



HÖGSKOLAN
DALARNA

Examensarbete

Kandidatexamen

Vart är vi på väg?

En kvalitativ studie om att stärka järnvägsbranschens attraktivitet

Författare: Martina Danielsson och Mathilda Larsson

Handledare: Gunilla Carstensen

Examinator: Ing-Marie Andersson

Ämne/huvudområde: Personal- och arbetsliv

Kurskod: PA 2008

Poäng: 15 hp

Examinationsdatum: 2017-06-01

Vid Högskolan Dalarna finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA. Publiceringen sker open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access):

Ja

Nej

Sammanfattning

Studien grundar sig i ett uppdrag från Trafikverket där syftet var att undersöka hur en bransch kan arbeta strategiskt med att skapa attraktivitet och hur employer brand-arbete kan bedrivas. Fokus låg på järnvägsbranschen med anledning av att det är en bransch som upplever kompetensförsörjningssvårigheter och kan därför anses ha tappat i attraktivitet. Resultatet visar att det finns svårigheter avseende attraktivitetsarbete därför att en generell definition är komplex till följd av att individer efterfrågar olika saker. Det som är viktigt är dock att ett employee value proposition upprättas och att det som förmedlas även är det som levereras till medarbetarna. Attraktivitetsarbetet är därför kopplat till employer branding. Vid employer brand-arbete är det även viktigt att definiera målgrupp och att använda sig av kreativ marknadsföring där sociala medier med fördel kan användas. Resultatet visar även att järnvägsbranschen upplevs som en anonym bransch som inte når ut med tillräckligt mycket information om vad de kan erbjuda. Medverkande intervjupersoner menar att järnvägsbranschen behöver bli bättre på att synliggöra sig bland annat genom att visa upp sig på skolor och sända material till studie- och yrkesvägledarna med information om vilka utbildningar som finns.

Employer brand-specialister från fyra olika företag samt fem studie- och yrkesvägledare har deltagit i studien via semistrukturerade intervjuer. Den kvalitativa metoden har bidragit till att ge ett djup och förståelse för studiens frågeställningar. En analys gjordes utifrån teorier kring ”det förändrade arbetslivet”, employer branding, attraktivt arbete och marknadsföringsstrategier. Analysen visar att det föränderliga samhället ställer andra krav på arbete, men samtidigt belyses att kraven skiljer sig åt beroende på vem som tillfrågas. Att använda sig av väl uttänkta marknadsföringsstrategier kopplat till vad det är en organisation vill nå ut med är därför en viktig del i bedrivandet av ett employer brand-arbete, och särskilt viktigt för järnvägsbranschen.

Nyckelord: employee value proposition, employer branding, järnvägsbranschen, attraktivt arbete

Summary

The study is based on an assignment from Trafikverket, where the purpose was to investigate how an industry can work strategically to create attractiveness and how employer brand work can be done. The focus was on the rail industry due to the fact that it is an industry experiencing skills supply difficulties and can therefore be regarded as having lost in attractiveness. The result shows that there is difficulty in attractiveness work because a general definition is complex due to individuals asking for different things. What is important, however, is that an employee value proposition is established and that what is conveyed is also what is delivered to the employees. Work attractiveness is therefore linked to employer branding. In the case of employer branding, it is also important to define target groups and to use creative marketing where social media can be used to advantage. The result also shows that the rail industry is perceived as an anonymous industry that does not reach out with enough information about what they can offer. Contributing interviewees mean that the rail industry needs to be better at visibility, for example by showing up at schools and sending materials to the study and career counsellors with information about which courses are available.

Employer brand specialists from four different companies and five study and career counsellors have participated in the study through semi-structured interviews. The qualitative method has contributed to deepening and understanding the study's questions. An analysis was made based on theories about "the changed work life", employer branding, attractive work and marketing strategies. The analysis shows that changing society places other demands on work, but at the same time it is emphasized that the requirements differ depending on who is asked. Using well-thought-out marketing strategies linked to what an organization wants to accomplish is therefore an important part of the pursuit of an employer's brand work, and especially important for the rail industry.

Key words: employee value proposition, employer branding, rail industry, attractive work place

Förord

Vi vill börja med att tacka vår handledare Gunilla Carstensen för sitt stora engagemang och värdefulla bidrag till vår studie.

Tack även till Trafikverket som gett oss möjligheten att utföra detta arbete. Vetskapen om att det vi gör kan komma till praktisk användning har hjälpt oss hålla motivationen uppe i stunder då det känts motigt. Ett extra tack till vår kontaktperson Linda Åhlberg som engagerat med sitt driv för denna fråga, och tack till Andreas Sjöberg som väckte tankar kring användbara teorier. Stort tack även till respondenterna som deltagit i studien – utan er hade den inte varit möjlig att genomföra överhuvudtaget.

Vi vill även rikta ett stort tack till våra nära och kära som stöttat oss under dessa tre år.

Slutligen vill vi tacka älskade Wilhelm, i skrivande stund blott två månader gammal, som varit en exemplarisk bebis under vårt uppsatsskrivande.

Tack!

Martina Danielsson och Mathilda Larsson

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1. Syfte	3
1.1.2. Frågeställningar	3
1.2. Järnvägsbranschen	3
1.2.1. Trafikverkets roll	4
2. Teoretisk referensram	5
2.1. Det förändrade arbetslivet	5
2.2. Employer brand	6
2.2.1. Employee value proposition	6
2.3. Marknadsföring och kommunikation	7
2.3.1. Intern marknadsföring	7
2.4. Attraktivt arbete.....	8
2.4.1. Attraktivitet inifrån och utifrån	9
2.4.2. Individens upplevelse	10
3. Metod	12
3.1. Förförståelse	12
3.2. Val av forskningsmetod	12
3.2.1. Semistrukturerade intervjuer	13
3.3. Urval.....	14
3.4. Forskningsetik	15
3.5. Genomförande	16
3.6. Kvalitativ analys.....	17
3.7. Trovärdighet och tillförlitlighet.....	18
3.8. Metoddiskussion.....	19
4. Resultat/analys	21
4.1. Employer brand och dess innebörd	21
4.2. Employee value proposition.....	22
4.3. Internt employer brand-arbete	23
4.4. Extern marknadsföring	25
4.4.1. Sociala medier och reklam	28
4.5. Individuella påverkansfaktorer	29
4.6. Järnvägsbranschen.....	31
4.6.1. Vad kan järnvägsbranschen göra för att attrahera gymnasieungdomar?.....	33
4.7. Utmaningar.....	35

5. Diskussion	37
5.1. Att skapa och stärka ett employer brand	37
5.2. Marknadsföring av en bransch	38
5.2.1. Definiera målgrupp	40
5.3. Att nå individen	40
5.3.1. Attraktivitetens komplexitet	41
6. Åtgärder	43
6.1. Åtgärdsförslag	43
6.1.1. Kommunikationsinnehåll	44
7. Slutsatser	45
7.1. Vidare forskning.....	46
8. Referenslista.....	47
Bilaga 1	51
Bilaga 2	52
Bilaga 3	53
Bilaga 4	54

1. Inledning

Allt fler människor väljer att åka tåg och fler och fler företag väljer att använda tåg som transportsätt av gods. Med anledning av det finns behov av såväl utökning som utveckling av järnvägen, och för det krävs kompetent arbetskraft (SWEDTRAIN, 2017). Järnvägsbranschen står inför stora utmaningar gällande kompetensförsörjningen och det gäller såväl yrkesutbildade individer som civil- och högskoleingenjörer. Samtidigt som utbildningsplatser står tomma och färre personer väljer att utbilda sig inom järnvägsområdet kommer ett stort antal individer som är verksamma att gå i pension inom de närmsta tio åren. Denna svårighet att locka till sig kompetenta medarbetare är således ett stort problem för att järnvägsbranschen ska kunna tillgodose framtida behov. För att kunna tillgodose kompetensbehovet är det därför av största vikt att järnvägsbranschen blir mer attraktiv (Trafikverket, 2017). Något vi ser som en utmaning i järnvägsbranschens attraktivitetsarbete är den negativa publiciteten som förekommer i media vid exempelvis tågstopp och förseningar, vilket vi menar kan vara en bidragande orsak till branschens bristande attraktivitet.

En uppfattning är att det finns goda förutsättningar för att vara en attraktiv bransch då det finns olika karriärmöjligheter och goda möjligheter att få jobb efter avslutad utbildning. Därutöver är det ett yrke där individen bidrar till samhällsnytta och skapar förutsättningar för samhällets olika intressenter. Järnvägsbranschen blir alltmer modern och använder sig av ny teknik i kombination med stor miljömedvetenhet. (Personlig kommunikation, Linda Åhlberg, 2017-05-05)

Att arbeta med attraktivitetsarbete är något som är vanligt förekommande hos många företag idag och flera väljer att använda det som ett strategiskt verktyg för konkurrenskraft (Dyhre & Parment, 2013; Wilden, Gudergan & Lings, 2010). Attraktivt arbete är kopplat till ett företags arbetsgivarvarumärke vilket benämns som employer brand. Employer brand syftar till en organisations uppsättning av funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar som arbetsgivaren identifieras med (Ambler & Barrow, 1996). Att arbeta med att stärka sitt employer brand har enligt forskning visat sig vara ett strategiskt tillvägagångssätt för att bibehålla och förstärka sin position på marknaden (Moroko & Uncles, 2008). En viktig förutsättning är att ha ett gott employee value proposition, vilket innebär att en organisation erbjuder fördelar gentemot potentiella och befintliga anställda i utbyte mot deras kompetens och dessutom kan leva upp till detta löfte (Pawar & Charak, 2015; Ritz & Waldner, 2011).

För att locka till sig önskvärd personal är det av stor betydelse att arbetsplatsen ses som attraktiv. Vad som kännetecknar en attraktiv arbetsplats är dock komplext, då det visat sig vara individuella faktorer som påverkar och således kan skilja sig åt även hos individer inom samma bransch (Thång, 1988; Hagström, 1999; Hedlund, 2007). Forskning visar även att attraktivitet kan ses utifrån olika perspektiv varpå det finns en rad aspekter ett företag behöver beakta i bedrivandet av ett employer branding-arbete (Hedlund, 2007). Trots den omfattande forskning som finns på området är det svårt för en del branscher att locka till sig önskvärd personal, vilket bland annat visar sig i järnvägsbranschens kompetensförsörjningssvårigheter.

Det är därutöver ett nytt arbetsklimat som råder idag jämfört med för några år sedan, och det avspeglas bland annat i att unga människor vill ha större mobilitet i sitt arbete med möjlighet till personlig utveckling (Hallqvist, 2005). Flexibla arbeten är också något som många individer uppskattar idag och är en naturlig följd av det nya dynamiska samhället (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg, 2006).

Med utgångspunkt från nämnd situation inom järnvägsbranschen och den forskning som redovisats ovan är vår sammantagna bild att det finns ett flertal faktorer som påverkar hur en bransch ska kunna lyckas locka till sig önskvärd personal. Den forskning som redovisas ger inte en tydlig bild över vad det är som behövs göras specifikt och det går heller inte att se exempel på hur en bransch som järnvägsbranschen skulle kunna gå tillväga för att lyckas kompetensförsörja för såväl nutida som framtida behov. Det finns dessutom en problematik i att forskningen visar komplexitet i attraktivt arbete-begreppet då det medför att forskningen enligt vår uppfattning snarare visar svårigheter än möjligheter. Det ger förvisso en viktig bild av komplexiteten vad gäller bedrivandet av ett employer branding-arbete men samtidigt ges inga verktyg för att kunna utöva employer branding. Vi ser därför att det finns en kunskapslucka avseende hur en bransch, i detta fall järnvägsbranschen, strategiskt kan arbeta för att skapa attraktivitet och genom det locka till sig önskvärd personal. Med anledning av ovanstående problematik har vi av Trafikverket fått i uppdrag att undersöka hur järnvägsbranschen strategiskt kan arbeta med denna fråga. Utifrån detta har vi utvecklat studiens syfte.

1.1. Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur en bransch kan arbeta strategiskt med att skapa attraktivitet och hur employer brand-arbete kan bedrivas. Studien fokuserar på järnvägsbranschen eftersom det är en bransch som tappat i attraktivitet, vilket visar sig i att det är få som söker sig dit.

1.1.2. Frågeställningar

1. Hur går attraktiva organisationer praktiskt tillväga för att stärka och upprätthålla sitt employer brand?
2. Vilka strategier upplevs effektiva vid marknadsföringen av ett employer brand?
3. Hur kan järnvägsbranschen arbeta för att stärka sitt employer brand?

1.2. Järnvägsbranschen

Sedan år 2000 är den svenska järnvägsmarknaden avreglerad både vad gäller trafik och underhåll av infrastrukturen. Förr sköttes underhållet av staten men det har nu blivit konkurrensutsatt. Aktörerna inom branschen är många – såväl nationella som internationella, och branschen är i ständig tillväxt (Järnvägsjobb, 2017). Det svenska järnvägsnätet är drygt 16500 spårkilometer och i det ingår ett stort antal broar, tunnlrar och vägkorsningar. Den allra första järnvägen i Sverige gick mellan Örebro och Nora och öppnade för trafik år 1856. Persontrafiken på järnvägen har förändrats de senaste årtiondena och det är framförallt det regionala tågresandet som har ökat samtidigt som det finns en ökad efterfrågan på godstransporter på järnväg (Trafikverket, 2017).

Under våren 2016 bildades Järnvägsbranschens samverkansforum, JBS, i syfte att bland annat stärka kulturen för samverkan i branschen då det tidigare inte funnits något samarbete. JBS är ett samverkansforum för de större aktörerna i branschen där representanterna består av respektive generaldirektör och/eller VD. Som en del av JBS finns ett nystartat projekt ”Program för kompetensförsörjning” med syfte att säkra kompetensförsörjningsbehovet i järnvägsbranschen. Tanken är att detta examensarbete ska vara ett bidrag i det arbetet och användas som en grund för eventuella åtgärder. (Personlig kommunikation, Linda Åhlberg, 2017-05-05)

1.2.1. Trafikverkets roll

Trafikverket bildades 2010 efter en sammanslagning av Banverket och Vägverket. Verksamheten har cirka 6500 anställda och ansvarar för den långsiktiga infrastrukturplaneringen för vägtrafik, järnvägstrafik, sjöfart och luftfart. Trafikverkets verksamhetsidé är att de är samhällsutvecklare som varje dag utvecklar och förvaltar smart infrastruktur i samverkan med andra aktörer för att underlätta livet i hela Sverige. Deras vision är att ”alla kommer fram smidigt, grönt och tryggt”. Myndigheten förvaltar 14100 spårkilometer av Sveriges järnvägsnät och är därmed den största aktören i branschen. (Trafikverket, 2017)

2. Teoretisk referensram

Detta avsnitt syftar till att presentera den teori som ligger till grund för analysen av undersökningens resultat. Den teoretiska referensramen behandlar huvudsakligen fyra olika teman som har valts för att belysa viktiga faktorer gällande employer brand-arbete. Det första temat, det förändrade arbetslivet, avser lyfta in ett samhällsperspektiv på employer brand. Tema två, employer brand, avser att ge en beskrivning av vad employer brand är. Det tredje temat, marknadsföring och kommunikation, syftar till att beskriva betydelsen av marknadsföringsstrategier i ett employer brand-arbete. Slutligen beskrivs det sista temat, attraktivt arbete, som avser att lyfta perspektiv på begreppet attraktivt arbete.

2.1. Det förändrade arbetslivet

Det förändrade arbetslivet är ett begrepp som är kopplat till det föränderliga och dynamiska samhället vi lever i idag, och medför i många fall att det ställs större krav på individens eget ansvar kring sitt arbete. Detta kan leda till ohälsa om det inte hanteras på rätt sätt, men i de studier som gjorts inom ämnet är de flesta intervjuade individerna entusiastiska och tillfreds med sin arbetssituation till följd av den flexibilitet som medföljer (Allvin et al., 2006). Flexibiliteten speglar dagens samhälle och väcker därför frågan kring huruvida det egna ansvaret inom arbetet påverkar hur attraktivt ett arbete upplevs. Unga människor med längre teoretisk utbildning vill generellt ha ett arbete där fokus ligger på personlig utveckling (Thång, 1988).

En annan aspekt som framkommit genom forskning är att det nya arbetslivet även innebär att individer, framförallt unga, vill ha mobilitet i sitt arbetsliv för att uppnå livslångt lärande och utveckling. Mobiliteten innebär att en individ vill förflytta sig inom och mellan organisationer för att möta nya utmaningar i sin karriär och på så vis nå ständig utveckling. Det är en värdering som enligt studier finns hos flertalet individer, men samtidigt framhålls att det inte är alla som vågar ta klivet att gå ifrån den arbetsgivare de verkar hos. Värderingarna som framkommit påvisar dock ett önskemål om ett föränderligt arbetsliv som inte var lika vanligt för tjugo år sedan (Hallqvist, 2005).

2.2. Employer brand

Employer brand är benämningen på ett företags eller organisations arbetsgivarvarumärke och sammanfattas som en uppsättning av funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar som en anställning innebär, och som arbetsgivaren identifieras med (Ambler & Barrow, 1996). Employer branding är en strategi för att attrahera önskvärd personal, och när ett företag är medvetet om vilka aspekter som påverkar arbetsgivarvarumärket finns möjlighet att skapa ett arbete som genererar i ett konkurrenskraftigt och attraktivt sådant (Wilden, Gudergan & Lings, 2010). Ett starkt employer brand minskar risken för arbetskraftsbrist och kan därför ses som en grundpelare för att inte förlora viktig kompetens till andra aktörer (ibid.).

Ett sätt att främja ett attraktivt employer brand är att se till att de som redan är anställda upplever en god arbetsmiljö och goda relationer, då dessa blir ambassadörer för företaget även utifrån sett (Backes-Gellner & Tuor, 2010). Arbetet kring employer branding har blivit särskilt uppmärksammat de senaste tio åren och anses än viktigare nu i en tid då konkurrensen är stor vad gäller att attrahera de mest kompetenta medarbetarna. Allt fler arbetsgivare ser att employer branding är ett viktigt strategiskt verktyg för att lyckas bibehålla, och förbättra, sin position på marknaden (Moroko & Uncles, 2008). En viktig del av employer branding-arbetet är kopplat till företagets employee value proposition, vilket behandlas nedan.

2.2.1. Employee value proposition

Employee value proposition, förkortat EVP, syftar till de fördelar en organisation kan erbjuda befintliga och potentiella anställda i utbyte mot deras kompetens. Ett företags EVP bör konkretisera vilka specifika och speciella fördelar en individ får ut av att jobba hos just dem (Pawar & Charak, 2015; Ritz & Waldner, 2011). Det är således ett strategiskt verktyg för att rekrytera och behålla önskvärd personal, och är direkt kopplat till ett företags employer branding-arbete och bidrar till att synliggöra vad som är attraktivt med att arbeta hos dem. EVP används med anledning av det till att lyfta fram organisationen på marknaden och därigenom skapa konkurrensfördelar (Pawar & Charak, 2015). Det kan med fördel stärkas genom rekommendationer från såväl medarbetare som människor utanför organisationen (Ritz & Waldner, 2011). En viktig aspekt att ha i åtanke är att ett företags EVP måste spegla den verklighet som de anställda faktiskt upplever, då det annars finns risk för att förtroendet mellan arbetsgivare och medarbetare tar skada snarare än fördjupas (Moroko & Uncles, 2008).

2.3. Marknadsföring och kommunikation

Hur ett företag väljer att marknadsföra sig har visat sig ha effekt på dess employer brand. En kreativ marknadsföring skapar bilden av att företaget har ett varumärke, och således ett employer brand, som signalerar skicklighet och förmåga vilket i sin tur ger en känsla av att organisationen är innovativ. Det medför att fler individer blir intresserade av att söka sig dit med anledning av att en innovativ organisation som visar upp ett starkt varumärke anses attraktivt av många individer. (Rosengren & Bondesson, 2014)

Vid marknadsföringen av en organisation finns ett flertal påverkande aspekter att beakta. Ett exempel på detta är det Balmer och Greyser (2006) nämner som *corporate marketing mix*, vilket inbegriper aspekter som är direkt kopplade till ett företags marknadsföring. En av dessa är kulturen, som innebär att de anställdas känslor och upplevelser av arbetsplatsen avspeglas på hur de talar om företaget till andra människor. Detta är därför direkt kopplat till den externa kommunikationen som inbegriper vilka olika kanaler och tillvägagångsätt som används när företaget vill kommunicera sitt budskap. Det kan bland annat ske genom media, annonsering och hur andra talar om företaget (ibid.). En framgångsrik användning av sociala medier som kommunikationskanal har visat sig ha positiva effekter på potentiella medarbetares uppfattning om företaget, och får med anledning av det människor att söka sig dit (Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013). En organisations image är därför av stor betydelse. För att lyckas bibehålla en god image är det viktigt att organisationen kan uppfylla de förväntningar som finns hos anställda och presumtiva anställda och hålla det som utlovats (Balmer & Greyser, 2006). Det bekräftas även av det Pawar och Charak (2015) samt Ritz och Waldner (2011) beskriver avseende employee value proposition; det vill säga att det som erbjuds de anställda är även vad de får när de börjar arbeta där. Tilliten mellan arbetsgivare och arbetstagare riskerar annars att ta skada och kan skada både den anställdes upplevelse av sin arbetsplats och även lojaliteten gentemot arbetsgivaren. Detta då arbetstagare riskerar att känna sig lurade om det de förväntat sig av en arbetsgivare inte införlivas i verkligheten (ibid.).

2.3.1. Intern marknadsföring

Den interna marknadsföringens övergripande mål är att attrahera lämpliga medarbetare till nyckelpositioner, behålla rätt medarbetare på rätt plats, samt styra och motivera medarbetarna att bli kundinriktade och försäljnings- respektive marknadsföringsorienterade. Det är därför inte enbart marknadsförare som marknadsför företaget och dess varumärken och produkter. Även

de personer som har en direktkontakt med kunderna, exempelvis genom försäljning, utgör genom sina handlingar och sitt agerande en betydande del av marknadsföringen i sin helhet. (Grönroos, 1998)

Den interna marknadsföringen är inte bara viktig för den konkreta och direkta kundkontakten, utan även för företagets attraktionskraft gällande rekrytering och att behålla rätt medarbetare på rätt position (Grönroos, 1998). En slutsats med anledning av detta är att ett gediget arbete kring den interna marknadsföringen är en nyckelfaktor för att skapa en framgångsrik integrerad marknadsföringsprocess. Genom att en attraktiv och motiverande arbetsplats skapas till följd av den interna marknadsföringen, kan medarbetarna på ett mer effektivt sätt stimulera kunderna till konsumtion, då medarbetarna blir motiverade till detta (Grönroos, 1998, 2015). Förutsättningar för en framgångsrik intern marknadsföring är att den interna marknadsföringen ska betraktas som en naturlig och betydelsefull del av den strategiska ledningen och den ska understödjas av organisationsstrukturen. Ytterligare en förutsättning är att företagsledningen utövar ett ledarskap som främjar marknadsföringsprocesser internt. Dessa förutsättningar skall genomsyra samtliga nivåer i organisationen (Grönroos, 2015).

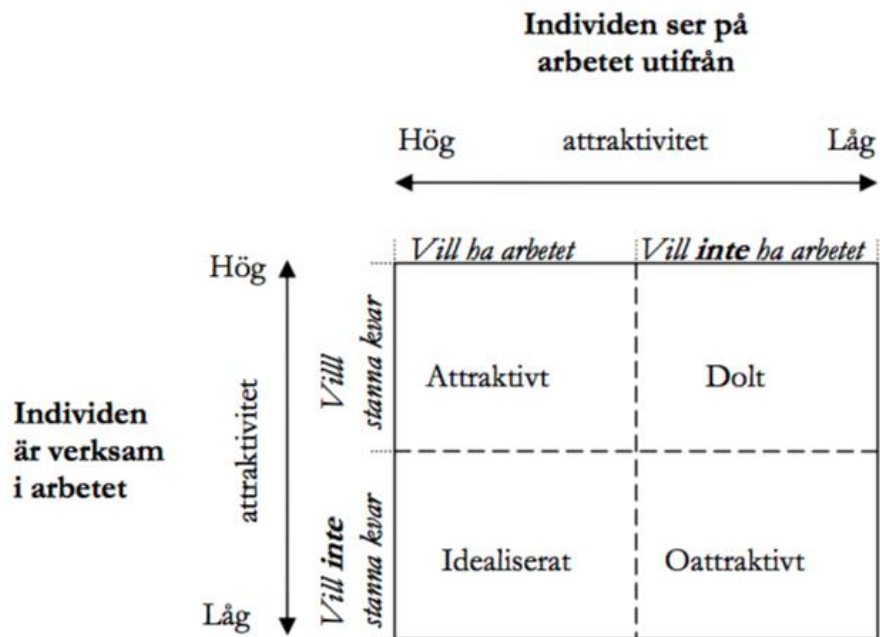
2.4. Attraktivt arbete

Ett företags employer brand är, som tidigare nämnts, nära sammankopplat med huruvida en arbetsplats upplevs attraktiv eller inte. En klar definition av begreppet har dock visat sig vara komplex, men Åteg, Hedlund och Pontén (2004) har tagit fram en definition som lyder: ”ett arbete en person vill ha, stanna kvar på och engagera sig i”. Definitionen grundar sig på ett resultat av en studie som sedermera bidrog till skapandet av en modell. Modellen innehåller 22 faktorer som anses ha mer eller mindre betydelse för ett arbetes attraktivitet, och delas in i tre kategorier; arbetsförhållanden, arbetstillfredsställelse och arbetsinnehåll. De faktorer som ansågs vara relevanta inom arbetsförhållanden var arbetstid, social kontakt, relationer, företaget, fysisk arbetsmiljö, lojalitet, ledarskap, adekvat utrustning, lokalisering och lön. Inom arbetstillfredsställelse var de relevanta faktorerna följande: stimulans, resultat, eftertraktad, status och erkänsla. Inom sista kategorin, arbetsinnehåll, ansågs följande faktorer relevanta: variation, tankearbete, handlingsfrihet, förtrogenhet, arbetstakt, fysisk aktivitet och praktiskt arbete. Utifrån dessa faktorer kan sedan individer rangordna de faktorer som de anser är viktigast för att en arbetsplats ska upplevas attraktiv (Åteg et al., 2004).

Ovanstående modell har använts i forskning som berörde 1 440 anställda, vilket påvisade att de viktigaste faktorerna för att ett arbete ska anses attraktivt var relationer, ledarskap, att vara eftertraktad, att bli stimulerad samt känna inre erkänsla (Hedlund, Andersson och Rosén, 2010). Forskning som bedrivits tidigare har visat att lön och avancemang är exempel på aspekter som kan ses genomsyra attraktivt arbete hos flertalet människor, och att det därutöver är svårt att utläsa gemensamma nämnare (Williamson, Cope, Foster Thompson och Wuensch, 2002). I motsats till det visar Hedlund et als. (2010) forskning att lön inte är med bland de femton viktigaste påståendena avseende arbetes attraktivitet i den forskning som de bedrivit. I ytterligare en studie där unga människor tillfrågats kring arbetes attraktivitet visade sig lön vara av mindre betydelse än andra faktorer (Andersson, Gunnarsson, Hedlund, och Rosén, 2017). Därtill pekar forskning på att individer inom samma bransch kan attraheras av olika saker (Offenbeek, 2006). Attraktivitet kan med utgångspunkt från detta vara såväl subjektivt som relationellt och frågan är då om det går att skapa en enhetlig term kring attraktivt arbete överhuvudtaget.

2.4.1. Attraktivitet inifrån och utifrån

Ett arbetes attraktivitet kan värderas utifrån och inifrån ett företag (Hedlund, 2007). Det betyder att exempelvis arbetssökande betraktar det utifrån och anställda betraktar arbetet inifrån. Arbetet kan därutöver bedömas på fyra olika vis; attraktivt, dolt, idealiserat och oattraktivt. Ett arbete anses *attraktivt* när det bedöms ha hög attraktivitet både från in- och utsida. *Dolt* innebär att det bedöms som attraktivt från insidan, men bedöms ha låg attraktivitet från utsidan. Den *dolda* attraktiviteten medför att individer stannar kvar på arbetsplatsen, men det är istället svårt att locka till sig nya medarbetare då attraktiviteten inte är synlig för utomstående. Den *idealiserade* attraktiviteten avser istället hög attraktivitet utifrån men låg attraktivitet inifrån. Individer vill således söka sig dit, men de är svåra att behålla då arbetet inte uppfyller förväntningarna. Det *oattraktiva* arbetet karaktäriseras av låg attraktivitet såväl utifrån som inifrån, och leder till att individer varken vill söka sig dit eller stanna kvar (Hedlund 2007). Detta påvisar att det inte bara är avgörande att individer i en organisation upplever arbetet som attraktivt; påverkansfaktorer utifrån har också avgörande betydelse för om organisationen lyckas locka till sig medarbetare och således kan anses vara en arbetsplats som människor vill söka sig till, stanna kvar på och engagera sig i. Det talar för att ett yttre attraktivitetsarbete är minst lika viktigt som ett inre.



Figur 1 visar Hedlunds (2007) modell över hur arbetets attraktivitet kan bedömas.

2.4.2. Individens upplevelse

Arbetets kvalitet påverkar individens upplevelse av huruvida organisationen uppfattas som attraktiv. Medarbetare benämns ha stort intresse i sin egna utveckling och vill gärna investera i denna genom utbildning och även genom olika mänskliga erfarenheter, såväl i arbetet som utanför, under hela livet. Det påtalas att individer söker efter arbeten där vinsterna är större än kostnaderna. Sådana typer av vinster härrör till att lönen, den inre glädjen till arbetet och arbetets sociala status är större än den mentala, fysiska och känslolagda ansträngning som krävs för att utföra arbetet i sig. (Boxall & Purcell, 2016)

Enligt vår analys av forskningsfältet är det möjligt att urskilja olika perspektiv på attraktivt arbete. Som tidigare nämnts är en enhetlig definition av vad som gör ett arbete attraktivt svår att finna och begreppet är således komplext. Det som går att utläsa är att de faktorer Åteg et al. (2004) använder i sin modell till viss del är samma som de Boxall och Purcell (2016) beskriver. Däremot visar Åteg et al.s (2004) studie att faktorerna har olika stark påverkan beroende på vilken individ som tillfrågas. Boxall och Purcells (2016) resonemang kan därför anses mer generellt och en större kritik inom de resonemangen hade varit önskvärt.

Vad en individ ser som attraktivt arbete varierar även bland annat beroende på utbildningsbakgrund. Som exempel nämns att unga människor som gått en yrkesinriktad utbildning värdesätter meningen med arbetet, medan unga människor med en längre teoretisk utbildning värdesätter arbete som gynnar personlig utveckling och utveckling av färdigheter och kunskaper (Thång, 1988). Utöver utbildning finns även andra faktorer som påverkar synen på attraktivt arbete, som exempelvis ålder, livsstil, social bakgrund, värderingar och arbetslivserfarenhet (Hagström, 1999). Faktorerna skiljer sig även åt mellan generationer med anledning av att samhället ständigt förändras och det medför olika typer av liv. Individers uppfattning om vad som är ett attraktivt arbete är således dels dynamiskt, och dels beroende på livssituation (Hedlund, 2007).

Sammanfattningsvis har teorikapitlet visat att ett arbetes attraktivitet och employer branding påverkas av en rad olika faktorer. Betydelsen av att vi befinner oss i en tid som präglas av en ny typ av arbetsliv har lyfts fram och hur det påverkar individers syn på attraktivt arbete. Det har framgått att attraktivt arbete är ett komplext begrepp som skiljer sig åt beroende på vilken individ som tillfrågas vilket skapar utmaningar inom bedrivandet av ett employer branding-arbete. Utöver detta har betydelsen av ett employee value proposition och marknadsföringsstrategier lyfts fram och har relevans för vår studie då det visat sig vara viktiga aspekter för hur attraktiviteten bör och kan förmedlas.

3. Metod

Metodavsnittet syftar till att redogöra för den metod som valts för denna studie. Vi beskriver hur vi förhåller oss till vår förförståelse och därefter beskrivs studiens urval, genomförande, forskningsetik, kvalitativ analys samt trovärdighet och tillförlitlighet. Kapitlet avslutas med en metoddiskussion där för- och nackdelar med vald metod diskuteras.

3.1. Förförståelse

Att identifiera ett vetenskapligt problem grundar sig i att forskaren har en förförståelse av ett fenomen vilket skapar en viss förväntan om detta fenomen som ska undersökas. När denna förväntan inte överensstämmer med förförståelsen skapas en gåta som forskaren avser att lösa, och därmed uppstår ett vetenskapligt problem (Bjereld, Demker och Hinnfors, 2009). Förförståelsen bygger på en forskares tidigare erfarenhet, kunskap och känslor om ämnet, vilket vi anser oss ha kring attraktivt arbete då det är något vi behandlat under vår tid på Personal- och arbetslivsprogrammet. Samtidigt är det viktigt att påtala att vår förförståelse gör att vi tolkar verkligheten utifrån subjektiva erfarenheter. Det har medfört att kritiker mot intervjuanalyser anser att det inte är en tillförlitlig metod då människors olika förförståelse kan medföra att intervjuer kan tolkas utifrån fler olika perspektiv, och därmed få olika resultat (Kvale & Brinkmann, 2009).

Ovanstående resonemang förutsätter dock att utgångspunkten är att det endast finns en bestämd sanning, något det hermeneutiska perspektivet motsäger sig. Kvale och Brinkmann (2009) beskriver att det hermeneutiska perspektivet istället öppnar för en rad olika tolkningar, och är särskilt användbart vid komplexa ämnen. Det påtalas dock samtidigt att objektivitet är viktigt för att inte vår förförståelse ska påverka resultatet utifrån hur vi anser att det borde vara. Med anledning av det har vi haft ett öppet förhållningssätt gentemot de resultat som framkommit i vår studie och strävat efter att ha såväl distans som ett objektiva bemötande.

3.2. Val av forskningsmetod

Inom vetenskaplig forskning finns två huvudsakliga och motsatta strategier vilka kallas induktion och deduktion. Induktion innebär att forskaren utgår från empirin och drar slutsatser av det insamlade materialet, och deduktion syftar till att forskaren samlar empiri i redan etablerade teorier (Backman, 2010). Då vi utgått från den empiri vi samlat in och dragit slutsatser från detta har vi en induktiv ansats.

För denna studie valdes en kvalitativ metod då ämnets komplexitet gjorde att vi ansåg att detta var mest lämpat för att uppnå ett tillförlitligt resultat. Kvalitativ metod används när en studie avser att förstå innehåll snarare än förekomst, och kännetecknande är att metoden undersöker på djupet snarare än på bredden (Repstad, 2007). Det öppnar upp för flexibilitet i det fall intervjuer används, och ger utrymme för att kunna förändra frågornas innehåll om det anses behövas för att skapa djupare förståelse för det som undersöks. Den kvalitativa metoden avser att fånga den intervjuades personliga uppfattningar och erfarenheter och genom det skapa en nyanserad bild av undersökningsfrågan och därmed djupare förståelse (ibid). I vår studie ville vi ta reda på framgångsfaktorer hos andra aktörer som lyckats med sitt attraktivitetsarbete samt uppfattningar om studie- och yrkesvägledares syn kring ungdomar och järnvägsbranschen. För att kunna göra det behövde vi gå på djupet med de individer som har kunskap om det på berörda företag, varpå kvalitativ metod ansågs bäst lämpad.

Studien har därtill, utifrån en hermeneutisk kunskapssyn, ett fenomenologiskt förhållningssätt vilket syftar till att fokus ligger på att förstå sociala fenomen utifrån de deltagande individernas uppfattningar om livsvärlden (Kvale & Brinkmann, 2009). Det fenomenologiska förhållningssättet anses lämpligt med anledning av att attraktivt arbete visat sig vara ett komplext begrepp, och för att få djupare förståelse för hur det kan införlivas i en organisation behövs ingående beskrivningar och uppfattningar från aktörer som har god kännedom om ämnet. Förhoppningen med studien var att genom olika tolkningar och beskrivningar kunna se en helhetsbild och därigenom få kunskap om vad som behöver göras för att uppnå den attraktivitet studien avsåg undersöka.

3.2.1. Semistrukturerade intervjuer

Syftet med intervjuerna i denna studie var att undersöka individers egna uppfattningar om hur en bransch arbetar för att anses vara attraktiv. Vi ville också få insikt i studie- och yrkesvägledares uppfattningar kring järnvägsbranschen utifrån ett student- och skolperspektiv. För att uppnå ett användbart resultat valde vi att genomföra semistrukturerade intervjuer, vilka kännetecknas av förutbestämda ämnen och frågor som under intervjusituationen inte har en bestämd ordningsföljd. Genom att använda semistrukturerade intervjuer tillåts den intervjuade att utveckla sina idéer, synpunkter och tankar om ämnet (Denscombe, 2016).

I denna undersökning har vi valt personliga intervjuer framför gruppintervjuer och fokusgruppsintervjuer. Anledningen till det var att vi ville gå in på djupet av en enskild individs erfarenheter och tankar kring ämnet för att skapa större förståelse för det. Personliga intervjuer är även relativt enkla att arrangera då mötet kräver deltagande från intervjuaren och den intervjuade, och fördelaktigt är även att det som framkommer under intervjun endast kommer från en källa; den intervjuade. En annan fördel är att personliga intervjuer är relativt lätta att kontrollera och leda då dessa består av få deltagare och denna form är också enklare att transkribera vid en inspelad intervju eftersom det är tydligt vem som säger vad (Denscombe, 2016).

3.3. Urval

I vår studie har vi genom ett subjektivt urval valt ut fyra företag som anses relevanta för forskningsfrågan samt fem studie- och yrkesvägledare. Kriterierna för företagen var att de antingen var rangordnade högt på Universums (2017) lista över attraktiva arbetsgivare eller att de genom sitt employer brand-arbete vänt en negativ trend avseende kompetensförsörjningen. Vid kontakt med dessa företag har vi sedan efterfrågat en person på HR-avdelningen som arbetar med organisationens employer branding. Ett subjektivt urval används med fördel när ett relativt litet antal personer avses intervjuas, och dessa personer har relevans för ämnet som undersöks samt kunskap och erfarenhet om det. Det skapar förutsättning för att få värdefulla insikter och kvalitativ information om forskningsämnet (Denscombe, 2016).

Ett av de deltagande företagen valdes med anledning av att det ligger i topp på Universums (2017) ranking över Sveriges mest attraktiva arbetsgivare. Då syftet med studien är att undersöka framgångsfaktorer hos företag som anses attraktiva menar vi att ett urval utifrån Universums undersökning är vad som i slutändan kan generera svar på vårt syfte. Det andra tre företagen valdes på grundval av att de är verksamma inom branscher som likt järnvägsbranschen haft svårt att rekrytera önskvärd personal, men som nu har vänt den trenden. Vi tror med anledning av detta att de företagen kan bidra med relevant och värdefull information för vårt forskningsämne. Vad som kan anses ha påverkat vårt urval är svårigheten att finna personer med rätt kompetens och erfarenhet att intervjuas. Till en början utgick vi från Universums (2017) ranking och kontaktade företag som låg i topplacering på rankingslistan med en förfrågan om intervju. Detta visade sig vara svårt då företagen inte hade tid, inte ville lämna ut information om framgångsfaktorer eller inte svarade på vår förfrågan. Genom

kontakter via Trafikverket fick vi då tips om organisationer som lyckats vända den negativa trenden och idag inte har svårigheter att rekrytera ny personal.

De fem studie- och yrkesvägledarna som deltagit i studien har yrkeserfarenhet och ålder enligt följande: studie- och yrkesvägledare 1 är 30-39 år gammal och har 10-15 års erfarenhet av yrket. Studie- och yrkesvägledare 2 är 50-59 år gammal och har 20-25 års erfarenhet av yrket. Studie- och yrkesvägledare 3 är 20-29 år gammal och har 1-5 års erfarenhet av yrket. Den fjärde studie- och yrkesvägledaren är 60-69 år gammal och har 20-25 års erfarenhet av yrket. Den femte studie- och yrkesvägledaren är 50-59 år gammal och har 20-25 års erfarenhet av yrket. De valdes ut genom ett stratifierat urval vilket innebär att den utvalda undersökningspopulationen delas upp i olika undergrupper, och därefter väljs nödvändigt antal personer ut från varje undergrupp slumpvis (Andersen, 2012; Denscombe, 2016). De undergrupper vi delade in dem i är södra, mellersta och norra Sverige samt en blandning av större och mindre städer eller orter. Detta för att få en spridning som bättre kan anses representera flera delar av Sverige jämfört med om vi endast valt studie- och yrkesvägledare i Dalarna. Det ska dock poängteras att då antalet intervjuade respondenter är så pass få är det svårt att göra en generalisering av deras svar. Den geografiska spridningen kan däremot skapa en bredare bild för att se om det finns några skillnader avseende studie- och yrkesvägledares uppfattningar beroende på storlek på stad och var i landet de befinner sig. Vår studie avser inte att generalisera studie- och yrkesvägledares beskrivning av gymnasieelevers uppfattningar, men vårt material ger ändå en bredd som bidrar till att få kunskap om hur järnvägsbranschen bör arbeta för ökad attraktivitet.

I det följande kommer respondenterna som företrätt de medverkande företagen att benämnas som EB-responent 1, EB-responent 2, EB-responent 3 samt EB-responent 4. De deltagande studie- och yrkesvägledarna kommer benämnas som SYV 1, SYV 2, SYV 3, SYV 4 samt SYV 5.

3.4. Forskningsetik

Att den forskning som bedrivs i samhället utförs under rätt omständigheter är av stor vikt och med anledning av det finns forskningskravet och individskyddskravet. För att skapa normer mellan forskare och deltagare har de forskningsetiska principerna tagits fram. Dessa utgörs av fyra stycken huvudkrav och består av informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002). Studien har bedrivits i enlighet med riktlinjerna. Med hänsyn till att kvalitativa studier består av få deltagare och ofta

innehåller djupgående frågor där respondenterna ger mycket av sig själva, är de etiska aspekterna mycket viktiga. Det är av stor vikt att deltagaren inte kan identifieras och eller ta skada av det denne sagt, vilket kan göra att forskaren inte kan ta med allt som framkommit under intervjun (Kvale & Brinkmann, 2009). Därtill ska en forskare alltid vara sanningsenlig i sitt resultat, och får aldrig förvränga, förfalska, plagiera eller vilseleda (Vetenskapsrådet, 2017).

Våra respondenter upplystes om de forskningsetiska principerna via det missivbrev vi skickade ut i samband med intervjuguiden inför intervjuerna. Vi informerade även om detta via telefon i samband med att de fick förfrågan om att vara med i vår studie. Vi informerade dem om principerna igen i direkt anslutning till intervjutillfället för att respondenterna skulle känna sig trygga med situationen och även för att påminnas om sina rättigheter. Efter avslutad intervju blev alla deltagare tillfrågade om de kunde tänka sig att bli kontaktade igen för ytterligare frågor samt blev erbjudna att ta del av resultatet.

3.5. Genomförande

Vårt första steg var att kontakta Trafikverket för att fråga om det fanns intresse av att få en studie utförd genom ett examensarbete. Då vi båda arbetade där valde vi, efter samråd med chef, att skicka mail till samtliga HR-anställda för att få förslag på olika undersökningar som det upplevdes behov av. Det inkom ett flertal förslag vilket gav oss möjlighet att välja det som vi ansåg mest intressant att undersöka samtidigt som det kunde leverera nytta till Trafikverket. Det vi valde var att undersöka hur järnvägsbranschen kan bli mer attraktiv för att kunna locka till sig kompetent personal, och detta var kopplat till ett projekt om hur Trafikverket kan kompetenssäkra inom det signaltekniska området. Projektledaren inom det projektet, Linda Åhlberg, blev därför naturligt vår kontaktperson. Tillsammans med henne valde vi hur ämnet skulle avgränsas för att det skulle bli genomförbart från vår sida. I nästa steg samlade vi in information om ämnet för att skapa djupare förståelse för det.

För att få djupare förståelse för ämnet har vi valt att intervjua fem studie- och yrkesvägledare samt fyra employer brand-specialister. Till de genomförda intervjuerna har en utformad intervjuguide använts, vilket Kvale och Brinkmann (2009) menar är användbart då det kan användas som manus för att inte glömma viktiga frågor. Vi valde att använda semistrukturerade frågor då dessa gav oss möjlighet att ställa följdfrågor för att utveckla de svar som respondenterna gav. Intervjuerna med studie- och yrkesvägledarna genomfördes via telefon och pågick i cirka 30 minuter. Employer brand-specialisternas intervjuer pågick i cirka 60 minuter,

där två genomfördes på respondenternas kontor och de andra två genomfördes via telefon då det på grund av långa avstånd inte var möjligt att genomföra intervjuerna på plats. Inför intervjuerna fick samtliga respondenter missivbrev och intervjuguide (se bilaga 1, 2, 3 och 4) skickade till sig via mail för att kunna förbereda sig samt ta del av de forskningsetiska principerna. Alla genomförda intervjuer spelades in, vilket alla deltagare informerades om innan påbörjad intervju. Vi valde att använda två inspelningsenheter för att vara säkra på att vårt material inte skulle gå förlorat om en bandspelare inte fungerat under samtalen; detta då Repstad (2007) menar att reliabiliteten kan gå förlorat om forskaren tvingas försöka minnas vad som sades. De inspelade ljudfilerna raderades direkt efter transkribering.

3.6. Kvalitativ analys

Denscombe (2016) påtalar att kvalitativa data behöver förberedas för analys, då den råa kvalitativa datan kan vara svår att tolka på ett meningsfullt sätt. För det första behöver datan skyddas, vilket innebär att originalmaterialet behöver säkerhetskopieras för att skyddas mot skador eller förvanskning. Som nämnts tidigare använde vi oss av två inspelningsenheter för att minska risken att det inspelade materialet försvinner, och materialet transkriberades dessutom direkt efter genomförda intervjuer och sparades därefter på två olika datorer. Därefter katalogiserades materialet för att vi enkelt skulle kunna återgå till den data vi ansåg var särskilt användbar. Denscombe (2016) menar att det utan katalogisering är svårt för forskaren att kunna navigera mellan betydelsefullt material.

Transkribering av data är nödvändigt för att forskaren ska kunna komma i närkontakt med värdefullt material (Denscombe, 2016). Vi transkriberade samtliga intervjuer vilket medförde att vi påmindes om vad som framkommit i de intervjuer vi haft, och därutöver gjorde att vi fick möjlighet att bli mer förtrogna med materialet då det kunde återupplevas fler gånger. Denscombe (2016) poängterar att förtrogenhet med materialet är en viktig grund för att en tillförlitlig analys ska kunna genomföras. Genom att vi dels transkriberade materialet och därefter läste igenom det ett flertal gånger ökade vår förtrogenhet och gav oss möjlighet att på ett rättvist sätt tolka materialet. När transkriberingen var gjord påbörjades en tematisk analys av den insamlade datan. Bryman (2011) beskriver tematisk analys som en metod där det skapas centrala teman och underteman som resultat av noggrann läsning av materialet. Även Denscombe (2016) beskriver tematisering som en viktig del för att i slutändan kunna dra slutsatser och se samband mellan olika delar av materialet.

Vi delade upp vårt material i ett antal kategorier för att på ett tydligt sätt kunna återge och analysera den data vi tagit del av. Våra kategorier anknöts till vårt syfte och de frågeställningar vi har, för att sedan brytas ned i underkategorier för att skapa en tydlig disposition över vårt studerade syfte.

3.7. Trovärdighet och tillförlitlighet

Att en studie genomförs på ett sätt som får den att framstå som trovärdig är av stor betydelse (Repstad, 2007). Begreppen reliabilitet och validitet är vanligt förekommande vid kvantitativa studier men kan vid kvalitativ studie med fördel ersättas med begreppen trovärdighet och tillförlitlighet då dessa är mer anpassade för denna typ av forskning (ibid). Denscombe (2016) beskriver trovärdighet, som avser hur en forskare kan visa att datan som framkommit är träffsäker och exakt, och påtalar emellertid att det vid kvalitativa studier kan vara svårt att bevisa detta. Istället finns tillvägagångssätt som visar att den data som framkommit med rimlig sannolikhet är träffsäkra och exakta, och då är genomförda och kontrollerade med god praxis.

Utöver trovärdighet beskrivs tillförlitlighet i kvalitativ forskning av Denscombe (2016), vilket syftar till att kunna säkerställa att resultatet skulle bli detsamma om det utförts av en annan forskare. En forskare som utför kvalitativa studier tenderar att bli väldigt känslomässigt involverad och komma nära sin forskning (ibid). Bryman (1997) menar att det är lätt att forskaren förleds av sina känslor vid kvalitativ forskning då det finns en önskan om att komma aktörerna nära. Med anledning av det bör forskaren alltid vara detaljerad i sin beskrivning av tillvägagångssätt, metoder, analyser och beslutsfattandet. Forskningen och tillvägagångssätt ska vara möjlig att granska av andra för att kunna bedöma tillförlitligheten men även för att öka möjligheterna att återupprepa studien (Denscombe, 2016). Stort fokus i vårt metodavsnitt låg vid att återge våra tillvägagångssätt på ett tydligt och sanningsenligt vis. Repstad (2007) beskriver att en forskare som bedriver kvalitativa studier ständigt bör reflektera över sin roll, tankar och känslor - gärna tillsammans med någon annan där forskaren kan diskutera problem och möjligheter. I vår studie har vi haft två handledare, varav en från Högskolan Dalarna och en från Trafikverket som vi under hela forskningsprocessen haft möjlighet att diskutera våra resultat och tillvägagångssätt med.

3.8. Metoddiskussion

Förförståelse har lyfts fram som ett viktigt begrepp i det hänseendet att det påverkar vårt sätt att tolka verkligheten. Det är därför något som behöver tas i beaktande och finnas med i bakhuvudet hos forskaren genom hela forskningsprojektet. Den förförståelse vi har grundar sig i tidigare erfarenhet och kunskap, och kan bli särskilt framträdande när vi sedan tidigare har kunskap om det ämne som avsågs undersökas. Som nämnts har vi kunskap om attraktivt arbete sedan tidigare varpå vår förförståelse skulle kunna påverka vårt sätt att tolka det material som framkom. Med anledning av det var det av stor betydelse att vi förhöll oss till ämnet på ett objektivt sätt för att ge ett så rättvist resultat som möjligt. Samtidigt har vi i denna studie valt att använda oss av ett hermeneutiskt perspektiv, vilket innebär att det inte finns endast en bestämd sanning. Det är särskilt användbart när ämnet som avses undersökas är komplext. Det medför att vår förförståelse inte utgör något hinder såtillvida vi är medvetna om vikten av objektivitet.

För studien valdes en kvalitativ metod vilket är särskilt lämpligt vid ämnen som är komplexa (Repstad, 2007). Då vårt forskningsämne härrörde till att ta reda på framgångsfaktorer hos företag som lyckats med sitt attraktivitetsarbete var det mest lämpat med en kvalitativ metod i form av semistrukturerade intervjuer för att kunna gå in på djupet och skapa förståelse för hur det går att arbeta med attraktivitet. Skulle vi istället använt oss av en kvantitativ metod hade vi inte haft möjlighet att ställa följdfrågor, och att hantera ett stort antal företag genom exempelvis enkäter hade gjort att vi endast kunnat undersöka på bredden snarare än på djupet. Den flexibilitet som semistrukturerade intervjuer medför gav oss möjlighet att förändra våra frågor under processens gång i syfte att få svar på det vi avsåg undersöka. Kvantitativa forskare är enligt Bryman (2011) ofta kritiska mot kvalitativa undersökningar bland annat med anledning av risken för subjektivitet. Vi anser dock att den kvalitativa ansatsen har möjlighet att generera bättre förståelse för vår forskningsfråga och den risk för subjektivitet som föreligger har ständigt beaktats och förebyggts med ett objektivt förhållningssätt. Att vi använt oss av data från flera olika typer av källor talar också för att vårt val av metod är tillförlitligt i och med att det är en typ av triangulering.

Ytterligare kritik som lyfts fram är att det är svårt att replikera en kvalitativ undersökning (Bryman, 2011). Förvisso kan detta vara svårt då forskaren utför en kvalitativ studie utifrån egna tolkningar, men denna risk anser vi ändå är försumbar i förhållande till att få ut ett resultat

som kunde ge djup förståelse för vårt forskningsproblem. Kvale och Brinkmann (2009) påtalar därtill att en vanlig kritik är att intervjuresultat inte går att generalisera, men detta kan istället ersättas med möjlighet att föra över kunskap från en social kontext till en annan. I vårt fall avser det att föra över kunskap från en bransch som lyckats till en bransch som är i behov av den kunskapen.

4. Resultat/analys

I detta avsnitt redovisas resultatet av vår undersökning som framkommit genom analys av det empiriska resultatet utifrån den teoretiska referensramen. Empirin har analyserats utifrån en tematisering som grundar sig i den teoretiska referensramen.

4.1. Employer brand och dess innebörd

Respondenterna inom employer brand fick frågan om hur de definierar attraktivt arbete samt vad syftet med employer branding är enligt dem. Sammantaget berättar respondenterna att attraktivt arbete definieras som en arbetsplats där det finns möjlighet till utveckling, kreativitet, meningsfullhet, frihet under ansvar, intressant arbete, flexibilitet och att få stöttning från arbetsgivaren. Deras uppfattning om syftet med employer branding var även det snarlikt varandras och berör vad en arbetsgivare erbjuder och att kunna leva upp till det i syfte att attrahera människor att arbeta där. Det talar för relativt mjuka värden, det vill säga sådant som härrör till människors känslor snarare än ting, och den generella uppfattningen utifrån respondenternas svar verkar vara att sådana mjuka delar som nämnts ovan är viktigare än aspekter som är kopplade till hårda delar, så som lön. Detta bekräftas även av den forskning som Hedlund et al. (2010) samt Andersson et al. (2017) bedrivit där lön visat sig vara en faktor som är av mindre betydelse. Williamson et al. (2002) menar istället att lön och avancemang är aspekter som genomsyrar attraktivt arbete hos många individer, och det som blir tydligt i och med respondenternas svar är att generaliseringar av attraktivt arbete är svåra att göra. Vi menar därför att Williamson et als. (2002) teori kan ifrågasättas då deras studie talar emot vad respondenterna inom employer brand lyfter som attraktivt samt de resultat som framkommit genom Hedlund et als. (2010) samt Andersson et als. (2017) studier. Något som också bör vägas in är det förändrade arbetslivet och det Allvin et al. (2006) beskriver avseende flexibilitet och ansvar över sitt arbete, vilket kan ses återkommer i respondenternas svar och därför också lyfter andra aspekter än Williamson et als. (2002) forskning. Fortsättningsvis berättar EB-respondent 4 att en del av syftet med employer brand är att skapa en god medarbetarupplevelse. Respondenten poängterar följande:

”Det finns hur mycket forskning som helst som visar att personal som trivs och mår bra presterar bättre.”

Employer brand handlar som i teorin nämnts om de funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar som en arbetsplats för med sig, vilka i sig är individuella beroende på vem som tillfrågas (Ambler & Barrow, 1996). Det stärks också av en av respondenterna som påtalar att vad som ses som positivt med ett arbete naturligt skiljer sig åt beroende på vilken individ som tillfrågas. Det framkommer att det således är något att ta i beaktande då ett employer branding-arbete bedrivs. Detta är därför även sammankopplat med teori kring attraktivt arbete, vilket behandlas i ett senare avsnitt.

4.2. Employee value proposition

Samtliga respondenter inom employer brand poängterar att det är av stor vikt att det som utlovas även är det som arbetsgivaren ger och därmed lever upp till. EB-respondent 3 uttrycker det enligt nedan:

”... att man står och levererar massa floskler och att det sen visar sig att verkligheten inte stämmer överens med vad man har sagt tror jag biter en i svansen ganska snabbt. Man måste jobba med offerten – att det man erbjuder stämmer överens med verkligheten.”

EB-respondent 4 företräder en organisation som vänt en negativ trend till en positiv avseende kompetensförsörjningen med hjälp av riktat arbete med employer branding. På frågan om vad respondenten tror är den största bidragande faktorn svarade denne följande:

”Jag tror det som gett oss en vändning är att vi försöker vara så äkta och ärliga som man kan i mötet med oss. Det ska finnas en äkthet i att vi säger det vi faktiskt gör.”

Ett företags employee value proposition behöver konkretiseras för att befintliga och potentiella medarbetare ska kunna ta del av vad det är som erbjuds hos den arbetsgivaren (Pawar & Charak, 2015; Ritz & Waldner, 2011). EB-respondent 3 påtalar att en konkretisering av employee value proposition är ett viktigt strategiskt verktyg då det är något som de ständigt arbetar för att lyfta fram, och använder som verktyg när de går ut i olika kanaler för att rekrytera nya medarbetare. Balmer och Greyser (2006) behandlar också detta, och tillägger att det även är viktigt att uppfylla förväntningar och inte bara leva upp till det som utlovats. För att förstå förväntningar är det därför enligt vår tolkning av betydelse att ta reda på uppfattningar om det som utlovas hos befintliga och potentiella medarbetare för att inte det utlovade och förväntningarna ska

riskera att inte samstämma. Om det inte skulle råda samstämmighet riskerar relationen mellan arbetsgivaren och arbetstagaren att förstöras snarare än fördjupas (Moroko & Uncles, 2008). EB-respondent 2 påtalar följande:

”Vissa saker väljer vi att förstärka. Vi säger inget som inte är sant, men förstärker det vi vet att målgruppen tycker om och vill ha.”

Employee value proposition benämns av Pawar och Charak (2015) som en konkurrensfördel, men kan samtidigt vara en negativ faktor i det fall det inte efterlevs. Ovanstående citat visar att det går att arbeta med sitt employee value proposition på olika vis och i detta fall genom att framhäva vissa delar extra mycket. Utifrån teori som framkommit ovan går det dock att dra slutsatsen att det är viktigt att inte dölja delar av vad en medarbetare kan förvänta sig, då risken istället kan bli att förtroendet går förlorat. EB-respondent 1 och EB-respondent 3 belyser därtill att rekommendationer från medarbetare, det vill säga det interna arbetet, är en stor tillgång och något som behöver arbetas mer med.

4.3. Internt employer brand-arbete

I teorikapitlet framkommer att det interna marknadsföringsarbetet har en stor inverkan på organisationens förmåga att rekrytera och behålla personal och är således ett viktigt strategiskt verktyg (Grönroos, 1998). Under intervjuerna ställdes frågan hur de tillfrågade organisationerna arbetar för att stärka sitt employer brand, varpå två av respondenterna inom employer brand nämner att employer brand bör ses utifrån två perspektiv: det interna employer branding-arbetet respektive det externa. Båda nämner att det interna arbetet är av mycket stor vikt då medarbetarna är ambassadörer utåt och är en nyckelfaktor för att organisationen ska lyckas locka till sig önskvärd personal. Respondenterna hävdar att om inte befintliga medarbetare talar gott om organisationen och för fram det till utomstående går en stor del av arbetsgivarvarumärkets styrka förlorad. Det vi kan se i och med det resonemanget är ett exempel på hur en attraktivitet riskerar att förbli det som Hedlund (2007) beskriver som dold, det vill säga att medarbetare uppfattar organisationen som attraktiv men det når ut inte ut till utomstående intressenter. EB-respondent 1 beskriver följande:

”Ska jag vara krass spelar det ingen roll vad jag står och säger på arbetsmarknadsdagar gentemot de studenter vi träffar om vi har flera tusen medarbetare som tycker organisationen är skit. Man är ju den bästa budbäraren själv för företagskultur och attraktivitet.”

Samma respondent beskriver även att det interna employer branding-arbetet är något de måste jobba hårdare med, och att de måste ställa sig frågan vad deras flera tusen medarbetare kan göra för att förstärka företagets employer brand. Respondenten menar att de kan vara med och sprida budskapet till familj, vänner och bekanta som i sin tur kan ta ”det goda ordet” vidare. Om företaget jobbar rätt finns det enligt respondenten stor potential med ett arbetssätt där medarbetarna involveras. Utifrån dessa resonemang går det att urskilja att medarbetarnas egna uppfattningar om en organisation i hög grad påverkar hur utomstående uppfattar ett företag. Detta diskuteras också av Grönroos (1998) som menar att intern marknadsföring är viktig för företagets attraktionskraft gällande rekrytering och att behålla rätt medarbetare på rätt position. EB-respondent 3 uttrycker följande:

”Man hör och har hört mycket om organisationen... att man har en levande kultur, men det ger en helt annan tyngd om det kommer från medarbetarna att de faktiskt trivs här. Det ger en högre trovärdighet.”

EB-respondent 1 berättar att det dock måste till att ledningen är med och arbetar för att stärka employer brand. Det uttrycks på följande vis:

”Jag kan jobba ihjäl mig i ett employer brand-sammanhang, men om det inte på en högre nivå syns på ett positivt sätt så är det ganska tungrott.”

Ovanstående kan förstås utifrån teorin kring intern marknadsföring, genom att ett framgångsrikt internt arbete behöver betraktas som en naturlig och betydelsefull del av ledningen och ska understödjas av organisationsstrukturen. Det behövs därför ett ledarskap som främjar ett sådant arbete och där det finns insikt i den stora betydelsen av det (Grönroos, 2015). EB-respondent 4 talar också om vikten av inblandning från högre nivå. Respondenten menar att deras viktigaste verktyg inom employer branding-arbetet är att det finns ett tydligt ramverk där det finns förtroende och mandat från högsta ledningen att utveckla arbetet. Därtill menar respondenten att det behöver finnas fler olika så kallade lager, med vilket menas att det finns ansvariga personer för kompetensförsörjningen på olika nivåer och inom olika delar av verksamheten för

att på bästa vis kunna få ett arbete som genomsyrar hela organisationen. Något vi menar blir tydligt i och med föregående beskrivningar är att ledningens attityd gentemot attraktivitetsarbete är av stor betydelse och en fundamental del för att få genomslag i det.

4.4. Extern marknadsföring

Flera av respondenterna inom employer brand berättar att de som en del av sitt employer brand- arbete är ute och marknadsför sig på skolor. EB-respondent 1 beskriver att de till största del har arbetat med sitt employer brand externt, och då till stor del gentemot högskolor och universitet. De har då ett antal högskolor och universitet som är prioriterade utifrån utbildningsområden och lokaliseringstyper, och fokus har lagts på de största universiteten på orter där de har enheter. Respondenten menar att deras viktigaste verktyg dels är deras budskap, dels det personliga mötet då det ger mycket att tala direkt med studenter.

”Att träffa människor, att berätta och visa och att ha den typ av personlig kommunikation är så mycket mer värt. Det ger effekt.”

Respondenten berättar även att organisationen förändrat sitt sätt att arbeta och nu har stort fokus på förnyelsebara material. Detta är något som kommunicerats ut till omvärlden och framför allt till studenter som de önskar ska söka sig till organisationen i framtiden. Respondenten beskriver att det har gett organisationen en ny image vilket har gjort att de sett en stor förändring avseende intresset för dem. Vår uppfattning är att denna attitydförändring kan ha koppling till att vi lever i en alltmer miljömedveten värld där ett sådant arbete lockar önskvärda medarbetare. Det förändrade arbetslivet som Hallqvist (2005) och Allvin et al. (2006) behandlar, om än på olika vis, visar på attitydförändringar hos individer idag. Att göra en sådan åtgärd som nämns ovan kan enligt vår tolkning vara ett tillvägagångssätt som reflekterar de nya önskemålen som finns i arbetslivet och skulle därför kunna vara en orsak till att det upplevs lyckat.

EB-respondent 4 berättar att de inte marknadsför sig på mässor, men däremot har de ett traineeprogram för att locka till sig unga medarbetare. Varje år har studenter möjlighet att söka en traineeposition och organisationen har 10-12 platser att erbjuda och totalt 500-1000 sökande.

EB-respondent 2 är ute i skolor och berättar om sin organisation till viss del, men försöker göra det i ännu större utsträckning. Deras målgrupp är människor i åldern 18-25. EB-respondent 3

är ute mycket på skolor och tar även emot studiebesök. När de är ute och marknadsför sig på skolor gör dem det genom att ha föreläsningar på program med anknytning till deras verksamhet. Balmer och Greyser (2006) lyfter betydelsen av att synliggöra sig hos människor utanför den egna organisationen för att uppnå en effektiv marknadsföring, vilket ovanstående beskrivningar visar att tillfrågade organisationer gör. En svårighet vi ser är dock att hur företag väljer att synliggöra sig bör anpassas på olika vis beroende på målgrupp. Detta är inget teorin lyfter som en svårighet, och berörda personer som arbetar med stärkandet av employer brand bör enligt vår uppfattning ha det i beaktande då en felaktig strategi riskerar att få felaktiga effekter, alternativt att fel typ av målgrupp blir intresserad. Som exempel kan nämnas att EB-respondent 4 inte anser att mässor är en effektiv marknadsföringsstrategi då denne har uppfattningen om att människor inte har tid med sådant längre. Detta belyser därför ytterligare vikten av att identifiera sina målgrupper för att reda ut vilka strategier som är lämpliga och inte.

Samtliga SYV-respondenter beskriver att de tar emot besök på skolorna från olika organisationer. Organisationerna står då dels i korridorerna och talar med elever, informerar i klassrummen och därutöver får eleverna åka och besöka företag som intresserar dem, förutsatt att företagen själva visat intresse för det. SYV 3 menar dock att intresset är svalt när organisationer står och marknadsför sig i korridorerna, medan övriga SYV-respondenter förespråkar det och ser att det ger god effekt. SYV 5 beskriver att en del företag använder sig av simulatorer för att visa elever vad det går att arbeta med hos den arbetsgivaren - något som visat sig vara populärt och lockat elever till deras monter vid exempelvis mässor. Det har hjälpt till att synliggöra den branschen. Det viktigaste enligt SYV 5 är dock att visa upp sig och berätta vad det går att arbeta som hos berört företag.

Något alla SYV-respondenter beskriver är att de åker på mässor med sina elever där företag, branscher, högskolor och universitet presenterar sig i syfte att locka till sig unga människor. Vi uppfattar att SYV-respondenterna anser att det är ett bra sätt för en organisation att visa upp sig på och för att göra sig känd i de unga personernas medvetande. Detta är något alla respondenter inom employer brand beskriver att de gör. I teorikapitlet framkommer det att det är viktigt att ha en god image utifrån samtliga intressenters perspektiv (Balmer & Greyser, 2006). Att befinna sig på mässor kan enligt vår uppfattning vara ett tillvägagångssätt för att skapa en tilltalande image. EB-respondent 2 berättar att de bland annat besöker SACO-mässan, vilket är en av de största mässorna som inriktar sig mot gymnasieungdomar. Där har de en monter där

de har yrkesinformatörer och rekryterare, och därutöver gör de events och fångar in folk till montern. De håller även föreläsningar där en yrkesverksam informerar om sitt yrke.

EB-respondent 3 beskriver att de håller på att skapa en ny employer brand-strategi just nu, men att de har varit ute på olika mässor. Det har främst varit mässor inriktade mot personer som är 18 år och äldre och inte direkt inriktat mot gymnasieelever. I teorikapitlet framkommer det att kreativitet i marknadsföringen signalerar skicklighet och förmåga och bidrar till att fler individer blir intresserade av att söka sig dit (Rosengren & Bondesson, 2014). Då tillfrågade företag antingen är rangordnade högt som attraktiv arbetsgivare eller har lyckats vända en negativ trend, kan vi förstå att det finns ett samband mellan deras marknadsföring och det utfall som blivit. Ett antagande kan göras att deras framgång, med utgångspunkt från Hedlunds (2007) modell, är ett tecken på att de lyckats med sitt attraktivitetsarbete såväl inifrån som utifrån.

EB-respondent 2 berättar att de tillsammans med arbetsförmedlingen anordnar arbetsgivarträffar där arbetsförmedlingen bjuder in individer som då får information om arbetsgivaren. Respondenten uttrycker sig enligt nedan:

”Arbetsförmedlingen fixar arbetsgivarträffar som vi vill ha där arbetsförmedlingen bjuder in folk, och det kan vara ett mycket kostnadseffektivt sätt om rätt personer kommer.”

Respondenten beskriver även att de gett arbetsförmedlingen i uppdrag att finna ungdomar i åldern 18-26 med annan etnisk bakgrund än svensk som står långt från arbetsmarknaden och som inte är färdiga med sin gymnasieutbildning. Organisationen erbjöd då dessa ungdomar en förberedande utbildning kopplad till organisationens verksamhet samtidigt som de fick läsa upp sina gymnasiebetyg. Det resulterade i att två tredjedelar av deltagarna fick sysselsättning efter sitt deltagande.

På den organisation EB-respondent 3 företräder marknadsför de sig extra inför sommarrekryteringen. För att locka till sig personal då anordnar de bland annat speed dating i anslutning till en verksamhet som riktar sig mot ungdomar. De arbetar också med att synas på flera ställen jämfört med tidigare och vill gärna nå ut till nya grupper. De arbetar mot många aktörer som arbetar med nyanlända. Respondenten beskriver:

”Det är viktigt att finnas med redan från början. Som arbetsgivare behöver man nå de människorna också. Det finns jättepotential där. Det är något vi jobbar aktivt med nu.”

Ovan nämnda åtgärder är exempel på särskilda insatser som gjorts, och kan anses vara en typ av kreativ marknadsföring som Rosengren och Bondesson (2014) påtalar som effektiv då företagen upplevt goda resultat av det. Då flera av respondenterna inom employer brand samt flera av studie- och yrkesväglarna påtalar att det är hög konkurrens om arbetskraften påvisar det att en kreativ marknadsföring är särskilt viktig idag.

4.4.1. Sociala medier och reklam

Alla respondenter inom employer brand är överens om att sociala medier är ett effektivt sätt att nå ut till omgivningen på. EB-respondent 1 berättar dock att denne anser att de arbetat för lite med det, och säger samtidigt att det är svårt att få uppmärksamhet bland all information som finns i diverse flöden. Respondenten menar att en organisation antingen måste ha något intressant att komma med, alternativt behöver organisationen redan vara känd för allmänheten för att uppmärksamheten ska väckas. Detta påvisar återigen vikten av den kreativa marknadsföring som lyfts fram av Rosengren och Bondesson (2014).

EB-respondent 2 menar att Facebook och LinkedIn är bra kanaler som de själva använder sig av, och nämner därutöver Career eye. Respondenten beskriver att Career eye är en sida där medarbetare själva kan betygsätta sin arbetsgivare, och respondenten påtalar att denne tror att det är en sida som kommer användas flitigt i framtiden. Här blir det därför särskilt viktigt att medarbetare upplever sin arbetsgivare positivt, och det kan förstås genom teorikapitlet där det framkommer att upplevelsen av en god organisationskultur är av stor betydelse då det avspeglas på hur de talar om företaget till andra människor (Balmer & Greyser, 2006). Här visas det därför också tydligt hur viktigt det är att ett företags employee value proposition uppfyller det som utlovas då det annars påverkar medarbetarnas syn på organisationen (Moroko & Uncles, 2008). Därtill finns ännu mer att använda sig av på nätet, men respondenten har inte detaljkunskap om vilka kanaler det rör sig om.

Respondenten lyfter ett exempel på ett tillvägagångssätt som varit framgångsrikt hos andra aktörer. Det går ut på att en redan känd bloggare, i detta fall en ung kvinna, marknadsför företaget genom att göra videoblogg-inlägg och där lyfta fram de positiva aspekterna med yrket. Exemplet respondenten nämner avser en av Sveriges arbetsgivarorganisationer som genom

denna åtgärd lyckats locka till sig fler kvinnor i en annars mansdominerad bransch. Ur teorin framkommer att en kreativ användning av sociala medier har positiva effekter på potentiella och befintliga medarbetares uppfattningar om en organisation, och får med anledning av det människor att söka sig dit (Sivertzen et al., 2013). Exemplet som nämnts bekräftar denna forskning och påvisar att kreativitet lönar sig.

Organisationen som EB-respondent 3 företräder använder sig av katalogutskick och respondentens uppfattning är att det är ett bra sätt att nå ut på. Utöver det använder de sig av reklam på tv och ett flitigt användande av sociala medier. Respondenten uttrycker följande:

”Vår katalog ska man inte sticka under stolen med. Den trycks i flera miljoner exemplar så där når vi ut med vår berättelse och där profilerar vi oss som arbetsgivare. Det tror jag också är ett bra sätt att nå ut på.”

Som Balmer och Greyser (2006) påpekar är det viktigt med image och hur utomstående uppfattar en organisation för att få genomslag i sin marknadsföring. Den profilering EB-respondent 3 talar om kan anses vara en sådan typ av åtgärd som bidrar till att uppfattningar och därmed en image bildas hos den målgrupp som nås av marknadsföringen.

Ett återkommande mönster hos SYV-respondenterna är att de uttrycker att sociala medier är effektivt för att nå ut med information till gymnasieungdomar. SYV 3 nämner att det dock kan vara svårt då det är många aktörer som vill nå ut med information och att det kan vara svårt att navigera i bruset. SYV 4 berättar att de ungdomar som kommer till denne för att få mer information, ofta har fått upp ögonen för det som berörs via internet eller tv. Att satsa på direktreklam är därför något SYV 4 anser är ett bra tillvägagångssätt då det blir mer personligt och kan av den anledningen väcka intresse hos mottagaren.

4.5. Individuella påverkansfaktorer

På frågan om vilka branscher och/eller yrken de gymnasieungdomar som besöker SYV-respondenterna intresserar sig för svarar samtliga att det inte finns någon specifik bransch som sticker ut mer än andra. De som går yrkesprogram har redan gjort sitt val i och med det program de går, medan de som läser studieförberedande program inte uttalar sig om någon extra attraktiv bransch. Det som är återkommande i samtliga av SYV-respondenternas svar däremot är att lön

är en viktig faktor vid val av framtida yrke. Detta går till skillnad mot vad respondenterna inom employer brand svarade i linje med Williamsson et als. (2002) forskning som menar att lön och avancemang är typiska faktorer som anses påverka attraktiviteten hos arbetsgivare. Det går därför i denna studie att utläsa en skillnad avseende vad som anses attraktivt beroende på ålder på respondenterna. Det kan förstås med hjälp av Hagström (1999) som menar att ålder påverkar synen på attraktivt arbete. Något som vi upplever intressant är att det i teorikapitlet nämns att personlig utveckling är något som är viktigt för ungdomar med teoretisk bakgrund (Thång, 1988). Nyare forskning visar även att unga människor inte värderat lön som en av de viktigaste faktorerna för attraktivitet inom arbetet (Andersson et al., 2017). Att SYV-respondenternas svar talar emot det kan därför enligt vår uppfattning anses belysa komplexiteten i attraktivt arbete ytterligare.

I några av intervjuerna med SYV-respondenterna berättar de att ett arbete samt en skola med status är något som anses viktigt. En av SYV-respondenterna påtalar att de gymnasieungdomar som kommer till denne vill ha ett arbete som de trivs med och tycker är roligt. Det är inte något som lyfts fram hos övriga SYV-respondenter. Boxall och Purcell (2016) diskuterar något liknande, nämligen att individer söker sig till arbeten där vinsterna är större än kostnaderna, vilket avser att lönen, glädjen till arbetet och den sociala statusen är större än den ansträngning som krävs för att utföra det. Att samtliga av de faktorerna skulle anses viktiga bekräftas dock inte av någon av respondenterna, då de istället är inriktade på antingen lön, status eller glädje till arbete. Detta kan bland annat förstås genom att människor attraheras av olika saker (Offenbeek, 2006). EB-respondent 1 nämner bland annat:

”Attraktivt arbete skulle jag säga är väldigt beroende av vem man är och vilken generation man tillhör”

Respondenterna inom employer brand fick under intervjuerna frågan om hur de definierar attraktivt arbete och de framhöll faktorer som flexibilitet, personlig utveckling, stödjande ledarskap samt frihet. De svar respondenterna inom employer brand gav går att hänvisa till det förändrade arbetslivet som Allvin et al. (2006) belyser, och därutöver det Hedlund (2007) beskriver om att attraktivitet förändras över generationer. Det som talar emot den teorin är dock att de unga människor som SYV-respondenterna träffar i huvudsak lyfter lön som en viktig faktor och inte den flexibilitet och mobilitet som bland annat lyfts fram av Hallqvist (2005). Det ska dock påpekas att SYV-respondenternas svar inte går att generalisera till att gälla

samtliga gymnasieungdomar, vilket blir särskilt tydligt när det ställs i förhållande till den tidigare forskning som bedrivits av Andersson et al. (2017). Något vi ser som intressant är att studie- och yrkesvägledarnas uppfattningar inte styrker den teori som finns som menar att flexibilitet och personlig utveckling är viktiga faktorer i ett yrke. Det är däremot något respondenterna inom employer brand lyfter som viktigt vilket skulle kunna vara en indikator på att människor med längre arbetslivserfarenhet i vissa fall uppfattar attraktivt arbete annorlunda jämfört med människor som ännu inte har någon arbetslivserfarenhet.

I teorikapitlet framkommer att tidigare forskning bidragit med en modell avseende attraktivt arbete som belyser 22 faktorer som påverkar ett företags attraktivitet och anses mer eller mindre viktiga (Åteg et al., 2004). Avseende SYV-respondenternas och respondenterna inom employer brands svar berörs sammantaget de flesta faktorer av Åteg et al.s (2004) modell, varpå de faktorerna kan ses vara av betydelse i bedrivandet av ett attraktivt arbete. Poängteras ska dock det som nämndes ovan – att attraktiva faktorer är komplexa att urskilja med hänsyn till individuella skiftningar.

Åteg et al. (2004) menar som nämnts att ett attraktivt arbete bland annat är ett arbete som man vill stanna kvar på. Det framkom av EB-respondent 3 att de inte bara undersöker vad som får människor att vilja jobba hos dem – de undersöker även varför människor väljer att sluta i de fall det händer. Respondenten menar att det är viktigt att undersöka varför människor inte trivs för att kunna åtgärda eventuella brister i attraktiviteten. En sådan orsak skulle kunna vara att företaget inte lever upp till sitt employee value proposition, då en sådan uppfylld förväntan kan bidra till ett skadat förtroende mellan arbetsgivare och medarbetare (Moroko & Uncles, 2008). Att människor slutar av orsaker som härrör till ett arbetes attraktivitet pekar även på en idealiserad bild av arbete som framkommer i Hedlunds (2007) modell. Den idealiserade bilden syftar till att ett företag lyckats locka till sig personal, det vill säga arbetet upplevs attraktivt utifrån, men individer väljer att inte stanna kvar då arbetet inte uppfyllt de förväntningar som byggts upp.

4.6. Järnvägsbranschen

Vid intervjuerna med SYV-respondenterna fick de frågan om vad de kände till om järnvägsbranschen och dess utbildningar. Samtliga ansåg att deras kännedom om utbildningar kopplade till järnvägsbranschen var sämre jämförelsevis med deras kunskap om andra

branschens utbildningar. SYV 1 beskriver att järnvägsbranschen upplevs anonym och att frågan kring utbildning som härrör till branschen aldrig uppstått. Det är därför inget de informerar om och därtill berättar respondenten att branschen heller aldrig gjort sig synlig genom att medverka på arbetsmarknadsdagar i skolan eller liknande. Det uttrycks enligt följande:

”Järnvägsbranschen kan inte förvänta sig att ungdomar ska vilja jobba hos dem när de inte ens bryr sig om att visa att de finns. Det borde vem som helst förstå.”

SYV 2 kunde inte heller nämna någon utbildning som är kopplad till järnvägsbranschen, och har heller aldrig fått frågan från några elever. När frågan ställdes sökte respondenten efter järnvägsutbildningar i sin databas och kunde endast finna en kortare kurs på ett större universitet i Sverige. SYV 3 berättar att denne knappt känner till något alls om järnvägsbranschen, och om en elev skulle komma och fråga om det skulle respondenten inte kunna berätta något, varken vad det går att arbeta med eller var det går att finna information om det. Det enda respondenten har kännedom om är lokförarutbildningen. SYV 4 nämner att denne inte känner till speciellt mycket om järnvägsbranschen, men vetskapen om att den existerar finns någonstans i bakhuvudet. Den utbildning respondenten känner till är spårutbildare som genomförs via yrkeshögskola. Respondenten berättar:

”Som studie- och yrkesvägledare har jag sämre koll på järnvägsbranschen än andra branscher. Det är en anonym bransch, i alla fall för mig.”

SYV 5 känner till Trafikverksskolan i Ängelholm där flera utbildningar som härrör till järnvägsbranschen finns, och är medveten om att det finns utbildningar där i det fall någon vill arbeta inom järnväg. Trots kännedomen saknar dock respondenten att järnvägsbranschen gör sig synliga. Respondenten säger följande:

”Ungdomar vet inte vad yrkena inom järnvägsbranschen innebär. Hur ska de då kunna välja dem? Studie- och yrkesvägledare kan inte promota branscher. Järnvägsbranschen måste visa upp sig mer.”

Samtliga ovanstående resonemang belyser en problematik avseende bristande information om järnvägsbranschens utbildningar vilket leder till att branschen upplevs anonym och osynlig. I teorin beskrivs fyra olika perspektiv på ett arbetes attraktivitet; attraktivt, dolt, idealiserat samt

oattraktivt (Hedlund, 2007). Ett attraktivt arbete upplevs attraktivt av utomstående intressenter såväl som av de som redan arbetar där. Med dold attraktivitet menas att arbetet upplevs attraktivt av medarbetarna men inte utifrån sett, det vill säga utomstående intressenter uppfattar inte arbetet som attraktivt. En idealiserad attraktivitet innebär att arbetet upplevs attraktivt utifrån, men oattraktivt av de som arbetar där. Oattraktivt arbete syftar till att arbetet upplevs oattraktivt av intressenter såväl inifrån som utifrån.

Utifrån Hedlunds (2007) modell är det möjligt att se att järnvägsbranschen befinner sig på antingen ett dolt stadie eller ett oattraktivt. Detta då svårigheten att locka till sig personal vittnar om att det å ena sida kan vara en bransch som har nöjda medarbetare men som inte lyckas förmedla det till utomstående, det vill säga attraktiviteten är dold. Å andra sidan kan det annars vara så att branschen upplevs oattraktiv av såväl befintliga medarbetare som utomstående intressenter. Förutsatt att attraktiviteten endast är dold innebär det därför att oavsett om befintliga medarbetare inom branschen upplever det attraktivt, så förmedlas inte det ut till andra intressenter som exempelvis potentiella nya medarbetare och i detta fall – gymnasieungdomar. Skulle det visa sig att järnvägsbranschen är oattraktiv från insidan finns dock ytterligare ett problem att arbeta med då de befintliga medarbetarna i det fallet inte kan hjälpa till att ge branschen en god image. Detta då en god image är viktig för att lyckas locka till sig önskvärda intressenter (Balmer & Greyser, 2006). Järnvägsbranschen behöver därför arbeta med sitt anseende för att kunna sprida information som leder till att fler söker sig dit.

4.6.1. Vad kan järnvägsbranschen göra för att attrahera gymnasieungdomar?

Vid intervjuerna fick SYV-respondenterna frågan kring vad de tror att järnvägsbranschen behöver göra för att få fler gymnasieelever att söka sig dit. SYV 1 menar att det framförallt handlar om att visa upp branschen på exempelvis mässor och arbetsmarknadsdagar. Respondenten menar att det största problemet troligtvis ligger i att ungdomar inte är medvetna om att det finns stor variation inom branschen och att det inte endast går att arbeta som exempelvis lokförare. SYV 2 belyser samma problematik, och poängterar därtill att informationen måste nå fram till studie- och yrkesvägledarna för att de ska kunna berätta för eleverna vad ett yrke inom branschen kan innebära. SYV 3 säger att branschen måste bli en mer attraktiv arbetsplats, men vad det innebär kan respondenten personligen inte svara på. Respondenten gissar att det är viktigt med bra arbetsförhållanden och att lönen är bra. Vidare beskrivs att järnvägsbranschen måste marknadsföra sig som en attraktiv bransch och självklart

även leva upp till det. Ytterligare en aspekt som SYV 3 tror har betydelse är att arbetstiderna kan upplevas som dåliga.

SYV 4 har som förslag att ta fram yrkesbeskrivningar som avser att tydliggöra vad de olika yrkena inom branschen innebär och vad dess syfte är. Respondenten framhåller att det viktigaste är att branschen behöver synas mer, både via radio, tv och annan reklam. Respondenten berättar följande:

”Det gäller att synas. Det är ingen som kommer och frågar om järnvägsbranschen. Jag tror inte att ungdomarna tänker så långt en gång. Branscher slåss om kompetensen.”

Vidare berättar SYV 4 att järnvägsbranschen behöver skicka ut material till studie- och yrkesvägledare runtom i landet. Respondenten menar att det är något andra branscher gör men att de aldrig mottagit material från järnvägsbranschen. Det beskrivs enligt följande:

”Kommer en flashig affisch så sätter vi upp den utan att egentligen tänka på vad den står för.”

SYV 5 beskriver att ungdomarna inte vet vad järnvägsbranschen innebär, och att det därför handlar om att synas betydligt mer än idag. Respondenten säger att det alltid är lättare att locka elever när de känner till vad yrket är, och att det med fördel kan göras synligt genom exempelvis reklam på tv. Något respondenten ser som en trolig negativ faktor är att utbildningarna inte finns i storstäderna, och har uppfattningen om att många överlag väljer bort utbildningar om avståndet hemifrån är för långt.

Något som blir tydligt utifrån ovanstående beskrivningar är att en huvudsaklig problematik ligger i att järnvägsbranschen inte är tillräckligt synlig. Samtliga studie- och yrkesvägledare beskriver att deras och gymnasieelevers kunskap om branschen är bristfällig och här ser vi därför stor förbättringspotential vad gäller järnvägsbranschens sätt att marknadsföra sig. Som tidigare nämnts är en kreativ marknadsföring viktig för att locka till sig individer (Rosengren & Bondesson, 2014). Om järnvägsbranschen lägger tid på att utveckla kreativa marknadsföringsstrategier finns därför stora möjligheter att synliggöra sig i människors medvetande och då också skapa större chanser att locka till sig kompetens. Järnvägsbranschen kommer dock inte att bli attraktiv genom att enbart marknadsföra sig på ett kreativt sätt, men

det kan vara ett steg för att sluta upplevas ha vad Hedlund (2007) menar med en dold attraktivitet.

4.7. Utmaningar

Respondenterna inom employer brand tillfrågades om vad de anser är den största utmaningen i bedrivandet av ett employer brand-arbete. EB-respondent 2 berättar att en av deras utmaningar är att få fram sitt budskap och historier som skulle kunna beröra människor till att få upp ögonen för den arbetsgivaren. Att få fram vilken samhällsnytta det är som bedrivs menar respondenten är viktigt men det finns en utmaning i att lyckas göra det. Den kultur som råder inom organisationen som EB-respondent 2 företräder innebär ett visst hemlighållande av vad yrkena innebär, vilket bidrar till att inte tillräckligt många berättar om vad deras arbete handlar om och de historier som följer kring det. Att ha en kultur som möjliggör förmedling av känslor och upplevelse kring sitt arbete är ett sätt att marknadsföra sig på (Balmer & Greyser, 2006). I det här fallet går en sådan marknadsföringsstrategi därför förlorad då kulturen inte uppmuntrar till att de anställda delar med sig av sina känslor och upplevelser gentemot utomstående intressenter.

EB-respondent 4 berättar att denne tror att en av de största utmaningarna är ovissheten i framtiden och digitaliseringen. Respondenten menar att det är utmanande att arbeta strategiskt med en fråga där det är svårt att veta vilka yrken som kommer vara aktuella i framtiden. Därtill menar denne att det är en svårighet att förutspå vad som kommer vara en attraktiv arbetsplats i framtiden och vilka krav som ställs på arbetsgivare då.

EB-respondent 1 beskriver att det för deras del handlar om att nå ut till rätt målgrupper på ett framgångsrikt sätt. Respondenten berättar att de just nu arbetar fram en ny strategi där syftet är att identifiera vilka målgrupper som är viktigast och därifrån spetsa till sina tillvägagångssätt. Respondenten berättar följande:

”Om man vill att en bransch ska synas mer tror jag det är jätteviktigt att man gör grundarbetet för att definiera sina målgrupper så det inte blir för brett. Skjuter man med en kulspruta åt alla håll träffar man bara litegrann då och då.”

En annan utmaning som respondenten lyfter fram är att få till en branschgemensam insats. De har tidigare haft tillfällen då hela branschen arbetat tillsammans med attraktivitetsfrågor i syfte att locka studenter, och det visade sig vara ett framgångskoncept på mässor där en hel bransch promotas istället för endast ett företag. Respondenten menar att det kan vara en fördel att marknadsföra en hel bransch då det kan uppfattas mer trovärdigt jämfört med om det endast är ett företag som är där och därmed vill sälja in sig själva. Respondenten berättar att studenter uppskattat de gånger en branschgemensam insats gjorts då det upplevts mer seriöst och trovärdigt.

EB-respondent 3 beskriver att den största utmaningen ligger i att alla människor inte drivs av samma saker, och det blir därför svårt att veta vad som ska kommuniceras. I likhet med EB-respondent 1 framhåller EB-respondent 3 att det därför är viktigt att anpassa kommunikationen efter de målgrupper som efterfrågas, och då även identifiera vilka dessa målgrupper är.

En stor utmaning upplever vi vara att identifiera rätt målgrupp och därmed också kunna anpassa sin marknadsföringsstrategi på ett sätt som tilltalar denna. Rosengren och Bondesson (2014) påtalar att en kreativ marknadsföring är ett starkt strategiskt verktyg, men något vi upplever att den teorin inte tar hänsyn till är att en kreativ marknadsföringsstrategi bör kunna upplevas olika beroende på vilken individ det är som konsumerar det som produceras. Det som framkommit av intervjuerna är att det finns en svårighet i att olika målgrupper, och även individer, efterfrågar och tilltalar av olika saker. Om vi då endast säger att järnvägsbranschen måste marknadsföra sig kreativt vore att förbise det faktum att det i ett första skede är viktigt att definiera målgrupp, för att sedan ta reda på vad som anses så pass kreativt i deras ögon att järnvägsbranschen synliggörs.

5. Diskussion

I diskussionskapitlet diskuteras studiens helhet utifrån den teoretiska referensramen och det resultat som framkommit i syfte att skapa en fördjupande analys. Diskussionen utgår från studiens frågeställningar.

5.1. Att skapa och stärka ett employer brand

Syftet med denna studie har varit att få fram kunskap om hur en bransch kan arbeta för att vara attraktiv med ett särskilt fokus på järnvägsbranschen. En aspekt som upprepades av samtliga respondenter inom employer brand är betydelsen av att ha ett tydligt formulerat employee value proposition. För att ett employee value proposition ska vara användbart är det viktigt att det som utlovas även är det som medarbetare upplever att de får (Moroko & Uncles, 2008). Det är därför av stor betydelse att en organisation konkretiserar sitt employee value proposition för att säkerställa att det inte utlovas saker som inte uppfyller medarbetarnas förväntningar. Utifrån de intervjuer vi har gjort för den här studien kan vi se att medverkande företag lyfter fram betydelsen av ett employee value proposition samtidigt som teorin också poängterar att det är en viktig aspekt vid skapandet av ett starkt employer brand. Då det verkar vara en grundpelare i samtliga tillfrågade företags employer brand-arbete ser vi att det är något järnvägsbranschen bör ta fasta på. I dagsläget finns endast en påbörjad gemensam arbetsinsats från järnvägsbranschen som helhet, och för att det ska bli en effektiv samverkan ser vi att ett tydligt employee value proposition är något de bör lägga tid på att formulera. Att ett employee value proposition inte har formulerats ännu är förvisso inget konstigt i och med att branschen inte haft någon samverkan tidigare, men det är ändå en möjlig anledning till att branschen har svårt att attrahera personal. Om inte järnvägsbranschen själva kan förmedla till önskvärda medarbetare vad de erbjuder, är det omöjligt för utomstående att veta om branschen har något som tilltalar dem.

Vid konkretiseringen av ett employee value proposition kan vi se att medarbetares förväntningar inte alltid är detsamma som det som utlovas (Balmer & Greyser, 2006). Även här kan vi därför se att järnvägsbranschen behöver undersöka vilka förväntningar det är som finns hos de människor som kan tänkas söka sig dit. Detta kan dock vara problematiskt då en förväntan enligt vår uppfattning är högst subjektivt, men det är ändå något som bör tas i beaktande vid anställandet av ny personal. En möjlig åtgärd kan vara att vid arbetsintervjuer tillfråga kandidaten vilka förväntningar denne har på tjänsten och redan då vara ärlig med vad

det är organisationen kan erbjuda. Samtidigt kan det ge en uppfattning om vad individer generellt förväntar sig av arbeten inom järnvägsbranschen och ger underlag för att kunna bedriva ett ännu bättre attraktivitetsarbete. Dessutom kan studenter med relevant utbildning tillfrågas vad de har för förväntningar på sitt kommande yrkesliv, om det är så att de avser arbeta inom järnvägsbranschen. Samtidigt ska tilläggas att det finns svårigheter i att dels kunna införliva samtliga individers förväntningar, dels att få kunskap om vilka förväntningar som finns. Det som framgår tydligt är att ett employee value proposition behöver utarbetas och att det också kommuniceras till de människor som branschen avser attrahera.

Employee value proposition leder även i förlängningen delvis till huruvida ett arbete upplevs attraktivt, oattraktivt, dolt eller idealiserat utifrån Hedlunds (2007) modell. Om de som redan jobbar inom branschen inte anser att deras förväntningar överensstämmer med det som branschen utlovar går en viktig resurs inom attraktivitetsarbetet förlorad – nämligen de befintliga medarbetarnas spridning av ett gott rykte.

Vår uppfattning är att järnvägsbranschen arbetar i uppförsbacke i och med den negativa publicitet som framkommer i media vid bland annat tågstopp och förseningar. Vi tror att detta är något som kan påverka branschens attraktivitet och gör att det är än mer viktigt att det finns ett tydligt, positivt och starkt employee value proposition som når ut till allmänheten. Det är viktigt att branschen bemöter den negativa publiciteten och lyfter fram de faktiska siffror som finns på hur punktligheten ser ut, och att då också informera om hur de arbetar för att förbättra sig.

5.2. Marknadsföring av en bransch

I resultatet framkom att det arbetas med såväl ett internt som ett externt employer branding. Det interna arbetet menar Grönroos (1998) är en viktig del då medarbetarna blir företagets ansikte utåt och det är även något respondenterna inom employer brand framhåller som viktigt. Som framkommer av SYV-responenterna är järnvägsbranschen anonym vilket vi menar är en stor bidragande faktor till att de inte kan attrahera personal. Anonymiteten talar för att medarbetarnas upplevelse av yrket inte når ut till individer utanför branschen. Respondenterna inom employer brand som deltagit i studien uppger att ett av deras viktigaste verktyg för att kunna marknadsföra sig är just medarbetarna och att de är en avgörande faktor för hur individer utifrån ska se på företaget. Att medarbetare talar gott om branschen sker troligtvis redan idag

men fortfarande finns inte tillräcklig kunskap om järnvägsbranschen vilket tyder på att den marknadsföring som kommer från individerna inte är tillräcklig.

Järnvägsbranschen har idag ingen etablerad samverkan och det går inte att utläsa något internt eller externt employer brand-arbete. Förvisso kan det vara så att de enskilda aktörerna inom branschen bedriver ett attraktivitetsarbete men för att lyfta hela branschen ser vi att det krävs ett samarbete. Detta då de eventuella aktiviteter som genomförts inte gett önskvärd effekt då hela järnvägsbranschen fortfarande har problem med att kompetensförsörja. Ett branschsamarbete är även något som framkommer som effektivt av empirin, då en av respondenterna inom employer brand menar att det framställs som mer trovärdigt när en bransch snarare än ett enskilt företag promotar sig. För att detta ska fungera, kan med fördel Järnvägsbranschen i samverkans undergrupp ”program för kompetensförsörjning” hålla i detta arbete och fungera som en ledare. Ett främjande ledarskap poängteras av Grönroos (2015) som en grundläggande faktor vid marknadsföringsarbete, vilket ett sådant branschsamarbete syftar till i längden. Fokus hos gruppen bör vara att sammanföra och få branschens olika aktörer att arbeta tillsammans och inte se varandra som konkurrenter.

Det som också framkommit är att ett riktat arbete mot gymnasieskolor, högskolor och universitet genom bland annat mässor är en marknadsföringsstrategi som upplevs effektiv. Det vi kan se är att somliga av aktörerna inom järnvägsbranschen förvisso visar upp sig på mässor men då inte för att visa upp järnvägsyrkena specifikt. Där menar vi att de går miste om att marknadsföra de fördelar som järnvägsbranschen har. Upplevelsen från vår sida nu är att branschen inte har något intresse av att visa upp sig gentemot människor utanför branschen vilket är en stor nackdel utifrån det som Balmer och Greyser (2006) skriver om extern marknadsföring. Uteblir den externa marknadsföringen är det svårt för utomstående att skapa det intresse som branschen är i behov av. Det blir särskilt tydligt i och med att järnvägsbranschen är ett talande exempel på att avsaknad av marknadsföring kan resultera i bristande attraktionskraft. Balmer och Greyser (2006) skriver om betydelsen av en god image och det som denna studie visat är att en bransch behöver välja olika vis att marknadsföra sig på och definiera vad det är de vill att individer ska veta om dem - det vill säga vilken image vill de uppvisa? Branschen har idag fastnat i vad vi tror är dold attraktivitet utifrån Hedlunds (2007) modell och är i stort behov av att lyckas förmedla alla de fördelar branschen har att erbjuda.

5.2.1. Definiera målgrupp

Av studien framgår att definiering av målgrupper är viktigt vid val av marknadsföringsstrategi. Något vi kan se är att järnvägsbranschen inte har definierat tydliga målgrupper och risken blir då att den eventuella marknadsföring som bedrivs inte får genomslag på det vis som är önskat. En kreativ marknadsföring menar Rosengren och Bondesson (2014) signalerar en innovativ arbetsgivare, och det skulle därför kunna vara något järnvägsbranschen bör ta fasta på. Vi vill dock poängtera att branschen först behöver definiera sin målgrupp för att sedan även kunna identifiera vad kreativ marknadsföring skulle kunna innebära för den gruppen människor. Järnvägsbranschen vill nå individer över alla åldrar och det ställer då krav på att de olika målgrupperna definieras tydligt så att lämpliga marknadsföringsstrategier därefter kan arbetas fram. En anledning till att deras eventuella marknadsföring inte når fram idag skulle således enligt vår uppfattning kunna vara en effekt av att det inte finns tydligt definierade målgrupper.

Det framgår även av studien att sociala medier är ett framgångsrikt och effektivt sätt att marknadsföra sig på. Sivertzen et al. (2013) hävdar att framgångsrik användning av sociala medier har positiva effekter på potentiella medarbetare, och vi vill då särskilt trycka på ordet framgångsrik. Vad som skapar en framgångsrik användning är något aktuella personer som ska marknadsföra järnvägsbranschen bör identifiera innan sociala medier används. Det återgår då ännu en gång till att definiera målgrupp och hur denna målgrupp kan nås. Studien visar att det finns svårigheter i att nå ut med anledning av att individer ständigt matas med information i och med informationssamhället. Det kan också vara en tänkbar anledning till att järnvägsbranschen inte lyckas förmedla sitt budskap och vikten av kreativ marknadsföring blir än större.

5.3. Att nå individen

Något som blev tydligt genom vår studie är att de gymnasieungdomar SYV-responenterna träffar lyfter fram lön och status som viktiga aspekter i ett framtida arbete. Den teori som använts påtalar förvisso att lön till viss del har relevans, men framför allt har aspekter som personlig utveckling och glädje till arbetet betydelse (Boxall & Purcell, 2016). Responenterna inom employer brand å andra sidan uttryckte att bland annat flexibilitet, stöttning från arbetsgivare, personlig utveckling och intressanta uppgifter är viktigast. En reflektion vi gör är med anledning av det att yngre människor som ännu inte har någon större yrkeserfarenhet värderar arbete på annat vis än vad människor som varit yrkesverksamma en tid gör. Det kan därför också vara av betydelse när järnvägsbranschen försöker locka till sig unga människor till

utbildningar. Det visar på en problematik i och med att branschen med anledning av det behöver profilera sig olika beroende på målgrupp. Även här återgår därför grunden till att definiera målgrupper och undersöka vad dessa vill ha, och även kunna leverera det.

En reflektion utifrån ovanstående avsnitt är att järnvägsbranschen förvisso skulle kunna försöka locka människor genom att erbjuda hög lön, men faktum kvarstår att när individer varit yrkesverksamma ett tag finns möjlighet att uppfattningen om vad som gör ett arbete attraktivt förändras. Med anledning av det riskerar därför branschen att förlora kompetensen till följd av att de unga människornas upplevelse av attraktivitet i arbetet inte är detsamma som när de började. Järnvägsbranschen behöver därför se till samtliga aspekter och målgrupper för att skapa attraktivitet i sina yrken på såväl kort som lång sikt. I teorikapitlet framkommer även att det förändrade arbetslivet innebär att människor idag vill ha flexibilitet och mobilitet i sitt yrke (Allvin et al, 2006; Hallqvist, 2005). En intressant aspekt utifrån detta är att det inte är något som lyfts fram som viktigt hos gymnasieungdomarna SYV-respondenterna refererar till. Samtidigt ska poängteras att SYV-respondenternas uppfattningar inte går att generalisera till att gälla samtliga gymnasieungdomar, men det ger ändå viss inblick i faktorer som spelar roll i det fall en bransch vill locka människor redan på gymnasienivå.

5.3.1. Attraktivitetens komplexitet

Ytterligare aspekter som framkommit genom vår studie är att individer inte drivs av samma saker. Det går inte att generalisera attraktivt arbete vilket gör att det finns stora utmaningar i att lyckas nå många människor även om de är inom samma målgrupper. Teorin påvisar att attraktivt arbete skiljer sig åt bland annat beroende på ålder, livsstil, social bakgrund, värderingar och arbetslivserfarenheter (Hagström, 1999). Det kan därför också vara en anledning till att järnvägsbranschen har svårt att attrahera då de idag inte har definierat någon tydlig målgrupp. Därutöver har de som nämnts inget employee value proposition vilket också medför att eventuella definierade målgrupper inte vet vad det går att attraheras av inom järnvägsbranschen.

Vårt resultat visar att de teorier vi lyft i denna studie inte till fullo belyser den komplexitet som finns inom attraktivitetsbegreppet. Sammantaget visar studien att det flexibla och förändrade arbetslivet skapar ytterligare dimensioner av vad som upplevs attraktivt utöver att det är subjektivt. Det medför att det dels är föränderligt över tid och därtill individuellt på dels en strukturell nivå, dels en individuell nivå vilket gör det relationellt. Vi menar därför att det är

viktigt vid marknadsföring att finna gemensamma nämnare hos definierade målgrupper för att kunna attrahera en så stor grupp individer som möjligt.

En svårighet vi kan se avseende järnvägsbranschens attraktivitet är att de faktorer som upplevs betydelsefulla i det nya arbetslivet kan vara svåra att tillgodose. Här syftar vi till den flexibilitet som Allvin et al. (2006) belyser som viktig samt mobiliteten som nämns av Hallqvist (2005). Järnvägsbranschen har en del yrken som innebär att individen arbetar borta och i många fall inte har möjlighet att arbeta hemifrån och anpassa sina arbetstider på det vis som kan anses attraktivt, och som även respondenterna inom employer brand framhåller som viktigt. Vi tror att det kan vara så att människor idag inte är lika benägna att vilja arbeta borta från sina familjer vilket kan påverka valet att inte arbeta inom yrken där det är en del av vardagen. Det kan därför vara något järnvägsbranschen behöver se över.

6. Åtgärder

Nedan följer förslag på åtgärder som vi genom denna studie har kommit fram till att järnvägsbranschen bör göra som ett första steg i att komma tillrätta med kompetensförsörjningssvårigheterna.

6.1. Åtgärdsförslag

1. Definiera målgrupp. Järnvägsbranschen behöver definiera vilken eller vilka målgrupper de vill nå för att kunna utforma effektiva marknadsföringsstrategier.
2. Konkretisera ett employee value proposition. I dagsläget finns inget sådant vilket resulterar i att presumtiva medarbetare inte vet vad järnvägsbranschen har att erbjuda.
3. Marknadsföring behöver genomföras i syfte att göra branschen synlig då den idag upplevs osynlig och anonym. Det kan förslagsvis göras genom följande aktiviteter:
 - Användning av sociala medier har visat sig vara framgångsrikt i det fall det används på ett kreativt vis. Järnvägsbranschen skulle utöver de största kanalerna kunna använda sig av bloggare som marknadsföringskanal då studien visat att det varit ett framgångsrikt tillvägagångssätt hos en annan bransch.
 - Rörlig reklam via såväl sociala medier som tv.
 - Medverka vid studentmässor som en branschgemensam insats för att visa järnvägsbranschens helhet och inte endast enstaka aktörer.
 - Kontakta skolor och be om att få komma och visa upp sig i korridorerna och i klassrummen samt även erbjuda studiebesök. Här bör verksamma inom branschen komma och berätta om sina yrken.
 - Sänd informationsmaterial till studie- och yrkesvägledare om vad järnvägsbranschen kan erbjuda i form av utbildningar och efterföljande yrkesliv. Informationsmaterialet bör innehålla yrkesbeskrivningar för att ungdomarna enkelt ska kunna få information om vad de olika yrkena innebär.

- Se över utbildningarnas utformning och lokalisering.

6.1.1. Kommunikationsinnehåll

Vid samtliga ovanstående aktiviteter bör möjligheterna inom järnvägsbranschen lyftas fram. De karriärmöjligheter som finns behöver synliggöras och det bör framgå att det finns goda möjligheter till jobb efter avslutad utbildning. Något annat som visat sig vara viktigt i ett framgångsrikt employer brand-arbete är att belysa samhällsnyttan arbetet bidrar till. Järnvägsbranschen bör därför lyfta den samhällsnytta som bedrivs inom branschen och hur den kommer till uttryck. Det som framförallt visat sig vara viktigt genom vår studie är att lyfta moderniteten i branschen. Järnvägsbranschen kan exempelvis framhålla sitt arbete med miljömedvetenheten och hur det arbetas med detta. Se till att nå ut med information som beskriver att järnvägsbranschen är en gammal bransch men i modern tappning som erbjuder högteknologiska lösningar där individen får vara med och utveckla bland annat miljöarbetet. Detta har visat sig ha särskilt god effekt hos unga studenter.

7. Slutsatser

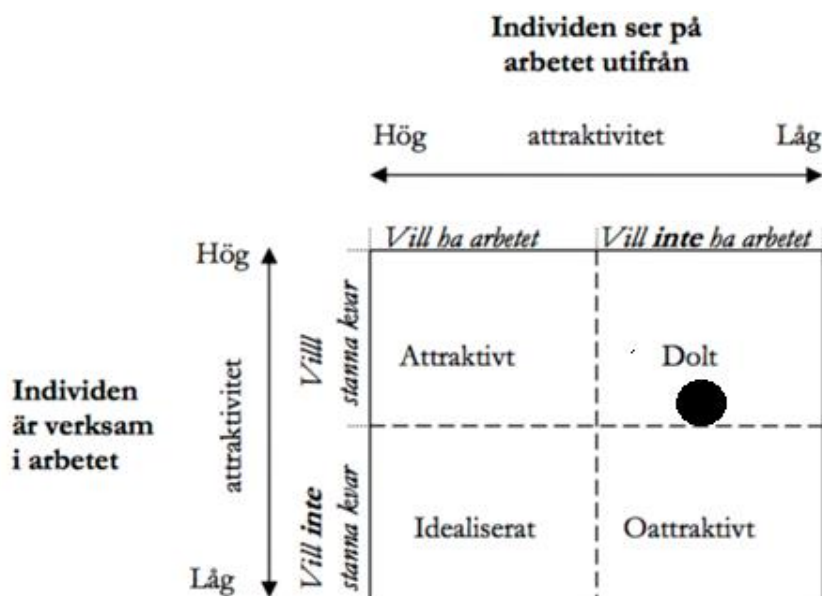
Utifrån studiens syfte presenteras våra slutsatser som ligger till grund för hur vi ser att järnvägsbranschen kan arbeta med sitt gemensamma employer brand.

Genom vår studie har vi sett att det finns en rad olika åtgärder att ta till i bedrivandet av ett employer brand-arbete. Det som blivit särskilt tydligt är att en bransch måste synas för att kunna upplevas attraktiv. Det kan tyckas säga sig självt, men en dold bransch möter stora svårigheter i att få människor att söka sig dit. En av våra slutsatser är därför att synliggörande genom marknadsföring är en grundläggande faktor för att kunna skapa attraktivitet. Den kreativa marknadsföringen som lyfts fram av Rosengren och Bondesson (2014) har därför visat sig ha avgörande betydelse för ett företags möjligheter att locka till sig önskvärd personal. Järnvägsbranschen har visat sig vara anonym och det saknas information kring dess utbildningar hos studiens medverkande studie- och yrkesvägledare. Med anledning av det krävs ett gediget arbete avseende branschens marknadsföring för att nå ut till de individer de önskar attrahera. Marknadsföringen kan med fördel göras genom branschsamverkan då studien visat att det har positiva effekter på attraktiviteten. De marknadsföringsstrategier som framkommit genom denna studie handlar i många fall om kreativitet genom användning av sociala medier och även personlig kontakt med definierad målgrupp genom mässor och studiebesök.

Av studien drar vi även slutsatsen att ett konkretiserat employee value proposition är grundläggande för att individer ska veta varför de skulle vilja arbeta hos berört företag och vad de kan förvänta sig av det. Det har bland annat framgått genom intervjuer med studie- och yrkesvägledare där det visat sig att varken respondenterna eller de gymnasieungdomar de refererar till har kunskap om vad järnvägsbranschen innebär och kan erbjuda. Det har också framgått att det är av stor vikt att ett företag lever upp till sitt employee value proposition, varpå det är viktigt att det inte utlovas något som inte kan införlivas.

Slutligen kan vi av studien utläsa att definiering av målgrupp är avgörande för att kunna bedriva ett effektivt employer brand-arbete. En av respondenterna beskrev att "...skjuter man med en kulspruta åt alla håll träffar man bara litegrann då och då" vilket vi menar är ett talande exempel på vad resultatet blir av att inte ha definierade målgrupper. Det som dock också framkommit av studien är att även om målgrupper är definierade finns individuella skillnader som påverkar det faktum att attraktivitet upplevs olika beroende på vem som tillfrågas. Det medför att det ställs

stora krav på marknadsföringsarbetet och det employee value proposition som utlovas för att de individer som attraheras inte ska uppleva att deras förväntningar inte tillgodoses. Sammanfattningsvis behöver järnvägsbranschen på ett kreativt vis marknadsföra ett tydligt employee value proposition mot definierade målgrupper för att synliggöra sig och därmed skapa möjlighet till större attraktivitet. Om järnvägsbranschen arbetar med de åtgärder vi genom denna studie identifierat kan det resultera i ett mer framgångsrikt attraktivitetsarbete, där målet är i enlighet med den definition Åteg et al. (2004) beskriver; ”ett arbete man vill ha, stanna kvar på och engagera sig i”. I dagsläget upplever vi att studien visat att järnvägsbranschen befinner sig i ett stadie av dold attraktivitet utifrån Hedlunds (2007) modell då de fördelar som kan erbjudas inte lyckas förmedlas ut till individer utanför branschen. Påbörjas ett gediget arbete med marknadsföringen ser vi att järnvägsbranschen har goda förutsättningar för att lyckas bli attraktiv.



Den svarta cirkeln i figur 2 visar var vi utifrån Hedlunds (2007) modell och resultatet av denna studie upplever att järnvägsbranschen befinner sig i sin attraktivitet idag.

7.1. Vidare forskning

Förslag på vidare forskning är att undersöka hur de som arbetar i järnvägsbranschen upplever den för att kunna identifiera möjligheter och brister. Vi tror att det skulle kunna bidra med större förståelse för vad det är järnvägsbranschen behöver göra för att stärka sin attraktivitet.

8. Referenslista

Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., & Lundberg, U., (2006). *Gränslöst arbete: Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet* (1. uppl. ed.). Malmö: Liber.

Ambler, T., & Barrow, S., (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206 .

Andersen, I. (2012). *Den uppenbara verkligheten: Om kunskapsproduktion i samhällsvetenskaperna* (2., [uppdaterade] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.

Andersson, I., Gunnarsson, K., Hedlund, A., & Rosén, G. (2017). Young people's attitudes to attractive work, during and after upper secondary school. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 7(1), 55

Backes-Gellner, U., & Tuor, S. N. (2010). avoiding labor shortages by employer signaling: On the importance of good work climate and labor relations. *Industrial and Labor Relations Review*, 63(2), 271-286.

Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser* (2., uppdaterade [och utök.] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.

Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 730-741. doi:10.1108/03090560610669964.

Bjereld, U., Demker, M., & Hinnfors, J. (2009). *Varför vetenskap?: Om vikten av problem och teori i forskningsprocessen* (3. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.

Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). New York: Palgrave Macmillan.

Bryman, A. (1997). *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A., & Nilsson, B. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2., [rev.] uppl. ed.). Malmö: Liber.

Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (3., rev. och uppdaterade uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.

Dyhre, A., & Parment, A. (2013). *Employer branding: Allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare* (1. uppl. ed.). Malmö: Liber.

Grönroos, C. (1998). *Marknadsföring i tjänsteföretag*. (3 uppl.). Malmö: Liber Ekonomi.

Grönroos, C. (2015). *Service Management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. (3 uppl.). Stockholm: Liber.

Hagström, T (1999). Ungdomars förhållningssätt till arbete Ett handlingsteoretiskt perspektiv. I: Hagström T. *Ungdomar i övergångsåldern - handlingsutrymme och rationalitet på väg in i arbetslivet*, 109-134. Lund: Studentlitteratur.

Hallqvist, A. (2005). *Arbetsliv och mobilitet: En forskningsöversikt*. Linköpings universitet, Filosofiska fakulteten, & Institutionen för beteendevetenskap.

Hedlund, A., Industriell ekonomi och organisation (Inst.), KTH, & Skolan för industriell teknik och management (ITM). (2007). *Attraktivitetens dynamik: Studier av förändringar i arbetets attraktivitet*.

Hedlund, A., Andersson, I., & Rosén, G. (2010). Är dagens arbeten attraktiva? Värderingar hos 1 440 anställda. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 16(4), 31.

Kvale, S., Brinkmann, S., & Torhell, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (2. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur AB.

Moroko, L., & Uncles, D.M. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, Vol.16(3), 160-175.

Offenbeek MAGv, Kiewiet DJ & Oosterhuis MJ (2006). The compatibility of future doctors' career intentions with changing health care demands. *Medical education* Vol 40: 520-538.

Pawar, A., & Charak, K. S. (2015). employee value proposition leading to employer brand: The indian organizations outlook. *International Journal of Management Research and Reviews*, 5(12), 1195.

Repstad, P., & Nilsson, B. (2007). *Närhet och distans: Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap* (4., [rev.] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.

Ritz, A. & Waldner, C. (2011). Competing for future leaders. *Review of Public Personnel Administration*, Vol.31(3), 291-316

Rosengren, S., & Bondesson, N. (2014). Consumer advertising as a signal of employer attractiveness. *International Journal of Advertising*, 33(2), 253. doi:10.2501/IJA-33-2-253-269

Sivertzen, A., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media: 1. *The Journal of Product and Brand Management*, 22(7), 473

SWEDTRAIN. (2017). *Behov av infrastruktur*. Hämtad 2017-01-25, från <http://swedtrain.org/jarnvagsbranschen/jarnvagsindustri-framtidsindustri/behov-av-infrastruktur/>

Thång P-O (1988). Ungdomars tankar om arbete och framtid En studie i Trollhättans kommun. In: Madsén T. *Vem skall göra jobben. Om ungdomar och industriarbete på 90-talet*. Pp 47-58. Lund: Studentlitteratur

Trafikverket. (2017). *Sveriges järnvägsnät*. Hämtad 2017-04-13, från <http://www.trafikverket.se/resa-och-trafik/jarnvag/Sveriges-jarnvagsnat/>

Trafikverket. (2017). *Trafikverkets uppdrag*. Hämtad 2017-04-13, från <http://www.trafikverket.se/om-oss/var-verksamhet/trafikverkets-uppdrag/>

Trafikverket. (2017). *Vision, verksamhetsidé och värderingar*. Hämtad 2017-04-13, från <http://www.trafikverket.se/om-oss/var-verksamhet/Vision--verksamhetside/>

Universum. (2017). *Rankings*. Hämtad 2017-03-02, från <http://universumglobal.com/rankings/>

Vetenskapsrådet. (2002) *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Vetenskapsrådet. (2017). *Etikriktlinjer*. Hämtad 2017-03-08, från <http://www.vr.se/forskningsfinansiering/sokabidrag/forutsattningarforansokningarochbidrag/etikriktlinjer.4.29b9c5ae1268d01cd5c8000955.html>

Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.

Williamson, C. L., Cope, J. G., Foster Thompson, L., & Wuensch, K. L. (2002). Policy capturing as a tool to enhance recruiting. *Career Development International*, 7(3), 159-166.

Åteg, M., Hedlund, A., & Pontén, B. (2004). *Attraktivt arbete : Från anställdas uttalanden till skapandet av en modell* Högskolan Dalarna, Arbetsvetenskap.



HÖGSKOLAN
DALARNA

Bilaga 1

Hej!

Vi är två studenter från Högskolan Dalarna som läser sista terminen på Personal- och arbetslivsprogrammet. Som sista moment på vår utbildning skriver vi ett examensarbete på uppdrag av Trafikverket med syfte att stärka järnvägsbranschens attraktivitet. Vid sidan av våra studier arbetar vi båda som studentmedarbetare på Trafikverkets HR-avdelning.

Järnvägsbranschen har behov av såväl utökning som utveckling av järnvägen och därför är det av stor vikt att kompetensbehoven kan tillgodoses. Samtidigt som färre personer väljer att utbilda sig inom järnvägsområdet kommer ett stort antal individer som är verksamma att gå i pension inom de närmsta tio åren. Denna svårighet att locka till sig kompetenta medarbetare är således ett stort problem för att järnvägsbranschen ska kunna tillgodose framtida behov. För att kunna tillgodose kompetensbehovet är det därför av största vikt att järnvägsbranschen blir mer attraktiv.

Med detta som bakgrund är syftet med vårt examensarbete att identifiera framgångsfaktorer avseende attraktivitetsarbete hos branscher som lyckas locka till sig önskvärd personal, för att se om det kan appliceras även på järnvägsbranschen. Vi vill intervjua dig med anledning av din insyn kring gymnasieelevers uppfattningar om framtida yrken. Därtill är vi intresserade av att veta hur mycket information du har avseende järnvägsbranschen och dess utbildningar.

Vi har fördjupat oss i teori och forskning inom området, men vill komplettera den kunskapen med erfarenheter från branscher som lyckats med sitt attraktivitetsarbete för att skapa en djupare förståelse för hur man praktiskt kan gå tillväga.

Vid intervjuens genomförande tar vi hänsyn till de forskningsetiska principerna vilket innebär att deltagandet är frivilligt och att du när som helst har rätt att avbryta intervjun. Det insamlade materialet behandlas konfidentiellt och kommer endast användas till forskningens ändamål för att sedan raderas efter att transkriberingen av materialet är gjord.

Stort tack för att du vill bidra till vår studie och vi ser fram emot att intervjua dig!

Om du har frågor är du välkommen att kontakta oss.

Med vänliga hälsningar,

Martina Danielsson
v11marda@du.se

Mathilda Larsson
h141math@du.se

Bilaga 2

Intervjuguide studie- och yrkesvägledare

Bakgrund

Berätta lite kort om dig själv och din roll som studie- och yrkesvägledare.

Gymnasieelevers uppfattningar

- Vilka yrken/branscher är de gymnasieelever som kommer till dig intresserade av?
- Vilka faktorer ser du att de gymnasieelever du träffar lyfter som viktiga i ett framtida yrke?
- Vilka tillvägagångssätt anser du är mest effektiva när exempelvis en bransch vill göra sig sedd hos gymnasieelever?

Järnvägsbranschen

- Vad känner du till om järnvägsbranschen och dess utbildningar?
- Vad tror du att järnvägsbranschen skulle behöva göra för att få fler gymnasieelever att söka sig dit?

Övrigt

- Finns det något du vill tillägga?
- Går det bra om vi kontaktar dig för ytterligare frågor om några sådana skulle dyka upp?

Bilaga 3

Hej!

Vi är två studenter från Högskolan Dalarna som läser sista terminen på Personal- och arbetslivsprogrammet. Som sista moment på vår utbildning skriver vi ett examensarbete på uppdrag av Trafikverket med syfte att stärka järnvägsbranschens attraktivitet. Vid sidan av våra studier arbetar vi båda som studentmedarbetare på Trafikverkets HR-avdelning.

Järnvägsbranschen har behov av såväl utökning som utveckling av järnvägen och därför är det av stor vikt att kompetensbehoven kan tillgodoses. Samtidigt som färre personer väljer att utbilda sig inom järnvägsområdet kommer ett stort antal individer som är verksamma att gå i pension inom de närmsta tio åren. Denna svårighet att locka till sig kompetenta medarbetare är således ett stort problem för att järnvägsbranschen ska kunna tillgodose framtida behov. För att kunna tillgodose kompetensbehovet är det därför av största vikt att järnvägsbranschen blir mer attraktiv.

Med detta som bakgrund är syftet med vårt examensarbete att identifiera framgångsfaktorer avseende attraktivitetsarbete hos branscher som lyckas locka till sig önskvärd personal, för att se om det kan appliceras även på järnvägsbranschen.

Vi har fördjupat oss i teori och forskning inom området, men vill komplettera den kunskapen med erfarenheter från branscher som lyckats med sitt attraktivitetsarbete för att skapa en djupare förståelse för hur man praktiskt kan gå tillväga.

Vid intervjuens genomförande tar vi hänsyn till de forskningsetiska principerna vilket innebär att deltagandet är frivilligt och att du när som helst har rätt att avbryta intervjun. Det insamlade materialet behandlas konfidentiellt och kommer endast användas till forskningens ändamål för att sedan raderas efter att transkriberingen av materialet är gjord.

Stort tack för att du tagit dig tid att läsa, och vi hoppas vi får möjlighet att intervjua dig!

Om du har frågor är du välkommen att kontakta oss.

Med vänliga hälsningar,

Martina Danielsson
v11marda@du.se

Mathilda Larsson
h141math@du.se



HÖGSKOLAN
DALARNA

Bilaga 4

Intervjuguide employer brand-specialister

Bakgrund

Berätta lite kort om dig själv, din yrkesmässiga bakgrund och din nuvarande roll.

Attraktivt arbete och employer branding

- Hur definierar du attraktivt arbete?
- Vilket syfte fyller arbetet med employer branding enligt dig?
- Hur arbetar ni för att upprätthålla, och stärka ert employer brand?
- Vilka kanaler upplever du är mest effektiva i marknadsföringen av ert employer brand?
- Vad skulle du säga är era viktigaste verktyg i ert arbete med employer branding?
- Utöver ert dagliga employer brand-arbete; har ni gjort några särskilda insatser för att locka till er önskvärd personal, och i så fall vad?
- Vad tror du gör att individer söker sig till ert företag?
- Vad skulle du säga är viktigast att lägga fokus på när man arbetar med att stärka sitt employer brand?
- Vilka utmaningar ser du med att skapa attraktivitet och ett starkt employer brand?

Övrigt

- Finns det något du vill tillägga?
- Går det bra om vi kontaktar dig för ytterligare frågor om några sådana skulle dyka upp?