att all typ av litteratur hade en koppling till studiens problemformulering och dess huvudsakliga teman genom att kritiskt granska dem. Det vill säga att vi som författare har ett objektivt synsätt på de teorier och de vetenskapliga studier som gjorts (Backman, 2008), samtidigt som det ansågs viktigt att ta del av olika teorier inom samma teman för att kunna föra en diskussion och analys. Vidare är all litteratur vald av den anledning att de främst behandlar fenomenet employer branding då detta är studiens huvudsakliga ämne, däremot tar var teori och studie upp olika vinklar på hur fenomenet kan undersökas. Mängden vetenskapliga artiklar blev slutligen nio stycken, samt sju litteraturböcker.

### 2.3. Forskningsetiska principer

När empirisk datainsamling genomförs anses det viktigt att deltagaren behandlas enligt de forskningsetiska principerna, enligt Bryman & Bell (2013). Detta innebar att deltagarna i samband med enkäten som informanten fick information om de fyra etiska kraven som ska följas för att utföra sådana undersökningar. För att informera deltagarna om detta skrevs därför dessa fyra krav ut i en inledande text av enkäten (Bilaga 2), samt blev informanten muntligt informerad om dessa vid början av intervjuutillfället (Bilaga 1). Deltagarna blev alltså informerade om dess rätt till de forskningsetiska principerna och hur denna studie förhöll sig till dem redan innan själva deltagandet.

Först blev samtliga informerade om informationskravet, vilket innebär deltagarna informerades om undersökningens syfte (Bryman & Bell, 2013). I detta fall innebar syftet att definiera målgruppen young professionals och dess syn på vad som definierar en attraktiv arbetsgivare, samt undersöka på vilka sätt kommunala organisationer kan arbeta med employer branding för att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke på marknaden. Efter detta blev samtliga

informerade om samtyckeskravet som innebar att denne själv fick bestämma om hen ville medverka, samt att de hade rätt att avbryta enkäten när hen ville. Medverkandet till enkäten och intervjun var därför helt frivilligt. Följt av detta krav blev också samtliga medvetna om konfidentialitetskravet, vilket innebär att innan deltagandet ska det klargöras att personuppgifter eller utfall inte lämnas ut till allmänheten om så inte önskas (Bryman & Bell, 2013). Det sågs därför till att det tydligt framkom i texten och introduktionen till intervjun att deltagaren har möjlighet att vara helt anonym. Slutligen blev samtliga informerade om nyttjandekravet, som innebär att uppgifter och enkätutfallet bara används för undersökningens ändamål (Bryman & Bell, 2013). Det vill säga att de enbart används i syfte att kunna besvara studiens frågeställningar och kunna ge ett teoretiskt bidrag.

#### 2.4. Källkritik

Vi uppmärksammar att valet av en enkätundersökning kan innebära olika grad av seriösa svar, vilket därför också innebär att vi inte kan garantera att utfallet av enkäten avspeglar nuläget för hur young professionals i Sverige upplever arbetsmarknaden idag. Vi är även medvetna om att de plattformar som enkäten delades i kan ha påverkat resultatet, vilket i sin tur kan bidra till en missvisande bild av hur verkligheten egentligen ser ut. Vi är medvetna om att en intervju återger bilden av en persons åsikter och inte en hel organisations, samt att dessa inte kan tolkas som att vara applicerbara på andra organisationer generellt. Utifrån det så erkänner vi att intervjun med Göteborg Energi kan ha utgjort en alltför stor del av empiridelen i denna studie. Det är något vi ställer oss kritiska till och förhoppningen låg innan studiens början i att intervjua fler personer från Göteborg Energi, i olika befattningar, samt andra verksamheter för att göra resultatet mer applicerbart på andra organisationer och arbetsmarknaden som en helhet. Vi är också medvetna om att definitionen kring kommunala bolag kan variera och innefattar säkerligen olika associationer för olika personer. Valet av plattformar var vidare fokuserade på de sociala plattformarna Facebook och LinkedIn, varav vi alltså är medvetna om att dessa forum kan begränsa urvalet av deltagare. Målet var i början av studien att även inkludera young professionals från Göteborg Energi i denna enkätundersökning men som i slutändan inte ansågs genomförbart av diverse anledningar.

I vår studie gick det att urskilja 58 svar, varav många deltagare hade varit aktiva 0-1 år i arbetslivet. Detta visar på att valet av plattformar kan ha inneburit att enkäten nåddes av en viss målgrupp. En del frågor i enkäten grundades i en ett till fem gradig skala, varav det sjätte alternativet innebar "ingen åsikt" eller "övrigt". Dessa områden kunde väljas om deltagaren mot förmodan ansåg sig sakna kunskap eller åsikt inom området. Vad gäller valet av att basera vissa enkätfrågor på en ett till fem gradig skala så kan det ha möjliggjort för vissa deltagare att placera sina svar i mitten, då detta kan ansetts som det enklare alternativet. Skulle gradskalan istället bestått av alternativen ett till sex skulle deltagarna istället behövt ta ett mer aktivt ställningstagande. Vi anser däremot att enkätundersökningens kvalité var användbar till studiens analys och deltagarna visade på stort engagemang kring de frågor som ställdes. Enkätens aktualitet upplevdes slutligen som stor då enkätfrågorna sammanställdes utifrån det aktuella forskningsläget och behandlade de teman som ansågs vara de mest framstående inom området.

## 2.5. Tillförlitlighet/validitet

Studiens trovärdighet eller sanningsvärde, som Lincon och Guba (1985) förespråkar, innebär att förstå att varje individ har olika syn och tolkning av verkligheten, samt att dessa verkligheter konstruerade av olika uppfattningar om verkligheten, precis som Thurén (2007) också menar. För att förhålla sig till denna trovärdighet utgick denna studie därför ifrån att varje deltagare och informant som bidragit till den empiriska datainsamlingen har en egen syn på verkligheten, samt att dessa verkligheter måste sättas i kontexten som de uppstått för att kunna analysera och tolka dem. Detta möjliggjorde studiens potential att, som tidigare nämnt, söka efter de sanningar och svara på de frågeställningar som studien innebär (Thurén, 2007).

Eftersom studien, förutom en intervju, också bygger på en enkät med kvantitativ metod är det därför viktigt att även diskutera uppsatsens interna validitet (Lincon & Guba, 1985). Detta innebär i vilken utsträckning variationer i en beroende variabel kan hänföras till kontrollerad variation i en oberoende variabel, eller enklare sagt; att enkätens frågor samt svarsalternativ kan återspegla alla tänkbara scenarion. Enkätundersökningen utformades därför med alla tänkbara scenarion för vad deltagarna skulle kunna tänkas vilja svara, det fanns även möjlighet att vid ett påstående återge i vilken grad deltagaren höll med i detta påstående. För att ytterligare försäkra den interna validiteten gjordes även en kommentarsruta där deltagarna kunde uttrycka vad de helst ville svara, om de mot förmodan inte skulle anse att svaren återspeglade dess åsikt.

Vad gäller studiens överförbarhet (Lincon & Guba, 1985), det vill säga om studiens utfall kan generaliseras eller anses vara fullständigt allmängiltigt, ansågs det viktigt att ha i åtanke att kritisera det resultat som enkäten och intervjun utvisade samt den teori som använts, även om dessa bygger på individuella verkligheter och sanningar (Thurén, 2007). Liksom det vetenskapliga synsätt som Thurén (2007) förespråkar var det viktigt att förstå att studiens resultat inte nödvändigtvis speglar hur alla organisationer arbetar med employer branding, eller hur alla young professionals anser att en attraktiv arbetsplats ska se ut. Samtidigt som det är viktigt att nämna hur relevanta tidigare vetenskapliga studier, teorier samt denna studies teoretiska bidrag är i förhållande till framtida situationer. Genom att diskutera studiens överförbarhet på detta sätt har även en diskussion av studiens externa validitet tagit form, vilken handlar om i vilken utsträckning samt med vilken säkerhet som resultatet av en studie kan överföras till andra grupper eller sammanhang i samhället (Lincon & Guba, 1985). Vi har därför förståelse för att denna studiens externa validitet begränsas exempelvis till den svenska arbetsmarknaden och målgruppen young professionals. Genom studiens avgränsning framgår det därför vad studien fokuserar och inte fokuserar på för att ytterligare visa förståelse för dess externa validitet.

Vidare kan det även vara viktigt att diskutera det som kan påverka studiens pålitlighet, det vill säga under vilka förhållanden den genomfördes och själva genomförandet i sig (Lincon & Guba, 1985). Detta innebär mer konkret att studiens val av undersökningsmetod och den tid den utförts i kan påverka dess pålitlighet. Det har även tagits i åtanke att enkätbaserade svar kan komma att förändras i efterhand, vilket kan innebära att studiens resultat är missvisande.



Samtidigt dras medvetenhet till att intervjun med exemplarföretaget gjordes i samband med att en process redan pågick i företaget, det vill säga att det resultat som framgick genom intervjun kan ha förändrats efter dess genomförande. I relation till studiens pålitlighet kan även dess reliabilitet nämnas, vilket betyder att upprepade mätningar av samma fenomen skall ge samma resultat (Lincon & Guba, 1985). Därför var det viktigt att frågorna i enkäten kunde uppfattas likadant av samtliga deltagare för att kunna uppnå denna reliabilitet.

Slutligen menar Lincon & Guba (1985) att vi som författare, måste ge läsaren möjligheten att själva kunna skaffa sig en uppfattning om det som är rimligt, vilket i sin tur bidrar till studiens verifierbarhet. För att förhålla studien till detta togs det hänsyn till att både utförandet av intervjuguiden samt enkätundersökningen inte var eller förekom som ledande på något sätt, samt att dess resultat inte presenterats i förhållande till vad vi som författare hade för förutfattade meningar eller egna intressen. Det var vidare även viktigt att formulera oss på ett sätt som gjorde att läsaren förstod skillnaden mellan vad vi som författare själva tolkat och vad som sagts av andra författare. Förhoppningen var att förebygga eventuella misstolkningar eftersom läsaren kunde få överseende med våra egna tolkningar, vilka samtidigt hade som krav att grundas i tidigare egna erfarenheter, tidigare vetenskaplig forskning och empiriresultat.

Det handlar därför om att vara kritisk i studiens alla plan, även mot oss själva som författare. Däremot hade vi inga förutfattade meningar innan studien påbörjades gällande fenomenet employer branding, det vill säga att vi inte ställde oss negativa eller positiva till fenomenet i förhållande till hur en organisation kan arbeta med det. Detsamma gäller för studiens målgrupp, young professionals, då vi själva hade en uppfattning om hur vi ville definiera dem men inte några förutfattade meningar om hur dessa beter sig på arbetsmarknaden som konsumenter. Detta innebär i sin tur att studien grundas och slutfördes med en objektivitet (Lincon & Guba, 1985).

### 3. TEORETISK REFERENS RAM

---

*Följande avsnitt presenterar studiens teoretiska referensram indelad i avsnitten marknadsföring, employer brands, konsumentbeteende och dagens arbetstagare med tillhörande underrubriker.*

#### 3.1. Marknadsföring

På samma sätt som marknader förändras - så gör även marknadsföring. Det finns många tolkningar i vad som definierar marknadsföring och på den mest fundamentala nivån kan begreppet definieras som "en samling av funktioner som är inblandade i att förflytta varor från producent till konsument." (Merriam-Webster, 2017). Forskning definierar fenomenet som "processen genom vilken företag skapar värde för kunderna och bygger starka kundrelationer för att fånga värdet från kunder i gengäld." (Kotler & Armstrong, 2012, s. 5; Laurell & Parment, 2015). Utifrån dessa definitioner menar Laurell & Parment (2015) att det går att tolka marknadsföring som de strategier, metoder och processer genom vilka olika företagsinriktade funktioner utvinns i relation till ett relativt passivt mål, nämligen konsumenten, och i sin tur marknaden. Detta leder vidare till en tolkning av att marknadsföring ses som en relativt rättfram process. Författarna argumenterar dock emot detta påstående och menar istället att sett utifrån den senaste utvecklingen på marknaden gällande teknologi, tillgång och efterfrågan samt ökade insikter kring konsumentbeteende, går det inte längre att se marknaden och marknadsföring som en gemensam nämnare. Författarna menar på att den grundläggande strukturen för marknader har ändrats och att detta anses ha konsekvenser för vårt sätt att konceptualisera rollen och funktionen av marknadsföring på dagens marknader.

Nya marknadsföringspraktiker utmanar existerande marknadsföringskonstellationer på marknaden och marknadsföringens roll har utvidgats från att tidigare verka som ett verktyg i att få konsumenter att handla mer (Laurell & Parment, 2015) till att idag vara viktig på många olika nivåer i samhället (Batey, 2016; Laurell & Parment, 2015; Parment & Dyhre, 2009). Betydelsen av att kunna sammanlänka marknadsföring med företagsprestation blir allt viktigare (Morgan, 2011), varav digitaliseringen har haft en enorm påverkan på dagens marknadsföring (Laurell & Parment, 2015) och de traditionella marknadsföringsmetoderna har fått allt mindre fäste. Allt behöver marknadsföras på ett eller annat sätt, oavsett bransch eller produkt/tjänst, och alla företagare riskerar att någon gång komma att möta de nya utmaningar som dagens digitala utveckling medför. Dagens digitala samhälle fortsätter att utvecklas och det är en utveckling som utifrån tidigare forskning inte ser ut att stagnera inom den närmsta tiden. Det handlar inte längre lika mycket om den traditionella marknadsföringen utan nya strategier och metoder för framgång inom marknadsföringsområdet utvecklas ständigt och betydelsen av att skapa ett starkt företagsvarumärke har nog aldrig varit viktigare (Batey, 2016; Laurell & Parment, 2015).

##### 3.1.1. Varumärken och dess betydelse

*"Ett varumärke är något som har en grundläggande betydelse för individualisering av ett visst företags produkt/tjänst och för dess marknadsföring och som därigenom blir*

*bärare av produktens/tjänstens image och goodwill [...] varumärken kan återges grafiskt och genom ordmärken, logotyper eller enskilda figurer.”*

- Nationalencyklopedin, 2017

Fenomenet “varumärken” blev allt mer populärt under sent nittonhundratals och tidigt tvåtusental och dess tidiga praktiker blev under denna period allt mer framträdande (Laurell & Parment, 2015). Paketering, märkning och marknadsföring av varor blev allt vanligare och utgjorde ett sätt för företagen att illustrera identiteten och källan till nyttan av vissa produkter. Dessa produktnamn och logotyper kom snart att anses som värdeskapande, och banbrytande varumärken började att sätta sitt varumärke på tidigare omärkta produkter (Bastos & Levy, 2012).

En väsentlig utveckling som skett inom marknadsföring i relation till varumärken är en förflyttning från att tidigare ha fokuserat på produktvarumärken (*product brands*) till att upptäcka betydelsen av företagsvarumärken (*corporate brands*) (Laurell & Parment, 2015). Författarna menar på att en av anledningarna till att denna förflyttning skett beror på att konceptet av företagsvarumärken understryker betydelsen av personal och kultur inom varumärkesbyggande i relation till företag. Vilket i sin tur är något som under de senaste åren blivit två allt viktigare redskap till att förklara verksameters framgång. Utifrån de många olika konceptualiseringarna av hur företagsvarumärken uppkommit (Knox & Bitckerston, 2003) menar Laurell och Parment (2015) att det har resulterat i att traditionella konstellationer nu samverkar och formar ett brett spektrum av framväxande varumärkeskategorier i det moderna varumärkeslandskapet. Några av dessa kategorier är employer brands, personal brands och place brands, varav det förstnämnda utgör studiens fokusområde.

Värdet av konsumenters åsikter och att förstå konsumenters beteende i olika situationer blir allt viktigare. Konsumenters uppfattningar väger allt tyngre på dagens marknader (Batey, 2016; Laurell och Parment, 2015) vilket leder till att konsumenternas åsikter på ett eller annat sätt behöver bemötas och besvaras. Dyhre (2013) nämner att dagens arbetssökande ser sig själva som konsumenter och inte längre väljer arbete efter en viss tjänst utan mer efter vad företaget förmedlar och står för. Det är i dessa typer av sammanhang som begreppet varumärkesbetydelse (*brand meaning*) kommer in. Begreppet definieras som det som förekommer mellan produkter och konsumentmotivation och är på så sätt med och formar konsumentbeteende (Batey, 2016). Batey (2016) menar att då företag skapar en varumärkesidentitet, så skapar människor brand meaning och beskriver begreppet brand meaning som något som “[...] refers to the semantic and symbolic features of a brand, the sum of fundamental conscious and unconscious elements that compose the consumer’s mental representation of the brand.” (Batey, 2016, s 102). Det handlar alltså om hur konsumenter och allmänheten uppfattar varumärket på en medveten nivå och hur varumärket resonerar med konsumenterna på en undermedveten nivå.

### 3.2. Employer Brands

I föregående stycken har områden som marknadsföring, varumärke och brand meaning tagits upp. Men hur hänger de alla ihop? Ett varumärke har inte en enförmig definition eller innebörd

utan kan visa sig i många olika former och med fokus på både produkt eller företag (Knox & Bitckerston, 2003; Laurell och Parment, 2015). *Employer Branding* är en av de formerna.

### 3.2.1. Employer Branding - Arbetsgivarvarumärket

Sedan millennieskiftet har employer branding och det tillhörande konceptet av talent management ökat i spridning på arbetsmarknader världen över. En viktig anledning till denna spridning är de olika faktorer som gemensamt har verkat i symbios för att bidra till en förändring av arbetstagarens roll och organisationers strategier gällande att attrahera, rekrytera och behålla arbetstagare (Laurell & Parment, 2015). Som ett resultat av denna utveckling så har maktbalansen skiftat mellan arbetstagare och arbetsgivare till förmån för arbetstagarna. Fenomenet employer branding existerade långt före begreppsdefinitionen fastställdes i slutet på nittioalet, och har sedan dess varit omdiskuterat i stor omfattning (Berthon, Ewing & Hah, 2005; Laurell & Parment, 2015). Begreppet innefattade redan vid uppkomsten samma områden som idag och användes även då i arbetsgivarens försök i att attrahera de mest högkvalificerade arbetstagarna. Sedan dess har arbetsmarknadens utveckling inte saktat ner och det har blivit fortsatt svårt för arbetsgivare att hitta och attrahera dessa högkvalificerade arbetstagare. Ökad press från konkurrenter på marknaden tillsammans med allt högre krav på arbetstagarna själva har mer eller mindre gjort arbetsgivare tvungna till att hitta och utveckla nya sätt för att konkurrera med övriga organisationer på marknaden om de bästa kandidaterna (Laurell & Parment, 2015).

Oavsett organisation, så medför ett starkt arbetsgivarvarumärke (*employer brand*) ett stort utbud av fördelar. Genom att arbeta aktivt med sitt employer brand kan rekryterare i slutändan bespara sig onödiga kostnader till följd av färre arbetsökande som drar tillbaka sina ansökningar och i övrigt kortare rekryteringsprocesser men även bättre kvalitet i stort på de arbetstagare som faktiskt söker tjänsten (Laurell & Parment, 2015; Parment & Dyhre, 2009; Parment, 2009). Backhaus och Tikoo (2004) beskriver en studie från the global NGO "The Conference Board" som visar på att rådande trender inom ledning och marknadsföring innebär att organisationer som arbetar med employer branding finner det enklare att integrera organisatoriska värderingar i sina egna verksamheter. Studien visar även på att dessa organisationer upplever det enklare uppnå konkurrensfördelar och upplever även färre problem med personalomsättning än organisationer som inte arbetar med fenomenet.

Arbete med employer branding kan även förbättra arbetstagare-arbetsgivare relationer och kan potentiellt göra det möjligt för organisationer att betala lägre löner, samtidigt som organisationen behåller en hög kompetensbas bland medarbetare (Berthon, Ewing & Hah, 2005; Parment, 2009). Vidare så visar även studier på att nöjda arbetstagare medför flertalet förmåner såsom större engagemang, högre effektivitet och större känsla av identifikation med arbetsgivaren (Edwards, 2010; Laurell & Parment, 2015). En högre engagemangsgrad bland redan existerande arbetstagare är även mer sannolikt att resultera i ett gott rykte utåt och till befintliga kunder och konsumenter som kan tänkas vara i kontakt med arbetstagarna själva. På så sätt kan det de potentiella lovorden spridas genom det så kallade "word of mouth" fenomenet, vilken är en process som kan underlätta själva rekryteringsarbetet i sig (Mosley, 2007). Ett vanligt misstag dagens arbetsgivare gör när de letar efter nya talanger är att inte uppmärksamma

vad det är arbetssökarna efterfrågar (Parment & Dyhre, 2009). Det är därför extra viktigt att organisationers HR-avdelning och marknadsföringsfunktion samverkar och är integrerade i alla steg av rekryteringsprocessen, eftersom samverkan mellan de interna och externa delarna av arbetsgivarvarumärket utgör en central faktor i att sprida rätt employer branding budskap (Berthon, Ewing & Hah, 2005; Mosley, 2007; Parment & Dyhre, 2009).

### 3.2.2. Employer attractiveness – Arbetsgivarens attraktionskraft

Berthon, Ewing & Hah (2005) menar att interna marknadsföringskoncept specificerar att det är en organisations medarbetare som utgör organisationens primära marknad. Intern reklam och arbete med intern varumärkeshantering är begrepp som nyligen blivit allt mer av intresse i marknadsföringssammanhang. Författarna menar att det finns vissa delar av den interna marknadsföringen som fortfarande är något underutvecklad, nämligen employer branding och mer specifikt arbetsgivarens attraktivitet. Arbetsgivarens attraktionskraft (*employer attractiveness*) definieras som de förutsedda fördelarna som en potentiell anställd ser i att arbeta för en viss organisation. Förmågan att attrahera rätt arbetskraft är viktigt i kunskapsintensiva sammanhang där attraherande av arbetssökande med framstående kompetens och kunskap utgör en viktig konkurrensfördel på marknaden (Berthon, Ewing & Hah, 2005; Parment & Dyhre, 2009).

I likhet med Berthon, Ewing & Hah (2005) menar Parment & Dyhre (2009) på att det är viktigt att förstå innebörden av en attraktiv arbetsplats för att kunna attrahera rätt arbetskraft. Författarna går till och med så lång som att påstå att om inte en attraktiv arbetsplats kan erbjudas så har employer branding i sig en liten påverkan. En oattraktiv organisation kan aldrig kompenseras av ett starkt varumärke, menar författarna, och ett varumärke kan aldrig vara så mycket starkare än vad det faktiskt reflekterar i praktiken. Arbetsgivarnas attraktionskraft symboliserar de tänkta fördelar som en potentiell anställd ser i att arbeta för en viss organisation. Med andra ord innebär det att desto mer attraktiv en arbetsgivare uppfattas som av potentiella arbetstagare, desto starkare blir en särskild organisations arbetsgivarvarumärke och värde (*employer brand*) (Berthon, Ewing & Hah, 2005; Parment & Dyhre, 2009). Konceptet employer attractiveness har fått allt mer uppmärksamhet och precis som employer branding har det diskuterats flitigt inom olika yrkesgrupper, kommunikation- och marknadsföringskanaler med flera under de senaste åren. Fenomenet employer attractiveness har blivit ett hett ämne i modern tid och att uppnå status som ”bästa arbetsgivare” är något som allt fler organisationer strävar efter (Berthon, Ewing & Hah, 2005). Employer branding är alltså nära besläktat med begreppet employer attractiveness.

### 3.2.3. Employer Value Proposition - Arbetsgivarerbjudandet

Dyhre (2013) börjar sin artikel Steg-för-steg i arbetet med employer branding med frågan ”Varför är det viktigt att vara en attraktiv arbetsgivare?”. I avsnitten ovan så har begreppen branding, employer branding och employer attractiveness vänts och vridits på men hur kan organisationer använda metodiken i praktiken? Dyhre (2013) menar på att verksamheter bör arbeta med employer branding för att kunna konkurrera med övriga organisationer på marknaden i att bli ”nummer ett” bland arbetstagare, men även för att som organisation ha

förmånen att själv kunna välja vem som ska få chansen att arbeta hos sin verksamhet. De organisationer som varken blir valda eller kan välja vem de vill arbeta med – får de verkligen den personal de behöver?

Det främsta i arbetet med employer branding handlar om att förstå vilka behov som måste tillgodoses på marknaden för att i sin tur kunna applicera rätt metoder och även utföra dessa. Något som kan göras genom bland annat analysering av behov och genom att formulera en målformulering (Dyhere, 2013; Parment & Dyhere, 2009). Dyhere (2013) menar att aktivt arbete med employer branding och även positionering kan bidra till ett visst försprång för organisationer, istället för att vänta och se hur arbetsmarknaden kan komma att se ut om fem år. Employer branding tar tid, och det gäller att arbeta med fenomenet på lång sikt (Dyhere, 2013; Johansson, 2015). Det är viktigt att genomföra en behovsanalys inom sin organisation genom bland annat kartläggning av problemet samt omvärldsanalys för att uppnå ökad förståelse kring sitt nuläge. Dyhere (2013, s. 2–3) listar, i koppling till att få en samlad bild av nuläget, tre viktiga huvudfrågor med tillhörande delfrågor som kan användas av organisationer för framtida rekryteringsbehov.

- a) Hur ser ”kundunderlaget” ut framöver – både utbud och efterfrågan måste kartläggas.
- b) Hur ser det ut på insidan – hur har vi det med våra medarbetare?
- c) Hur uppfattas vi externt som arbetsgivare idag?

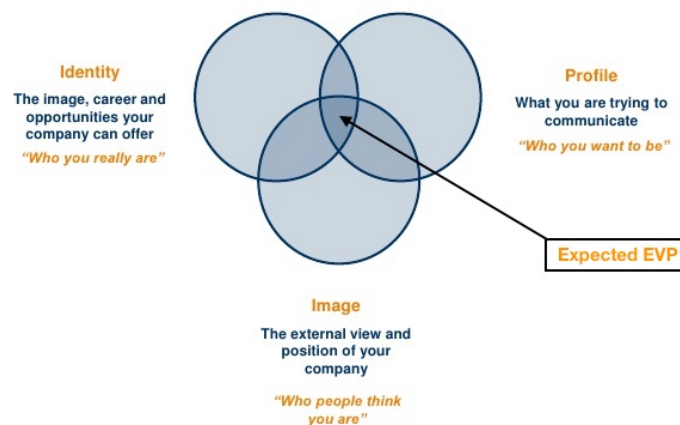
Mycket av arbetet med employer branding handlar om att ställa sig många komplexa frågor. Genom att grundligt genomföra ovanstående steg, tillsammans med omvärldsanalys samt att specificera vilka kompetensområden som kommer att kräva mest resurser och insatser, gäller det för arbetsgivarna att forma ett så sanningsenligt, attraktivt och unikt erbjudande som möjligt för att attrahera potentiella arbetstagare (Dyhere, 2013; Parment & Dyhere, 2009). Några av de frågor som arbetsgivare behöver kunna ge svar på kan exempelvis vara: Varför ska en person som vi vill rekrytera välja just oss som arbetsgivare? Varför ska en person som redan jobbar hos oss stanna kvar i stället för att gå vidare till en ny arbetsgivare? Vad får de ut av att jobba hos oss? (Dyhere, 2013, s.4).

Parment & Dyhere (2009) menar att arbetsgivarvarumärkesprocessen (*the employer branding process*) utgörs av fem steg; forskning, arbetsgivarerbjudandet (*employer value proposition, EVP*), kommunikationsstrategi, kommunikationsmaterial och slutligen handling. I denna studie är det framförallt arbetsgivarerbjudandet som kommer att belysas. Så vad är då arbetsgivarerbjudandet, Employer Value Proposition? Och finns det någon skillnad mellan arbetsgivarens employer brand och EVP? Johansson (2015) menar att alla arbetsgivare har ett employer brand, vare sig de vill det eller inte. Människor har ofta en egen uppfattning om hur vissa organisationer är som arbetsgivare, även om organisationen i fråga inte aktivt arbetar med sitt employer brand. Johansson (2015) definierar EVP som ”en unik uppsättning av erbjudanden, associationer och uppfattningar som en arbetsgivare vill förknippas med för att attrahera rätt medarbetare”. Författaren fortsätter med att förklara EVP som kärnan i allt som arbetsgivaren kommunicerar, både internt och externt, i syfte att ”åstadkomma rätt förväntningar hos framtida och nuvarande medarbetare”. Genom att utforma ett tydligt EVP

som sedan implementeras i all kommunikation kan organisationer på så sätt ta kontroll över sitt employer brand och förändra den uppfattning som önskad målgrupp har om organisationen som arbetsgivare.

Dyhre och Parment (2013, s. 66) menar på att EVP handlar om att kunna besvara frågan ”Varför ska en talangfull person som vi vill anställa välja att arbeta för just vår organisation och vad får hen ut av det?” och precis som Dyhre (2013) beskriver så måste EVP, för att vara effektivt och framgångsrikt, vara sanningsenligt, attraktivt och annorlunda i förhållande till arbetsmarknaden. Johansson (2015) vidareutvecklar denna lista av vilka kriterier ett framgångsrikt EVP behöver uppfylla och menar på att det ska vara attraktivt externt, vara sant internt, vara trovärdigt, vara distinkt och slutligen vara långsiktigt hållbart. För att få en så korrekt nulägesbild av organisationens EVP som möjligt så är en IPI analys ett bra verktyg (Dyhre, 2013; Parment & Dyhre, 2009). IPI står för identitet, profil och image och har i syfte att använda insamlad information som utgångspunkt i att definiera organisationers EVP i form av fyra till fem huvudattribut som kommer att sätta tonen och utgångsläget för all framtida kommunikation.

### Your current Employer Brand



Figur 1: Employer Value Proposition - Arbetsgivareerbjudandet och dess tre huvudområden (Parment & Dyhre, 2009; Universum, 2009).

Identitet handlar om att definiera den faktiska kärnan i en organisation och kräver en förståelse kring hur nuvarande medarbetare uppfattar organisationen – eller vad de förväntar sig av den. Vilka är organisationens gemensamma nämnare och delade värderingar? Det vill säga, hur ser den interna identiteten ut. Johansson (2015) menar på det är viktigt att ta med medarbetarna i utvecklingsarbetet för att säkerställa att EVP:t avspeglar den verklighet organisationen kan erbjuda i praktiken. Här tenderar attraktiva arbetsgivare att ha en mycket god förståelse av vilka drivfaktorer och värden som existerar bland sina medarbetare på en pågående basis. Kvantitativa enkätundersökningar och fokusgrupper menar Parment och Dyhre (2009) kan fungera som effektiva hjälpmedel i att identifiera styrkor och en mer sanningsenlig bild av medarbetarnas åsikter kring sin arbetsplats och organisationen som organ. Däremot understryks

även det faktum att det är ett känsligt område och att det därför är viktigt att hantera processer med omsorg.

Det andra steget i modellen, profil, handlar om vad organisationer strävar efter att vara i form av arbetsgivare (Dyhre, 2013). Fokus i detta steg ligger i att framhäva ledningens vision av hur organisationen ska uppfattas både som arbetsgivare på marknaden men även gällande hur nuvarande medarbetare ser på organisationen, idag och i framtiden. Författarna menar på att denna del av EVP är mer framtidsfokuserad vilket är en naturlig effekt av att fokus här ligger mer på ledning och ledningsgrupp, vilken tenderar att ha bättre förståelse kring framtidsutsikter och mål. Det är även avgörande att involvera ledningen i utvecklingsarbetet för att se till att de engagerar sig i implementeringen av EVP:t. Däremot betonas det att kopplingen mellan profil och identitet är svagare än mellan profil och image, då ledning många gånger är bättre på att kommunicera dess vision utåt i form av image, istället för att se till att den även är väl förankrad även inom den egna organisationen. Det är alltså viktigt att kommunicera lika delar både internt och externt.

Det sista steget i EVP-modellen kanske är det som många är mest bekanta med, nämligen image. Detta steg handlar om hur organisationer uppfattas som en arbetsgivare bland de externa målgrupper arbetsgivarna vill rekrytera (Dyhre, 2013; Johansson, 2015). Även detta steg är ofta utfört genom olika fokusgrupper och kvantitativa enkätundersökningar. Här ligger fokus på både mjuka och hårda värden rörande organisationer som arbetsgivare. Författarna menar att organisationer många gånger kan upplevas som attraktiva arbetsgivare av specifika målgrupper, men som egentligen inte har någon vidare kunskap om hur de faktiskt är som arbetsgivare. Vilket ibland kan verka till arbetsgivarnas fördel i form av högre ranking och fler ansökningar, men som i längden inte är gångbart då hållbart arbete med employer branding snarare handlar om kvalitet framför kvantitet. Det är därav även viktigt att få reda på vad externa målgrupper associerar med organisationer och vilka egenskaper de letar efter hos en viss arbetsgivare (Johansson, 2015) för att sedan se huruvida det överensstämmer med organisationernas egna medarbetares uppfattningar. Begreppet image är viktigt i koppling till EVP: t. Detta då oavsett om själva bilden (image) av verksamheten är ”fel” eller ”daterad” så visar det arbetsgivaren att det fortfarande är ett viktigt verktyg i att skapa ett starkt employer brand och i koppling till att förstå vad den egna organisationen har att erbjuda. En felaktig bild kan ta mycket lång tid att få bort menar Parment och Dyhre (2009) och det är därför många gånger bättre att göra grovjobbet från början.

Johansson (2015) menar att EVP:t är grunden för all kommunikation och att det handlar om att implementera det och föra in det i hela verksamhetens kommunikation, både internt och externt. Författaren fortsätter med att beskriva att detta görs genom bland annat från huvudattributen ta fram verkliga historier som illustrerar EVP:t och visar hur det är att jobba hos en viss arbetsgivare. Genom att lyfta fram dessa medarbetarhistorier, och på så sätt beskriva hur organisationens EVP avspeglar sig i medarbetarnas vardag, kan organisationer uppnå ökad autenticitet och trovärdighet. Med förutsättning att det kommuniceras på rätt sätt. Parment och Dyhre (2009) menar att ju mindre organisationer kommunicerar direkt med sina målgrupper desto mer bygger imagen av hur organisationen är som arbetsgivare på rykten eller vad någon



har hört från en tredje part, snarare än vad som faktiskt stämmer. Marknadsföring och varumärkeshantering är alltså av stor betydelse i det fortsatta arbetet med EVP:t och hur det kommuniceras ut till de olika målgrupperna. Johansson (2015) menar att kommunikationen måste se olika ut för olika målgrupper för att uppnå bästa möjliga effekt men att utgångspunkten för varje unikt erbjudande fortfarande bör utgå från de olika EVP som framställts. Slutligen, då arbetsgivare har definierat sitt EVP och backat upp det med medarbetarhistorier så kan verksamheten gå vidare i att utforma sin kommunikationsstrategi med tillhörande kanalval, målgruppsanpassning och budskap (Johansson, 2015). Däremot menar Johansson (2015) att det är viktigt att komma ihåg att kommunicera sitt EVP internt också, då medarbetarna kan ses som organisationens bästa ambassadörer och genom deras nätverk kan EVP:t spridas ytterligare.

### 3.3. Konsumentbeteende hos dagens arbetsökande

Dagens arbetstagare utgörs av individer som ser sig själva som konsument, i den mening att de alltid har gjort olika val bland många konkurrerande alternativ (Dyhre & Parment, 2013). Det blir på så vis viktigt för studien att få förståelse för vad ett konsumentbeteende egentligen innebär, för att i sin tur kunna diskutera och analysera en viss målgrupps beteende. Vad tidigare vetenskaplig forskning visar på är att begreppen motivation, attityder och värderingar spelar roll när ett konsumentbeteende ska diskuteras (Bhagozzi & Dholakia, 1999; Ekström, 2010; Evans, Jamal & Foxall, 2008). Vidare anses även ett konsumentbeteende förknippas med konsumenters förhoppningar om att uppfylla ett behov, det vill säga Maslows behovshierarki (Evans et al., 2008; Dyhre & Parment, 2013).

#### 3.3.1. Motivation, attityder och värderingar

Som tidigare nämnt anses motivation vara ett grundläggande begrepp när det gäller mänskligt beteende (Ekström, 2010; Evans et al., 2008). Begreppet kan vidare beskrivas som en drivkraft vilken får människor att bete sig på ett visst sätt. Bhagozzi och Dholakia (1999) menar på att det är viktigt att förstå en persons motivation när ett konsumentbeteende ska definieras eftersom detta får individer till att handla. Drivkraften av en sådan motivation anses uppstå av ett spänningstillstånd, det vill säga att personen i fråga har ett beroende av att uppfylla ett otillfredsställt behov (Ekström, 2010; Evans et al., 2008). Motivationen bakom att uppfylla ett mål anses nämligen ha en relation till att tillfredsställa olika behov, varav Evans et al. (2008) menar på att alla individer anses ha samma behovsstruktur men att olika specifika behov blir aktuella vid olika tidpunkter för olika individer. Vad författarna menar är att det är viktigt att förstå att alla individer är olika och befinner sig därför ofta i olika steg i dess behovsuppfyllande och det går därför inte att dra alla konsumenter över en kant. Det anses därför också viktigt för organisationer att förstå vilka behov deras potentiella och aktuella medarbetare behöver uppfylla (Evans et al., 2008).

Vidare anses motivationens koppling till ett visst beteende handla om att uppnå ett visst resultat, det vill säga att personen vill uppnå en mental bild eller en slutpunkt genom att göra olika val (Bhagozzi & Dholakia, 1999). Vad författarna menar är att motivet bakom att bete sig på ett visst sätt kan handla om att konsumenten vill uppnå någonting som gynnar en själv, exempelvis att uppnå en viss position i arbetslivet. Evans et al. (2008) menar vidare på att en konsuments

*positiva* och *negativa motivation* också spelar roll, vilka är begrepp som kan beskriva hur människor väljer att undvika eller närma sig någonting. Den positiva motivationen innebär att personen söker efter positiva situationer, positiva sinnesstämningar, välbehag, sinnlig tillfredsställelse, intellektuell stimulans, social acceptans och socialt stöd. Negativ motivation å andra sidan innebär att personen drivs av att undvika eller fly från negativa situationer, negativa sinnesstämningar, smärta, sjukdom och obehag. Konsumenter väljer alltså att grunda sina val i positiv eller negativ motivation, vilket kan påverka hur konsumenten i fråga väljer att bete sig genom att antingen undvika eller ta sig an någonting (Evans et al., 2008).

Slutligen anses det viktigt att förstå konsumenten i frågan om *attityder* för att kunna utvärdera ett visst beteende (Evans et al., 2008, Schiffman, Hansen & Kanuk, 2012). En attityd är något förutbestämt som finns inom människor vilken kan riktas mot en så kallad stimulus, eller ett objekt, där grundvalen bygger på antingen sympati eller antipati med objektet (Evans et al., 2008). Detta betyder att människor gör olika val beroende på dess attityd mot ett visst objekt, då personen antingen kan välja att sympatisera med objektet eller inte. Vidare finns det många teorier om hur attityder kan påverkas eller till och med förändras. Däremot finns det diskussioner kring attitydernas relevans i förhållande till ett konsumentbeteende eftersom en viktig aspekt anses komma i skymundan, det vill säga konsumenternas *värderingar* (Bhagozzi & Dholakia, 1999). Ekström (2010) menar vidare att dessa värderingar som driver konsumenters motivation antingen bygger på personliga eller sociala värderingar, varav personliga värderingar innebär att uppnå ett önskat beteende eller tillstånd för en individ och sociala värderingar bygger på ett önskat beteende eller tillstånd för ett samhälle eller grupp. Medvetenhet dras därför till att värderingar och motivation till ett beteende hänger ihop och har en relation till varandra. Förklaringen till värderingars relation till konsumenters beteende summeras slutligen till sambandet att "values and norms are criteria that individuals use to select and justify their actions and to value objects and the behaviour of others." (Ekström, 2010, s. 321). Det vill säga att konsumenter kan använda sina värderingar för att utvärdera ett visst objekt eller en annan persons beteende, samt att värderingarna används för att rättfärdiga sitt eget beteende.

### 3.3.2. Maslows behovshierarki

Maslows behovshierarki innebär en hierarkisk ordning av människans behov, varav varje behov måste vara helt eller delvis uppfyllt eller tillfredsställt för att kunna anamma nästa (Ekström, 2010; Evans, Jamal & Foxall, 2008). Denna teori är väl använd för att kunna definiera ett visst konsumentbeteende och huvudpoängen med teorin är bland annat att tillföra organisationer information i hur de ska förstå en viss målgrupp och hur de måste utformas för att tillgodose de behov som motiverar den enskilde till att handla (Evans, Jamal & Foxall, 2008).



Figur 2: Maslows behovshierarki - En hierarkisk ordning av människans behov (Evans et al., 2008, s. 19)

De första stegen i modellen tillfredsställer personens fysiologiska primära behov, eller så kallade "biogena drivkrafter" (Evans et al., 2008, s. 15). Dessa behov innebär att personen i fråga vill kunna stilla sin hunger och törst, samt ha möjlighet till sömn. Behoven är alltså väldigt grundläggande för vår egen existens, vilka därför behöver vara uppfyllda om personen i fråga överhuvudtaget ska kunna överleva. Det andra steget är trygghetsbehovet som innebär att ha god fysisk och känslomässig trygghet. Dessa två steg måste vara helt uppfyllda innan personen i fråga kan rikta sin uppmärksamhet mot de "psykoga motiven" (Evans et al., 2008, s. 15) som rör vår sociala acceptans och att uppnå en positiv självbild. Det handlar då istället om att känna tillhörighet och gemenskap, varav personen är i behov av vänskap och tillhörighet i sociala grupper samt knyta känslomässiga band till andra. Författarna menar på att dessa behov härstammar från vår sociala miljö, vår kultur och vårt sociala samspel i grupper. I denna del av hierarkin är det första behovet ett behov av erkännande, vilket betyder att personen känner status eller prestige i sin omgivning. Personen i fråga känner sig alltså erkänd av andra individer som människa och får en känsla av att vara viktig. Slutligen kommer ett behov av självförverkligande. Hur uppfyllt detta steget är beror på i vilken mån individen kan utnyttja sina förmågor och realisera sin potential. Detta är behovshierarkins sista steg och det är också här som personen i fråga arbetar med behov som tillfredsställer sina självförverkligande (Evans et al., 2008).

### 3.4. Dagens arbetstagare

Tidigare vetenskaplig forskning har visat på att organisationer har fått ett ökat intresse för begreppet talang på arbetsmarknaden (Dyhre, 2013; Parment & Dyhre, 2009). Samtidigt består dagens arbetsmarknad till stor del av generation Y, det vill säga den generation som är uppvuxna med tillgång till Internet och som anses vara teknologisk kunnande samt karriärsinriktade (Parment & Dyhre, 2009). Hur en talang ska benämnas och karakteriseras anses det däremot finnas olika definitioner på, så som bland annat young professionals (Universum, 2013) eller supertalanger (Dyhre & Parment, 2013). Dagens arbetssökande anses vidare ha en egen behovshierarki, varav olika typer av arbetstagare har olika behov som de vill uppfylla i förhållande till sitt arbetsliv (Dyhre & Parment, 2013; Drury, 2016; Myrden & Kelloway, 2015).

### 3.4.1. Talanger: Supertalanger eller Young Professionals?

Talanger är det begrepp som spridit sig snabbt inom dagens arbetsmarknad, vilket också kan benämnas som ett trendigt fenomen genom de olika benämningar som finns på just denna målgruppen. Supertalangerna är en av dessa benämningar, vilka definieras som arbetssökande högutbildade akademiker med specifika preferenser för hur deras arbete ska se ut och vilka möjligheter som ska finnas hos en arbetsgivare (Dyhre & Parment, 2013; Valentine & Powers, 2013). Young Professionals är en annan benämning, vilka istället definieras som arbetstagare under fyrtio år med akademisk bakgrund samt 1 till 8 års arbetslivserfarenhet (Universum, 2013). Vad forskningen visar på är att det finns skillnader i att vara ung på arbetsmarknaden och att vara ung i åldern, samt att dessa också går att kombinera när det kommer till benämningen av arbetstagare som talanger. Skillnaden i benämningarna ligger alltså i att en så kallad Young Professional definieras i förhållande till hur länge denne varit aktiv på arbetsmarknaden samt dess faktiska ålder medans en supertalang enbart definieras av dess akademiska utbildning. Likheterna ligger i att supertalangerna liksom Young Professionals har en utbildning och benämns som unga på arbetsmarknaden, däremot har även supertalangerna definierats med att ha preferenser och karaktäristiska beteenden i tidigare studier.

Men vilka är då dagens arbetstagare eller talangers preferenser i valet av arbetsplats? Rent arbetsmässigt vill supertalangerna vara med och påverka sina arbetsgivares strategier, de är frågvisa och förväntar sig också ett svar på frågorna de ställer till sin arbetsgivare (Dyhre & Parment, 2013). Detta personlighetsdrag, att vara frågvis och ständigt förvänta sig svar, kan betraktas gå hand i hand med den del av definitionen av generation Y som innebär att personen i fråga har vuxit upp med en ständig tillgång till internet (Parment & Dyhre, 2009; Valentine & Powers, 2013). Vad tidigare forskning visar på är att just denna generation också vill uppnå snabba resultat och få svar på sina frågor då de är uppvuxna med möjligheten att kunna söka efter svar relativt enkelt genom att använda Internet. Denna möjlighet har alltså bidragit till att dagens arbetstagare enligt Dyhre & Parment (2013) också förväntar sig dessa egenskaper hos sina arbetsgivare. Till skillnad från supertalangerna identifieras inte Young Professionals av dess karaktärsdrag utan enbart av dess tid i arbetslivet och sin faktiska ålder (Universum, 2013).

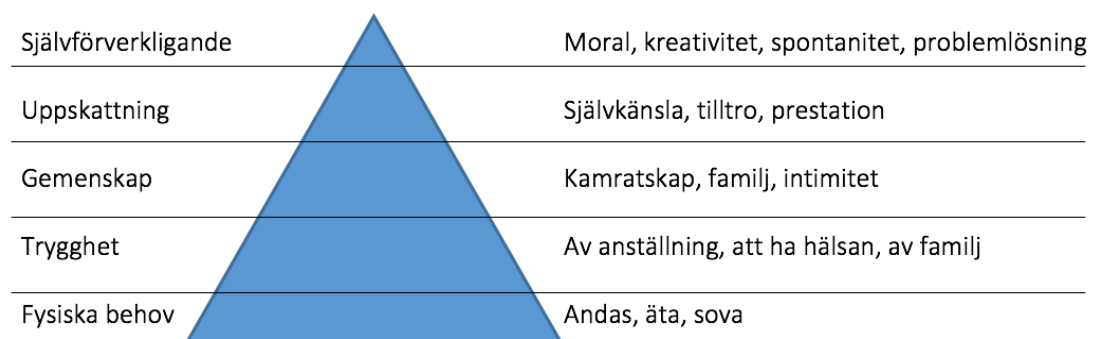
Vidare anses supertalangerna vara de arbetstagare som söker sig till attraktiva orter och som maximalt stannar i två år på varje arbetsplats om de inte ser fortsatta utvecklingsmöjligheter hos organisationen (Dyhre & Parment, 2013). De vill alltså inte fastna på en arbetsplats alltför länge utan rör sig hellre vidare, speciellt ifall de inte har nått den position i arbetet som de är nöjda med. Denna definition och karaktärsdrag kan likna beskrivningen av generation Y, vilken är en generation som definieras som karriärsinriktade (Parment & Dyhre, 2009) och mer beresta än tidigare generationer (Valentine & Powers, 2013). Slutligen karaktäriseras supertalangerna av att anse att en fast anställning inte är detsamma som drömjobbet (Dyhre & Parment, 2013). Istället vill dessa arbetstagare styra över sina liv och inte gå under andras ledband, vilket gör att de hellre hoppar på de projekt som de anser vara mest utvecklande för dem själva, som de sedan hoppar av när de anser att det inte längre är utvecklande. Supertalangerna vill därför ”få kombinera eget företagande med socialt ansvar, hållbarhet och möjligheten att bygga ett eget tydligt varumärke tidigt i sin karriär.” (Dyhre & Parment, 2013, s. 42). Citatet kan vidare

kopplas till Valentine & Powers (2013) definitionen av generation Y, där författarna menar på att denna generation drivs av att omfamna en stark identitet.

Vad tidigare vetenskaplig forskning visar är att begreppet talanger på arbetsmarknaden går att benämna på olika sätt, det vill säga genom supertalanger eller young professionals. De som kan kallas för supertalanger har som konstaterat tydliga karaktärsdrag samt en akademisk utbildning, vars beteende kan jämföras med den dominanta generationen på arbetsmarknaden, generation Y (Dyhre & Parment, 2013; Valentine & Powers, 2013). Young professionals å andra sidan definieras av arbetstagarens faktiska ålder, dess tid i arbetslivet och dess akademiska utbildning, det vill säga inte av personlighetsdrag eller karakteristiska beteende (Universum, 2013). Samtidigt betraktas young professionals också kunna bestå av bland annat generation Y och de så kallade supertalangerna då de också definieras som en grupp arbetstagare vilka har en akademisk bakgrund och är i början av sin karriär.

### 3.4.2. Arbetstagare och talangers behovshierarki

Dyhre & Parment (2013) har skapat en modell i relation till Maslows behovshierarki för morgondagens arbetsökande och arbetstagare. Vad författarna menar är att alla arbetstagare befinner sig någonstans i denna hierarki även i förhållande till dess karriär och nuvarande arbete. Vart än personen i fråga befinner sig i stegen konstaterar författarna att samtliga oftast vill vidare, varav det anses viktigt för arbetstagare att veta vart de är på väg i den mening att de vill kunna utvecklas hos en arbetsgivare.



Figur 3: Maslows behovstrappa - Vidareutvecklad för att förstå behoven hos dagens arbetstagare (Dyhre & Parment, 2013, s. 73).

För Dyhre och Parment (2013) anses de så kallade supertalangerna vara de som utgör den största delen av dagens arbetsmarknad. Dessa typer av arbetstagare anses ha ett relativt litet intresse för balans i livet till skillnad från föregående generationer. Istället är det drivkrafter som hårt arbete och mycket pengar som spelar roll, men främst av allt befinner sig dessa talanger i behovet av självförverkligande i relation till Maslows behovshierarki. Detta betyder att arbetstagaren fokuserar på att uppnå en bra moral, har möjligheter att vara kreativ och spontan, samt kan vara en problemlösande i sitt arbetsliv (Dyhre & Parment, 2013). I detta självförverkligande steg är det nämligen som namnet avslöjar fokus på förverkligandet av ens möjligheter eftersom arbetstagaren redan avverkat eller uppfyllt behovshierarkins tidigare steg.

Dessa steg som anses vara uppfyllda är de fysiska behoven; att personen kan äta, sova och andas vid sidan av sitt arbetsliv, trygghetsbehoven; att ha en anställning, att ha hälsan och att ha en familj, gemenskapsbehoven; att känna kamratskap, ha en familj och intimitet både i hemmet och på arbetet, samt uppskattningsbehoven; att personen har en självkänsla, känner tilltro till sin organisation där personen också kan prestera. Dagens talanger och arbetstagare som strävar efter att uppfylla de självförverkligande behoven befinner sig oftast i en process där individen i fråga försöker få utlopp för de talanger och förmågor som anses meningsfulla, samt där arbetet kan medverka till en personlig utveckling. Det handlar alltså om att skapa en karriär och trivas på sin arbetsplats, varav Dyhre och Parment (2013) menar på att det även gäller för organisationer att ha inspirerande chefer. Det är nämligen genom dessa som supertalangerna ser sin egna potential på arbetsplatsen, där det då ska vara enkelt att kommunicera mellan chef och medarbetare.

I likhet med Dyhre och Parment (2013) finns ytterligare teorier av Drury (2016) samt Myrden och Kelloway (2015) som också undersöker vilka behov dagens unga arbetssökande efterfrågar i en arbetsplats. Drurys (2016) artikel är en vidareutveckling och en kommentar till den tidigare vetenskapliga studien av Myrden och Kelloway (2015). Denna tidigare studie undersökte då vad unga arbetssökanden har för behov i förhållande till arbetsplatsens attribut, vilka i sin tur anses delas in i funktionella och symboliska attribut. De funktionella attributen uppfyller då arbetstagarens behov eller krav på lön eller andra förmåner, friskvårdsbidrag, semester eller liknande, medan de symboliska attributen uppfyller arbetstagarens krav eller behov på företagskultur, karriärmöjligheter och företagets generella kännedom i en social kontext. Vad Myrden och Kelloway (2015) kommer fram till är att de arbetssökanden som har en relativt liten erfarenhet av arbetsmarknaden oftast är i behov av de funktionella attributen, medan de som varit lite längre i arbetslivet har ett större behov av organisationens symboliska attribut. I Drurys (2016) vidareutvecklade artikel framkommer däremot ytterligare information kring den så kallade "baby-boom generationen" (Drury, 2016, s. 29), de som definieras som unga på arbetsmarknaden. Det framkommer då tydligt att just de symboliska attributen ansågs vara ett krav och ett behov som är av stor vikt i just hur själva arbetsmiljön eller arbetsupplevelsen ska utformas.

### 3.5. Sammanfattning

Området marknadsföring utgör basen för denna studie. Den tidigare forskningen menar på att den grundläggande marknadsstrukturen har ändrats och som anses ha fått konsekvenser för sättet att conceptualisera rollen och funktionen av marknadsföring på dagens marknader. Området och begreppet marknadsföring innefattar alltså så mycket mer idag än vad det en gång definierades som: "[...] de strategier, metoder och processer som genom vilka olika företagsinriktade funktioner utvinns i relation till ett relativt passivt mål, nämligen konsumenten, och i sin tur marknaden." (Laurel & Parment, 2015). Även betydelsen av varumärken och dess uppkomst beskrivs och tidigare forskning förklarar att employer brand är en gren av det nya synsättet på arbete med varumärken. En väsentlig utveckling som skett i relation till varumärken är förflyttningen av företag som tidigare enbart fokuserat på

produktvarumärken (*product brands*) som nu istället upptäckt betydelsen av företagsvarumärken (*corporate brands*) och alla dess förmåner.

Oavsett organisation, så medför ett starkt arbetsgivarvarumärke (*employer brand*) ett stort utbud av fördelar. Det är därför viktigt att organisationers HR-avdelning och marknadsföringsfunktion samverkar och är integrerade i alla steg av rekryteringsprocessen samt i förståelsen av den verkliga nyttan av ett tydligt employer brand, i alla organisationens olika led. Vidare diskuteras arbetsgivarens attraktionskraft och symboliserar de tänkta fördelar som en potentiell anställd ser att arbeta för en viss organisation. Den tidigare forskningen menar på att desto mer attraktiv en arbetsgivare uppfattas som av potentiella arbetstagare, desto starkare blir en särskild organisations arbetsgivarvarumärkesvärde.

Det främsta i arbete med employer branding handlar om att förstå vilka behov som måste tillgodoses för att i sin tur kunna applicera rätt metoder och även fylla dessa. Något som kan göras genom att bland annat analysera behov och formulera en tydlig målformulering. Employer value proposition modellen (EVP) är en modell som används för just detta. För att använda modellen är det viktigt att organisationer utför en egen nulägesanalys i syfte att kunna besvara frågan ”Varför ska en talangfull person som vi vill anställa välja att arbeta för just vår organisation och vad får han/hon ut av det?” (Parment & Dyhre, 2009, s.66) Därefter går modellens tre steg igenom mer grundligt och behandlar områdena identitet, profil och image. Där begreppet identitet handlar om att definiera den faktiska kärnan i en organisation, profil om vad organisationer strävar efter att vara i form av arbetsgivare och slutligen image som handlar mer om hur organisationer uppfattas externt av andra på marknaden.

Avsnittet konsumentbeteende beskriver, precis som namnet avslöjar, hur konsumenter betar sig och genom detta avsnitt fås förståelsen av hur en arbetstagare betar sig på arbetsmarknaden. Vad tidigare vetenskaplig forskning visar på är att nyckelord som motivation, attityder och värderingar spelar roll när ett konsumentbeteende ska diskuteras (Bhagozzi & Dholakia, 1999; Ekström, 2010; Evans, Jamal & Foxall, 2008). Motivation anses då vara en drivkraft som får en konsument till att agera på ett visst sätt, vilket ofta grundas i att individen i fråga vill uppfylla ett visst behov (Bhagozzi & Dholakia, 1999). Denna motivation kan vidare baseras på konsumentens olika attityder mot ett objekt, som kan vara antingen sympatiska eller antipatiska (Evans et al., 2008). Även konsumentens värderingar anses viktiga att diskutera i förhållande till dess beteende, varav Ekström (2010) menar på att dessa antingen bygger på personliga eller sociala värderingar. Vidare anses även ett konsumentbeteende förknippas med konsumentens förhoppning om att uppfylla ett behov, varav ett behov som är uppfyllt följs av ett nytt behov som konsumenten vill uppfylla, det vill säga Maslows behovshierarki (Evans et al., 2008).

Denna behovshierarki har nyligen vidareutvecklats av Dyhre och Parment (2013) till att passa morgondagens arbetssökande och arbetstagare, varav olika typer av arbetstagare har olika behov som de vill uppfylla i förhållande till sitt arbetsliv (Dyhre & Parment, 2013; Drury, 2016; Myrden & Kelloway, 2015). Modellen är alltså utvecklad till att förstå hur en arbetstagare väljer arbete beroende på i vilket behov i hierarkin individen vill uppnå eller uppfylla. För att ringa in morgondagens arbetstagare innebär avsnittet med samma namn en genomgång av vad tidigare

vetenskapliga studier säger om begreppen talang, generation Y, Young Professionals och supertalanger samt hur dessa utmärker och skiljer sig (Dyhre & Parment, 2013; Parment & Dyhre, 2009; Universum, 2013). Varje begrepp har både olikheter och likheter i dess benämningar. Young Professionals anses vidare vara synonymt med att vara ung på arbetsmarknaden i förhållande till en viss ålder, akademisk bakgrund och tid i yrkeslivet (Universum, 2013). Däremot saknar målgruppen definition samt karaktärsdrag, vilket supertalanger anses ha (Dyhre & Parment, 2013). Dessa definieras istället genom att vara unga i arbetslivet, ha en akademisk utbildning. Samtidigt framkommer en del definitioner av generation Y som kan kopplas till båda benämningarna, detta eftersom båda grupper är uppväxta med tillgång till internet och ingår i den generation som anses vara störst på dagens arbetsmarknad (Parment & Dyhre, 2009).



## 4. EMPIRI

---

*I följande avsnitt presenteras det empiriska resultatet av både intervju och enkätundersökning. Avsnittet delas in i två avsnitt där det första redovisar intervjuutfallet och det andra enkätutfallet. Intervjuresultatet presenteras direkt efter en inledande beskrivning av det valda exempelföretaget, sedan presenteras även enkätresultatet i anslutning till en beskrivning av enkätdeltagandet.*

### 4.1. Presentation av Göteborg Energi

Göteborg Energi AB har försörjt Göteborg med el i närmare 150 år och är ett dotterbolag till Göteborgs Stadshus AB som ägs helt och hållet av Göteborg Stad (Göteborg Energi, 2017a). Företaget är idag Västsveriges ledande energiföretag och har över 1000 anställda med affärsidén att vara "[...] ett komplett energiföretag med stark miljöprofil som tillsammans med våra kunder skapar hållbara energilösningar idag och imorgon." (Göteborg Energi, 2017a). Företaget erbjuder alltså elhandel, elnät, fjärrvärme, kyla, gas, andra energitjänster och bredband med visionen om "Ett hållbart göteborgssamhälle." (Göteborg Energi, 2017a). Denna vision, om att vara hållbar, anses genomsyra hela organisationen genom att förenkla konsumenters möjligheter att leva klimatsmart till att den energi som produceras är så ren och förnybar som möjligt.

Göteborg Energi står nu inför ett stort uppdrag då Göteborg står inför stora utmaningar kopplade till stadsutvecklingen (Göteborg Energis Årsredovisning, 2016). Staden växer, vilket innebär att Göteborg Energi nu också står inför en del nya krav i form av investeringar i infrastrukturen, där även energieffektiva lösningar utgör ett av dessa krav. Vidare anser organisationen att det även viktigt att aktivt arbeta med att sänka kostnaderna och att öka effektiviteten med start under år 2017. För att kunna lösa detta uppdrag anses "kompetenta och motiverade medarbetare" (Göteborg Energi, 2017b) också vara en del av förverkligandet. Företaget är dock i behov av fler människor som passar in i denna vision och därför söker Göteborg Energi ständigt efter nya medarbetare som kan tänka sig vara med på resan mot ett hållbart göteborgssamhälle. Göteborg Energi har som mål att år 2030 uppfattas som en attraktiv arbetsplats av både anställda och potentiella medarbetare, vara en arbetsplats med mångfald som speglar befolkningssituationen i Göteborg, samt vara en jämställd arbetsplats (Göteborg Energis Årsredovisning, 2016).

#### 4.1.1. Göteborg Energi och dess medarbetare

Intervjun började med ett förklarande av de forskningsetiska principerna som studien förhöll sig till. Efter denna korta introduktion valde informanten att vara anonym, men ombads ändå att förklara vad hen arbetar med på Göteborg Energi. Informanten svarar då att hen har arbetat relativt länge i organisationen och har genom åren arbetat med olika roller samt olika uppdrag, bland annat kompetensförsörjning och rekrytering. Här kom informanten sedan in på vad organisationen arbetar med idag mer generellt och vad som anses vara en kritisk målgrupp.

*"[...] vi arbetar nu med att se över aktiviteter som vi hoppas ska stärka vårt arbetsgivarvarumärke och en kritisk grupp för oss är young professionals. Vår*

*definition på de är medarbetare – utbildade – personer som har arbetat ett par år, alltså inte de som kommer direkt ifrån någon utbildning, utan att man har varit yrkesverksam kanske 2–3 år. Så att man i alla fall har haft 1 år tidigare.”*

*– Informant.*

Intresse fanns i att få djupare förståelse kring Göteborg Energis tankar kring rekrytering under de senaste åren och på vilket sätt organisationen går tillväga. Den interna utvecklingen är av intresse för att förstå Göteborg Energis tankar kring internrekrytering och arbetstagares chans till anställning. Informanten ställdes därför frågan hur organisationen kan öka den interna utvecklingen mellan olika jobb för att skapa bättre karriärvägar.

*”Vi går alltid ut med, eller har som karriärpolitisk policy, att gå ut med alla lediga tjänster internt först. För att ge de redan anställda en möjlighet att röra på sig i syfte att kunna erbjuda utvecklingsmöjligheter för dem som är här men också att vi på det sättet kan motverka att lite mer angripligt behöva hitta lämplig personal.”*

Informanten fortsatte med att diskutera vikten av en mer frivillig rörlighet inom organisationen och mot de verksamheter där behovet är som störst. Det ansågs då viktigt att de redan anställda ska känna att ”Ja, men det här skulle vara kul för mig, detta vill jag arbeta med” och att organisationen på så sätt ska kunna finna luckorna som skapas i den formen av rörlighet, ur ett effektiviseringssyfte.

*”Så det finns egentligen två dimensioner av den interna rörligheten. Det första är att erbjuda utvecklingsmöjligheter för de anställda, och för det andra, möjligheten för oss att ställa om verksamheten mot dessa behov.”*

Som förklarar tidigare så handlar identitet just om hur medarbetare ser och upplever organisationen och i relation till det ansågs det av betydelse att fråga informanten om Göteborg Energi engagerar sig i olika typer av medarbetarundersökningar och vad dessa säger. Informanten beskrev hur medarbetarundersökningar utförs årligen och oftast i samband med undersökningar gjorda av Göteborg Stad. Göteborg Energi brukar delta i denna undersökningen och har även möjlighet att ställa ett antal specifika frågor i direkt koppling till organisationen. Informanten gick då vidare med att berätta att ”Vi följer ett medarbetarindex som vi kan relatera år för år, i form av utveckling och resultat, som vi bearbetar på alla nivåer”.

Intervjun fortsatte med att vända fokus mer till ledningen och Göteborg Energi som arbetsgivare. Det är viktigt att anpassa olika material till olika målgrupper och i relation till detta ombads informanten att beskriva Göteborg Energis styrkor som arbetsgivare i att attrahera olika målgrupper. Informanten berättade att intresset hos studenter är stort då verksamheten är ute och träffar dem i olika sammanhang. Däremot är det inte så ofta verksamheten väljer att rekrytera nyutexaminerade, utan det sker mest i sammanhang då organisationen inte hittar tillräckligt erfaren personal. Informanten fortsatte med att berätta hur de värdesätter rätt utbildning och några års erfarenhet i bagaget och att det är där problematiken i att “[...] hur når vi den målgruppen?” uppkommer.

*”Det som vi tänkt att vi ska göra är att ringa in dom, hur de rör sig, hur tänker de och (genom) vilka forum är det bäst att kommunicera i och med denna målgrupp? Och där har vi själva resonerat att vi kanske inte bara ska prata om lediga jobb,*

*utbildningsmöjligheter och karriär i relation till denna målgrupp, utan även använda styrkan i vår verksamhet i kommunikationen.”*

Informanten underströk vidare betydelsen av organisationens ”uppdrag” och att det är viktigt för Göteborg Energi att bli mer synliga i detta uppdrag, för att genom det få en bättre förutsättning i att arbeta med de aktiviteter som riktar in sig mer på karriär och rekrytering. I frågan om det finns något index på huruvida nuvarande medarbetare faktiskt trivs på arbetet så svarade informanten att så är fallet. Vi undrade därför om det går att urskilja några specifika nyckelord som sammanfattar medarbetarnas åsikter.

*”Ja, alltså det finns ett stort engagemang på Göteborg Energi... och det gäller att ta tillvara på det och att man känner att man (som anställd) är delaktig och har möjligheten att påverka. Den är ju det som är en av de svårare delarna just utifrån storleken på företaget, det blir en tröghet i beslutsprocesser när ett företag blir lite av denna storleken, men sen också då vi är ett kommunalt bolag så tar det ibland. Man kan uppleva att organisationen är lite trög. Just för att det är stora och viktiga beslut som tas och där kan man kanske ibland som medarbetare önska att man hade större möjlighet att påverka.”*

Informanten berättade sedan att Göteborg Energi arbetar med individuella utvecklingssamtal, där en dialog gällande varje medarbetares uppgift diskuteras närmare och vilka individuella mål som föreligger. Det förekommer också arbetsplatsträffar där gruppens uppgift diskuteras och den kan appliceras i ett större sammanhang. Så det förekommer kommunikation “[...] både nerifrån och upp, och uppifrån och ner kring uppdraget”, men att det kan vara svårt att nå den högsta beslutsfattaren i ett projekt eller dylikt då denna ofta kan sitta några led bort, menar informanten. Informanten menade att detta gör att det blir extra viktigt att skapa en dialog i olika processer så att medarbetare ändå kan känna att de har möjlighet att påverka.

*”Vår ledningsgrupp väljer ibland att gå ut och lite ”speeddate:a” ute på olika arbetsplatser just för att vara närvarande, lyssna in och höra vad det är för diskussioner som går och kanske svara på en del frågor som är missuppfattningar eller som är information som kanske inte kommit ut på helt rätt sätt. Men det är just det som är en utmaning med denna stora organisationen... att känna delaktighet i de stora besluten. Sen tror jag ändå att det som man själv är nära det har man en möjlighet att påverka.”*

#### 4.1.2. Göteborg Energi som organisation

Informanten förklarade att young professionals är den målgrupp som Göteborg Energi vill rekrytera fler av, och förtydligade med att säga att de nu alltså arbetar med att försöka förstå hur de ska nå denna målgrupp. Då informanten betonade att deras definition av en young professional helst ska ha arbetat ett år eller två innan de söker sig till Göteborg Energi ställdes följdfrågan om dessa ska ha arbetat inom samma bransch tidigare. Svaret som gavs var att “[...] det beror ju lite grann på, vi har ju väldigt många yrkesroller hos oss på Göteborg Energi. Men om man tänker att man vill rekrytera en distributionselektriker då är det ju relevant erfarenhet man önskar”.

Intervjun fortsatte med frågor om organisationens vision och hur de i ledningen vill att de ska uppfattas som arbetsgivare. Den första frågan i denna del var hur Göteborg Energi vill uppfattas av andra organisationer och hur de anser att de uppfattas redan idag.

*“[...] i vårt fall är det Göteborg Stad. Egentligen på två sätt - det är ju här vi verkar och vi är ett helägt kommunalt bolag. Jag tänker att vi har en styrka i vårt uppdrag och med vår branding - att vi har ett viktigt uppdrag, att vi har meningsfulla arbetsuppgifter, att vi erbjuder utvecklingsmöjligheter och att vi har schyssta villkor och det inkluderar då en bra arbetsmiljö.”*

Informanten menade alltså att det är viktigt för Göteborg Energi att förknippas med Göteborg Stad på två sätt, dels att de är ett helägt kommunalt bolag av Göteborg Stad samt att det är där de faktiskt verkar. Ett förtydligande gjordes sedan om att det finns fler än en dimension av just bilden av Göteborg Energi, men att det var dessa som ansågs vara mest utmärkande. Hen tryckte vidare även på vikten av att göra nytta för samhället och dess ägare. Vidare var just den lokala förankringen någonting som informanten valde att understryka även i nästa fråga som innebar om det finns några särskiljande egenskaper hos Göteborg Energi till skillnad från andra organisationer i branschen.

*“[...] det är en betydligt mindre verksamhet med allt vad det innebär – man kanske får en bredd i sitt arbete men däremot så finns inte så många vägar till annan utveckling. Så det som är vår styrka är ju att vi är sådär mittemellan, ett medelstort bolag med en väldigt tydlig lokal förankring.”*

Styrkan och det mest särskiljande med Göteborg Energi ansågs även vara att organisationen är en så kallad medelstor sådan. Informanten drog dessförinnan även liknelsen mellan de själva och ett mindre energibolag och uttryckte då att den mindre storleken av organisation inte kan erbjuda samma utvecklingsmöjligheter som en medelstor. Här började hen själv svara på nästa fråga i avsnittet av hur de i ledningen vill att de ska uppfattas som arbetsgivare, det vill säga vilka skillnader det är på Göteborg Energi jämfört med andra organisationer. Frågan omformulerades därför till hur Göteborg Energi tänker kring vad som skiljer dem från andra företag, exempelvis privata företag.

Fokus hamnade på konsultfirmor och hur deras arbetssätt skiljer sig från ett kommunalt arbete, och informanten fortsatte sedan att förklara om just sammanhanget och att arbeta mer kontinuerligt. Just sammanhanget förtydligades som att handla om den gemenskap som en anställning innebär, vilket också var en av de faktorer som Göteborg Energi fått till sig som respons av de som bytt arbete från konsultverksamheter. Eftersom informanten redan i denna fråga nämnde en del styrkor och svagheter med Göteborg Energi som arbetsgivare fick hen därefter frågan om något kunde förtydligas som redan nämnts kring detta. Återigen drogs Göteborg Energis uppdrag upp och ett förtydligande kring vad detta innebar ansågs aktuellt.

*“[...] vi jobbar för staden och just nu när Göteborg växer så det knakar är det jättespännande att få vara med och utveckla energiförsörjningen i staden utifrån många dimensioner. Bland annat att göra det här på ett miljöklokt och energieffektivt sätt som bidrar till en god ekonomi för staden, men också för våra kunder.”*

Hen fortsatte att förklara att uppdraget innebär att få folk till att vilja bo och skapa verksamhet i Göteborg, samt drar uppmärksamhet till att arbetsuppgifterna i sig innebär "[...] att få vara med i ett sammanhang samt att arbeta och tänka lite annorlunda, både vad gäller energi och kanske kunderbjudande". Samtalet utvecklades därefter till att handla om medarbetarnas trivsel på organisationen i sig, samt hur de har förståelse för att det ska finnas en balans mellan arbetsliv och privatliv. Informanten förklarade därför att de vill vara en schysst arbetsgivare som inte uppmuntrar till övertid, utan hellre ser sina medarbetare som hela människor med meningsfull fritid. Informanten förklarade också organisationens senaste satsningar kring just arbetsmiljön och hur de har börjat fokusera mycket mer på hälsa bland medarbetarna med inställningen att tänka friskvård snarare än sjukvård.

Med det sagt gick intervjun vidare och fokus låg nu på just om det ansågs viktigt för Göteborg Energi att vara en attraktiv arbetsgivare, vilket gav svaret "Ja men det är ju självklart.". Informanten förklarade att ett rykte om att vara en så kallad oschysst arbetsgivare kan innebära en hopplöshet i att ens kunna rekrytera den kompetens som behövs. Därefter fortsätter hen att förklara hur de tänkt arbeta vidare med att just förmedla att de är en attraktiv arbetsgivare.

*"Så som vi har resonerat nu när vi jobbar med de här aktiviteterna för att stärka arbetsgivarvarumärket så har vi pratat mycket om transparensen. Vi vill inte ha en marknadsföringskampanj om Göteborg Energi som arbetsgivare, utan vi vill kommunicera ett ärligt budskap och genom medarbetare som jobbar här. Att man själv berättar om hur det är att vara anställd här."*

Gällande just morgondagens medarbetare och behov hos organisationen ställdes därför frågan om vilka nya kompetenser som kommer behövas, med utgångspunkten att verksamheten utvecklas. Informanten började då prata om de utvecklingarna som Göteborg Energi står inför både i smått och stort samt vilken kompetens den kräver.

*"[...] det också är svårt att vara rätt i tiden, man borde ju egentligen ha rekryterat igår för det som kommer imorgon. Så det är ju en utmaning i sig."*

Uppföljningen av hur det sedan går för de som faktiskt anställs i organisationen menade informanten görs genom att de pratar med sina anställda, vilken hen förklarade också ansågs vara en styrka hos Göteborg Energis medarbetare. Därpå informerade hen även om personalomsättningen i företaget, vilken ansågs vara relativt låg på cirka 6%. Informanten förklarade vidare att detta kan bero på att det finns en god möjlighet att byta arbete internt hos Göteborg Energi: "Vi har länge haft en väldigt medveten strategi om att kunna erbjuda utvecklingsmöjligheter och uppmuntra till att folk byter jobb...". Sedan faller samtalet in på vad som kan ha fått dem som slutat att sluta och hen säger att "[...] det kan bero på väldigt många saker, att exempelvis arbetsmarknaden är god nu – det är lätt att få jobb.". Andra aspekter som också nämns är att organisationen kanske har utvecklats i en riktning som inte medarbetaren känner med, vilket då kan bidra till att personen i fråga söker sig till andra organisationer som mer passar en själv. Slutligen uttryckte hen även förståelse för den rådande arbetsmarknaden och hur Göteborg Energi tänker att de ska anpassa sig efter den.

*"[...] i och med att det är högkonjunktur så kan man ju bli lockad av bättre anställningsvillkor - monetära villkor då – som vi kanske har lite svårt att möta som ett*

*kommunalt bolag. Även om vi strävar efter att ha goda villkor och bra löner så har vi ju kanske ett lite annat sätt att se på en anställning än vad ett privat bolag har. Vi strävar efter att kunna ha mer tryggare anställningar även när det gäller lågkonjunktur.”*

Intervjun ledde därför självmant in på vilka Göteborg Energi anser vara deras rekryteringskonkurrenter, nämligen ”[...] konsultsidan, de erbjuder bra villkor – det vet vi. Det är kanske lätt som ung att tilltalas av det, och det ger en väldigt bra erfarenhet absolut”. Informanten fortsatte att förklara fördelarna med just konsultarbete och nämnde då faktorer som knytning av kontakter, få arbeta med olika uppdrag, bygga på sin kompetens och stärka sitt CV. Slutligen drog hen även uppmärksamhet till att de som en gång arbetat som konsulter kanske kan tilltalas av att gå tillbaka till denna arbetsform igen efter en tid hos ett kommunalt bolag.

#### 4.1.3. Göteborg Energi som arbetsgivare

Informanten beskrev, i relation till frågan om hur Göteborg Energi skulle beskriva sitt arbetsgivarerbjudande, att organisationen är i diskussion kring ämnet och anser sig vara lite dåliga på att paketera och föra ut sitt erbjudande. Hen menade att bara genom att lyckas färdigställa detta första steg, är det en bra början. Däremot fortsatte informanten senare med att beskriva hur organisationen har “[...] vissa delar i vårt anställningserbjudande utöver att man får lön, semester och de här delarna som är unika för oss”. Sen kände även informanten att Göteborg Energi att de arbetar “[...] lite mer än vad andra arbetsgivare gör” med friskvård och hälsosatsningar. Sammantaget menade informanten att dessa är viktiga faktorer som organisationen har och som “[...] vi pratat om att lyfta i vår paketering och faktiskt prata mer om, (och på så sätt) vara lite mer öppna och transparenta i kommunikationen.”

Intervjun fortsatte och informanten beskrev hur hen ställer sig positiv till att det finns dem som kanske aldrig hört talas om Göteborg Energi och menar att det är kul att både prata med och väcka ett intresse hos någon som kanske inte hade det sedan tidigare. Även att kanske “[...] korrigera en bild som inte stämmer”. Informanten berättade vidare att många tror att bolaget enbart står för att vara försäljare av el, för att det är så Göteborg Energi ofta syns utåt. I relation till de förutfattade meningar som informanten beskrev kring hur många tror att organisationen enbart sysslar med elnät och försäljning av el, berättade hen även om andra förutfattade meningar som förekommer bland arbetssökande.

Hen fortsatte att beskriva att det är viktigt att rekrytera personer som känner för verksamheten och som uppskattar en anställning på organisationen vare sig om det är just nu, för att det går i linje med vad arbetstagaren vill arbeta med och stå för, eller om det är mer långsiktigt. Antingen eller menade informanten att det inte behöver betyda att det ena är bättre än det andra, utan det viktiga ligger i att känna att ”det här kan jag stå för” och även att känna att:

*”Jag kan prata med mina grannar och tycka att det jag gör är bra, jag behöver inte skämmas... jag behöver inte låta bli att tala om vart jag är anställd någonstans på middagar och så utan vi ser oss nog lite grann som marknadsförare allihop.”*

I frågan om hur Göteborg Energi tror att young professionals ser på organisationen som arbetsgivare så beskrev informanten att de ingår i universums mätningar, där de får en relativt tydlig bild av hur de uppfattas och vilka deras största konkurrenter är. Informanten menade

även att det inte finns någon direkt ”ideal” arbetstagare utan att det viktiga är att de som söker sig till de olika tjänsterna ska gilla verksamheten de är i, att arbetstagaren känner att denne gillar sammanhanget och kan se sig själv i det att vara offentlighetsanställd. För att runda av intervjun kring frågor gällande image och de externa delarna av hur organisationen uppfattas så togs begreppet employer attractiveness upp och vilken koppling informanten ansåg det finnas mellan de olika begreppen.

*”Jag tänker att employer branding handlar om aktiviteter för att stärka varumärket, hur var och en uppfattar Göteborg Energi. Det är var och ens individuella uppfattning, och det vi kan göra med våra aktiviteter det är att ändra den uppfattningen. Med attraktiviteten, det är väl lite mer det där att man kanske kan mäta effekten av det arbetet snarare... liksom att se att ”jo men vi har tillräckligt många sökande på våra tjänster” Det kan ju vara ett mått tänker jag.”*

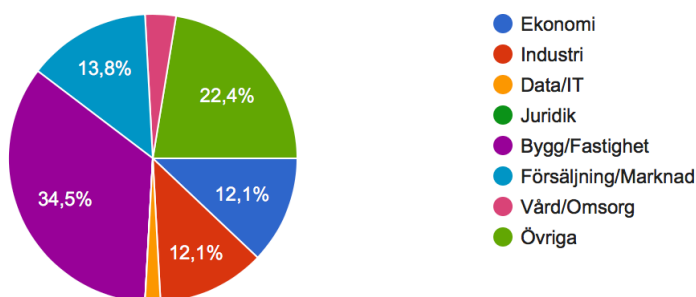
#### 4.2. Enkätundersökning

I följande avsnitt presenteras resultaten av enkäten där totalt 58 deltagare medverkade. Enkätsvaren finns även utskrivna som diagram (Bilaga 3). Presentationen av dessa svar kommer ske löpande i en text för att underlätta resultatet för läsaren. Vidare är deltagarna helt anonyma då studien förhöll sig till de fyra forskningsetiska kraven, vilket också bland annat innebär att ett deltagande inte var ett krav. Däremot fanns ett krav på de som ville delta, då första sidan av enkäten innebar att försäkra genom en kryssruta som var obligatorisk att deltagarna hade en högskole- eller universitetsexamen samt har varit aktiv i arbetslivet i cirka 1–8 år. Denna avgränsning gjordes då studiens syfte vill analysera ett konsumentbeteende hos de som är unga på arbetsmarknaden, samt den definition på en young professional som vi som författare valt att förhålla oss till. Enkätens innehöll sammanlagt 20 frågor som var både i form av skrivna frågor med förhandsdefinierade svar så som flervalsfrågor, frågor i kryssform, frågor som besvaras utifrån en gradskala och frågor med öppna svar. De öppna svaren tillät alltså deltagarna till att själva formulera och skriva ner sina svar utan föreslagna svarsalternativ.

De inledande delarna av enkäten utformades i syfte att få en större förståelse av deltagarna och deras bakgrund. Studiens enkätundersökning bestod av totalt 58 deltagare och av dessa var 27 stycken män och 31 stycken kvinnor i åldrarna 20–35 år. Den största deltagargruppen bestod av individer i åldrarna 26–30 med en andel på 54%. Näst störst var åldersgruppen 20–25 med en andel på 39% och slutligen kom åldersgruppen 31–35 med en andel på 7%. Av de deltagande uppgav 91% att de var anställda i dagsläget. 2% uppgav att de inte var anställda, 5% var arbetssökande och 2% markerade sig som övrigt. Gällande antal år som yrkesverksam efter avslutad examen var det mest framträdande svarsalternativet 0–1 år, då hela 63% av deltagarna valde detta alternativ. Vidare menade 30% av deltagarna att de hade varit yrkesverksamma i 2–5 år och 7% i 6–8 år.

## Inom vilken bransch arbetar du?

58 svar



Figur 4: Resultatet av enkätfrågan "Inom vilken bransch arbetar du?" (2017).

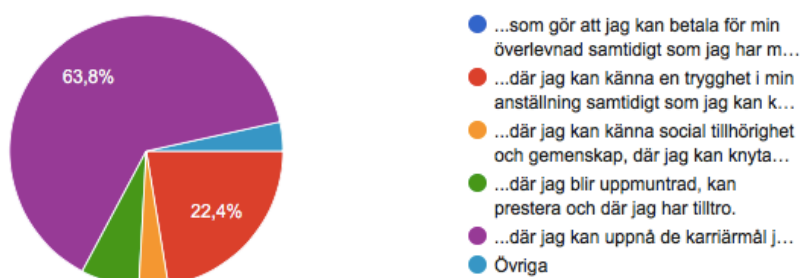
Den ledande branschen i denna studie var "Bygg/Fastighet" med 35%, 16% av deltagarna valde kategorin "Övrigt" som alternativ och därefter kom branscherna "Ekonomi", "Industri" och "Försäljning/Marknad" som de tredje största grupperna. Slutligen, i denna första del av enkäten, ombads deltagarna att uppge sin yrkestitel. Där framkom en stor variation i yrken såsom bland annat arbetsledare, projektledare, butikssäljare, controller, fysioterapeut, ingenjör, lärare och produktionstekniker (Bilaga 3).

### 4.2.1. Deltagarna som konsumenter på arbetsmarknaden

Den första frågan innebar att deltagaren skulle kryssa i vilket av följande alternativ som ansågs stämma in på dess syn på arbetslivet, det vill säga att svara på vilken typ av arbetsplats personen söker efter.

#### Vilket utav följande alternativ stämmer in på din syn på arbetslivet? Jag söker en arbetsplats...

58 svar



Figur 5: Resultatet av enkätfrågan "Vilket utav följande alternativ stämmer in på din syn på arbetslivet. Jag söker efter en arbetsplats...." (2017).

Här svarade 64%, 37 deltagare, att de söker en arbetsplats där de kan uppnå de karriärmål de vill, har möjligheten att utnyttja sina förmågor, kan vara kreativ, spontan och får lösa problem. Näst störst med 23%, 13 deltagare, var alternativet som innebar att deltagaren kan känna en trygghet i sin anställning samtidigt som hen kan kombinera tid för hälsa och familj. Fyra deltagare svarade sedan att de söker en arbetsplats där de blir uppmuntrade, kan prestera och



där de har tilltro till organisationen, samt två andra att de kan känna social tillhörighet och gemenskap, där de kan knyta känslomässiga band i organisationen. Slutligen var det två deltagare som inte ansåg att alternativen stämde in på deras syn på dess arbetsplats och valde därför alternativet ”övrigt”. Det var vidare ingen av deltagarna som valde det första alternativet; “[...] som gör att jag kan betala för min överlevnad samtidigt som jag har möjlighet till sömn.”.

#### *Ideal arbetssituation*

Nästa del innebar en rad olika påståenden på konsumenternas syn av en ideal arbetssituation, här kunde alltså deltagaren välja att instämma helt, i hög grad, delvis, i låg grad eller inte alls. Det första påståendet var att deltagaren vill kunna växa med företaget, det vill säga att företaget ska kunna erbjuda karriärmöjligheter, varav majoriteten, 32 stycken, instämde helt med detta. När det gällde att vara med och påverka sin arbetsgivares strategier var det däremot inte helt tydligt mellan alternativen att instämma helt, i hög grad eller delvis. Däremot är majoriteten av deltagarna instämmande till påståendet jämfört med att inte instämma, då bara 2 av 58 deltagare valde att instämma i låg grad. Betydligt tydligare var åsikterna i nästa påstående, det vill säga att deltagaren vill kunna nå de karriärsmål hen satt upp för sig själv. Här var 41 deltagare rörande överens om att instämma helt. Att skapa ett varumärke för sig själv, samt knyta nya kontakter och skapa nya kundrelationer ansågs däremot inte lika självklart, då enbart 24 av 58 deltagare valde att instämma i hög grad med detta påstående i förhållande till dess ideala arbetssituation. Ännu en tydlig kontrast blev det i nästa påstående, då vikten i att kunna få svar på de frågor som ställs till ens arbetsgivare visades tydligt då 39 deltagare valde att instämma helt. Näst sista påståendet handlade om att kunna styra över sitt eget arbete, vilket hav samtliga påståendens första ”instämmer inte alls” då en deltagare valde detta. Däremot var majoriteten av deltagarna, 31 stycken, överens om att de faktiskt instämmer helt med påståendet. Slutligen gavs påståendet att kunna “[...] anta projekt/arbetsuppgifter som utvecklar mig personligen.”, varav 42 deltagare också instämde helt med detta.

#### *Ideal arbetsgivare*

Frågan därpå var av samma karaktär men handlade istället om deltagarnas syn på en ideal arbetsgivare, det vill säga vad de förväntar sig att företaget de arbetar för ska stå för eller erbjuda. Samma svarsalternativ gällde även här; instämmer helt, i hög grad, delvis, i låg grad eller inte alls. Här fanns även svarsalternativet ”ingen åsikt”, vilket däremot inte användes av någon deltagare i något påstående. Det första var att företaget ska ta ett socialt och hållbart ansvar, varav deltagarna såg positivt på påståendet då 24 deltagare valde att instämma helt och 18 stycken ansågs sig instämna i hög grad. 12 deltagare valde att däremot att enbart instämna delvis och ställa sig neutrala till påståendet, medens en person valde att inte instämna alls och 2 stycken att instämna i låg grad. Betydligt viktigare var det för deltagarna att företaget erbjuder en bra lön och andra förmåner såsom friskvårdsbidrag eller semester. Här var det istället en majoritet på 36 av 58 deltagare som ansåg sig instämna helt.

Att arbetsgivaren skulle vara välkänt och ha ett tydligt varumärke var däremot inte lika självklart eftersom resultatet av enkäten visar på att 23 deltagare ställde sig neutrala till påståendet. Här varierar också åsikterna mer tydligt mellan deltagarna, då 5 stycken ansåg att det inte alls stämmer och 6 stycken anser att det stämmer helt i förhållande till deras ideala

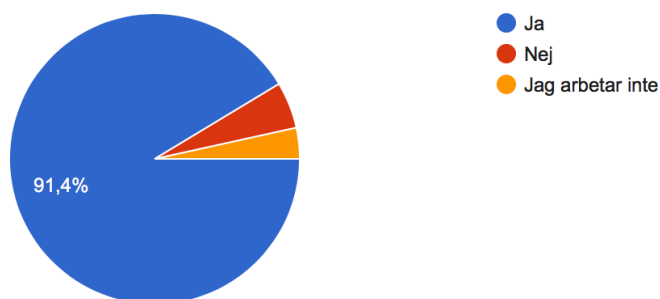
arbetsgivare. En attraktiv företagskultur är däremot något som deltagarna stämde in helt med, 25 deltagare, och instämma i hög grad, 28 deltagare. Näst sista påståendet vad vikten av att företaget personen ska arbeta på har värderingar likt ens egna. Detta var också något som deltagarna var överens om att de instämmer med 22 respektive 25 som svarade att de instämmer helt och i ihåg grad. Sista påståendet var att företaget i fråga ska ligga i en ort som deltagaren anser vara attraktiv, vilket också visade sig vara av stor betydelse då hela 34 deltagare valde att instämma helt.

#### 4.2.2. Deltagarna och dess nuvarande arbetsplats

Ett antal övergripande områden gick att urskilja i deltagarnas svar om deltagarnas förhållande till dess nuvarande arbetsplats och den största av dessa kategorier behandlade företagskultur och arbetsmiljö. En deltagare menade på att ”Gräset är inte alltid grönare på andra sidan, det kommer alltid finnas saker att klaga på men mycket av påverkan på (sin) arbetsmiljö har man själv.” I relation till företagskultur uppgav även deltagarna att de anser sig nöjda med sina arbetsplatser då de uppger att företagskulturen i stort anses god. Det finns möjligheter att växa inom företagen, det råder en trivsam arbetsmiljö och ett deltagarna anser sig arbeta på överlag stabila företag. En annan gemensam nämnare som gick att urskilja bland svaren är ”goda kollegor” men även att arbeta på en arbetsplats som gör nytta i samhället och där deltagaren kan trivas.

#### Är du nöjd med din nuvarande arbetsplats?

58 svar



Figur 6: Resultatet av enkätfrågan “Är du nöjd med din nuvarande arbetsplats?” (2017).

Nästa område som framkom som viktigt i relation till nöjda arbetstagare är karriärmöjligheter. En deltagare menade på att ”Jag jobbar med roliga och utvecklande projekt, har stöttande ledning och kollegor, det finns en otrolig gemenskap och ett öppet klimat på arbetsplatsen samt har jag en lön som jag är mycket nöjd över”. En annan deltagare kopplade istället nöjdhet till att få vara med att utveckla högklassiga produkter samt möjligheten att få arbeta med sina egna intresseområden. Att arbeta på en arbetsplats som ställer sig positiv till personlig utveckling ansågs också vara viktigt bland deltagarna och en anledning till att de anser sig som nöjda i sitt arbete. Deltagarna berättade om hur de uppskattar arbetsgivarnas tilltro till att erbjuda ett stort personligt ansvar samtidigt som stödet som behövs finns tillgängligt. ”Jag får växa i min egen takt. Min chef är närvarande och ser mitt arbete och ger coaching.”. Vidare är uppmuntran till

personlig utveckling och eget ansvar några av de faktorer som deltagarna menade är en faktor till att de trivs på arbetet. ”De (företaget) bryr sig om sina anställda, uppmuntrar till personlig utveckling och erbjuder bra möjligheter till att forma sin arbetsituation.”, ”På min arbetsplats får jag ta ansvar, känna att jag ständigt utvecklas och det är präglad av en arbetskultur som tror på människor och uppmuntrar till initiativ.” En deltagare av de totalt 24 som valde att svara i just denna fråga tog upp betydelsen av verksamhetens geografiska placering och menade på att en anledning till att hen anser sig vara nöjd med sitt arbete är att det finns “[...] möjligheter att växa inom bolaget men även att utveckla staden” och att det resulterar i ökad samhällsnytta.

#### *Val av nuvarande arbetsplats*

Intresse fanns i att ta reda på hur det kommer sig att deltagarna arbetar på sina nuvarande arbetsplatser. I denna fråga var det 39 de 58 deltagarna som valde att svara och även i denna fråga gick det att urskilja ett visst antal huvudområden som framkom extra tydligt. Många av deltagarnas svar behandlade områdena utveckling och karriär och en deltagare menar på att hen valt sin nuvarande arbetsplats då den “[...] uppmuntrar till lärande och att gå vidare (utvecklas) inom företaget”. Många av de deltagare vars svar ligger i linje med detta område uttrycker betydelsen av snabb utveckling, goda karriärmöjligheter och nya utmaningar på arbetsplatsen. 2 deltagare uppgav även att de värdesätter att de produkter de är med och utvecklar ska vara ”spännande och intressanta”. Att bli erbjuden kvalificerade arbetsuppgifter framkom också som en faktor till att en viss arbetsplats valts.

Ett visst antal deltagare rörde sig istället bort från det individuella i form av avancemang och utveckling och uppgav istället gemenskap med kollegor, tydlig företagskultur och ett gott rykte som avgörande i val av sina nuvarande arbetsplatser. En deltagare svarade att ”De erbjuder (mig) en mycket attraktiv arbetsmiljö och en mycket attraktiv tjänst som delvis ingick i ett traineeprogram. Det var något som jag var ute efter när jag letade jobb.” Även de externa delarna av arbetsplatserna framkom i deltagarnas svar och en del av svaren återspeglar en viss koppling till arbetsplatsernas varumärke och ställning på marknaden. Deltagarna som svarat utifrån detta område menade på att det är ”erfarenheten och varumärket” som fått dem att arbeta där de gör idag. Vidare menade en deltagare på att en anledning till hens val av företag var för att det var ”känt som ett stabilt och tryggt företag, med attraktiva arbetsuppgifter.” Andra egenskaper som var av betydelse var även att deltagarnas arbetsplatser utgjordes av företag som “[...] växer snabbt” och som är ”kompetenta, finns i många delar av landet och har en plan för vad de gör.” 3 av de 39 deltagarna som valde att svara på denna fråga nämnde ekonomiska förmåner som ett alternativ till att dessa valt sina nuvarande arbeten och en utifrån det geografiska läget på arbetsplatsen. Slutligen så nämnde ett fåtal av deltagarna betydelsen av sociala attribut i relation till arbetet och tjänsten i sig samt förmågan att kunna bidra. En deltagare svarade att ”För mig personligen som har en oerhört stor social drivkraft så vill jag vara med och utveckla samhället och ser ett stort värde av att få jobba med (själva) samhällsnyttan.”

#### 4.2.3. Deltagarna om ett starkt arbetsgivarvarumärke

En stor del av employer branding handlar om varumärkeshantering. I koppling till detta så ville vi få en ökad förståelse för vad enkättagarna definierar som ett starkt arbetsgivarvarumärke och bad deltagarna definiera sina sitt svar. I denna fråga var det 39 deltagare som valde att svara. I denna del så kunde fem olika huvudkategorier urskiljas ur deltagarnas svar, vilka var "Karriärmöjligheter, förmåner och utveckling", "Företagskultur", "Värderingar", "Varumärket är välkänt av andra" och "Kundrelationer". De 4 deltagare som anser att ett starkt arbetsgivarvarumärke är kopplat till karriärmöjligheter menar på att begreppet definieras av "attraktiva förmåner", "inspirerande uppgifter" "möjligheter till utveckling och karriär". Den uteslutande största kategorin som 17 svar kom att tillhöra var "Företagskultur", det vill säga att dessa deltagare sammanlänkar ett starkt arbetsgivarvarumärke med en vädefinierad och stark företagskultur. Faktorer som framåtanda och teamkänsla framkom och deltagarna menade på att "tydlighet, öppenhet och stabilitet" alla är faktorer som formar arbetsgivarvarumärket. Det framkom även att arbetsgivarvarumärket av många definieras genom ledning och chefer i form av uppmuntran av de anställda och även i förmågan att "motivera och engagera" dessa. En deltagare definierade arbetsgivarvarumärket som "medarbetarfokus" och en annan beskriver sin förståelse av begreppet som något som är kopplat till "Ryktet om arbetskulturen, att det finns bra chefer och möjlighet för mig att växa och utvecklas"

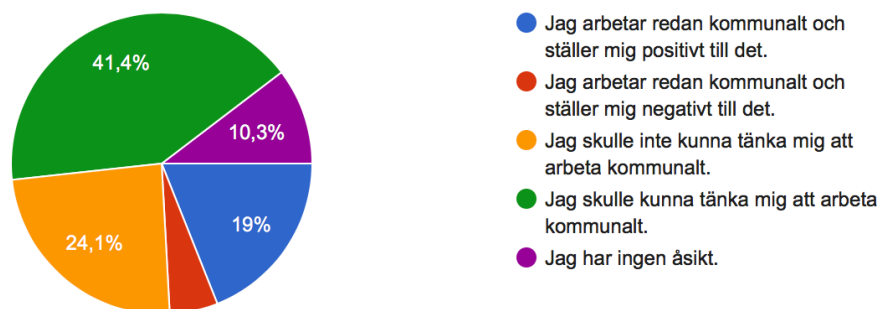
Värderingar var ytterligare ett område som framkom i deltagarnas svar genom att uppge arbetsgivarvarumärket som något som "[...] speglar företagets värderingar" och att det även är något som innefattar att ta hand om sina anställda samt att företagets värderingar ska genomsyra hela organisationen. En större grupp av deltagarna menade att ett starkt arbetsgivarvarumärke är kopplat till huruvida varumärket är känt av andra på marknaden eller inte. Det ansågs avgörande att varumärket är "[...] tydligt definierat både internt och externt" och även att det ska vara välkänt i sociala medier och andra marknadsföringssammanhang. En deltagare menade att arbetsgivarvarumärket kan klassas som stort när "[...] de flesta människor vet om varumärket och vad det står för, oavsett storlek eller intresse av dess produkter/tjänster." En annan deltagare kopplade mer arbetsgivarvarumärket till arbetsmarknaden och menar att det skall vara "Välkänt inom dess marknad och stort nog för att kunna byta karriär utan att byta organisation". Slutligen ansågs kopplingar kunna dras till området kundrelationer i sammanhanget och "trogna kunder" menade en deltagare är kopplat till ett starkt arbetsgivarvarumärke.

#### 4.2.4. Deltagarnas ställningstagande till kommunalt arbete

För att förstå hur deltagarna tänker kring kommunal verksamhet fanns intresse i att se hur många som arbetade inom respektive sektor. 74 % (43 deltagare) av de deltagande uppgav att de i dagsläget arbetar inom den privata sektorn och 23% (13 deltagare) inom kommunal verksamhet. 3%, uppgav att de för tillfället inte arbetar. För att få en djupare förståelse kring hur deltagarna ställde sig till kommunalt arbete.

## Hur ställer du dig till kommunalt arbete?

58 svar



Figur 7: Resultatet av enkätfrågan "Hur ställer du dig till kommunalt arbete?" (2017).

För att få större förståelse kring deltagarnas val ombads de motivera dem, vilket 26 stycken av 58 deltagare valde att göra. Återigen kunde olika huvudområden kring svaren urskiljas men det uteslutande största var vad vi kategoriserat som "Missnöje och kritik" mot kommunal verksamhet. En deltagare menade på att "Pulsen är som på en 90 åring inom kommunen och det handlar mer om att få sina "rättigheter" än att faktiskt prestera för sin sak" och en annan menade att det inte är hans första val då deltagaren menar att kommunala organisationer "[...] är starkt reglerade av samhället och den rådande politiken. (Vilket gör det) svårt att förändra och trögare processer". Deltagarna med detta mer kritiska synsätt fortsatte med att beskriva hur de ansåg sig bli begränsade av de olika regelverken som de menade att kommunala verksamheter innefattar och att de i stort är alltför styrda. En deltagare svarade att "Jag lever för att göra affärer och att tänka utanför boxen, tror ett kommunalt bolag skulle begränsa den möjligheten". Begränsade utvecklingsmöjligheter var alltså en förekommande oro bland deltagarna och ytterligare en deltagare beskriver sin syn på kommunal verksamhet som fördömsfull i och med "[...] långsamma beslutsprocesser och att man blir bakbunden av offentlig upphandling".

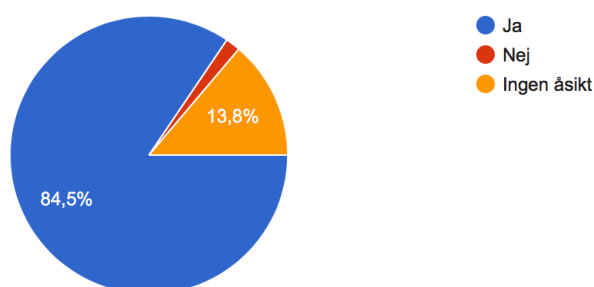
I relation till utvecklingsmöjligheter så var frågan om lön och förmåner något som tas upp bland deltagarna, som menade på att det utöver "dåliga löner" även är en "omodern och långsam bransch utan direkta möjligheter till toppkarriär". En deltagare uttryckte att denne uppfattar det som att de regler som tillämpas i kommunala organisationer oftast verkar "[...] till fördel för arbetsgivaren men aldrig arbetstagaren" och en annan menade på att arbetstagare inom kommunal verksamhet inte kan utvecklas i sitt yrke. Däremot var det inte alla deltagare som ställer sig kritiska till kommunala verksamheter. Denna andel deltagare menade istället på att kommunalt anställda har trygga anställningar och att de även har "[...] bra förmåner och rättvisa löner". En deltagare svarade i koppling till trygghet i arbetet att "Kommunalt arbete ger en trygghet då anställningen inte är lika konjunkturberoende som hos privata företag. Samt att vinsten återinvesteras i större utsträckning jämfört med exempelvis börsnoterade företag, som delar ut vinst till sina aktieägare".

Ur vissa av de mer positivt inställda deltagarsvaren framkom även en del andra huvudområden som enkätsvaren berör. En deltagare tog upp betydelsen av en attraktiv tjänst och menade på att “[...] om rollen är attraktiv nog så skulle jag nog kunna tänka mig att arbeta kommunalt”. En annan menade att tjänsten måste vara ”perfekt” för att hen ska kunna tänka sig tjänsten, men att hen annars inte är speciellt positivt inställd till kommunalt arbete. En positivt inställd deltagare pratade om hur kommunalt arbete är att arbeta för samhället och den allmänna nyttan. Det fanns även deltagare som menade på att de kan tänka sig att arbeta kommunalt om det tillfredsställer dess behov. I återkoppling till de deltagare som erhållit en mer negativ bild av kommunala verksamheter så svarade en deltagare att ”Jag tror det kan finnas myter om kommunala företag som inte stämmer. Så länge de kan erbjuda mig samma förmåner/arbetsplats som ett privat spelar det faktiskt ingen roll”. Slutligen så var det en deltagare som ställde det kommunala i jämförelse med det privata och beskrev hur hen både jobbat privat och kommunalt och att “[...] det självklart där (privat sektor) finns fördelar i anställningen men trivs bra just nu i att jobba kommunalt. Tycker om att man kan påverka på en större grad och att man värnar om de mjuka värdena också”.

#### 4.2.5. Deltagarnas syn på skillnader mellan kommunalt och privat arbete

##### Upplever du att det finns skillnader inom den kommunala och privata sektorn?

58 svar



Figur 8: Resultatet av enkätfrågan “Upplever du att det finns skillnader inom den kommunala och privata sektorn?” (2017).

Resultatet visade på att majoriteten ansåg att det förelåg skillnader i deltagarnas åsikter kring kommunal och privat sektor. Frågan följdes av en svarsruta där deltagaren hade alternativet att vidareutveckla sitt svar, dock var inte denna följdfråga obligatorisk vilket innebar att 20 deltagare valde att dela med sig av sina tankar. Av dessa svar gick det att urskilja en del mönster och ämnen som deltagarna tryckt på, varav arbetsprocessen och beslutsfattande var ett. Främst gällde dessa kommentarer skillnader som deltagarna upplever i kommunalt arbete: “[...] man styrs av LOU som arbetare på kommun, det tar lång tid med politiska processer och beslut.”. Av samtliga 20 kommentarer var det 7 stycken kommentarer som handlade om detta ämnet, och det handlade mestadels om att ”Kommunalt arbete är mer trögörliga och begränsat, sett till vad som går och kan göras.”. Det trycktes alltså på ord som LOU (Lagen om Offentlig Upphandling), byråkrati och frihet i privata företag jämfört med kommunala bolag.

Nästa tydliga ämne var kommentarer som gällde förmåner och arbetsuppgifter i privata företag, varav 7 deltagare valde att uttrycka sig om detta. Här handlar kommentarerna om att deltagarna anser att privata företag förknippas med positiva aspekter: ”Jag har större möjlighet att bygga relationer med konsulter och entreprenörer, och kan välja att handla upp samma i flera projekt.” svarar en deltagare. En annan skriver att möjligheten att utvecklas är större inom den privata sektorn: ”Jag upplever att i den privata sektorn kan man själv styra mera i sitt eget arbete, samt att det finns större chans för att utvecklas inom sitt yrke och lönemässigt också.”. Andra aspekter som framkommer tydligt är lön och andra förmåner, vilka också anses vara mer möjliga inom den privata sektorn. Ett sista ämne som återspeglade resten av de 20 kommentarerna, 6 stycken, handlade om förutfattade meningar mot just kommunal sektor, varav en deltagare svarade: ”Kommunalt dras med många oförtjänta föreställningar men absolut att det finns skillnader. I lön bland annat.”. En annan deltagare svarade att ”Det kommunala känns mer begränsande gällande personlig utveckling, som att man ska bli bra på det man gör och fortsätta med samma tjänst livet ut.”. En kommentar rörde däremot också tryggheten i kommunala anställningar: ”Kommunen kan inte få sparken.”.

#### 4.2.6. Deltagarnas ideala arbetssituation

Sist ställdes deltagarna inför samma fråga som förekommit tidigare i enkäten, det vill säga den om hur en ideal arbetssituation skulle se ut. I detta fallet var däremot frågan omformulerad till: ”Jag har uppfattningen att jag i kommunalt arbete kan...” följt utav samma påståenden som i den förra frågan. Samma svarsalternativ gällde här; instämmer helt, i hög grad, delvis, i låg grad eller inte alls. Här fanns även svarsalternativet ”ingen åsikt”. Här syns en del tydliga skillnader i deltagarnas uppfattning av vad som förknippas med ett kommunalt arbete jämfört med dess ideala arbetssituation. Det första påståendet om att deltagaren vill kunna vara med och påverka sin arbetsgivares strategier ansågs inte vara självklart, här var det majoriteten som instämde i låg grad medans övriga svar pendlar mellan att instämna helt och att inte instämna alls. Att kunna växa med företaget, det vill säga att de erbjuder karriärmöjligheter i kommunalt arbete var sedan något som de flesta deltagare ansåg sig ha en neutral uppfattning av, då 19 stycken valde att instämna delvis. Samma sak gällde även här som på föregående påstående, då deltagarnas övriga svar därefter skiftade mellan att instämna helt eller inte alls.

Ännu tydligare neutralitet, att instämna delvis, blev det på det nästkommande påstående om att kunna nå de karriärs mål som individen har satt upp för sig själv. Här var 24 deltagare överens om att detta både kan och inte kan vara möjligt i ett kommunalt arbete. Att sedan kunna skapa ett varumärke för sig själv, samt knyta nya kontakter och skapa kundrelationer gav ingen riktigt klar majoritet hos deltagarna. Störst grupp, 16 stycken, ansåg att de instämmer delvis även med detta påstående, medens de näst största grupperna om 13 deltagare vardera ansåg sig instämna i hög grad respektive låg grad. Nästa påstående handlade sedan om möjligheten att få svar på de frågor som ställs till ens arbetsgivare, vilket gav liknande resultat likt det föregående. 16 stycken ansåg sig däremot här instämna i hög grad, medens näst största grupp om 13 deltagare ansåg sig instämna delvis.

Åsikterna skiljde sig därefter mer tydligt i det nästkommande påstående som gällde deltagarnas uppfattning av att kunna styra över sitt eget arbete. Här var det återigen en neutral ställning som

var av majoritet, 16 stycken, däremot uppfattas inte detta heller som det självklara valet hos deltagarna. En intressant uppdelning av de två näst största grupperna om 12 respektive 11 deltagare hade uppfattningarna att detta stämmer helt respektive i låg grad. Att sedan kunna anta projekt/arbetsuppgifter som utvecklar individen personligen i kommunalt arbete hade majoriteten av deltagarna en mer positiv inställning till. 12, 15 samt 16 deltagare valde här svarsalternativen att instämna helt, i hög grad och delvis. Slutligen avslutades enkäten med ett sista påstående, vilket inte fanns i föregående fråga om den ideala arbetsituationen, nämligen att bli erbjuden en bra lön och andra förmåner såsom friskvårdsbidrag, semester, etcetera i ett kommunalt arbete. Återigen ställde sig majoriteten delvis instämmande till påståendet, medens den näst största gruppen valde alternativet att instämna helt.



## 5. TOLKNING

---

*Nedan följer en analys och tolkning av studiens teori och empiri. Först behandlas de avsnitt som berör området employer branding och därefter avsnitten som berör konsumentbeteende samt en tolkning av dagens arbetstagare.*

### 5.1. Employer branding

Följande avsnitt inkluderar några av studiens fokusområden i form av arbetsgivarvarumärke, employer attractiveness och slutligen en tolkning av arbetsgivarerbjudandet.

#### 5.1.1. Varumärke och arbetsgivarvarumärke

Det går inte längre att se arbetsmarknaden som en gemensam nämnare. Ökade insikter kring konsumentbeteende i kombination med den senaste utvecklingen gällande teknologi, tillgång och efterfrågan är bidragande orsaker, och Laurell och Parment (2015) menar på att fenomenet kommer att få framtida konsekvenser för både konsumenter och arbetsmarknaden. Om det inte redan har fått det. Som med mycket annat så är talesättet ”ut med det gamla, in med det nya” aktuellt även inom området marknadsföring. Traditionella marknadsföringskanaler såsom massreklam, annonser i tidningar och tv-reklam ersätts allt mer av det digitala och betydelsen av företagsvarumärken blir desto mer oundviklig (Batey, 2016; Laurell & Parment, 2015).

Så vad är det egentligen som definierar ett varumärke? Den tidigare forskningen ger oss vitt skilda meningar av begreppet. Från att tidigare ha handlat mestadels om yttre attribut (Nationalencyklopedin, 2017) till att nu fokusera mer på de interna delarna av verksamheten så tolkar vi det som att ett varumärke idag handlar mer om organisationer som helhet, snarare än att illustrera nyttan och källan av en viss produkt eller tjänst (Batos & Levy, 2012). Naturligtvis är funktionen av en produkt eller tjänst av väsentlig betydelse, och i många fall ytterst relevant då det finns så otaligt många eller snarlika produkter och tjänster på marknaden. Men precis som Laurell och Parment (2015) beskriver så har det skett en förflyttning inom varumärkesbetydelse, från produktvarumärken till företagsvarumärken och begrepp som personal och kultur har fått allt större spridning inom företags arbete med varumärkesbyggande. Resultatet av denna nya sammanslagning av fenomenet varumärke har i sin tur mynnat ut i nya koncept och kategorier inom området, däribland employer brands.

Så vad är då ett arbetsgivarvarumärke? Forskningen menar på att det skett en förändring av arbetstagarens roll på arbetsmarknaden och att organisationers tillvägagångssätt i att rekrytera, attrahera och behålla arbetstagare har ändrats. Begreppet employer branding handlar på den mest övergripande nivån om arbetsgivarnas arbete och försök i att attrahera de mest högkvalificerade arbetstagarna på marknaden (Laurell & Parment, 2015). Vad är det då som definierar ett *starkt* arbetsgivarvarumärke? I koppling till studiens enkätundersökning går det att konstatera att det råder spridda meningar bland young professionals i vad som definierar starka arbetsgivarvarumärken. Ett antal huvudkategorier gick att urskilja efter granskning av enkätresultaten och ett område som urskilde sig mer än övriga var kopplingen till ”företagskultur”. Det vill säga uppfattningen om att ett starkt arbetsgivarvarumärke representerar en stark företagskultur. Stämmer då detta? Arbetet med employer branding utgår

från en balansskiftning mellan arbetstagare och arbetsgivare till förmån för arbetstagarna och kan resultera i förbättrade arbetstagare-arbetsgivare relationer (Laurell & Parment, 2015). Goda relationer och bra sammanhållning är ofta faktorer som uppkommer i anslutning till en ”god” företagskultur och den tidigare forskningen visar på att ett starkt arbetsgivarvarumärke medför ett stort utbud av fördelar relaterade till detta. Däribland har det visat sig att nöjda arbetstagare bidrar till större engagemang, högre effektivitet och en större känsla av identifikation med arbetsgivaren (Edwards, 2010; Laurell & Parment, 2015) något som enkätdeltagarna även intygar att så är fallet. Deltagarna menar på att ett starkt arbetsgivarvarumärke är kopplat till en tydlig och stark företagskultur som värderar framåtanda och teamkänsla tillsammans med ”tydlighet, öppenhet och stabilitet”. En enkätdeltagare understryker även betydelsen av chefens deltagande och att företagskulturen utgörs av dennes förmåga att kunna ”motivera och engagera” sina medarbetare. Vi tolkar det som att det finns likheter i vad teori och empiri säger gällande starka varumärken och företagskultur och att de enkätdeltagare som svarat i linje med denna tolkning har en god förståelse kring vad starka arbetsgivarvarumärken innefattar.

Värderingar var ett annat område som gick att urskilja bland enkätdeltagarnas svar i vad som definierar ett starkt arbetsgivarvarumärke. Den tidigare forskningen menar på att det visat sig enklare för organisationer som aktivt arbetar med employer branding att integrera organisatoriska värderingar in i den egna verksamheten (Backhaus & Tikoo, 2004). Faktum är att även enkätdeltagarna betonar betydelsen av att det är företags värderingar som bör återspegla dess arbetsgivarvarumärke och att dessa även bör genomsyra hela organisationen. Även denna grupp enkätdeltagare anses därför ha god förståelse för vad som karaktäriserar ett starkt arbetsgivarvarumärke. Däremot anser vi att det inte går att säga att något svar är rätt eller fel i sammanhanget då det faktiskt handlar om individers individuella åsikter, vilka kommer att förklaras ytterligare längre fram i analysen.

Som Dyhre (2013) menar, så ser dagens arbetstagare sig själva som konsumenter och att det därför är viktigt för arbetsgivare att ta hänsyn till och besvara dessa åsikter. Därav är det inte så konstigt att det råder så pass skilda meningar bland deltagarna kring vad som definierar ett starkt arbetsgivarvarumärke, då tidigare forskning kring konsumentbeteende visar oss att vi många gånger tänker och känner olika gällande olika situationer och frågor (Evans et al., 2008). Vissa deltagare menar att ett starkt arbetsgivarvarumärke är något som är “[...] tydligt definierat både internt och externt” och vissa att det definieras som något som “[...] de flesta människor vet om [...] oavsett storlek eller intresse av dess produkter/tjänster”. Vår tolkning är att det råder skilda meningar kring vad som definierar ett starkt arbetsgivarvarumärke bland enkätdeltagarna och att det inte gör så mycket i det stora hela, då begreppsdefinitionen i sig många gånger är ganska diffus samt kan variera stort företag till företag. De skilda meningarna kan även verka till fördel för vissa verksamheter som kanske av en större grupp inte anses som ”stark” i relation till dess varumärke, men som ändå kan anses som framträdande i många andra sammanhang.

Batey (2016) menar på att konsumenters åsikter väger allt tyngre på dagens marknader och att brand meaning är ett relevant begrepp i sammanhanget. En enklare förklaring av begreppet är att det handlar om hur konsumenter och allmänheten uppfattar ett visst varumärke på en

medveten nivå och hur varumärket sedan resonerar med konsumenterna på en undermedveten nivå. Vad innefattar då detta? Jo, det innebär att de semantiska och symboliska egenskaperna hos ett varumärke tillsammans med de medvetna och omedvetna elementen är de som tillsammans skapar konsumenters mentala bild av varumärket. Då borde det betyda att denna mentala bild går att tillrättalägga om det under vägen skulle bli fel någonstans och konsumenten får en ”felaktig” bild av varumärket och dess varumärkesidentitet? Forskningen menar på att en högre engagemangsgrad bland organisationers redan existerande arbetstagare är mer sannolikt att resultera i ett bättre rykte utåt och som kan komma att underlätta vid det faktiska rekryteringsarbetet (Mosley, 2007). Just det med rykte och image utåt är intressant i relation till fenomenet då employer branding handlar lika mycket om hur arbetsgivare uppfattar externt men även i hur verksamheten faktiskt ser ut och verkar inifrån (Mosley, 2007; Parment & Dyhre, 2009; Berthon, Ewing & Hah, 2005). En enkättagare nämner i sammanhanget att det är ”ryktet om arbetskulturen” som definierar ett starkt arbetsgivarvarumärke och att det är viktigt för varumärken att vara kända av ett stort antal individer. Men hur viktigt är det egentligen med ett gott rykte?

Informanten på Göteborg Energi menar på att det är viktigt att för medarbetarna inom organisationen att känna att de kan ”... prata med sina grannar och tycka att det de gör är bra, de behöver inte skämmas... de behöver inte låta bli att tala om vart de är anställda någonstans på middagar och så utan de ser oss nog litegrann som marknadsförare allihop”. Detta citat anses vara av intresse då ”word of mouth” metodiken framkommer och även betydelsen av den mentala bild (*brand meaning*) informanten verkar anse förekommer kring kommunala organisationer. Citatet anses även vara intressant att studera närmare då känslan av att ”skämmas” tas upp. Enkättagaren menar att ett starkt arbetsgivarvarumärke utgörs av dess goda rykte, och informanten på Göteborg Energi menar på att det är viktigt att medarbetare våga prata med sina grannar om vart dem arbetar utan att skämmas. Men, det som blir intressant i sammanhanget är: varför förekommer denna förutfattade mening? Vi tolkar det som att den någonstans måste grundas i en felaktig mental bild av Göteborg Energis varumärkesidentitet, vilket kanske förstärker de anställdas behov av att agera som ”marknadsförare”, eller ambassadörer, i sammanhanget. Det vill säga att även om informanten menar på att det finns många förutfattade meningar kring Göteborg Energi, dess verksamhet och rykte så är det fortfarande denne som i slutändan tar upp det faktum att hen anser att medarbetare kan känna en trygghet i att ”inte behöva skämmas” för sitt jobb. Men finns det något yrke, inom ramen av professionalism, där arbetstagare behöver skämmas? Vi anser inte det. Men det är fortfarande en intressant observation i sammanhanget då det säkerligen är vanligt förekommande på arbetsmarknaden, att skämmas för sitt jobb, och att det är viktigt att ställa sig frågan: Varför? För att möjliggöra förändring och utveckling så är det utifrån situationer som dessa samt många andra i relation till varumärkesidentiteten extra viktigt att organisationers HR-avdelning och marknadsföringsfunktion samverkar och är integrerade i alla steg av rekryteringsprocessen. Det är även viktigt, och här håller vi med den tidigare forskningen, att samverka mellan de interna och externa delarna av arbetsgivarvarumärket utgör en central faktor i att sprida rätt employer branding budskap (Mosley, 2007; Parment & Dyhre, 2009; Berthon, Ewing & Hah, 2005).

### 5.1.2. Employer attractiveness

Hur viktigt är det egentligen att bli ansedd som en attraktiv arbetsgivare? Mycket viktigt, skulle vi vilja påstå. Den tidigare forskningen menar på att ökad press från konkurrenter på marknaden tillsammans med allt högre krav på arbetstagarna själva per automatik lett till utvecklingen av nya metoder och tillvägagångssätt för dagens arbetsgivare att använda sig av i kampen om de bästa kandidaterna (Laurell & Parment, 2015). Så om två likvärdiga rekryteringsprocesser kommer till sitt slut och det är upp till arbetstagaren att välja arbetsgivare, vilken väljer hen? Även i detta sammanhang kommer naturligtvis faktorer kring motiv och värderingar in, men om vi bortser från dessa i exemplet undrar vi istället hur stor betydelse ett företags förmåga att attrahera arbetstagaren spelar. Arbetsgivarens attraktionskraft (*employer attractiveness*) definieras som de förutsedda fördelarna som en potentiell anställd ser i att arbeta för en viss organisation (Berthon, Ewing & Hah, 2005) och är specifikt viktigt i de sammanhang där förmågan att attrahera arbetstagare med enastående kompetens och kunskap utgör en viktig konkurrensfördel på marknaden.

Informanten på Göteborg Energi menar att det är viktigt för verksamheten att anpassa olika kommunikationsmaterial till olika målgrupper och att dess styrkor i att attrahera olika målgrupper ligger i att vara ute och träffa, framförallt studenter, i olika sammanhang. Däremot så framkom det även av intervjun att det inte är de nytutexaminerade som verksamheten vill nå, utan snarare de arbetstagare som har varit ute på arbetsmarknaden ett antal år, young professionals. Vi tolkar det som att det förekommer en viss problematik i hur Göteborg Energi arbetar med detta, vilket även verksamheten själva verkar vara medvetna om. Frågan om “[...] hur når vi den målgruppen?” uppkommer och informanten beskriver hur det hittills i processen med employer branding är tänkt att verksamheten ska “[...] ringa in dem (*målgruppen*), hur de rör sig, hur tänker de och (*genom*) vilka forum är det bäst att kommunicera i och med dem” för att få en bättre uppfattning om målgruppen som en helhet. Genom att granska vad den tidigare forskningen säger mot det som informanten beskriver så ger det oss skilda meningar i vad det innebär att attrahera rätt arbetstagare. Visst, en del av problemet kanske är att det är svårare att nå ut till vissa målgrupper än till andra. Men den grupp som Göteborg Energi definierar som sin önskade målgrupp idag, young professionals, är många gånger fullfjädrade generation Y ”medlemmar” och uppväxta i en tid då internet och smarttelefoner är några av de mest frekvent använda verktygen, både privat och professionellt (Parment & Dyhre, 2009). Så problematiken i arbetsgivares attraktionskraft ligger inte så mycket i förmågan att nå dessa individer, det är snarare vad företaget kan *erbjuda* dem.

Informanten pratar mycket om Göteborg Energis ”uppdrag” som el-försörjare av Göteborg Stad och vikten i att bli mer synliga i detta uppdrag. Men även detta en sådan faktor som får oss att gå tillbaka till den tidigare forskningen för att se vad som *verkliga*n spelar roll i sammanhanget. Bryr sig young professionals så mycket om Göteborg Energis faktiska uppdrag? Eller är det faktorer som utvecklingsmöjligheter och karriär som egentligen spelar mest roll? Mer om detta kommer längre fram, men det är intressant att beröra området någorlunda redan nu. Vi frågade informanten kring huruvida hen upplever det finnas några kopplingar mellan employer branding och employer attractiveness. Informanten svarade då att hen tolkar attraktiviteten mer som “[...] det man kanske kan mäta effekten av (*utifrån själva*) arbetet med employer branding

... liksom att se att ”jo men vi har tillräckligt många sökande på våra tjänster” Det kan ju vara ett mått tänker jag”. Detta stämmer inte helt överens med vad begreppet faktiskt innebär och vi tolkar det som att Göteborg Energi kanske inte riktigt har helt koll på betydelsen av employer attractiveness i relation till employer branding. Fenomenet handlar inte så mycket om att mäta effektivitet, utan snarare att förstå *hur* arbetstagarna tänker, i frågor som, ”Hur får vi arbetstagare X att börja arbeta här och inte på företag Y?”. Parment och Dyhre (2009) menar på att det är viktigt att förstå innebörden av en attraktiv arbetsplats för att i sin tur kunna attrahera den *rätta* arbetskraften. Om en attraktiv arbetsplats inte kan erbjudas, så har employer branding i sig en väldigt liten påverkan. Därav understryker vi betydelsen av employer attractiveness och anser att Göteborg Energis fortsatta arbete inom området måste inkludera konceptet i sitt arbete. En oattraktiv organisation kan aldrig kompenseras av ett starkt varumärke, menar Parment och Dyhre (2009), och varumärken kan heller aldrig vara så mycket starkare än vad det reflekterar i praktiken. Denna teori understryker det vi tidigare nämnt, att det inte räcker med att ha ett bra erbjudande eller i Göteborg Energis fall, ett tydligt ”uppdrag”. Arbetsgivares attraktionskraft kräver mer än så och ju mer attraktiv en arbetsgivare uppfattas som av potentiella arbetstagare, desto starkare blir organisationens arbetsgivarvarumärke och värde (Berthon, Ewing & Hah, 2005; Parment & Dyhre, 2009).

Däremot finns det även de områden där Göteborg Energi har rätt uppfattning kring employer branding och tillhörande employer attractiveness. I intervjun så definierar informanten employer branding som “[...] aktiviteter för att stärka varumärket, hur var och en uppfattar Göteborg Energi. Det är var och ens individuella uppfattning, och det vi kan göra med våra aktiviteter det är att ändra den uppfattningen”. Detta anser vi stämmer bra överens med hur den tidigare forskningen definierar begreppet. Det är bra att Göteborg Energi verkar ha insikter i att de kan vara med att påverka den uppfattning som finns om organisationen på marknaden och att det i sin tur kan leda till ett starkare varumärke. Detta leder oss in på begreppet image, som nästkommande avsnitt kommer att behandla mer genom Employer Value Proposition modellen.

#### 5.1.3. Employer value proposition - Arbetsgivarerbjudandet

Arbetet med employer branding är viktigt för företag i syfte att kunna konkurrera med övriga arbetsmarknaden i att bli ”nummer ett” bland arbetstagare. Det är även viktigt då arbete med employer branding kan bidra till att arbetsgivare själva ska kunna välja vem som i slutändan ska anställas (Dyhre, 2013). Så vad är då skillnaden mellan en arbetsgivares employer brand och employer value proposition? Kort sagt så har alla arbetsgivare ett employer brand, vare sig de vill det eller inte (Johansson, 2015). Ett företags EVP kan förklaras som en unik uppsättning av erbjudanden, associationer och uppfattningar som arbetsgivare vill förknippas med för att lyckas attrahera de ”rätta medarbetarna” och kan egentligen tolkas som kärnan i allt som arbetsgivare kommunicerar, både internt och externt (Johansson, 2015). EVP har hittills i studien diskuterats en hel del och intervjun med Göteborg Energi har utgjort ett stort fokusområde i relation till modellen. Modellen kan vidare ses som ett verktyg i att ta kontroll över sitt employer brand och kanske till och med förändra den uppfattning som vissa målgrupper professionals gällande vissa organisationer.

Vidare är arbetet med employer value proposition nära kopplat till frågan om attraktiva arbetsgivare, som diskuterats i avsnittet ovan. Dyhre (2013) ställer sig frågan om huruvida de organisationer som varken blir valda eller kan välja vem de vill arbeta med, om de verkligen lyckas anställa rätt personal. I fråga om den ”rätta personalen” så berättar informanten på Göteborg Energi att verksamheten vid de tillfällen då de inte hittar tillräckligt med erfaren personal ibland anställer nyutexaminerade högskole- och universitetsstudenter. Troligtvis innefattar dessa rekryteringar studenter de anser lever upp någorlunda till den kravprofil de söker, men det innebär fortfarande att Göteborg Energi kanske går miste om den kompetens och erfarenhet de *faktiskt* efterfrågar. Kan detta då bero på att organisationen inte har riktig koll på sitt EVP? Alltså vad det är de kan erbjuda arbetstagarna och vilka behov de har. Parment och Dyhre (2009) menar att det viktigaste i arbetet med employer branding är att förstå vilka behov som måste tillgodoses på marknaden och hur dessa sedan ska appliceras och bemötas. Därav anser vi att det är viktigt för Göteborg Energi att förstå betydelsen av deras målgruppers behov och motiv, och arbeta kontinuerligt med detta.

Aktivt arbete med employer branding är alltså viktigt. Utifrån den tidigare forskningen samt enkättagarnas svar tolkar vi det som att det inte är förmånligt för företag att vänta alltför länge innan de börjar arbeta med området. Det är, som Dyhre (2013) säger, viktigt att börja med arbetet direkt då det kräver långsiktig planering och även kan ta lång tid att se resultat. Det samma gäller EVP: t. Enligt Johansson (2015) så behöver utformningen av organisationers employer value proposition ligga före den medvetna utvecklingen av dess employer brand, för att på så sätt kunna ta kontroll över det och förändra den uppfattning den önskade målgruppen kan ha om organisationen som arbetsgivare. I ett försök att urskilja vart Göteborg Energi befinner sig i modellen och vilket EVP företaget har så är ett bra sätt att använda IPI analysen (Parment & Dyhre, 2009). Analysmodellen står för identitet, profil och image och används för att definiera organisationers EVP i form av fyra till fem huvudattribut, som kommer att sätta tonen för den framtida kommunikationen (Johansson, 2015).

### *Identitet*

Identitet handlar om att definiera den faktiska kärnan i en organisation och kräver förståelse kring hur nuvarande medarbetare uppfattar organisationen, eller vad de förväntar sig av den, det vill säga hur den interna identiteten ser ut (Dyhre, 2013). Informanten på Göteborg Energi berättar att organisationen engagerar sig i olika typer av undersökningar, vilket går i linje med vad Parment och Dyhre (2009) kvalificerar som ett effektivt hjälpmedel i arbetet med identitet. Däremot utförs undersökningarna i koppling till Göteborg Stad och på så sätt upplever vi det som att bolaget kanske inte prioriterar identitetsaspekten så mycket trots allt. Om inte interna och utförliga medarbetarundersökningar förekommer, på vad informanten själv menar är ett stort företag, så upplever vi det som att det kan vara svårt att få ut någon användbar information ur ett fåtal frågor i en annan plattformens undersökning. Det kan troligen även påverka trovärdigheten och äktheten i arbetet med medarbetarna till en viss grad.

I möten med Göteborg Energi har vi fått ta del av intern information i form av en varumärkeshandbok som organisationen beskriver som “[...] ett resultat av 1045 medarbetares tankar och idéer”. Denna information utgör inte en del av denna studies teoriavsnitt då vi fick

uppfattningen om att denna information enbart används internt och bara kommuniceras till befintliga medarbetare. Oavsett, så var handboken inget vi diskuterade i samband med intervjun eller som uppkom från informantens sida. Vilket kan tyda på att den interna kommunikationen kanske inte når ut tillräckligt till medarbetarna. Sammantaget så upplever vi det som att Göteborg Energi arbetar mycket internt med sin varumärkesidentitet och sin identitet i stort. Det är mycket fokus på vad organisationen kan göra för Göteborg som stad, men vi finner det svårt att klarlägga medarbetarna och deras förväntningar på organisationen. Även under intervjuens gång försökte vi urskilja några specifika nyckelord i samband med medarbetarnas åsikter och som sammankopplar medarbetarna på Göteborg Energi. Utifrån vårt försök framgick det av informanten att det finns ett stort engagemang på Göteborg Energi och att det anses viktigt för medarbetarna att ta tillvara på engagemanget och även i möjligheten att påverka. Men det besvarar fortfarande inte syftet med denna del av IPI analysen, det vill säga; vilka är organisationens gemensamma nämnare och delade värderingar? (Dyhre, 2013).

Det är viktigt att inkludera medarbetarna i det interna utvecklingsarbetet för att säkerställa att EVP:t avspeglar vad som kan erbjudas i praktiken (Johansson, 2015) och vilka bättre att göra det än medarbetarna? Vi tolkar det som att Göteborg Energi fortfarande har en del arbete kvar i detta steg, för även om det finns en varumärkeshandbok så krävs det fortfarande att företaget vet hur informationen sedan skall appliceras och användas. Sen kan även trovärdigheten av sådana medarbetarundersökningar ifrågasättas för att medarbetarna kanske inte vågar vara helt ärliga i vad de verkligen tycker. Attraktiva arbetsgivare tenderar att ha god förståelse för de drivkrafter och värden som existerar bland medarbetare, och arbetar kontinuerligt med att utvärdera dessa (Dyhre, 2013). I syfte att uppfylla de behov som finns på arbetsmarknaden så är det därför viktigt för Göteborg Energi att också börja arbeta mer aktivt med detta. Däremot nämner informanten att organisationen arbetar med individuella utvecklingssamtal där fokus ligger på medarbetarens uppgift i samband med dennes individuella mål, vilket vi upplever som positivt. Men trots det så upplever vi, utifrån den information vi tagit del av, fortfarande inte att organisationen arbetar tillräckligt med att få fram medarbetarnas *faktiska* åsikter om verksamheten, snarare än Göteborg Energis uppdrag. Det är en sak att fråga hur en medarbetare *ser på* organisationen som helhet, en annan i hur denne faktiskt *upplever* den.

### *Profil*

Profil fokuserar på att framhäva ledningens vision av hur organisationen ska uppfattas både som arbetsgivare på marknaden men även gällande hur nuvarande medarbetare ser på organisationen (Dyhre, 2013). Vi upplever det som att många av steg i IPI-analysen på ett eller annat sätt går in i varandra men Dyhre (2013) betonar att ledning många gånger är bättre på att kommunicera sin vision utåt än inåt, det vill säga externt framför internt. Det är avgörande att involvera ledningen i utvecklingsarbetet för att se till att de engagerar sig i implementeringen av EVP:t (Johansson, 2015). I koppling till ledningens arbete på Göteborg Energi berättar informanten hur ledningsgruppen ibland går ut och ”speeddate:ar” ute på arbetsplatser för att “[...] vara närvarande, lyssna in och höra vad det är för diskussioner som går och kanske svara på en del frågor som är missuppfattningar eller som är information som kanske inte kommit ut på helt rätt sätt”. Vi upplever detta som ett bra första steg inför det fortsatta arbetet med employer value proposition och speciellt i koppling till hur den tidigare forskningen beskriver

ett effektivt arbete med verktyget. Däremot blir det i koppling till citatet viktigt att undersöka uppföljningen av dessa möten. Vi anser att dessa möten, för att vara produktiva, kräver att ledningsgruppen ser nyttan i att gå ut och träffa medarbetare på detta sätt, och inte endast gör det för syns skull. Det är därför vi understryker vikten av att faktiskt ta anteckningar under dessa samtal, spela in eller i annan form spara materialet för att sedan kunna arbeta med det i syfte att verkligen *förstå* hur medarbetarna ser på organisationen.

I koppling till hur arbetsmarknaden ser på organisationen så anser informanten att de mest utmärkande attributen i bilden av organisationen är de är ett helägt kommunalt bolag av Göteborg Stad och att de verkar i staden där de är verksamma. Det faktum att bolaget jobbar för staden upplever vi som något organisationen värdesätter och tänker att potentiella arbetstagare tillsammans med övrig arbetsmarknad också anser. Men, precis som i det tidigare avsnittet relaterat till employer attractiveness så funderar vi återigen på hur stor del av människors intresse faktiskt grundar sig i själva uppdraget i sig. Informanten menar att Göteborg Energi har “[...] en styrka i vårt uppdrag och med vår branding, [...] att vi har meningsfulla arbetsuppgifter, att vi erbjuder utvecklingsmöjligheter och att vi har schyssta villkor och det inkluderar då en bra arbetsmiljö.” Det är egentligen de egenskaper som behöver framgå i bolagets arbetsgivarerbjudande tillsammans med ett förtydligande av själva uppdraget. I sammanhanget med EVP behöver det även framgå hur detta erbjudande kan uppfylla de externa målgruppernas behov.

### *Image*

Hur uppfattas egentligen Göteborg Energi som arbetsgivare bland de externa målgrupper som organisationen vill nå? Dyhre (2013) och Johansson (2015) menar på att organisationer många gånger kan upplevas som attraktiva arbetsgivare av målgrupper som egentligen inte har någon aning om hur de *faktiskt* är som arbetsgivare och att detta ibland kan vara fördelaktigt för arbetsgivare. Det är i detta steg viktigt att förstå vad de målgrupper som Göteborg Energi vill nå, associerar med organisationen och vilka egenskaper de letar efter i en arbetsgivare (Johansson, 2015) och huruvida de stämmer överens med existerande medarbetares egna uppfattningar. Det är alltså i detta steg säcken sluts samman och där alla de där komplexa frågor organisationen blir tvungen att ställa sig i steg 1 (identitet) nu kommer till god användning. I intervjun kunde vi ganska omgående urskilja tydliga brister i Göteborg Energis arbete med sitt arbetsgivarerbjudande. Informanten beskrev att verksamheten själv anser sig vara dålig på att paketera och kommunicera sitt erbjudande och nu i efterhand så reagerar vi på att informanten började prata om *anställningserbjudandet* istället för *arbetsgivarerbjudandet*, vilket inte är samma sak. Ett anställningserbjudande inkluderar inte vad en person associerar med ett visst företag, kanske till viss del i form av monetära förmåner, men det är inte detsamma som ett EVP. Johansson (2015) menar att EVP:t är grunden för all kommunikation och att det handlar om att implementera och föra in det i hela verksamhetens kommunikation, både internt och externt. Det tolkas alltså som betydande för Göteborg Energi att inse detta och aktivt arbeta med sitt fortsatta erbjudande utifrån samtliga steg i IPI-analysen.

Den tidigare forskningen menar på att det ibland kan vara till arbetsgivarnas fördel att vissa arbetstagare inte kan så mycket om företaget sedan innan. En fördel som på så sätt kan leda till



högre rankning och fler ansökningar. I likhet med detta så menar informanten på Göteborg Energi att hen ställer sig positiv till dem som aldrig hört talas om bolaget innan och att det möjliggör för bolaget att “[...] korrigera en bild som inte stämmer”. I denna situation anser vi att citatet är i linje med vad employer value proposition faktiskt står för. Det är svårt att korrigera en felaktig bild och det är oerhört viktigt för organisationer som vill skapa ett starkt employer brand att förstå vad de själva har att erbjuda och kunna förmedla detta till rätt målgrupp. Young professionals har utgjort denna studies fokusområde och informanten beskriver att de ingår i universums mätningar för att få en uppfattning om hur målgruppen uppfattar organisationen, och menar att de utifrån undersökningen får en “[...] relativt tydlig bild” av nuläget. Mycket mer än så får vi inte veta. Vi upplever det som att det är viktigt för bolaget att inse betydelsen av att bemöta de förutfattade meningar, missförstånd och andra fall där kommunikationen inte når fram direkt, för att ju mindre organisationen kommunicerar direkt med sin målgrupp desto mer bygger imagen av hur de är som arbetsgivare på rykten eller vad någon har hört från en tredje part, snarare än vad som faktiskt stämmer (Parment & Dyhre, 2009).

Utifrån dessa tre steg ska det alltså enligt den tidigare forskningen vara möjligt för Göteborg Energi att hitta sina egna huvudattribut och implementera dem i kommunikationen. Johansson (2015) menar att ett sätt att göra det är genom att ta fram verkliga historier som innefattar medarbetarna och genom dessa illustrera hur det är att arbeta hos dem, vilket kan höja trovärdigheten. Det som vi upplever vara det som Göteborg Energi behöver arbeta mycket med, i framställningen av sitt EVP och employer brand i stort, är den interna och externa kommunikationen (Dyhre, 2013; Johansson, 2015). Fokus kan inte ligga endast på de egna medarbetarna eller på de externa målgrupperna utan ett starkt arbetsgivarerbjudande inkluderar samtliga sidor, och det är viktigt för Göteborg Energi att inse detta. Sedan så vill vi även betona betydelsen av att *inte* se målgrupper som en gemensam massa utan att kommunicera ut sitt EVP på olika sätt till olika målgrupper, genom unika erbjudanden men som fortfarande utgår ifrån det framställda EVP:t (Johansson, 2015).

## 5.2. Konsumentbeteende och dagens arbetssökande

Det har genom uppsatsens gång konstaterats att dagens arbetstagare utgörs av individer som ser sig själva som konsumenter då de alltid har gjort olika val bland många konkurrerande alternativ (Dyhre & Parment, 2013). Genom att titta på vad tidigare vetenskaplig forskning säger om just detta ämne, samt analysera svar från studiens intervju och enkätundersökning blir det på så vis intressant att försöka ringa in hur de som är unga på arbetsmarknaden, young professionals, beter sig som konsumenter på arbetsmarknaden.

### 5.2.1. Young Professionals

Genom uppsatsens gång har det uppkommit en del olika definitioner på dagens arbetstagare och målgruppen som kallas young professionals. Vi som författare har valt att delvis förhålla oss till Universums (2013) samt Dyhre och Parment (2013) definitioner av denna målgrupp, vilka innebär att dessa har arbetat i cirka 1–8 år samt har en eftergymnasial utbildning med erhållen examen. Under intervjun framkom ytterligare en definition av denna målgrupp, vilken

informanten också uttryckte som en kritisk målgrupp att nå. Definitionen löd; “[...] utbildade – personer som har arbetat ett par år, alltså inte de som kommer direkt ifrån någon utbildning, utan att man har varit yrkesverksam kanske 2-3 år. Så att man i alla fall har haft 1 arbete tidigare.”. Vi tolkar det som att denna definition har uppkommit hos exempel företaget för att kunna tillfredsställa de behov som organisationen har i dagsläget i förhållande till arbetskraft, vilket enligt dem själva innebär att arbetstagaren sedan tidigare ska ha arbetat inom branschen på minst en annan organisation. Det intressanta med denna definition är att informanten inte valde att definiera dessa arbetstagare efter dess faktiska ålder, vilket vi som författare också valt att inte exkludera vid definitionen av en young professional. Detta eftersom vi anser att de som är unga på arbetsmarknaden inte behöver vara synonymt med dess faktiska ålder, vilket även Universum (2013) menar. Vi ställer oss därför skeptiska till delen av Universum (2013) definition som innebär att young professionals innefattar individer under 40 år. Istället drar vi uppmärksamhet till att vara ung på arbetsmarknaden inte är synonymt med att vara under en viss ålder. Då enkäten inleddes med en fråga kring deltagarnas demografiska egenskaper som kön och ålder fanns därför alternativet att vara över 40 år, däremot var det ingen av deltagarna som valde detta alternativ. Detta tolkar vi beror på valet av de plattformar som enkäten befann sig i, det vill säga de sociala plattformarna Facebook och LinkedIn, där en yngre målgrupp upplevs enklare att nå. Vi har därför erhållit insikter i att det vore intressant att även studera hur de som tar examen i ett senare skede än vid 40 års ålder hade sett på problematiken.

Vad gäller att vara ung på arbetsmarknaden har den tidigare forskningen valt att kalla denna målgrupp för ”supertalanger”, vilka definieras som arbetssökande högutbildade akademiker (Dyhre & Parment, 2013). Genom uppsatsens gång har det framkommit resultat i både enkäten samt tidigare vetenskapliga studier som bidrar till tolkningen att båda dessa definitioner av supertalanger och young professionals består av generation Y, det vill säga den generation som är uppväxt då internet kom. Som tidigare konstaterat så anses denna generation vara den största aktören på dagens arbetsmarknad (Parment & Dyhre, 2009). Deltagarna som ställdes inför en rad påstående kring dess ideala arbetsgivare visade att 39 deltagare av 58, det vill säga majoriteten, valde att instämma helt med vikten av att få svar på de frågor som ställs till ens arbetsgivare. Att vara frågvis och förvänta sig svar på sina frågor är något som karakteriserar generation Y, samt anses detta vara ett personlighetsdrag som går hand i hand med den del av definitionen som innebär att personen i fråga har vuxit upp med en ständig tillgång till Internet (Parment & Dyhre, 2009; Valentine & Powers, 2013). Under intervjun valde informanten från Göteborg Energi även att påpeka vikten av kommunikation i en organisation, och förtydligade att en medarbetare ska kunna ställa frågor till någon inte är ens chef. Vi tolkar det som att organisationen därför erhållit en förståelse för dagens arbetstagare, som återigen vill kunna ställa frågor och förvänta sig svar på dessa.

Ytterligare liknelser kring denna koppling kan plockas ur samma fråga då generation Y anses karakteriseras som karriärsinriktade och att inte vilja fastna på en plats, speciellt inte ifall de inte har uppnått den position i arbetslivet som de är nöjda med (Dyhre & Parment, 2013). Majoriteten av enkät deltagarna valde att instämma helt med påståendet att ens ideala arbetssituation ska innebära att kunna växa med företaget och att de kan erbjuda utvecklingsmöjligheter, samt att de ska kunna uppnå de karriärs mål som de satt upp för sig

själva. Detta visar på att de som är unga på arbetsmarknaden och i karriären, young professionals, värdesätter sin möjlighet att kunna utvecklas och uppnå den position de vill ha i arbetslivet. Detta är även något som framgick i intervjun med Göteborg Energi, där informanten beskrev att ”Vi har länge haft en väldigt medveten strategi om att kunna erbjuda utvecklingsmöjligheter och uppmuntra till att folk byter jobb...”. Vidare visar Dyhre och Parment (2013) teori gällande att supertalanger inte anser att en fast anställning är detsamma som att nå ens drömjobb. Istället menar författarna att denna målgrupp vill kunna styra över sina liv och inte gå under andras ledband. Den sammanlagda majoriteten var instämmande till att kunna vara med och påverka sin arbetsgivares strategier, skapa ett varumärke för sig själv, styra över sitt eget arbete och möjligheten att kunna anta projekt samt arbetsuppgifter som är utvecklande personligen. Citatet att supertalanger vill kunna ”få kombinera eget företagande med socialt ansvar, hållbarhet och möjligheten att bygga ett eget väldefinierat varumärke tidigt i sin karriär.” (Dyhre & Parment, 2013, s. 42) blir därför överensstämmande med enkättagarnas syn på en ideal arbetsituation.

Det handlar alltså för dagens unga arbetstagare på arbetsmarknaden om att kunna uppnå de karriärsmål personen i fråga har satt upp för sig själv och vi tolkar detta till att vara ett av de starkaste karaktärsdragen av en young professionals. Kopplingen mellan generation Y är vidare återigen tydlig, då Valentine och Powers (2013) menar på att denna generation kännetecknas av individer som vill omfamna en stark identitet. Tolkning görs därför till att konsumentbeteendet av young professionals på arbetsmarknaden många gånger kan analyseras genom de karaktärsdrag som finns hos generation Y.

#### 5.2.2. Motivation och behov

Drivkraften av att bete sig på ett visst sätt grundas i en motivation, varav drivkraften till ett sådant beteende anses grundas i att personen i fråga har ett beroende av att uppfylla ett otillfredsställt behov (Ekström, 2010; Evans et al., 2008, Bhagozzi & Dholakia, 1999). För att kunna förstå hur en arbetstagare beter sig på arbetsmarknaden, samt vad de efterfrågar hos en arbetsgivare, har Dyhre och Parment (2013) vidareutvecklat den klassiska modellen för Maslows behovshierarki. Modellen har alltså anpassats för att fungera som ett verktyg för arbetstagare, så att de ska kunna veta vart de är på väg för att också kunna utvecklas hos sin arbetsgivare.

Men vilka är då dessa otillfredsställda behov som enkättagarna vill uppfylla? Detta är något som gick att urskilja genom enkätutfallet då en fråga ställdes om deltagarnas syn på dess ideala arbetsituation. Genom utfallet gick det att urskilja att majoriteten av deltagarna söker en arbetsplats där de kan uppnå de karriärsmål de vill, har möjligheten att utnyttja sina förmågor, kan vara kreativ, spontan och får lösa problem. Detta innebär enligt Dyhre och Parment (2013) behovshierarki att majoriteten befinner sig i det så kallade självförverkligande steget, då arbetstagaren vill uppfylla behov som på att uppnå en bra moral, har möjligheter att vara kreativ och spontan, samt kan vara en problemlösande i sitt arbetsliv. Vi upplever det även som att koppling går att dra till påståendet som författarna gjort om att högutbildade akademiker på dagens arbetsmarknad inte bryr sig speciellt mycket om att ha en balans mellan privat- och arbetslivet. Istället ligger fokus på att försöka få utlopp för de talanger och förmågor som anses

meningsfulla, samt på arbete som kan medverka till en personlig utveckling. Därav tolkar vi det som att de deltagare som valt detta alternativ redan har uppfyllt de behov som kommit tidigare i behovshierarkin, eftersom ett behov måste vara helt eller delvis uppfyllt innan nästa kan tas an (Evans, Jamal & Foxall, 2008; Ekström, 2010). Resultatet kan även kopplas till Evans et al. (2008) och den originella modellen av Maslows behovshierarki, vilken visar på att dessa deltagare har ett behov av erkännande eller självförverkligande. Dessa individer vill nämligen känna status eller prestige i sin omgivning, känna sig erkänd av andra individer som människor och få en känsla av att vara viktig. Eftersom majoriteten av deltagarna valde enkätfrågans sista alternativ, som var baserat på behovshierarkin, tolkar vi det därför som att de befinner sig i det självförverkligande steget.

Vi tolkar enkätutfallet till att visa att deltagarna befinner sig i det självförverkligande steget, vilket gör att organisationen som vill försöka ta sig an denna målgrupp också kan lära sig av detta. Evans et al. (2008) samt Dyhre och Parment (2013) menade på att denna behovshierarki oftast används för att kunna definiera ett visst konsumentbeteende, varav huvudpoängen med teorin är bland annat tillföra organisationer information i hur de ska förstå och hur de måste utformas för att tillgodose de behov som motiverar den enskilde till att handla. Under intervjun valde informanten från exempelföretaget även att understryka styrkan i att vara en så kallad ”medelstor organisation”, som enligt dem själva kunde erbjuda mer utvecklingsmöjligheter än exempelvis ett mindre energibolag. Vikten av storlek på ett företag var inte något som framkom bland enkättagarna, detta eftersom det både inte fanns någon fråga kring vikten av ett företags storlek samt att det inte framkom några kommentarer om detta vid de öppna frågorna. Detta är något som vi tolkar till intressant och något som deltagarna alltså inte hade några specifika preferenser kring. När intervjun fortgick framgick det dock också en otydlighet kring vikten av att kommunicera ut utvecklingsmöjligheter då informanten uttryckte att de “[...] kanske inte bara ska prata om lediga jobb, utbildningsmöjligheter och karriär i relation till denna målgrupp, utan även använda styrkan i vår verksamhet i kommunikationen.”. Genom citatet tolkar vi att Göteborg Energi möjligen behöver se över hur en young professional faktiskt beter sig på arbetsmarknaden och vad de efterfrågar hos sin arbetsgivare, då det enligt vår studie anses vara av stor vikt att företaget i fråga kan erbjuda utvecklingsmöjligheter.

Vi drar vidare uppmärksamhet till vad Evans et al. (2008) påstod i deras teori, nämligen att det är viktigt att förstå att alla individer är olika och befinner sig därför ofta i olika steg i dess behovsuppfyllande och det går därför inte att dra alla konsumenter över en kant. Näst störst i frågan om den ideala arbetssituationen ansågs det nämligen av deltagarna vara viktigast att känna en trygghet i sin anställning samtidigt som hen kan kombinera tid för hälsa och familj. Dessa deltagare befinner sig istället i steget av att uppfylla sina trygghetsbehov till skillnad från majoriteten av deltagarna som befinner sig i det självförverkligande steget av behovshierarkin. Vi tolkar resultatet till att dessa deltagare befinner sig i en lägre nivå enligt modellen i vad de efterfrågar hos sina arbetsgivare och vi kan återigen se en koppling mellan originalmodellen av Maslows behovshierarki och till den vidareutvecklade modellen. Evans et al. (2008) påstod vidare att dessa individer har behov av att uppnå en god fysisk och känslomässig trygghet, samt Dyhre och Parment (2013) menar att tryggheten ligger i att personen i fråga kan känna en trygghet i sin anställning. Det handlar då istället om att känna tillhörighet och gemenskap, varav

personen är i behov av vänskap och tillhörighet i sociala grupper samt knyta känslomässiga band till andra både i hemmet och på arbetsplatsen. Vad enkätresultatet utvisar är alltså att det inte går att dra alla arbetstagare över samma kant, och vikten av att organisationer måste kunna uppfylla alla typer av behov som dagens arbetstagare eftersöker. Detta är däremot något som informanten vid Göteborg Energi också valde att kommentera, och visade på förståelse för medarbetarnas trivsel på organisationen i sig då hen valde att dra upp ämnen som trivsel på arbetsplatsen, balans i privatlivet samt möjligheter att kunna utvecklas inom organisationen, vilket i enighet med enkätdeltagarna täcker samtliga behov.

### 5.2.3. Young professionals ideala arbetsplats och arbetsgivare

Vid frågan om vad som gör att en arbetstagare trivs på en viss arbetsplats visade en hel del kommentarer på karriärmöjligheter och vikten av att kunna växa inom företaget: ”Jag jobbar med roliga och utvecklande projekt, har stöttande ledning och kollegor, det finns en otrolig gemenskap och ett öppet klimat på arbetsplatsen samt har jag en lön som jag är mycket nöjd över”. Detta kan kopplas till Myrden och Kelloway (2015) samt Drurys (2016) teori om vilka behov som efterfrågas hos morgondagens unga arbetstagare, vilka de kallade för ”baby-boom generationen”. Författarna menar att symboliska attribut spelar en större roll än de funktionella för denna generation, att själva arbetsupplevelsen och arbetsmiljön motiverar mer än exempelvis en bra lön och andra förmåner. Precis som teorin visar är det även viktigt för enkätdeltagarna att kunna trivas på sin arbetsplats, vilket mestadels associerades till att företaget också ska erbjuda utvecklingsmöjligheter. Majoriteten av deltagarna valde även att instämma helt med att ens ideala arbetsgivare ska ha en attraktiv företagskultur. Vi anser att resultatet kan kopplas till det som Ekström (2010) valt att kalla för sociala värderingar som motivationsfaktor, då individen i fråga vill uppnå ett beteende eller tillstånd för ett samhälle eller grupp. De deltagare som valde att svara att de vill kunna trivas på sin arbetsplats kan nämligen anses drivas av att vilja ingå i ett ”samhälle” även när det gäller dess arbetsplats.

Det var däremot en självklarhet för majoriteten av deltagarna att den ideala arbetsgivaren ska kunna erbjuda en bra lön och andra förmåner såsom friskvårdsbidrag eller semester, vilket visar på att de funktionella attributen också är av stor vikt för young professionals. Därav tolkar vi det som att de symboliska attributen är av störst vikt när det gäller trivsel på en arbetsplats, varav förmåner såsom lön eller friskvårdsbidrag istället rör sig om vad företaget kan erbjuda utöver själva arbetsupplevelsen. Vidare uttryckte informanten förståelse för möjligheten och vikten av att kunna utvecklas i organisationen vid flera tillfällen, vilket visade sig vara av stor vikt för enkätdeltagarna. “[...] det finns egentligen två dimensioner av den interna rörligheten. Det första är att erbjuda utvecklingsmöjligheter för de anställda, och det andra, möjligheten för oss att ställa om verksamheten mot dessa behov”. Precis som Dyhre och Parment (2013) behovshierarki upplever vi att enkätdeltagarna befinner sig i en process där de försöker få utlopp för de talanger och förmågor som anses meningsfulla, samt där arbetet kan medverka till en personlig utveckling. Det handlar alltså om att skapa en karriär och trivas på sin arbetsplats. Detta anser vi även kan kopplas till Ekströms (2010) teori om personliga och sociala värderingar då vi tolkar det som att konsumenten som vill uppnå ett önskat beteende eller tillstånd motiveras av dessa värderingar. Möjligheten att kunna uppnå de karriärs mål deltagaren

satt upp för sig själv samt möjligheten att växa inom företaget utvisades vara viktiga attribut till den ideala arbetssituationen.

Teorin av Dyhre och Parment (2013) visade vidare på att de som unga på arbetsmarknaden och har en högskole- eller universitetsexamen anses söka sig till attraktiva orter, samt att dessa hellre rör sig vidare till andra orter om de kan hitta bättre utvecklingsmöjligheter i andra organisationer. Detta var också något som framgick i enkätutfallet i frågan om huruvida deltagarna var nöjda med sina nuvarande arbetsplatser. En av deltagarna valde då att nämna betydelsen av verksamhetens geografiska placering, och menade på att en anledning till att hen anser sig vara nöjd med sitt arbete är att det finns "[...] möjligheter att växa inom bolaget men även att utveckla staden". Det som Dyhre och Parment (2013) påstod i sin teori stämde alltså in även på denna deltagare och tidigare i enkäten framgick det att hela 34 av 58 deltagare valde att instämma helt med påståendet att den ideala arbetsgivaren ska ligga i en ort som deltagaren anser vara attraktiv. Informanten från Göteborg Energi valde också att kommentera den lokala förankringen och menade på att detta var en av organisationens styrkor, samt det som utmärker dem från andra organisationer. Därav tolkar vi det som att informanten menar att de har förståelse för att den lokala förankringen spelar roll när det gäller att framstå som en attraktiv arbetsgivare, varav det för young professionals snarare handlar om att hitta det arbete som passar sina möjligheter att kunna utvecklas samtidigt som verksamheten ska befinna sig i en ort de anser är attraktiv.

Vikten av att tänka hållbart var något som informanten vid Göteborg Energi påpekade vid frågan av vad de kan erbjuda dagens unga arbetstagare till skillnad från andra företag. Hen valde att beskriva att utvecklingen av Göteborg ska göras "[...] på ett miljöklokt och energieffektivt" sätt. Vid frågan av vad deltagarna hade för syn på en ideal arbetsgivare, det vill säga vad de förväntar sig att företaget de arbetar för ska stå för eller erbjuda, innebar det första påståendet att företaget ska ta ett socialt och hållbart ansvar, vilket visade sig ge tvetydiga svar hos enkättagarna. Det var nämligen här inte helt självklart bland deltagarna att instämma helt med påståendet, utan fördelningen av åsikterna var både instämmande och neutrala. Detta kan tolkas bero på att valet av en ideal arbetsgivare inte beror på hur dess sociala eller hållbara ansvar ser ut, utan vad de faktiskt kan erbjuda arbetstagaren i själva arbetsupplevelsen. Vad gäller aspekter som ansågs vara mer betydande vid valet av organisation nämndes vikten av att organisationen ska ha värderingar likt ens egna av både enkättagarna och informanten vid Göteborg Energi. Informanten uttryckte att organisationens utveckling måste passa arbetstagaren för att denne ska vilja stanna kvar i verksamheten, och visade på förståelsen av att arbetstagare söker sig till organisationer som har värderingar som passar en själv. Påståendet om att den ideala arbetsgivaren ska ha värderingar likt arbetstagaren i fråga gav ett positivt resultat bland enkättagarna. Vi tolkar därför ovanstående aspekter som mer attraktiva när det gäller målgruppens potentiella eller ideala arbetsgivare.

#### 5.2.4. Young professionals och kommunalt arbete

Bhagozzi och Dhalakia (1999) menar på att motivationen bakom ett visst beteende grundas i att personen i fråga vill uppnå ett visst resultat, en mental bild eller slutpunkt. Varav Evans et al. (2008) vidare tydliggör att en konsument's positiva och negativa motivation samt attityd mot

ett objekt också spelar roll till hur detta resultat ska uppnås, varav människor alltså väljer att undvika eller närma sig någonting. En attityd förklarades av författarna som något förutbestämt som finns inom människor, då grundval till att agera bygger på antingen sympati eller antipati med objektet. Ett exempel på både positiv och negativ motivation, samt antipati och sympati mot ett objekt, visades hos enkätdeltagarnas inställning till kommunalt arbete. De fick nämligen välja mellan alternativen om de kunde tänka sig arbeta kommunalt eller inte, samt om de som redan arbetade kommunalt ställde sig positiva eller negativa till detta. Frågan gav en del blandade svar men det kunde urskiljas en majoritet till alternativet ”Jag skulle inte kunna tänka mig att arbeta kommunalt”, vilket vi tolkar visar på att deltagarna i denna fråga drivs av den negativa motivationen och har en antipatisk stimulus till kommunalt arbete (Evans et al., 2008). Vid den öppna svarsruta gavs ytterligare förtydligande kring vad denna motivation och attityder grundas i, varav aspekter som trögrörlighet, beroende av politiska beslut, begränsade utvecklingsmöjligheter, dåliga löner samt ogynnsamhet för arbetstagare framkom. Precis som Evans et al. (2008) samt Bhagozzi och Dhalakia (1999) menar så visar detta på att dessa deltagare drivs av att undvika eller fly från ett visst resultat, exempelvis negativa situationer eller negativa sinnesstämningar, vilket i detta fall görs genom att undvika kommunalt arbete då de upplevs ge negativa upplevelser.

Då deltagarna ställdes inför vilka uppfattningar de hade av kommunalt arbete kunde det i resultatet urskiljas en del skillnader i deltagarnas uppfattning kring vad som förknippas med ett kommunalt arbete jämfört med dess ideala arbetsituation. Här var majoriteten av deltagarna på samtliga påståenden förutom ett beredda att instämna delvis samt uppfattade att det fanns skillnader mellan vad kommunal och privat sektor. Det var vidare oftare att deltagarna ställde sig neutrala till det som tidigare varit något som majoriteten instämde med. Exempelvis instämde de i låg grad att kunna vara med och påverka sin arbetsgivares strategier, de ställde sig neutrala till att kunna växa med företaget och möjligheten att kunna nå de karriärs mål som individen har satt upp för sig själv. Vi tolkar det som att detta resultat återigen visar på att dessa deltagare har en mer negativ bild samt attityd av kommunala bolag och dess arbetsformer (Bhagozzi & Dhalakia, 1999; Evans et al., 2008). Problematiken med att kommunala bolag associeras med mer negativa aspekter ansågs vidare av deltagarna bero på att dessa inte kan erbjuda samma löner som ett privat företag och att kommunala bolag kan upplevas som mer trögrörliga. Detta visade sig vara något som exempelföretaget Göteborg Energi också tänkt på som en av deras svagheter. Informanten menade att detta beror på företagets storlek, vilket ansågs bidra till en tröghet i beslutsprocesser, samt det faktum att det i nuläget råder en högkonjunktur samtidigt som det finns gott om arbeten inom energibranschen. Gällande monetära villkor menade också informanten att högkonjunkturen kan bidra till att arbetstagare blir lockade av bättre monetära villkor, vilket de själva ansåg att de hade svårt att möta som ett kommunalt bolag. Vidare tolkar vi däremot dessa resultat till att majoriteten av deltagarna valde att ställa sig negativa till kommunalt arbete, vilket vi föreslår grundas i att dessa deltagare bara ser det negativa i kommunalt arbete samt att dessa då drivs mer allmänt i att försöka undvika sådant som upplevs som negativt. Samtidigt drar vi återigen uppmärksamhet till att alla individer är olika och att det inte går att dra samtliga arbetstagare över en kant (Evans et al., 2008).

I relation till arbetstagares olikheter är det intressant att det även kan utvisas en del kommentarer som kan kopplas till en mer positiv motivation bland deltagarna, då inte alla ställde sig kritiska till kommunala verksamheter. Här framkom istället kommentarer om trygga anställningar och att de kommunalt anställda har bra förmåner och rättvisa löner, då anställningen inte är lika konjunkturberoende som hos privata företag, samt att vinsten återinvesteras i större utsträckning jämfört med exempelvis börsnoterade företag som delar ut vinst till sina aktieägare. Detta var något som informanten vid Göteborg Energi också valde att kommentera, och menade på att de ”strävar efter att kunna ha mer tryggare anställningar även när det gäller lågkonjunktur”. Vidare var det en del deltagare som arbetade inom kommunal sektor som valde alternativet att de trivdes på sin arbetsplats och förklarade att det går att påverka i organisationen i en större grad, samt att verksamheten värnar om de mjuka värdena. Vi tolkar detta resultat som att dessa deltagare drivs av en mer positiv motivation (Evans et al., 2008), samt att dessa rent allmänt möjligen drivs mer av det som upplevs som positivt, vilket därför gjort att de valt den arbetsplatsen de har i dagsläget. Kanske är det också så att dessa deltagare försöker se varje anställning för vad den faktiskt erbjuder och ser inte det som något negativt att arbeta inom en viss sektor. Samtidigt visade en del enkätdeltagare också på förståelse för att saker och ting inte alltid kanske är som som det verkar, och menade på att kommunala bolag ofta associeras med negativa aspekter som de kanske inte alltid förtjänar.



## 6. SLUTSATSER

---

- På vilka sätt kan kommunala organisationer arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke för att stärka sitt arbetsgivarerbjudande och hur kan de använda sig av employer attractiveness i att nå önskad målgrupp?

Studiens analys visar på att det finns flera sätt som kommunala organisationer kan arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke (*employer brand*). Det primära är för verksamheter att inse betydelsen i ett starkt arbetsgivarvarumärke och framförallt vad arbetstagare, oavsett om de är potentiella arbetstagare eller nuvarande medarbetare, förknippar med ett starkt arbetsgivarvarumärke. Ett verktyg organisationer kan använda sig av för att få en bättre förståelse för sitt employer brand att använda sig av en IPI analys i syfte att utvinna organisationens Employer Value Proposition (*EVP*) - arbetsgivarerbjudandet. Detta för att skapa en nulägesanalys gällande vart verksamheten befinner idag i relation till kommunikation och arbetsgivarerbjudande. Att arbeta aktivt med sitt employer brand är något som organisationer, vare sig de är kommunala eller privata, behöver göra på lång sikt.

Ett starkt employer brand är inte något som utvisar resultat över en natt och det är därför även viktigt att det finns en kontinuitet i arbetet tillsammans med ett aktivt deltagande, både från medarbetare och ledning. Slutsatserna visar även på konceptet kring behov, och dess betydelse. För att definiera sitt arbetsgivarerbjudande och vad som gör ett erbjudande unikt i förhållande till ett annat så behöver själva erbjudandet kommuniceras och framgå på ett så attraktivt, sant, trovärdigt, distinkt och hållbart sätt som möjligt. Gällande exempel företaget Göteborg Energi visar slutsatserna på både positiva och negativa aspekter i verksamhetens arbete med sitt employer brand och utifrån en utförlig analys går det att urskilja vart bristerna ligger men även vad organisationen gör bra i sitt arbete med medarbetare, rekrytering och varumärkeshantering.

Vidare så visar slutsatserna på att arbetet med arbetsgivarens attraktionskraft (*employer attractiveness*) är nära besläktat med employer branding. Arbetet med att attrahera rätt arbetstagare har visat sig kunna leda till betydande konkurrensfördelar på arbetsmarknaden samtidigt som det även stärker både arbetsgivarvarumärket- och erbjudandet. Det är viktigt för organisationer att förstå kopplingen mellan employer branding och employer attractiveness då de två ofta verkar i symbios. För att nå målgruppen young professionals blir det viktigt att utforma ett starkt arbetsgivarvarumärke som berördes ovan, men framförallt kunna besvara frågan ”Varför ska arbetstagare X välja att arbeta med oss istället för med organisation Y?”. Genom att besvara denna fråga, tillsammans med andra av liknande karaktär, kan organisationer nå stora konkurrensfördelar på arbetsmarknaden.

Slutsatser visar på att det många gånger inte handlar så mycket om *hur* organisationer kommunicerar, utan *vad* det är kommunikationen säger som har störst inverkan. För arbetsgivare att förstå det så kan det ge dem ett stort försprång gentemot övriga arbetsgivare. Studiens slutsatser visar även på att det är viktigt att, både i arbetet med employer branding och employer attractiveness, arbeta med målgruppsanpassad kommunikation. Ingen målgrupp är

den andra lik, och det går därför inte heller att arbeta med sitt employer brand till en stor massa. Det är viktigt att skapa attraktivitet på arbetsmarknaden genom att kommunicera sitt employer brand och sitt EVP på rätt sätt, förslagsvis genom att använda sina existerande medarbetare som ambassadörer. Genom att göra det så kan Göteborg Energi och andra organisationer på så sätt komma en bra bit på vägen i det fortsatta arbetet med att attrahera *rätt* personer till sin organisation.

- Vad definierar målgruppen young professionals, vad anser de definierar en attraktiv arbetsgivare och vilka förförståelser har de gällande kommunala organisationer?

Vad gäller definitionen av en young professional drar vi slutligen uppmärksamhet till det faktum att vara ung på arbetsmarknaden inte är synonymt med att vara under en viss ålder. Dagens arbetstagare anses benämnas på olika sätt genom den rådande trenden att benämna dem som talanger, supertalanger och young professionals. Genom studiens gång har vi därför valt att förhålla oss till benämningen young professionals, vilka vi definierat som individer med 1-8 års arbetslivserfarenhet inom ramen för sin högskole/universitetsexamen. Oavsett benämning är samtliga av dessa arbetstagare unga på arbetsmarknaden och har en eftergymnasial utbildning med tillhörande examen. Ytterligare en gemensam nämnare hittats som blir efter studiens analys, nämligen generation Y.

Det handlar nämligen för dagens unga arbetstagare om att kunna uppnå de karriärsmål personen i fråga har satt upp för sig själv och genom analysen framgår det att karriär är en viktig aspekt av en young professionals ideala arbetssituation. De utgör också en del av en generation som värdesätter att uppnå en bra moral, som vill ha möjligheten att vara kreativ och spontan, samt kan vara en problemlösande i sitt arbetsliv, samtidigt som de vill kunna kombinera tid för familj och fritid. Slutsatserna visar vidare på att generation Y och tillhörande young professionals anses vara den största aktören på dagens arbetsmarknad, vilket betyder att det inte heller anses vara av en slump som denna studies resultat pekar på att den valda definition som vi valt att förhålla oss till också har karaktärsdrag som stämmer överens med denna generations.

Arbetsgivare möter idag en generation som är van vid att ställa frågor och som förväntar sig snabba beslut och handlingar, vilket också visade sig vara det som sätter så kallade käppar i hjulet för vilka förförståelse av kommunala bolag som finns bland young professionals. Det framkommer att de young professionals som deltagit i denna studie värdesätter både att ha en bra lön och att kunna trivas på arbetsplatsen. Negativ motivation, attityder och antipati mot kommunalt arbete visade sig vara något som förekom hos många. Vi föreslår genom analys av denna målgrupps beteende till att detta grundas i att dessa deltagare ser det negativa i kommunalt, arbete samt att dessa då drivs mer allmänt i att försöka undvika sådant som upplevs som negativt. Motiven bakom detta beteende tolkas drivas av bland annat negativa syner och uppfattningar av dessa verksamheters arbets sätt, då aspekter som trögrörlighet och dåliga löner inte anses vara synonymt med en ideal arbetsgivare bland young professionals.

Samtidigt visar också studiens slutsatser på att kommunala bolag ofta dras med oförtjänta föreställningar om hur de är som arbetsgivare och vad dessa faktiskt kan erbjuda. Vi kan genom

analysen även se att en del young professionals försöker se varje anställning för vad den faktiskt erbjuder och ser inte det som något negativt att arbeta inom en viss sektor. Genom tolkning kunde det även utvisas en del positiva attityder, positiva motivationsfaktorer och sympati riktas mot kommunal sektor. Vi drar därför återigen uppmärksamhet till att alla individer är olika och att det inte går att dra samtliga arbetstagare över en kant.

### 6.1. Rekommendationer till Göteborg Energi

Under studiens gång har vi fått goda insikter i hur Göteborg Energi arbetar med både sitt varumärke och sitt arbetsgivarvarumärke. Studiens analys och slutsatser visar på vad organisationen i fråga samt liknande organisationer på arbetsmarknaden behöver tänka på i arbetet med arbetsgivarvarumärket och framförallt arbetsgivarerbjudandet. En rekommendation till Göteborg Energi i koppling till området är att börja arbeta mer aktivt med sin employer branding-strategi och efter att ha utvunnit sitt EVP se till att förankra det in i all framtida kommunikation, både den interna och externa. En annan rekommendation är även att granska arbetsmarknadens behov och se till att uppfylla dessa, speciellt i förhållande till den önskade målgruppen young professionals.

Genom analys och tolkning av Göteborg Energis syn på vad som definierar och karakteriserar young professionals och dess beteende rekommenderar vi även att företaget möjligen behöver se över hur denna målgrupp faktiskt beter sig på arbetsmarknaden samt vad de efterfrågar i en arbetsgivare. Att kommunicera ett budskap på samma sätt till samtliga målgrupper på arbetsmarknaden är inte en framgångsrik strategi. Istället så upplever vi det som att Göteborg Energi genom framställning av sitt EVP därigenom kan använda detta i att skapa unika erbjudanden anpassade till respektive målgrupp. Slutligen, rekommenderar vi att bolaget Göteborg Energi inser betydelsen av att bemöta de förutfattade meningar, missförstånd och andra fall där kommunikationen inte når fram direkt. Ju mindre organisationen kommunicerar med de externa målgrupperna, desto lättare leder det till uppkomsten av rykten gällande hur organisationen verkligen är som arbetsgivare eller vad någon har hört från en tredje part, snarare än vad som faktiskt stämmer.

### 6.2. Förslag till fortsatta studier

Något vi upptäckt under studiens gång är en infallsvinkel i förhållande till employer branding som vore intressant att studera ytterligare, nämligen integration och jämställdhet. Detta anser vi skulle kunna utgöra en relevant och aktuell studie i förhållande till dagens samhälle. Vår egen förförståelse ligger i att jämställdhet och integration är något som organisationer många gånger vill förknippas med, men att det i praktiken inte alltid stämmer överens med den faktiska situationen i organisationen. Det vore på så sätt intressant att undersöka hur organisationer kan arbeta mer aktivt med dessa frågor för att förstärka sitt employer brand och arbetsgivarerbjudande. Ur ett marknadsföringsperspektiv skulle detta innebära att undersöka hur en organisation kan få sitt employer brand att förknippas med jämställdhet och integration, samt hur detta kan kommuniceras ut till dess önskade målgrupp.

I förhållande till organisationer och hur de uppfattas som arbetsgivare anser vi att det i vissa fall kan förekomma ett så kallat "gap" mellan företagets rykte och vad som faktiskt stämmer. Speciellt i förhållande till organisationen Göteborg Energi, då de många gånger varit i hetluften i dagstidningar och media. Det vi menar är att ett rykte kan spela stor roll för en organisation och i denna uppsats har vi hittat faktorer som visar på att företag och dess medarbetare kan "skämmas" över organisationen. Rykte och dess betydelse är därför något som skulle kunna undersökas ytterligare.

Ytterligare förslag till fortsatta studier skulle vara att göra en konkurrensanalys eller marknadsanalys då studien skulle blivit av ett mer jämförande slag. Exempelvis kunde intervjuer genomförts med företag som anses vara konkurrenter till den kommunala organisation vi valt som exempelföretag, förslagsvis att jämförelsen låg i skillnader mellan kommunala och privata organisationer. Den typen av studie hade förhoppningsvis gett en intressant och djupgående inblick i arbetet med employer branding även i privata organisationer. Förhoppningen med en sådan studie hade alltså varit att se om det finns likheter eller skillnader i hur organisationer arbetar med employer branding, samt om det finns något som görs bättre eller sämre i de olika typerna.

Som ett komplement eller vidareutveckling till denna studie skulle det även vara intressant att lägga till ett avsnitt om kommunikation i förhållande till marknadsföringskanaler. Förhoppningen med ett sådant avsnitt skulle vara att få reda vad vetenskapliga studier säger om utvecklingen av redan befintliga och kommande marknadsföringskanaler, samt hur dagens och morgondagens marknadsföring ser ut i dessa kanaler. Genom att undersöka detta i ännu en enkätfråga hade studien möjligen kunnat svara på i vilka kanaler young professionals befinner sig när de söker jobb. Detta hade alltså utgjort ännu ett avsnitt i studien som bygger på att hitta teorier som kunde jämföras med deltagarnas svar. Önskan hade varit att möjligen kunna ge ett förslag på vart exempelföretaget ska marknadsföra sig för att på bästa sätt nå deras önskade målgrupp.

## KÄLLFÖRTECKNING

---

- Arbetsförmedlingen. (2017). *Prognos: Var finns jobben 2017?* [Elektronisk]. <https://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Statistik-och-publikationer/Prognoser/Prognoser/Riket/2017-02-09-Prognos-Var-finns-jobben-2017.html> [Hämtad: 2017-03-27].
- Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. [Elektronisk]. *Career Development International*. Vol. 9 No. 5, 501-517. [Hämtad: 2017-03-27].
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. 2., uppdaterade [och utök.]. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bastos, W. & Levy, S.J. (2012). A history of the concept of branding: practice and theory. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4 (3), 347–368.
- Batey, M. (2016). *Brand Meaning: Meaning, Myth, and Mystique in Today's Brands*. Second edition., New York: Routledge Taylor and Francis Group.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, [Elektronisk]. *International Journal of Advertising*, 24:2, 151-172. [Hämtad: 2017-03-30].
- Bhagozzi, R.P., & Dholakia, U. (1999). Goal Setting and goal striving in consumer behavior. [Elektronisk] *Journal of Marketing*, Vol 63(4), 19-32. [Hämtad: 2017-04-18].
- Björklund, M och Paulsson, U. (2012). *Seminarieboken: att skriva, presentera och opponera*, upplaga 2:1. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A., Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB.
- Dalén, M.(2008). *Intervju som metod*. 1. uppl. Malmö: Gleerups utbildning.
- Dyhre, A., Parment, A. (2013). *Employer Branding - Allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. 1. uppl. Malmö: Liber.
- Drury, P. (2016). Employer branding: Your not-so-secret weapon in the competition for young workers. [Elektronisk]. *Human Resource Management International Digest*, Vol. 24 Issue: 3, 29-31, [Hämtad: 2017-03-27].
- Ekström, K. M. (2010) *Consumer Behaviour A Nordic Perspective*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Evans, M., Jamal, A., Foxall, G. (2008). *Konsumentbeteende*. Malmö: Liber.
- Göteborg Energi, 2017a. *Om Oss - Vår Verksamhet*. [Elektronisk]. [http://www.goteborgenergi.se/Om\\_oss/Var\\_verksamhet](http://www.goteborgenergi.se/Om_oss/Var_verksamhet) [Hämtad: 2017-04-26].

- Göteborg Energi, 2017b, *Om Oss - Karriär*. [Elektronisk]. [http://www.goteborgenergi.se/Om\\_oss/Karriar](http://www.goteborgenergi.se/Om_oss/Karriar) [Hämtad: 2017-04-26].
- Göteborg Energi, 2016. *Göteborg Energi Årsredovisning 2016*. [Elektronisk] <https://www.goteborgenergi.se/Files/dok/Informationsmaterial/Arsredovisningar/Göteborg%20Energi%20Års-%20och%20hållbarhetsredovisning%202016.pdf?TS=636244030642145830> [Hämtad: 2017-04-26].
- Johansson, K. (2015) *Behöver man verkligen ett employer value proposition, ett EVP?* Universum Global 2017. 24 mars 2015, <http://universumglobal.com/se/2015/03/behavior-man-verkligen-ett-employer-value-proposition-2/> [Hämtad: 2017-04-23].
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Laurell, C & Parment, A (2015). *Marketing beyond the textbook: emerging perspectives in marketing theory and practice*. 1. ed. Lund: Studentlitteratur.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Mosley, R. (2007) Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134.
- Myrden, S. E., Kelloway, K. (2015). Young workers' perception of brand image: main and moderating effects. [Elektronisk]. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 2(3), 267-281 [Hämtad: 2017-03-24].
- Nationalencyklopedin, (2017), *Attraktiv*. [Elektronisk]. <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se> [Hämtad: 2017-04-05].
- Nationalencyklopedin (2017), *Varumärke*. [Elektronisk]. <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/varumärke> [Hämtad: 2017-04-18].
- Parment, A & Dyhre, A (2009). *Sustainable employer branding: guidelines, worktools and best practices*. 1. uppl. Malmö: Liber.
- Regeringen (2015). *Kommunal organisation och styrning*. [Elektronisk]. <http://www.regeringen.se/artiklar/2015/04/kommunal-organisation-och-styrning/> [Hämtad:2017-04-19].
- Schiffman, L. G., Hansen, H., Kanuk, L. (2012). *Consumer behaviour - A European Outlook*. New Jersey: Financial Times Prentice Hall.
- Sullivan, J. (2004). Eight elements of a successful employment brand, *ERE Media*, 23 February. [Elektronisk]. <https://www.ere-media.com/ere/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/> [Hämtad: 2017-03-31].

Svensson, P.G. & Starrin, B. (red.) (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Universum (2016). *Sveriges Bästa Arbetsgivare 2016*. Universum. [Elektronisk]. <http://universumglobal.com/se/sveriges-basta-arbetsgivare-2016//> [Hämtad: 2017-03-29].

Universum (2013). *Svenska företag populära bland unga talanger*, Universum, 9 oktober. [Elektronisk]. <http://universumglobal.com/wp-content/uploads/2013/10/KarriärBarometern-2013-Pressrelease.pdf> [Hämtad: 2017-03-29].

Valentine, D. B., Powers, T. L. (2013). Generation Y values and lifestyle segments, [Elektronisk]. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 30 Issue: 7, 597-606 [Hämtad: 2017-04-13].

## BILAGA 1. INTERVJUGUIDE

---

### Förord

Denna intervju grundas i en studie kring fenomenet Employer Branding\*. Syftet med studien är att definiera målgruppen Young Professionals\*\* och dess syn på en attraktiv arbetsgivare, samt att studera hur kommunala organisationer kan förmedla sitt employer brand i syfte att nå målgruppen young professionals.

Denna studie förhåller sig till de fyra forskningsetiska principerna:

- Studiens syfte finns förklarat.
- Ditt deltagande är helt frivilligt och du har rätt att avbryta intervjun när du vill.
- Du har möjligheten att vara helt anonym.
- Intervjuns utfall används enbart i undersökningssyfte.

\*Employer Branding: Vad arbetsgivarens varumärke förknippas med ur olika aspekter såsom exempelvis karriärmöjligheter och/eller lön av dess potentiella eller nuvarande medarbetare. Att förmedla och kommunicera ett bra arbetsgivarvarumärke som attraherar ny arbetskraft och som gör så att de behåller de befintliga medarbetarna (Dybre & Parment, 2013).

\*\*Young Professionals: Arbetstagare med akademisk bakgrund samt med 1 till 8 års arbetslivserfarenhet (Universum, 2013).

- Hur kan ni öka den interna utvecklingen mellan olika jobb för att skapa bättre karriärvägar?
- Hur ser de som redan är anställda på organisationen som arbetsgivare?
- I relation till föregående fråga, brukar ni utföra medarbetarundersökningar? Vad säger de?
- Vilka är era styrkor som arbetsgivare mot olika målgrupper?
- Hur vill ni att Göteborg Energi uppfattas som arbetsgivare bland andra organisationer och hur anser ni att ni uppfattas idag?
- Särskiljer sig Göteborg Energi som arbetsgivare jämfört med andra organisationer i branschen? Vilka är de största skillnaderna – både positiva och negativa?
- Vilka anser ni är Göteborg Energis styrkor respektive svagheter som arbetsgivare?
- Är det viktigt för Göteborg Energi att vara en attraktiv arbetsgivare? Varför?
- Anser ni att attraktivitet och ett starkt varumärke gör det lättare för er att rekrytera?
- Vilka nya kompetenser kommer ni att behöva rekrytera med utgångspunkten att verksamheten kommer att utvecklas?
- Har de arbetstagare ni rekryterat på senare tid stannat kvar? Om inte, har ni någon uppfattning kring varför personen som sagt upp sig? Hur ser deras profiler ut? Vart har de gått istället?
- Vilka är era rekryteringskonkurrenter?
- Vilket är ert arbetsgivarerbjudande? Vad gör er unika i ert erbjudande?
- Vid mässor, event och dylikt - händer det ibland att deltagarna inte har någon kännedom om er som arbetsgivare? Hur förhåller ni er till det?
- Hur definierar ni young professionals och hur tror ni att de ser på er som arbetsgivare?
- Vad efterfrågar ni hos en arbetstagare? Finns det något "ideal"? Vad tror ni driver denna "ideala" arbetstagare till att söka ett arbete hos er?
- Tidigare forskning visar på att employer branding är starkt sammankopplat med employer attractiveness - vilken tror ni är kopplingen mellan dessa områden?
- Finns det några mätningar på organisationens attraktivitet som arbetsgivare jämfört med andra lokala arbetsgivares?



# Employer Branding

Denna enkät grundas i en studie kring fenomenet Employer Branding\*. Syftet med studien är att definiera målgruppen Young Professionals\*\* och dess syn på en attraktiv arbetsgivare, samt att studera hur kommunala organisationer kan förmedla sitt employer brand i syfte att nå målgruppen young professionals.

Denna studie förhåller sig till de fyra forskningsetiska principerna:

- Studiens syfte finns förklarat.
- Ditt deltagande är helt frivilligt och du har rätt att avbryta enkäten när du vill.
- Du är helt anonym.
- Enkätens utfall används enbart i undersökningssyfte.

Tack för att du deltar i vår enkät!

För att starta, tryck på "Nästa".

\*Employer Branding: Vad arbetsgivarens varumärke förknippas med ur olika aspekter såsom exempelvis karriärmöjligheter och/eller lön av dess potentiella eller nuvarande medarbetare. Att förmedla och kommunicera ett bra arbetsgivarvarumärke som attraherar ny arbetskraft och som gör så att de behåller de befintliga medarbetarna (Dyhre & Parment, 2013).

\*\*Young Professionals: Arbetstagare med akademisk bakgrund samt med 1 till 8 års arbetslivserfarenhet (Univsum, 2013).

NÄSTA

Skicka aldrig lösenord med Google Formulär

\*Obligatorisk

## Krav på deltagande.

Tyvärr kan du inte delta i vår undersökning om du inte uppfyller följande krav. Detta beror på att studien enbart har som syfte att undersöka målgruppen young professionals och att vara ung på arbetsmarknaden, vilket definieras på följande sätt:

Jag har varit yrkesverksam i 1-8 år samt har en högskole-/universitetsexamen. \*

Ja

BAKÅT

NÄSTA

Följande frågor är av en mer övergripande karaktär och handlar om dig som deltagare.

**Kön \***

- Man
- Kvinna
- Annat

**Ålder \***

- 20 - 25
- 26 - 30
- 31 - 35
- 36 - 45
- 50 -

**Är du anställd idag? \***

- Ja
- Nej
- Arbetslös
- Arbetssökande
- Övrigt: \_\_\_\_\_

**Hur många år har du varit yrkesverksam efter avslutad examen?**

**\***

- 0 - 1 år
- 2 - 5 år
- 6 - 8 år

Inom vilken bransch arbetar du? \*

- Ekonomi
- Industri
- Data/IT
- Juridik
- Bygg/Fastighet
- Försäljning/Marknad
- Vård/Omsorg
- Övrigt: \_\_\_\_\_

Vad är din yrkestitel? \*

Ditt svar \_\_\_\_\_

**Följande frågor kommer att handla om dig som konsument på arbetsmarknaden.**

**Vilket utav följande alternativ stämmer in på din syn på arbetslivet? Jag söker en arbetsplats... \***

- ...som gör att jag kan betala för min överlevnad samtidigt som jag har möjlighet till sömn.
- ...där jag kan känna en trygghet i min anställning samtidigt som jag kan kombinera tid för hälsa och familj.
- ...där jag kan känna social tillhörighet och gemenskap, där jag kan knyta känslomässiga band.
- ...där jag blir uppmuntrad, kan prestera och där jag har tilltro.
- ...där jag kan uppnå de karriärmål jag vill, har möjligheten att utnyttja mina förmågor, kan vara kreativ, spontan och får lösa problem.
- Övrigt: \_\_\_\_\_

I vilken utsträckning stämmer följande påståenden in på din syn av en ideal arbetssituation? Jag vill kunna... \*

	Instämmer helt	Instämmer i hög grad	Instämmer delvis	Instämmer i låg grad	Instämmer inte alls	Ingen åsikt
...växa med företaget, att de erbjuder mig karriärmöjligheter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...vara med och påverka min arbetsgivares strategier.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...nä de karriärs mål jag satt upp för mig själv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...skapa ett varumärke för mig själv, samt knyta nya kontakter och skapa nya kundrelationer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...få svar på de frågor jag ställer till min arbetsgivare.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...styra över mitt eget arbete.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...anta projekt/arbetsuppgifter som utvecklar mig personligen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I vilken utsträckning stämmer följande påståenden in på din syn av en ideal arbetssituation? Jag vill kunna... \*

	Instämmer helt	Instämmer i hög grad	Instämmer delvis	Instämmer i låg grad	Instämmer inte alls	Ingen åsikt
...växa med företaget, att de erbjuder mig karriärmöjligheter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...vara med och påverka min arbetsgivares strategier.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...nä de karriärs mål jag satt upp för mig själv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...skapa ett varumärke för mig själv, samt knyta nya kontakter och skapa nya kundrelationer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...få svar på de frågor jag ställer till min arbetsgivare.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...styra över mitt eget arbete.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...anta projekt/arbetsuppgifter som utvecklar mig personligen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Följande frågor kommer att handla om din nuvarande arbetsplats.**

**Är du nöjd med din nuvarande arbetsplats? \***

- Ja
- Nej
- Jag arbetar inte

**Motivera gärna ditt val:**

Ditt svar

---

**Hur kommer det sig att du valde din nuvarande arbetsplats?  
Motivera gärna ditt svar:**

Ditt svar

---

**Vad anser du definierar ett starkt arbetsgivarvarumärke?  
Motivera gärna ditt svar:**

Ditt svar

---

**Följande frågor kommer att handla om din syn på kommunalt arbete.**

**Inom vilken sektor arbetar du idag? \***

- Privat
- Kommunalt
- Jag arbetar inte

**Hur ställer du dig till kommunalt arbete? \***

- Jag arbetar redan kommunalt och ställer mig positivt till det.
- Jag arbetar redan kommunalt och ställer mig negativt till det.
- Jag skulle inte kunna tänka mig att arbeta kommunalt.
- Jag skulle kunna tänka mig att arbeta kommunalt.
- Jag har ingen åsikt.

## Motivera gärna ditt val:

Ditt svar

---

Upplever du att det finns skillnader inom den kommunala och privata sektorn? \*

- Ja
- Nej
- Ingen åsikt

## Motivera gärna ditt val:

Ditt svar

---

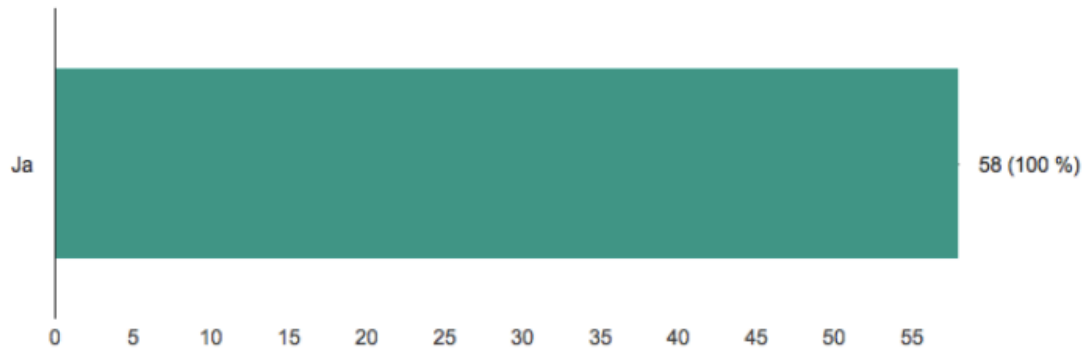
Jag har uppfattningen att jag i kommunalt arbete kan... \*

	Instämmer helt	Instämmer i hög grad	Instämmer delvis	Instämmer i låg grad	Instämmer inte alls	Ingen åsikt
...vara med och påverka min arbetsgivares strategier.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...växa med företaget, att de erbjuder mig karriärmöjligheter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...nå de karriärsmål jag satt upp för mig själv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...skapa ett varumärke för mig själv, samt knyta nya kontakter och skapa nya kundrelationer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...få svar på de frågor jag ställer till min arbetsgivare.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...styra över mitt eget arbete.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...anta projekt/arbetsuppgifter som utvecklar mig personligen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...bli erbjuden en bra lön och andra förmåner så som friskvårdsbidrag, semester etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## BILAGA 3. ENKÄTUTFALL

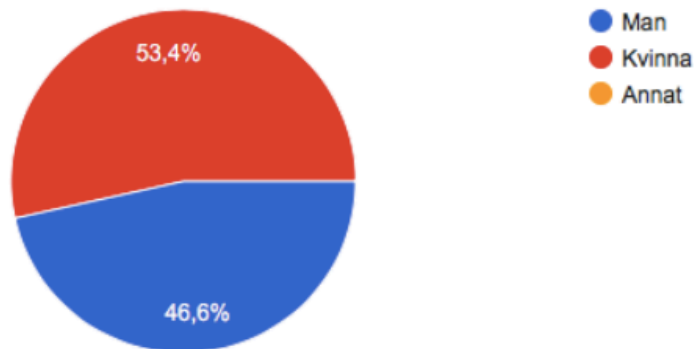
Jag har varit yrkesverksam i 1-8 år samt har en högskole-/universitetsexamen.

58 svar



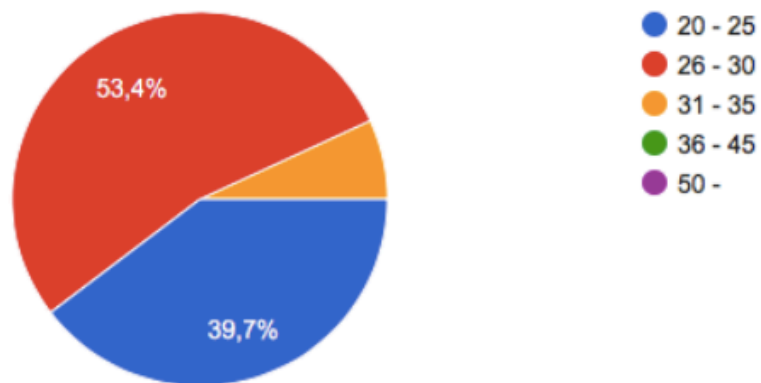
### Kön

58 svar



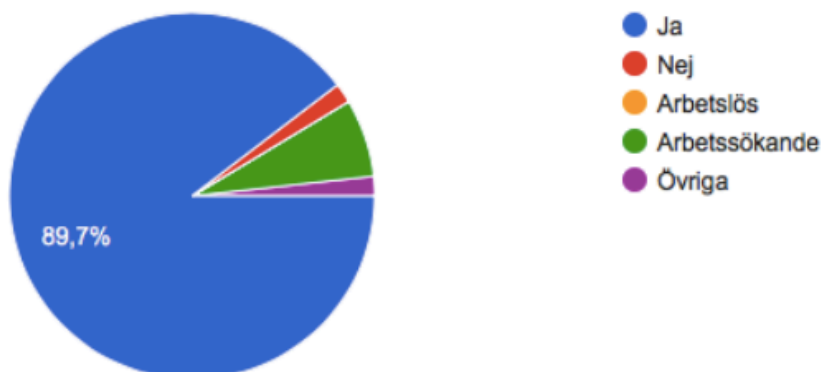
### Ålder

58 svar



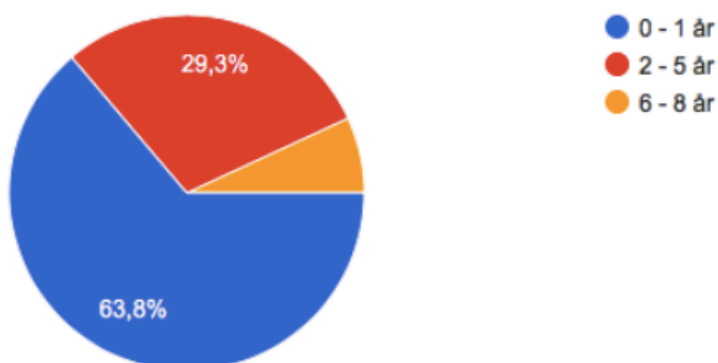
## Är du anställd idag?

58 svar



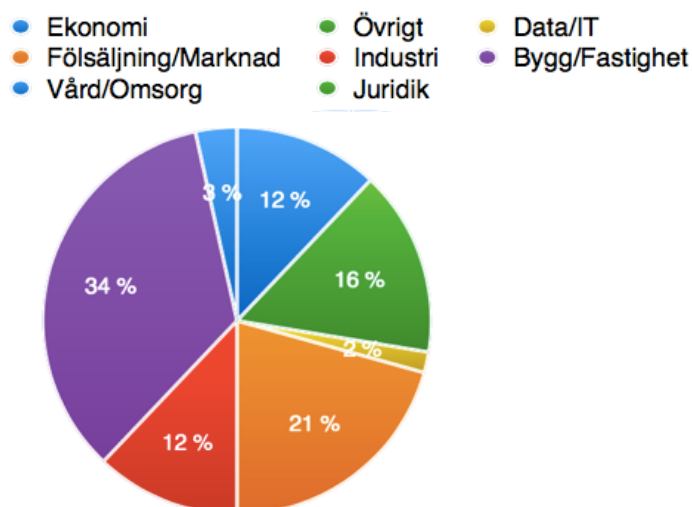
## Hur många år har du varit yrkesverksam efter avslutad examen?

58 svar



## Inom vilken bransch arbetar du?

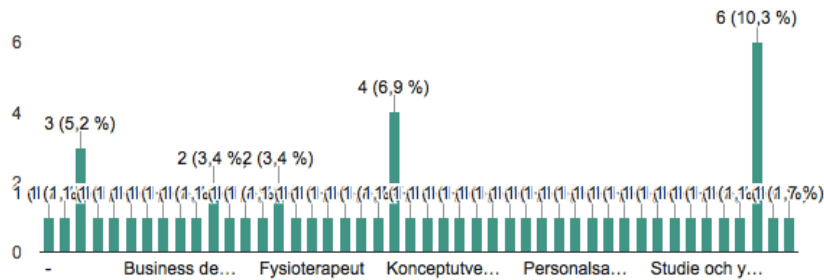
58 svar





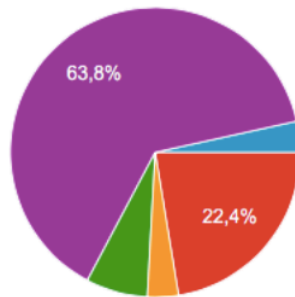
## Vad är din yrkestitel?

58 svar



## Vilket utav följande alternativ stämmer in på din syn på arbetslivet? Jag söker en arbetsplats...

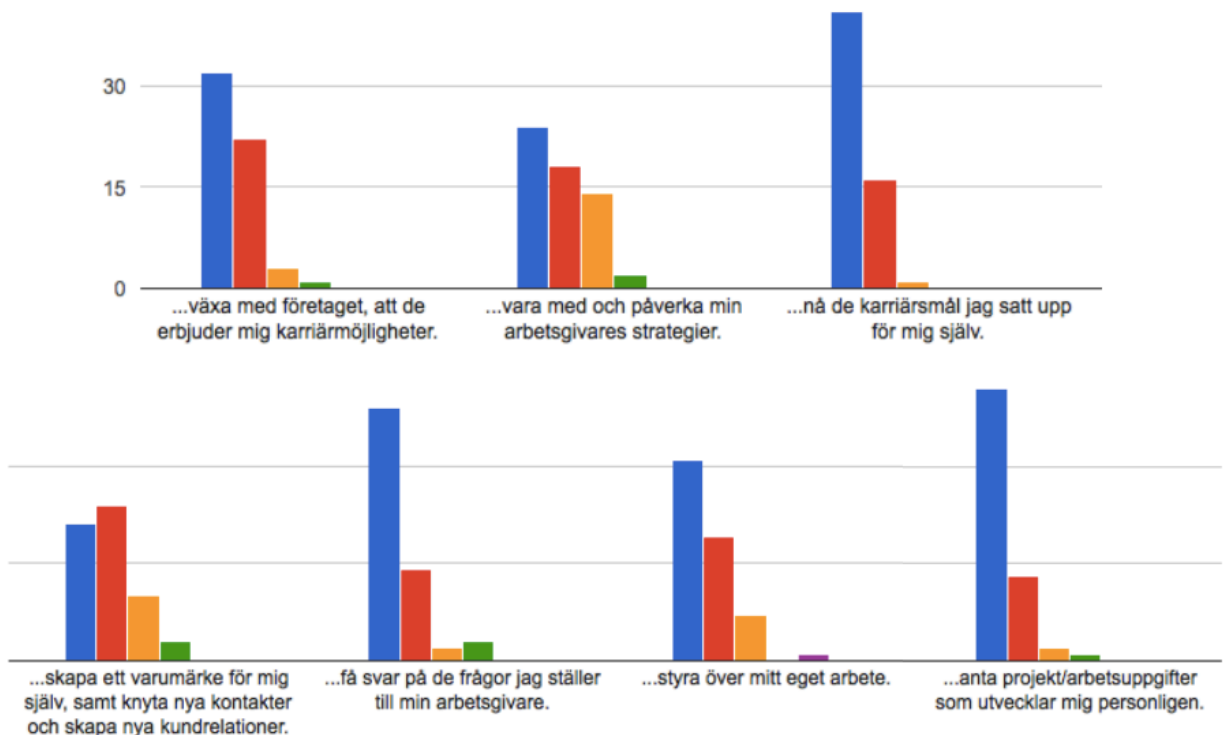
58 svar



- ...som gör att jag kan betala för min överlevnad samtidigt som jag har m...
- ...där jag kan känna en trygghet i min anställning samtidigt som jag kan k...
- ...där jag kan känna social tillhörighet och gemenskap, där jag kan knyta...
- ...där jag blir uppmuntrad, kan prestera och där jag har tilltro.
- ...där jag kan uppnå de karriärmål j...
- Övriga

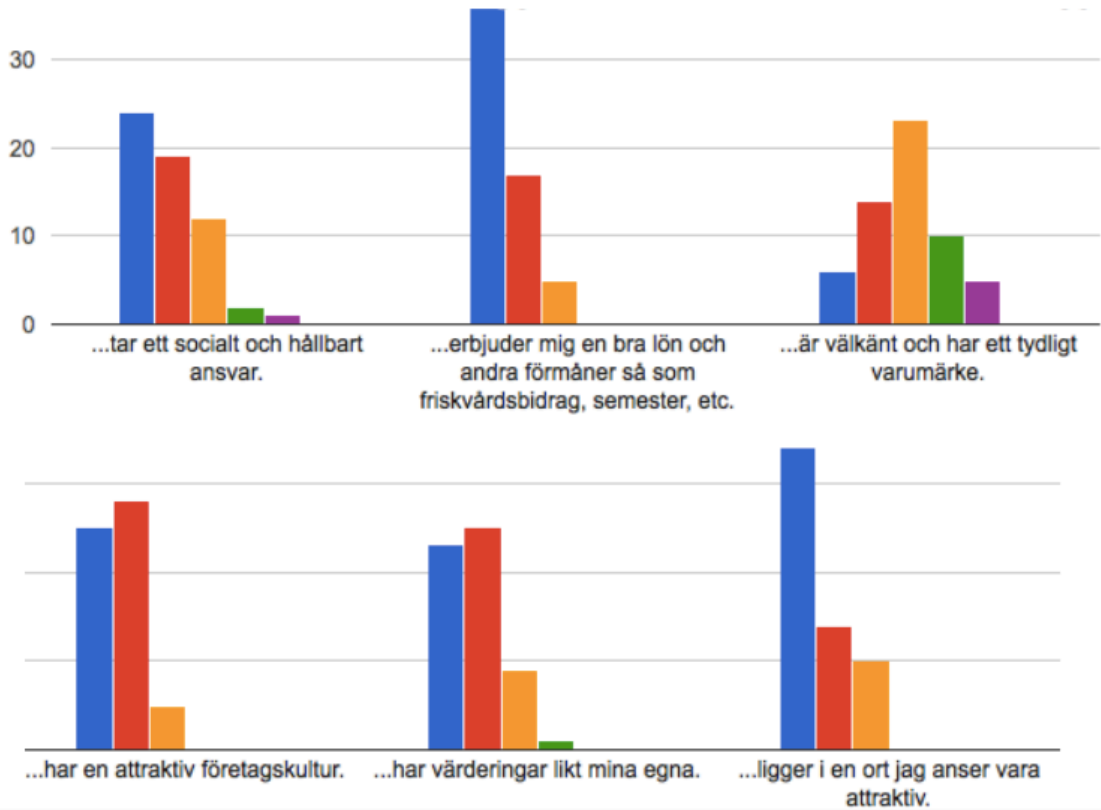
## I vilken utsträckning stämmer följande påståenden in på din syn av en ideal arbetssituation? Jag vill kunna...

■ Instämmer helt   
 ■ Instämmer i hög grad   
 ■ Instämmer delvis   
 ■ Instämmer i låg grad  
■ Instämmer inte alls   
 ■ Ingen åsikt



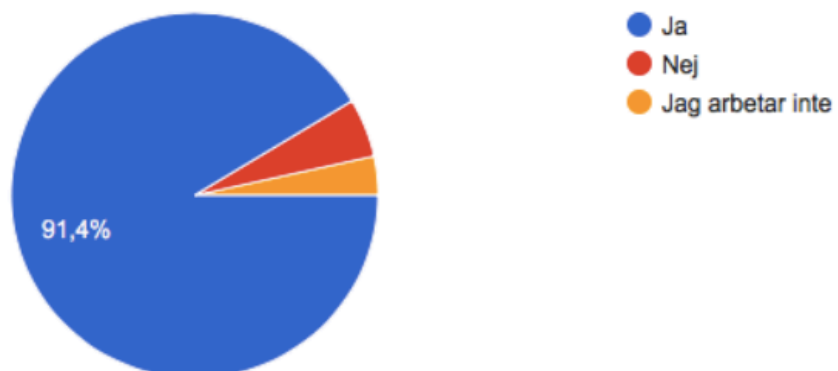
I vilken utsträckning stämmer följande påståenden in på din syn av en ideal arbetsgivare? Jag förväntar mig att företaget jag arbetar för...

■ Instämmer helt   
 ■ Instämmer i hög grad   
 ■ Instämmer delvis   
 ■ Instämmer i låg grad  
■ Instämmer inte alls   
 ■ Ingen åsikt



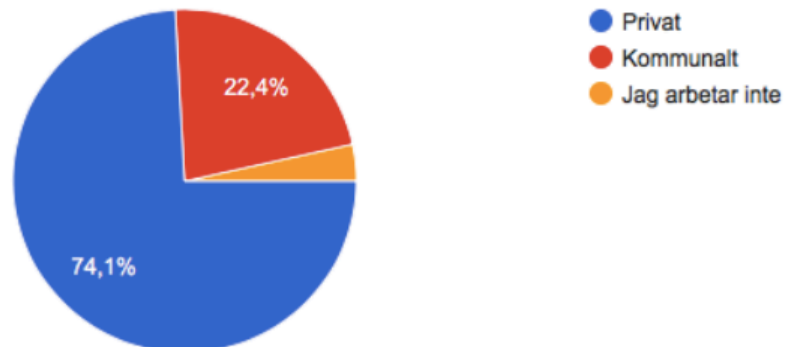
## Är du nöjd med din nuvarande arbetsplats?

58 svar



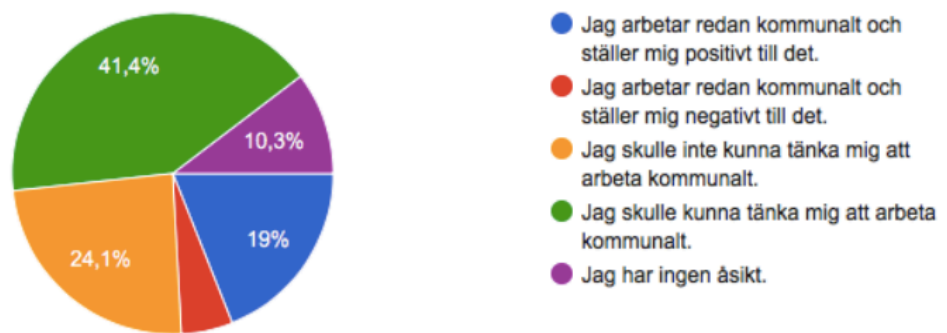
## Inom vilken sektor arbetar du idag?

58 svar



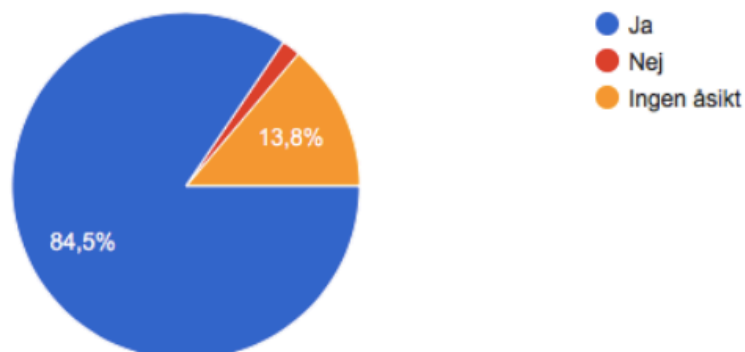
## Hur ställer du dig till kommunalt arbete?

58 svar



## Upplever du att det finns skillnader inom den kommunala och privata sektorn?

58 svar



## Jag har uppfattningen att jag i kommunalt arbete kan...

■ Instämmer helt   
 ■ Instämmer i hög grad   
 ■ Instämmer delvis   
 ■ Instämmer i låg grad  
■ Instämmer inte alls   
 ■ Ingen åsikt

