



HÖGSKOLAN
DALARNA

Bachelor thesis

”Bolagsverket är mer modernt än jag tänkte mig”

Hur kan statliga myndigheter arbeta med Employer Branding för att attrahera Generation Y?

How can governmental employers work with Employer Branding to attract Generation Y?

Författare: Linnéa Nilsson och Sara Malmberg

Handledare: Hajo Holtz

Examinator: Mårten Hugosson

Ämne/huvudområde: Personal & Arbetsliv

Kurskod: PA2008

Poäng: 15hp

Examinationsdatum: 2016-06-10

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

Högskolan Dalarna – SE-791 88 Falun – Tel 023-77 80 00

Förord

Vi vill först och främst tacka alla respondenter från Bolagsverket för den tid och de resurser som avsatts för att hjälpa oss med detta examensarbete. Vi vill dessutom tacka vår kontaktperson på Bolagsverket Karima Rouass, HR-utvecklare, för allt stöd. Slutligen vill vi tacka vår handledare Hajo Holtz, lektor i rättsvetenskap vid Högskolan Dalarna, som kommit med värdefulla synpunkter längs vägen. Utan er hade inte detta examensarbete kunnat genomföras så smärtfritt som det trots allt gjort. Hjärtligt tack till samtliga!

Till er läsare: hoppas att ni finner vårt examensarbete intresseväckande och att ni lär er ett och annat på vägen.

Högskolan Dalarna,

Juni 2016

Linnéa Nilsson

Sara Malmberg

Sammanfattning

Titel: Hur kan statliga myndigheter arbeta med Employer Branding för att attrahera Generation Y?

Författare: Linnéa Nilsson och Sara Malmberg

Handledare: Hajo Holtz

Kurs: Kandidatuppsats, 15hp

Kurskod: PA2008

Ämne: *Huvudområde:* Personal- och arbetsliv

Bakgrund: Employer Branding är ett relativt nytt begrepp som har börjat användas som en strategi inom Human Resource Management. Genom att utveckla ett Employer Brand kan organisationer attrahera och behålla talangfull arbetskraft och på så vis säkra sin överlevnad. Det saknas emellertid forskning på hur Employer Branding kan användas i offentlig verksamhet för att attrahera den senaste generationen på arbetsmarknaden; Generation Y.

Syfte: Öka förståelse för hur statliga myndigheter kan arbeta med Employer Branding för att attrahera Generation Y.

Metod: Studien baseras på kvalitativ metod och har en fenomenologisk samt deduktiv forskningsansats. Undersökningsdesignen var i form av en fallstudie. Nio semistrukturerade intervjuer har genomförts med respondenter på Bolagsverket, varav fyra intervjuer med personer som har inflytande över Employer Branding och fem med personer ur Generation Y.

Teorier: "Employer Branding Predictive Model"

Slutsatser: I studien visar att den statliga arbetsgivaren är attraktiv för Generation Y. Problematiken ligger i att det finns brister beträffande hur kommunikationen av arbetsgivarvarumärket ser ut externt. Utan en uttalad målgrupp och ett uttalat Employee Value Proposition blir den externa kommunikationen otydlig vilket minskar arbetsgivarens attraktionskraft hos potentiella arbetstagare. Attraktiviteten uppstår först när individen från Generation Y redan rekryterats in i organisationen.

Nyckelord: Employer Brand, Employer Branding, arbetsgivarvarumärke, arbetsgivarattraktion, statlig arbetsgivare, Generation Y

Summary

Title: How can governmental employers work with Employer Branding to attract Generation Y?

Authors: Linnéa Nilsson and Sara Malmberg

Advisor: Hajo Holtz

Course: Bachelor thesis, 15 credits

Course code: PA2008

Subject: *Main area:* Occupational science

Introduction: Employer branding is a relatively new concept that has begun to be used as a strategy in Human Resource Management. By developing an Employer Brand, organizations can attract and retain talented workers and thus ensure their survival. However, there is no research on how employer branding can be used in the public sector to attract the newest generation in the labor market; Generation Y.

Objective: The purpose of this study is to increase understanding for how governmental employers can work with Employer Branding to attract Generation Y.

Method: The study is based on qualitative method and a phenomenological and deductive research approach. Research design was in the form of a case study. Nine semi-structured interviews were conducted with respondents from Swedish Companies Registration Office, four interviews with people who work with Employer Branding and five who belong to Generation Y.

Theories: “Employer Branding Predictive Model”

Conclusions: The study reveals that the governmental employer is attractive to Generation Y but could improve the external communication of its Employer Brand. Without an explicit target group and a pronounced Employee Value Proposition, the external communication is unclear which reduces the employer's attractiveness to potential employees. The attractiveness arises only when the individuals from Generation Y already are recruited into the organization.

Key words: Employer Brand, Employer Branding, employer attraction, governmental employers, Generation Y

Innehåll

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte	3
2. Teoretisk referensram	4
2.1 Employer Branding och arbetsgivarattraktion	4
2.2 Målgruppsanpassning	5
2.3 Employee Value Proposition.....	7
2.4 Intern och extern Employer Branding	7
2.5 Konsten att kommunicera ett Employer Brand	9
2.6 Prediktiv modell över kritiska beståndsdelar i ett Employer Brand.....	10
2.7 Utveckling av egen Employer Brand Predictive Model.....	11
3. Metod	13
3.1 Vetenskapssyn och forskningsansats	13
3.2 Undersökningsdesign	13
3.3 Datainsamling.....	15
3.4 Analysmetod.....	17
3.5 Forskningsetiska principer	18
3.6 Metoddiskussion.....	19
4. Resultat och analys	21
4.1 Employer Branding och arbetsgivarattraktion	21
4.2 Målgruppsanpassning	23
4.3 Employee Value Proposition.....	25
4.4 Holistiskt synsätt	26
4.5 Anpassade kommunikationskanaler	31
4.6 Mätfunktion	33
5. Diskussion	34
5.1 Resultatdiskussion	34
5.2 Kunskapsbidrag	36
5.3 Slutsats	37
5.4 Förslag till vidare forskning	38
Referenslista	39
Bilaga I	42
Bilaga II	43
Bilaga III	45

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Det finns en uppfattning om att humankapitalet är en organisations mest betydelsefulla resurs och främsta konkurrensfördel (Alnaçik & Alnaçik, 2012; Wilden, Gudergan & Lings, 2010; Lievens & Highhouse 2003). Konkurrenten på arbetsmarknaden är hög (Leekha Chhabra & Sharma, 2014; Alnaçik & Alnaçik, 2012; Wilden et al., 2010; Lievens & Highhouse, 2003) och organisationer måste möta denna konkurrens genom att hitta nya vägar att attrahera arbetskraft (Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013).

Employer Branding, är ett relativt nytt koncept vilket kan användas för att attrahera potentiella arbetstagare (Sivertzen et al., 2013). Genom att utveckla ett Employer Brand, ett arbetsgivarvarumärke, kan organisationer säkra sin överlevnad (Moroko & Uncles, 2008). Employer Branding kan ses som en strategi inom området *Human Resource Management* för att attrahera och behålla kompetent arbetskraft (Wilden et al., 2010; Ready, 2009; Backhaus & Tikoo, 2004). Den organisation som lyckas attrahera och behålla kompetent arbetskraft erhåller också konkurrensfördelar gentemot konkurrenter (Sivertzen et al., 2013). Employer Branding har vissa likheter med *branding* som används inom marknadsföring (Edwards, 2010). Det finns dock två skillnader mellan ett Employer Brand och ett varumärke över lag. För det första är ett Employer Brand specifikt för själva anställningen och karaktäriserar en organisations identitet som arbetsgivare, för det andra riktas ett Employer Brand mot både interna och externa målgrupper (Backhaus & Tikoo, 2004).

Employer Branding kan beskrivas som den process och strategi där en organisation bygger upp en identifierbar och unik arbetsgivaridentitet (Backhaus & Tikoo, 2004). Employer Brand är det paket av funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar som erhålls genom en anställning hos en specifik arbetsgivare (Ambler & Barrow, 1996). Begreppet Employer Branding används ofta synonymt med begreppet Employer Brand, emellertid finns en viss distinktion mellan dessa två. Employer Branding syftar som nämnts till själva processen medan Employer Brand är det arbetsgivarvarumärke eller koncept som differentierar en arbetsgivare från dess konkurrenter (Backhaus & Tikoo, 2004).

För att kunna arbeta med att attrahera arbetskraft måste organisationer veta *vem* de ska vara attraktiva för. Att indela arbetsmarknaden i generationer är ett sätt att skapa begriplighet. En generation kan definieras som en grupp som återspeglar de rådande värdena för en historisk period (Balda & Mora, 2011; DeVaney, 2015). Arbetsmarknaden består idag främst av tre generationer; *Baby boomers*, *Generation X* samt *Generation Y* (Becton, Walker & Jones-Farmer, 2014; Balda & Mora, 2011; Jorgenssen, 2003). Generation Y är den senaste generation att inta arbetsmarknaden. Det råder oenighet beträffande vilket åldersspann Generation Y kan definieras som men generellt går det att säga att grupperingen utgörs av individer födda mellan tidigt 80-tal och tidigt 2000-tal (Becton, Walker & Jones-Farmer, 2014; Balda & Mora, 2011; Jorgenssen, 2003).

1.2 Problemdiskussion

Tidigare forskning kring hur Employer Branding tillämpas av statliga arbetsgivare, eller i den offentliga sektorn, är mycket begränsad (Whelan, Davies, Walsh & Bourke, 2010). Det kan vara problematiskt att applicera teorier som utvecklats genom empiri från privata företag då målen för branding och marknadsföring inom den offentliga sektorn kan skilja sig från de i den privata sektorn (Whelan et al., 2010). Jacobsen och Thorsvik (2014) menar att den offentliga sektorn är speciell och skiljer sig en del från den privata sektorn, även om de börjar likna varandra mer och mer. Ett exempel på detta är New Public Management som är en samling av styrning och ledningsmetoder som inspirerats från den privata sektorn och appliceras i den offentliga. Solli (2000) definierar NPM som en förändring från policyskapande och hierarkisk organisering av verksamhet till betoning av ledarskap samt resultat- och marknadsorientering.

Den *offentliga sektorn* är det som statliga och/eller lokala myndigheter råder över. Inom dessa myndigheter arbetar folkvalda representanter vilket innebär att de måste anpassa sig efter grupperna som är demokratiskt valda (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Vidare är den offentliga sektorn inte vinstdrivande och genom offentlighetsprincipen ges allmänheten insyn i statens, landstingens och kommunernas verksamheter (Justitiedepartementet, 2015). Den offentliga och privata sektorn har dock under de senaste 20 åren börjat likna varandra, exempelvis har det skapats mer samarbete mellan de offentliga, privata och ideella sektorerna (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Inom den offentliga sektorn förväntas 300 000 anställda inom kommuner och landsting i Sverige gå i pension de närmsta åren, det innebär att rekryteringsbehovet är 420 000 personer fram till år 2020 (Parment & Dyhre, 2012). Med tanke på detta behöver organisationer göra mer än att bara rekrytera, de behöver även attrahera arbetskraft. Maxwell och Knox (2009) poängterar att vad som uppfattas som attraktivt skiljer sig mellan olika branscher. Jain och Bhatt (2014) menar att organisationer inom den privata sektorn föredras av majoriteten av potentiella arbetstagare. Forskning visar att offentliga organisationer inte är särskilt attraktiva för talangfulla potentiella arbetstagare (Waldner & Ritz, 2011).

Detta medför att offentliga verksamheter har svårigheter med att attrahera kompetent arbetskraft. Waldner och Ritz (2011) hävdar att en av de största utmaningarna som den offentliga sektorn står inför är att marknadsföra sig mot potentiella arbetstagare i syfte att säkerställa kompetent arbetskraft. Vidare finns forskning som visar att det är vissa typer av individer som söker sig till och uppfattar offentliga verksamheter som attraktiva, dessa individer utmärks av en hög *Public Service Motivation* (Andersen, Eriksson, Kristensen & Pedersen, 2012; Waldner & Ritz, 2011). Dessa individer kännetecknas av en inre motivation att utföra samhällsnyttigt arbete (Andersen et al., 2012; Waldner & Ritz, 2011).

En stor del av den potentiella arbetskraften består av Generation Y, vilka skiljer sig från tidigare generationer (Jorgenssen, 2003). Flera studier visar att Generation Y har ett annat synsätt och värderar arbete på ett nytt sätt jämfört med tidigare generationer (Aruna & Anitha, 2015; Devaney, 2015; Balda & Mora, 2011; Jorgenssen, 2003). Detta innebär en utmaning för organisationer att uppfattas som attraktiva och fånga Generation Y:s intresse. Strategier och processer som använts för att attrahera tidigare generationer kan mycket väl vara verkningslösa när det

gäller Generation Y. Att förstå vad som är viktigt för Generation Y vid val av arbetsgivare och att kunna attrahera generationen är en förutsättning för organisatorisk överlevnad i den offentliga sektorn, då generationsväxlingen på arbetsmarknaden leder till ökad konkurrens om kompetent arbetskraft.

Genom att lägga parametrarna *statliga arbetsgivare* och *Generation Y* till *Employer Branding* identifieras en lucka i den tidigare forskningen vilken motiverar ett mindre forskningsprojekt.

1.3 Syfte

Syftet med detta forskningsprojekt är att öka förståelsen för hur statliga myndigheter kan arbeta med Employer Branding för att attrahera Generation Y.

De frågeställningar som detta forskningsprojekt kommer söka svar på är:

- 1. Hur arbetar statliga myndigheter med Employer Branding?*
- 2. Vilka faktorer upplever Generation Y som viktigare än andra och finns dessa hos statliga myndigheter?*
- 3. Hur kan statliga myndigheter förbättra sitt arbete med Employer Branding där Generation Y är målgruppen?*

2. Teoretisk referensram

Detta kapitel presenterar forskning och teorier vilka är centrala utifrån studiens syfte. Avsnitt ett till fem presenterar ämnena Employer Branding och arbetsgivarattraktion, Målgruppsanpassning, Employee Value Proposition, Intern och extern Employer Branding samt Konsten att kommunicera ett Employer Brand. Kapitlet avslutas med modellen Employer Brand Predictive Model samt en egen utveckling av denna.

2.1 Employer Branding och arbetsgivarattraktion

Arbetsgivarattraktivitet kopplat till Employer Branding är ett väl utforskat område (Leekha Chhabra & Sharma, 2014; Waldner & Ritz, 2011; Wilden et al., 2010; Maxwell & Knox, 2009; Moroko & Uncles, 2008; Berthon et al., 2005; Backhaus & Tikoo, 2004; Lievens & Highhouse, 2003). För att skapa ett framgångsrikt Employer Brand krävs arbetsgivarattraktion (Moroko & Uncles, 2008).

Berthon et al. (2005) har undersökt vilka komponenter som potentiella arbetstagare ser som attraktiva hos en arbetsgivare och identifierat fem dimensioner vilka skapar arbetsgivarattraktion: *interest value*, *social value*, *economic value*, *development value* och *application value*. Alnaiçik och Alnaiçik (2012) har vidareutvecklat Berthon et al.:s (2005) dimensioner. Där konstaterades att det som värderades högst av potentiella arbetstagare var *social value* (Alnaiçik & Alnaiçik, 2012). *Social value* handlar exempelvis om karriärmöjligheter, erkännande och belöning, en känsla av tillhörighet och en trygg anställning (Alnaiçik & Alnaiçik, 2012).

Associationer till ett Employer Brand har betydande inverkan på en arbetstagares attraktion till arbetsgivaren (Backhaus & Tikoo, 2004). Associationer kan delas in i instrumentella och symboliska attribut (Lievens & Highhouse, 2003). Instrumentella associationer handlar om nytto-maximerande attribut och vinster medan symboliska associationer utgörs av subjektiva och mer abstrakta attribut (Lievens & Highhouse, 2003).

Potentiella arbetstagare påverkas av de instrumentella och symboliska egenskaper som en organisation besitter och attraktionskraften ligger i hur viktiga dessa egenskaper upplevs vara (Backhaus & Tikoo, 2004; Lievens & Highhouse, 2003). Lievens och Highhouse (2003) har undersökt hur symboliska associationer i form av personlighetsegenskaper påverkar en organisations attraktivitet som arbetsgivare. Studien visar att det främst är instrumentella attribut som påverkar arbetsgivarattraktiviteten men att tillägg av personlighetsdimensionerna hjälper till att förklara arbetsgivarattraktion på ett mer integrerat sätt (Lievens & Highhouse, 2003). Detta innebär att såväl instrumentella förmåner som lön och andra ersättningar som symboliska nyttor som prestige och social acceptans kommer att påverka organisationens attraktivitet som arbetsgivare (Backhaus & Tikoo, 2004; Lievens & Highhouse, 2003).

En annan aspekt av arbetsgivarattraktion är att matchningen mellan person och organisation spelar roll, även nämnt som *person and organisation fit* (Ritz & Waldner, 2011; Backhaus & Tikoo, 2004; Lievens & Highhouse, 2003). Ju större överensstämmelse det finns mellan individens värderingar och organisationens värderingar desto högre är attraktionskraften (Backhaus & Tikoo, 2004). Potentiella arbetstagare väljer organisation utefter självuppfattning och om organisationen passar med den potentiella arbetstagarens socio-historiska bakgrund (Russel och

Brannan, under tryckning). Russel och Brannan (under tryckning) menar också att Employer Branding kan bidra till något som kallas självselektion, således att en individ själv söker sig till organisationer baserat på den kunskap som kan erhållas om organisationen. Ritz och Waldner (2011) har undersökt arbetsgivarattraktivitet i den offentliga sektorn och kommit fram till att den individuella arbetsmotivationen spelar en avgörande roll för huruvida en individ uppfattar en organisation som attraktiv. Studien visar att individer som har en stark inre arbetsmotivation oftare attraheras av arbetsgivare i den offentliga sektorn än individer med en stark yttre arbetsmotivation (Ritz & Waldner, 2011). Psykologiska aspekter inverkar således på hur individer uppfattar olika arbetsgivare (Ritz & Waldner, 2011).

Maxwell och Knox (2009) har undersökt vad som gör ett Employer Brand attraktivt gentemot de som redan är anställda i en organisation. De attribut som ansågs vara attraktiva varierade mellan olika organisationer men går sammantaget att dela in i fyra kategorier; *anställningsförhållande*, *organisationens framgång*, *konstruerad extern image* samt *produkter eller tjänster*. Dessa fyra kategoriers växelverkan med varandra inverkar på den upplevda attraktiviteten.

"[...] employees considered their organization's employer brand to be more attractive when the organization as a whole was perceived to be successful; when they valued the attributes of the organization's product or service; when they construed its external image as being attractive." (Maxwell & Knox, 2009, s. 903)

Faktorn *anställningsförhållande* indelas i sex underkategorier: *belöningar*, *ledarskap*, *relationen mellan chef och anställd*, *typ av arbete*, *arbetsmiljö* samt *arbetskraftsattribut*. Dessa innefattar en mängd olika typer av företeelser; bland annat lön, medarbetarskap, respekt och förtroende mellan chef och anställd, mångfald, arbetsuppgifter, arbetstakt och social dynamik (Maxwell & Knox, 2009).

Organisationens upplevda framgång, såväl nuvarande som framtida, kan kopplas till den konstruerade externa imagen vilken också är en viktig faktor i de anställdas upplevda attraktion (Maxwell & Knox, 2009). Enligt Maxwell och Knox (2009) definieras den konstruerade externa imagen som hur människorna i organisationen tror att människor utanför organisationen uppfattar verksamheten. Produkter eller tjänster utgör också en väsentlig del av hur anställda uppfattar attraktiviteten i organisationens Employer Brand eftersom produkten eller tjänsten i sig kan uppfattas som attraktiv (Maxwell & Knox, 2009). Employer Branding bör integreras i övrigt varumärkesarbete för att vara effektivt (Maxwell & Knox, 2009; Backhaus & Tikoo, 2004).

2.2 Målgruppsanpassning

2.2.1 Segmentering

I en studie gjord av Moroko och Uncles (2009) har målgruppssegmentering visat en positiv effekt på organisationers förmåga att attrahera och behålla arbetskraft. Även Berthon et al. (2005) har berört kopplingen mellan målgruppsanpassning och Employer Branding. Emellertid finns vissa hinder med att segmentera arbetsmarknaden för att attrahera arbetskraft. Moroko och Uncles (2009) pekar bland annat på begränsningar i att segmentera efter ålder, kön, etnicitet med mera med hänvisning till den lagstiftning som finns på området. I diskrimineringslagen

ingår sju diskrimineringsgrunder; kön, könsöverskridande identitet, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder. Botha et al. (2011) hävdar dock att målgruppsanpassning är en viktig del i framtagandet av ett Employer Brand.

2.2.2 Generation Y som målgrupp

Att använda sig av grupperingar, exempelvis generationer kan vara användbart för att skapa begriplighet kring grupperingens egenskaper (Balda & Mora, 2011). En generation kan definieras som en grupp som återspeglar de rådande värdena för en historisk period (DeVaney, 2015; Balda & Mora, 2011). Arbetsmarknaden idag består till stor del av tre generationer; Baby boomers födda mellan tidigt 1940-tal och mitten av 1960-talet, Generation X födda mellan mitten av 1960-talet och tidigt 1980-tal och Generation Y födda mellan tidigt 1980-tal och tidigt 2000-tal (Becton et al., 2014; Balda & Mora, 2011; Jorgenssen, 2003). En enighet kring vilket åldersspann som inkluderas inom Generation Y finns dock inte utan rör sig från tidigt 1980-tal och något tak för åldersspannet finns inte (Becton et al., 2014). Generation Y benämns även som *Net generation*, *Google generation* och *Millennials* (Aruna & Anitha, 2015; Balda & Mora, 2011; Jorgenssen, 2003) och är den senaste generationen att inta arbetsmarknaden.

Generation Y sägs besitta egenskaper som skiljer sig ifrån tidigare generationer (Aruna & Anitha, 2015; DeVaney, 2015; Jorgenssen, 2003). Detta håller Treuren och Anderson (2010) inte med om och menar att de attribut som ofta framställs som speciella för Generation Y även stämmer överens med attribut för Generation X och Baby Boomers. Dock finns det större stöd för att Generation Y skiljer sig ifrån tidigare generationer. Främst beskrivs generationen som tekniskt kunniga tack vare en uppväxttid med internet och digital kommunikation vilket kallas för att generationen är E-learners (Jorgenssen, 2003). Detta nämns även som att Generation Y är *digital natives* i kontrast till att Generation X är *digital immigrants*. (DeVaney, 2015). Generation Y är även välutbildade och en följd av detta i kombination med att snabbt kunna söka information är att Generation Y:s uppfattas som smarta men otåliga eftersom det finns en förväntan om snabba resultat (Aruna & Anitha, 2015; DeVaney, 2015; Jorgenssen, 2003). Vidare är Generation Y bekväma med förändring samt säkra på sig själva och sin framtid tack vare personlighetsdrag som målinriktade, optimistiska och påstridiga (Aruna & Anitha, 2015; DeVaney, 2015; Jorgenssen, 2003).

Generation Y beskrivs som grupporienterade, de är sedan skoltiden vana att arbeta i grupper, team och projekt (Graybill, 2014). Vidare nämner Young, Hernon och Powell (2006) att Generation Y föredrar att samarbeta med andra framför enskilt arbete. Generation Y är den generation på arbetsmarknaden som har störst etniska variationer vilket medför att generationen värdesätter mångfald (Aruna & Anitha, 2015; Becton et al., 2014). Generation Y har högre förväntningar på feedback och bekräftelse på utförda arbetsuppgifter jämfört med tidigare generationer (Kapoor & Solomon, 2011). Kapoor & Solomon (2011) menar också att Generation Y värdesätter flexibilitet och familjen högt. De är ovilliga att offra personlig sysselsättning för någon typ av professionell framgång (Arun & Anitha, 2015; DeVaney, 2015; Dulin, 2008). Det är viktigt för generationen att balansera arbete och privatliv (Becton et al., 2014). Framförallt

individer på västvärldens arbetsmarknad strävar efter utveckling och självuppfyllelse i sitt arbete, det handlar inte längre endast om försörjning (Jorgensen, 2003). För generationen är det viktigt att få utföra ett arbete som påverkar samhället positivt (Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010).

2.3 Employee Value Proposition

Förutom arbetsgivarattraktion krävs också enligt Moroko och Uncles (2008) ett *löfte* för att skapa ett framgångsrikt Employer Brand. Det som Moroko och Uncles (2008) kallar löfte kan sammankopplas med det mer välanvända begreppet *Employee Value Proposition* eller *EVP*.

Grunden i Employer Branding är att utveckla en värdegrund vilken kan skapas utifrån rådande organisationskultur och kvalitetsdrag hos befintlig personal; denna värdegrund benämns ofta som EVP (Backhaus & Tikoo, 2004). Ett EVP är det differentierade erbjudande som en organisation erbjuder sina anställda (Edwards, 2010). Genom ett EVP kan en organisation ta fram ett koncept som belyser vilka värderingar som ska förmedlas och erbjudas till både framtida och nuvarande anställda (Edwards, 2010; Backhaus & Tikoo, 2004). Enligt Barrow och Mosley (2005) definieras ett EVP som en generell positionering av arbetsgivaren för arbetstagarna och för potentiella sådana. Ett EVP kan också vara en del av en differentieringsstrategi, där erbjudandet innebär paket av arbetsgivarlöften som riktas mot olika målgrupper (Barrow & Mosley, 2005).

Ett lyckat EVP bildas genom en kombination av organisationens *identitet*, *profil* och *image* (Dyhre & Parment, 2013). Identitet kräver att organisationen vet vad som karaktäriserar själva organisationen (Dyhre & Parment, 2013). Det innebär att blicka in i organisationen internt för att förstå arbetstagarnas uppfattning om arbetsgivaren. Profil avser hur organisationen vill uppfattas som arbetsgivare, både nu och i framtiden (Dyhre & Parment, 2013). Ett strategiskt perspektiv hjälper skapandet av en sådan profil och dessutom bör arbetsgivarprofilen sammankopplas med organisationens övriga varumärken för att den ska vara trovärdig (Dyhre & Parment, 2013; Moroko & Uncles, 2008; Barrow & Mosley, 2005; Backhaus & Tikoo, 2004). Image kännetecknas av hur organisationens uppfattas som arbetsgivare av potentiella målgrupper (Dyhre & Parment, 2013).

Ett EVP måste ge en potentiell arbetstagare en anledning att arbeta för en viss arbetsgivare (Dyhre & Parment, 2013). Det kan tolkas som att arbetsgivarens löften till nuvarande och presumtiva arbetstagare ger organisationen en framtida konkurrensfördel (Backhaus & Tikoo, 2004).

2.4 Intern och extern Employer Branding

I Backhaus och Tikoos (2004) modell över Employer Branding framgår att Employer Branding dels har ett internt och dels ett externt perspektiv. Även Maxwell och Knox (2009) samt Moroko och Uncles (2008) gör skillnad mellan intern och extern Employer Branding samt mellan presumtiva och nuvarande arbetstagare.

2.4.1 Intern Employer Branding

Intern Employer Branding kan beskrivas som den process där en arbetsgivare marknadsför sitt Employer Brand mot de befintliga arbetstagarna (Backhaus & Tikoo, 2004). Det finns en skillnad i hur potentiella och befintliga arbetstagare upplever Employer Branding och vad de upplever som attraktivt, därför går det inte fullt ut att applicera samma tekniker och modeller på intern Employer Branding som på extern (Maxwell & Knox, 2009). Barrow och Mosley (2005) menar att ett Employer Brand först och främst måste etableras internt innan det kan spridas externt. För att bygga upp ett autentiskt Employer Brand är det nödvändigt att det som kommuniceras externt verkligen efterlevs internt (Ready 2009; Backhaus & Tikoo, 2004).

Backhaus och Tikoo (2004) urskiljer tre komponenter i intern Employer Branding; *identitet*, *kultur* och *lojalitet* vilka tillsammans leder till arbetstagarproduktivitet. I likhet med detta framhåller Maxwell och Knox (2009) teorin om social identitet som ett viktigt perspektiv i intern Employer Branding och särskilt begreppet *organisational identification*.

"[...] organisational identification may be treated as the intervening variable between an organisation's employer brand and the behaviour of it's employees." (Maxwell & Knox, 2009, s. 897)

En organisations identitet kan beskrivas som den kognitiva bild anställda har av organisationen (Backhaus & Tikoo, 2004). Maxwell och Knox (2009) hävdar att organisatorisk identitet konceptuellt sett är likalydande med Employer Brand image. I motsats till detta menar Backhaus och Tikoo (2004) att den kognitiva bild som identiteten utgör, inte nödvändigtvis behöver vara kongruent med arbetsgivar-imaget. Organisationskulturen växelverkar med Employer Branding. Employer Branding förstärker och förändrar den existerande organisationskulturen samtidigt som den kan ses som ett mellanled mellan Employer Branding och arbetstagarlojalitet (Backhaus & Tikoo, 2004).

2.4.2 Extern Employer Branding

Det externa perspektivet på Employer Branding handlar om att skapa en arbetsgivarattraktivitet hos potentiella arbetstagare (Backhaus & Tikoo, 2004). Arbetsgivarattraktivitet kan definieras som de fördelar en potentiell arbetstagare föreställer sig finns i att arbeta för en viss arbetsgivare (Berthon et al., 2005). För att uppbära arbetsgivarattraktivitet behövs positiv *image* kopplad till arbetsgivaren (Berthon et al., 2005; Backhaus & Tikoo, 2004; Lievens & Highhouse, 2003). En del forskare menar att extern Employer Branding kan utformas snarlikt annan typ av branding vilken är hämtad från marknadsföringen (Maroko & Uncles, 2008; Backhaus & Tikoo, 2004) medan andra hävdar att det finns fler dimensioner i Employer Branding och att det därför även bör hämtas modeller ur exempelvis psykologin (Waldner & Ritz, 2011; Ambler & Barrow; 1996).

Image är en viktig beståndsdel i extern Employer Branding (Backhaus & Tikoo, 2004). Image är den samlade bilden av de associationer som sammankopplas med den specifika organisationen (Berthon et al., 2005; Backhaus & Tikoo, 2004; Lievens & Highhouse 2003). Arbetsgivar-image skapar förväntningar hos presumtiva arbetstagare (Backhaus & Tikoo, 2004) och det

första intrycket av arbetsgivaren är essentiellt för den initiala attraktionen (Lievens & Highhouse, 2003). Arbetsgivarimage och rykte är viktigt för huruvida potentiella arbetstagare söker sig till organisationen eller ej (Edwards, 2010; Backhaus & Tikoo, 2004). Backhaus och Tikoo (2004) menar att imagen sammankopplar de associationer som finns till ett Employer Brand med den arbetsgivarattraktivitet som i slutändan är målet.

Den image som en arbetsgivare har bidrar också till att generera ett psykologiskt kontrakt mellan arbetsgivaren och arbetstagaren (Backhaus & Tikoo, 2004). Imagen ger den potentiella arbetstagaren en bild av vad arbetsgivaren har att erbjuda. Det psykologiska kontraktet kännetecknas av implicita förväntningar som arbetstagaren har på arbetsgivaren och vice versa samt den reciprocitet som finns mellan arbetstagare och arbetsgivare (Edwards, 2010). När presumtiva arbetstagare lockas av organisationens Employer Brand utvecklar de också en föreställning om hur det är att arbeta i den specifika organisationen. Kopplat till detta är det grundläggande inom Employer Branding att det som marknadsförs som ett Employer Brand är konsekvent och förenligt med övrig marknadsföring av organisationen (Moroko & Uncles, 2008).

2.4.3 Egen koppling mellan intern och extern Employer Branding

Den externa delen av Employer Branding syftar till att omgivningen ska uppfatta företaget som en framstående och attraktiv arbetsgivare, vilket gör det möjligt för en organisation att attrahera de bästa och mest talangfulla arbetstagarna (Backhaus & Tikoo, 2004). Detta kan sammankopplas med den typologi som Moroko och Uncles (2008) har utvecklat över framgångsrika Employer Brands där attraktivitet är en av två essentiella dimensioner. Den andra är löftesuppfyllnad. (Moroko & Uncles, 2008). Löftesuppfyllnad kan jämföras med det som Backhaus och Tikoo (2004) menar med de interna aspekterna av Employer Branding vilka handlar om att organisationen ska forma en unik organisationskultur som är inriktad på att driva verksamheten på det vis organisationen önskar. Detta skapas genom att systematiskt exponera de anställda för de värderingar som finns kopplade till organisationens Employer Brand vilket leder till att kulturen formas kring organisationens mål (Backhaus & Tikoo, 2004). Om detta görs effektivt blir det svårare för konkurrenterna att imitera organisationen vilket ger konkurrensfördelar.

2.5 Konsten att kommunicera ett Employer Brand

Leekha Chhabra och Sharma (2014) poängterar vikten av kommunikationskanaler kopplade till upplevd attraktivitet. Även Barrow och Mosely (2005) pekar på att kommunikation spelar en central roll för hur ett Employer Brand förstås och uppfattas. De kommunikationskanaler som används måste anpassas efter målgruppen. Enligt Leekha Chhabra och Sharma (2014) finns det en signifikant skillnad i hur nya generationer väljer att söka information jämfört med tidigare generationer, den nuvarande generationen föredrar att söka information om tänkbara arbetsgivare genom i första hand jobbportaler och i andra hand genom företagsbesök.

Detta kan jämföras med så kallad signalteori. Wilden et al. (2010) har undersökt arbetsgivarattraktivitet utifrån erkända marknadstekniker samt utvecklat en modell utifrån informationsasymmetri och signalteori. Informationsasymmetri innebär att det finns en snedfördelning av informationen mellan arbetsgivare och potentiell arbetstagare där arbetsgivaren har mer information. Genom att skicka ut lämpliga signaler med hjälp av Employer Branding kan arbetsgivare

reducera denna informationsasymmetri (Wilden et al., 2010). För att signalteori ska kunna användas till att öka arbetsgivarattraktiviteten måste de signaler som skickas ut vara tydliga och trovärdiga. Tydliga signaler minskar också informationskostnaden för potentiella arbetstagare; när en tydlig och trovärdig bild av organisationen signaleras behöver inte potentiella arbetstagare investera resurser en egen tolkning av organisationens attraktivitet (Wilden et al., 2010).

Sivertzen et al. (2013) beskriver hur Internet som kommunikationsmedel skapat nya möjligheter för att attrahera potentiella arbetstagare. Sociala medier används mer och mer för att rekrytera personal och Sivertzen et al. (2013) har undersökt huruvida sociala medier kan förbättra organisationens Employer Brand. Studien visar på ett positivt samband mellan användande av sociala medier och organisationens goda rykte (Sivertzen et al., 2013).

2.6 Prediktiv modell över kritiska beståndsdelar i ett Employer Brand

Botha et al. (2011) har utvecklat en prediktiv modell över de beståndsdelar som bör finnas vid skapandet av ett Employer Brand; ”Employer Brand Predictive Model”. Dessa är *target group needs*, *EVP differentiation*, *people strategy*, *brand consistency*, *Employer Brand communication* samt *Employer Branding metrics* (Botha et al., 2011). Tillsammans leder dessa sex delar till ett Employer Brand som i sin tur ger arbetsgivarattraktion för både potentiella och nuvarande anställda (Botha et al., 2011).

Botha et al. (2011) hävdar att segmentering och målgruppsanpassning är viktiga för att kunna utveckla ett EVP som tilltalar och är attraktivt för målgruppen. Barrow och Mosley (2005) menar också att det kan finnas en poäng i att differentiera och skapa olika Employer Brands beroende på målgrupp. Generation Y bör ses som den målgrupp vilken offentliga organisationer måste kunna attrahera för att fortsätta vara konkurrenskraftiga eftersom arbetsmarknaden är mitt uppe i en generationsväxling (Waldner & Ritz, 2011). En kritisk beståndsdel får således anses vara målgruppsanpassning.

En annan återkommande faktor i litteraturen för ett lyckat Employer Brand är arbetsgivarens löfte eller EVP (Dybre & Parment, 2013; Edward, 2010; Moroko & Uncles, 2008; Barrow & Mosley, 2005) vilket också är en hörnsten i den modell som Botha et al. (2011) har utvecklat. Ett differentierat EVP, vilket är en sammanställning av arbetsgivarens unika erbjudande i samband med anställning, ger organisationen en unik position på arbetsmarknaden i jämförelse med konkurrenter (Botha et al., 2011). Ett differentierat EVP leder enligt Botha et al. (2011) dels till motivation för önskvärda potentiella arbetstagare att anta anställning, dels ökad lojalitet hos nuvarande anställda.

Forskning gör också skillnad på de två perspektiven intern och extern Employer Branding och det är vanligt att undersöka antingen det ena eller det andra (Maxwell & Knox, 2009; Moroko & Uncles, 2008; Backhaus & Tikoo, 2004) men sällan tas ett holistiskt perspektiv där båda dessa perspektiv sammanvägs. Flera studier pekar på vikten av att ha ett tydligt och sammanhållet Employer Brand för att skapa trovärdighet (Botha et al., 2011; Wilden et al., 2010; Moroko & Uncles, 2008). En svårighet med att skapa ett sådant sammanhållet Employer Brand kan bestå dels i den uppdelning av externa och interna intressenter som genomsyrar tidigare

forskning och dels av att Employer Branding ligger mellan marknadsföring och *Human Resource Management* vilket kan skapa otydlighet beträffande ansvarsfördelningen i organisationer (Edwards, 2010). Dessutom har många organisationer stor variation av yrken och arbetsuppgifter, varför det i många fall kan vara svårt att ha ett enhetligt Employer Brand för dessa. Leekha Chhabra och Sharma (2014) hävdar att det finns ett samspel mellan de externa och interna delarna av processen Employer Branding. Detta överensstämmer både med vad Botha et al. (2011) benämner som *people strategy* och som *brand consistency*. People strategy handlar om att ha interna HR-strategier som möjliggör en efterlevnad av det som lovas externt och brand consistency syftar på att det måste finnas en enhetlighet mellan såväl intern och extern Employer Branding som mellan Employer Branding och organisationens övriga varumärken (Botha et al., 2011). Sammanfattningsvis kan ett holistiskt synsätt anses vara en nyckel för att skapa ett framgångsrikt Employer Brand.

En förutsättning för arbetsgivarattraktion är att en organisations Employer Brand kommuniceras både internt och externt. Botha et al. (2011) hävdar att en grundpelare i uppbyggnaden av ett Employer Brand är målgruppsanpassad kommunikation med en hög grad av exakthet Även Leekha Chhabra och Sharma (2014) samt Barrow och Mosley (2005) poängterar vikten av att välja kommunikationskanaler utifrån målgrupp. Att kommunikation är essentiellt beträffande Employer Branding konfirmeras också av den studie om signalteori som Wilden et al. (2010) utfört.

Avslutningsvis menar Botha et al. (2011) att det är viktigt att det finns någon slags mätfunktion, *Employer Brand metrics*, för att kunna utvärdera och kvalitetssäkra arbetet med Employer Branding. Moroko och Uncles (2008) har tagit fram en modell för att mäta hur framgångsrikt en organisations Employer Brand är vilken utgår från två variabler; löftesuppfyllnad samt attraktivitet. Den första variabeln handlar om att det som kommuniceras externt ska kunna efterlevas internt och den andra variabeln beskriver hur väl målgruppen är medveten om organisationen som arbetsgivare samt relevansen och differentieringen i erbjudandet (Moroko & Uncles, 2008). Utefter dessa variabler består modellen av fyra olika delar där organisationen kan befinna sig:

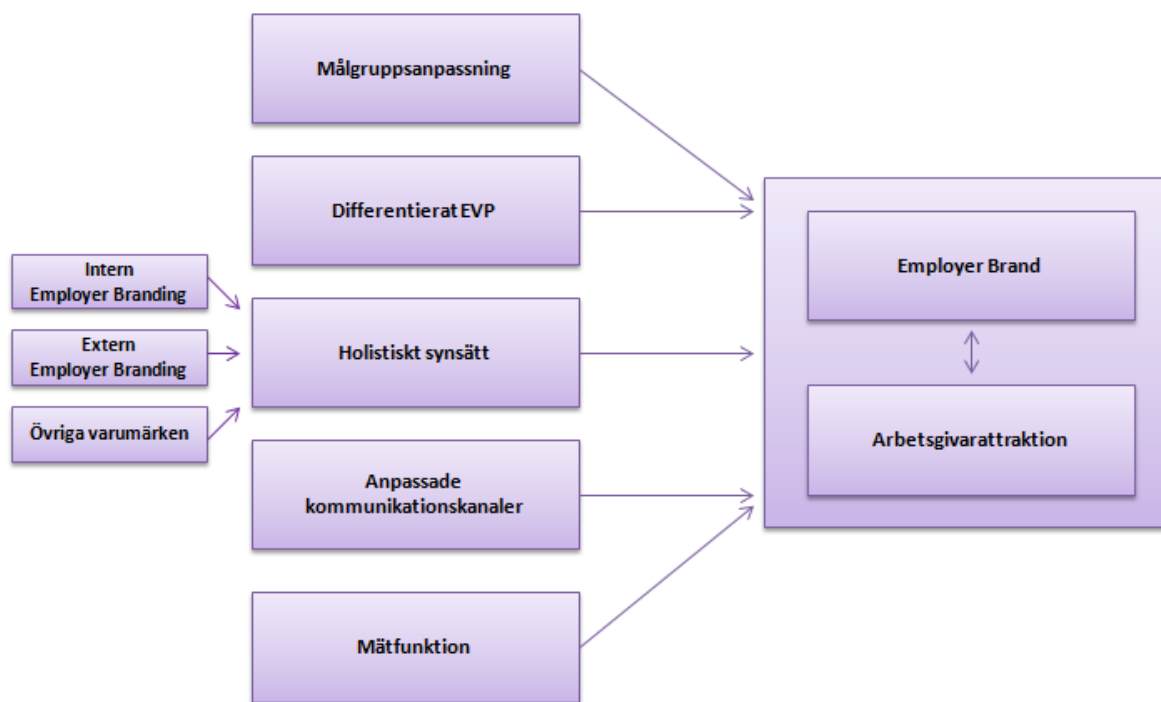
- *Communication breakdown* – ett attraktivt Employer Brand internt som brister i kommunikationen då den externa målgruppen inte uppfattar arbetsgivarvarumärket som attraktivt
- *Strategy mismatch* – arbetsgivaren anses vara attraktiv av målgruppen men misslyckas med att leverera erbjudandet under anställningen
- *Long-term disconnect* – arbetsgivaren upplevs som oattraktiv både internt och externt
- *Sustained success* – potentiella arbetstagare attraheras av varumärket samt stannar kvar på arbetsplatsen över tid (Moroko & Uncles, 2008).

2.7 Utveckling av egen Employer Brand Predictive Model

Utifrån de beståndsdelar som i litteraturen har framkommit som kritiska för att skapa ett lyckosamt Employer Brand presenteras en modell nedan. Modellen är en utveckling av den prediktiva modell som Botha et al. (2011) beskrivit över de element som karaktäriserar ett Employer

Brand. Det som skiljer den utvecklade modellen från Botha et al.:s (2011) modell är framförallt en sammanslagning av begreppen *people strategy* och *brand consistency* som i den utvecklade modellen benämns som holistiskt perspektiv. Detta för att tydliggöra vikten av ett sammanhållet Employer Brand både internt och externt samt i samspel med övriga varumärken som organisationen marknadsför.

En annan väsentlig skillnad är att den utvecklade modellen visar på en växelverkan mellan Employer Branding och arbetsgivarattraktion. I den ursprungliga modellen beskrivs arbetsgivarattraktion som ett resultat av ett lyckat Employer Brand (Botha et al., 2011) men i enlighet med Maxwell och Knox (2009) kan arbetsgivarattraktivitet likväl leda till ett starkt Employer Brand som ett starkt Employer Brand kan leda till arbetsgivarattraktivitet. Det finns således ingen hierarki mellan dessa två begrepp vilket visas i modellen genom att dessa växelverkar med varandra.



Figur 2.1. Egen modell över kritiska beståndsdelar i Employer Branding, inspirerad av ”Employer Brand Predictive Model” (Botha et al., 2011 s. 10).

3. Metod

Metodkapitlet belyser metodologiska överväganden samt forskningsprocessens genomförande. Kapitlet avslutas med en metoddiskussion kring studiens kvalitet.

3.1 Vetenskapssyn och forskningsansats

I denna studie användes kvalitativ metod. Kvalitativ metod är ett samlingsbegrepp för metoder som ger data vilka inte kan kvantifieras (Denscombe, 2016). Det kvalitativa angreppssättet är lämpligt för studier som syftar till att beskriva och förstå olika fenomen (Bjereld, Demker & Hinnfors, 2009; Backman, 2008) vilket också gör det till ett lämpligt metodval för denna studie.

Kunskapen som framkommer genom kvalitativ metod betraktas som socialt konstruerad (Denscombe, 2016). Det handlar om att skapa förståelse, vilket kan kopplas till den kunskaps-teoretiska ståndpunkten fenomenologi, vilken är dominerande inom kvalitativ forskning (Kvale & Brinkmann, 2014). Detta handlar om att söka förståelse utifrån aktörernas egna perspektiv (Kvale & Brinkmann, 2014) samt att uppfattningar och attityder gentemot ett fenomen är i fokus (Denscombe, 2016). I och med att syftet med studien är att öka förståelsen för hur statliga arbetsgivare kan arbeta med Employer Branding för att attrahera Generation Y kan ett förståelse-baserat och fenomenologiskt angreppssätt anses vara lämpligt.

Beträffande val av forskningsansats användes vid denna studie en deduktiv ansats, detta innebär att ta utgångspunkt i teorin och sedan testa denna i praktiken (Bjereld et al., 2009; Backman, 2008).

3.2 Undersökningsdesign

3.2.1 Fallstudie

Undersökningen gjordes i form av en fallstudie vilket är en strategi för att undersöka en eller ett fåtal enheter (Denscombe, 2016) och öka förståelsen för dynamiken i en särskild kontext (Eisenhardt, 1989). Yin (2009) betonar att fallstudien lämpar sig väl inom samhällsvetenskapliga undersökningar som utgår från verklighetsbaserad kontext. Fallstudien är en passande strategi för studier med fokus på att besvara frågan *hur* (Yin, 2013) samt för mer djupgående undersökningar (Denscombe, 2016) vilket överensstämmer med forskningsprojektets problemformulering. Dessutom belyser Yin (2009) den teoretiska referensramen som viktig utgångspunkt i fallstudier vilket överensstämmer med deduktiv ansats.

Vidare bör valet av fall till en fallstudie noga övervägas (Denscombe, 2016; Eisenhardt, 1989). I denna studie måste dock valet av fall betraktas som vad Denscombe (2016) benämner som ett icke-val då studien är en del av en beställd undersökning. Fallet utgörs av Bolagsverkets Employer Brand kopplat till attraktionskraft hos Generation Y.

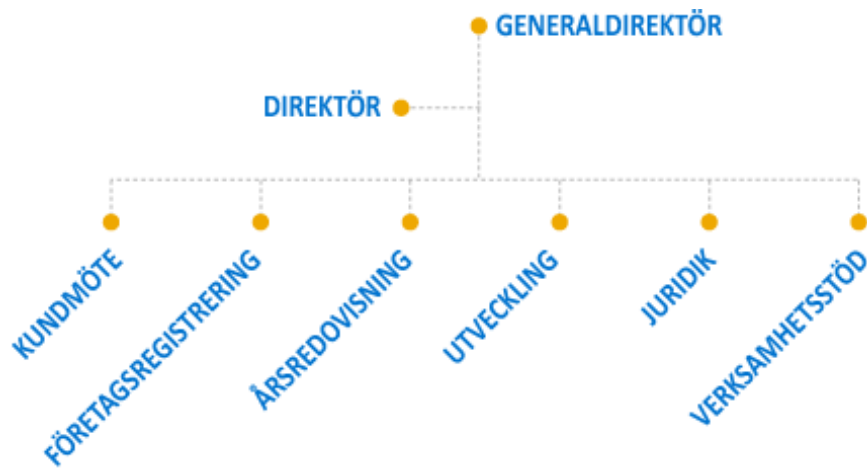
Beträffande fallstudien som strategi finns både för- och nackdelar. Fördelarna är att forskarna kommer nära praktiken, får möjlighet till nya upptäckter samt får möjlighet att följa upp oväntade resultat (Denscombe, 2016). Dessutom är fallstudier lämpliga både för att testa existerande teori och för att generera ny teori (Eisenhardt, 1989). Fallstudier är emellertid omdiskuterade,

särskilt inom kvantitativ forskning där närheten till det unika fallet kritiserats beträffande kvalitet (Kvale & Brinkmann, 2014). I denna studie ligger inte vikten på att skapa statistiskt generaliserbara resultat utan på att öka förståelsen för hur Employer Branding kan användas gentemot Generation Y. Dessutom hävdar Denscombe (2016) att det i en fallstudie går att belysa generella fenomen genom att undersöka specifika fall.

3.2.2 Fallbeskrivning

Fallet i denna studie utgörs av den statliga förvaltningsmyndigheten Bolagsverket. Bolagsverket kan sägas ha två funktioner; dels myndighetsutövande genom granskning, registrering, kontroll av årsredovisningar med mera, dels service till näringslivet genom en öppen faktabank med information. Bolagsverket har i uppdrag att ge goda förutsättningar för näringslivet och verksamhetsidén är att granska, registrera och informera för ett enkelt företagande och rättssäkert näringsliv. Bolagsverket är en avgiftsfinansierad myndighet, detta innebär att verksamheten inte finansieras med skattemedel utan tar istället ut avgifter för det arbete som utförs. För att främja enkelt företagande samarbetar Bolagsverket med andra myndigheter samt samordnar och utvecklar effektiva tjänster för företag och företagande. Detta syns i Bolagsverkets vision; *Tillsammans för ett enkelt företagande*. (Bolagsverket, 2015).

Bolagsverket är geografiskt samlat till ett kontor i Sundsvall och har drygt 500 anställda. Organisationen omsätter cirka 520 miljoner kronor per år och styrs av en generaldirektör som regeringen utser, vidare utser regeringen ett insynsråd. (Bolagsverket, 2015).



Figur 3.1. Bolagsverkets organisationsstruktur.

3.3 Databesamling

3.3.1. Intervjuer

Empirin insamlades genom intervjuer. Enligt Denscombe (2016) är intervjuer ett lämpligt metodval i studier som söker förstå komplexa fenomen. Genom intervjuer är det enligt Kvale och Brinkmann (2014) möjligt att skapa en förståelse för hur respondenterna ser på ett fenomen samt att utveckla mening utifrån respondenternas erfarenheter vilket är i linje med fenomenologin som förhållningssätt. Dessutom är intervjuer ett adekvat tillvägagångssätt för studier vilka kräver tillgång till privilegierad information, det vill säga möjlighet att få kontakt med nyckelpersoner vilka besitter värdefulla kunskaper i studieämnet. (Denscombe, 2016).

Till studien användes semistrukturerade och personliga intervjuer. Anledningen till detta är att en semistrukturerad intervju ger både intervjuaren och respondenten flexibilitet att utveckla och fördjupa frågorna under intervjun. En semistrukturerad intervju bygger på ett antal färdiga teman och intervjufrågor där ordningsföljd kan anpassas efter situation samt att intervjuaren har en frihet i att ställa fördjupande frågor (Denscombe, 2016). Den typ av data som behövs för att uppnå studiens syfte överensstämmer väl med valet av semistrukturerade intervjuer. Valet att använda personliga intervjuer motiverades genom att en gruppintervju ställer höga krav på att respondenterna är trygga i gruppen för att våga dela med sig av tankar och åsikter. Detta kan därmed riskera att svaren inte är tillförlitliga om det finns en avsaknad av trygghet i gruppen. Denscombe (2016) hävdar att en fördel med gruppintervjuer jämfört med personliga intervjuer är att en gruppintervju kan bidra med fler åsikter och synsätt. Med tanke på att det är tidskrävande att skapa en trygg grupp valdes personliga intervjuer.

Intervjufrågorna skapades utifrån teman i referensramen vilket kan ses som en operationalisering. Operationalisering innebär att göra en problemformulering empiriskt undersökningsbar (Bjereld et al., 2009) vilket intervjufrågorna i det här fallet gör. Den språkliga utformningen av intervjufrågorna byggde på Denscombes (2016) riktlinjer om lättförståelighet för att minska risken för missförstånd samt Kvales och Brinkmanns (2014) råd om att de ska vara korta och enkla. Eftersom respondenterna valdes efter två olika kriterier skapades två olika intervjuguider vilka delvis, men inte helt, överlappade varandra.

3.3.2 Urval

Det empiriska materialet bygger på nio intervjuer. Begreppet respondenter används som benämning på deltagarna i denna studie. Att använda begreppet respondent visar på att deltagarna beskriver egna åsikter, uppfattningar och känslor till skillnad från begreppet informant vilket visar på en mer formell uppgiftslämnare (Denscombe, 2016).

Respondenterna valdes utifrån två olika kriterier. Det första kriteriet definierades som att respondenten skulle vara verksam inom organisationen och ha insyn i organisationens arbete med Employer Branding, vilket syftade till att insamla empiriskt material för att stämma överens med frågeställning ett. Dessa respondenter förkortas med EB, för inflytande över Employer Branding samt en siffra för respektive respondent. Det andra kriteriet innebar att respondenten skulle vara verksam inom organisationen och tillhöra Generation Y, således ha födelseår 1980 till sent 1990 tal, detta syftade till att insamla empiriskt material för att överensstämja med

frågeställningarna två och tre. Dessa respondenter förkortas GY, för Generation Y, samt en siffra för respektive respondent. Av nio respondenter tillhörde fyra personer kriterium ett, *inflytande över Employer Branding*, och fem personer kriterium två, *tillhörande Generation Y*.

Tabell 3.1 Beskrivning av respondenter

Kriterium 1		Kriterium 2	
EB1	Har en ledande position inom HR och har varit verksam i organisationen i cirka tre år.	GY1	Född år 1991, arbetar som jurist och har varit verksam i organisationen cirka fem månader vid intervjutillfället.
EB2	Arbetar med HR och har varit verksam i organisationen i cirka nio år.	GY2	Född år 1984, arbetar som systemutvecklare och har varit verksam i organisationen cirka tre år vid intervjutillfället.
EB3	Arbetar som enhetschef, har varit verksam i organisationen i cirka 12 år.	GY3	Född år 1989, Arbetar med teknisk infrastruktur och har varit verksam i organisationen cirka sex månader vid intervjutillfället.
EB4	Arbetar som marknads-kommunikatör och har varit verksam i organisationen i cirka nio år.	GY4	Född år 1987, genomför praktik på kommunikationsavdelningen och varit i organisationen i 10 veckor.
		GY5	Född år 1985, arbetar som ekonomihandläggare, har tidigare haft flera andra befattningar. Verksam i organisationen i 12 år.

Respondenterna valdes genom ett subjektivt urval, vilket definieras som att avsiktligt välja ut en liten grupp av personer vilka besitter egenskaper eller kunskaper som bidrar till att ge värdefull data (Denscombe, 2016). Detta innebär således att respondenterna handplockas. Ett subjektivt urval kan också benämnas som ett avsiktligt urval och risken med ett sådant urval är att det blir snedvridet eller vinklat (Yin, 2013). Respondenterna valdes ut från organisationen utifrån att ungefär hälften av respondenter skulle uppfylla varje kriterium. Som hjälp att hitta respondenter som passade in på detta urval användes kontaktpersonen från Bolagsverket.

3.3.3 Genomförande

Ett missivbrev skickades till kontaktpersonen i organisationen två veckor innan intervjuerna skulle inledas, se bilaga. Kontaktpersonen distribuerade enligt instruktion missivbrevet per E-post till lämpliga kandidater för intervjuerna. I missivbrevet fanns en kort presentation av studien och dess syfte samt definitioner av de centrala begrepp studien bygger på. Dessutom redogjordes i brevet för praktisk information om hur intervjuerna skulle gå till, beräknad tidsåtgång samt hur det empiriska materialet skulle komma att användas. Vidare fanns en beskrivning av vetenskapsrådets etiska riktlinjer.

Utifrån intervjuguiderna som framtagits för ändamålet genomfördes de åtta första intervjuerna under tidsperioden 2016-03-16 till 2016-03-17. Se bilaga för intervjuguide ett och två. Intervjuerna ägde rum i ett konferensrum på Bolagsverkets kontor i Sundsvall. Den nionde intervjun ägde rum per telefon 2016-04-21. Intervjuerna pågick under 45-60 minuter vardera.

Innan intervjuerna påbörjades informerades respondenterna åter om studiens syfte samt intervjuens upplägg, vidare meddelades etiska riktlinjer muntligen. Efter inhämtande av informerat samtycke skedde ljudupptagning av samtliga intervjuer med hjälp av en dator. Att använda sig av ljudupptagning vid intervjuer är ett vedertaget tillvägagångssätt för dokumentation (Denscombe, 2016). En risk med ljudupptagning är emellertid att respondenten känner sig obehaglig men vanligtvis blir deltagarna avslappnade efter en kort stund (Denscombe, 2016). Med detta i åtanke inleddes intervjuerna med en presentation av intervjuerna och enklare frågor för att skapa en avslappnad atmosfär.

Innan intervjuerna avslutades gavs respondenterna möjlighet att göra tillägg utöver det som framkommit under intervjun. Detta går i linje med Denscombes (2016) rekommendation att alltid avsluta en intervju med att erbjuda respondenten att göra tillägg eller ta upp frågor som inte berörts tidigare under intervjun. Vidare informerades om att respondenterna skulle få en transkribering av intervjun skickad per E-post för att även i efterhand kunna göra tillägg eller klargöra eventuella missförstånd. Detta är en typ av respondentvalidering vilken bidrar till att stärka våra datas tillförlitlighet (Denscombe, 2016).

3.4 Analysmetod

Bearbetning av empirisk data utfördes med inspiration av Yins (2013) fem analyssteg: *sammanställning, demontering, remontering, tolkning* samt *framställning av slutsatser*.

Sammanställning av data gjordes genom att intervjuerna transkriberades samt att övriga anteckningar från intervjutillfällena sammanställdes. Patel och Davidson (2011) beskriver att kroppsspråk, betoningar och ironier försvinner när talspråket överförs till skriftspråk varför transkriberingen är en känslig process som kan inverka på studiens slutresultat. Forskaren måste vara medveten om hur hanteringen av materialet påverkar analysen för att studien ska kunna anses ha god validitet (Patel & Davidson, 2011). Intervjuerna transkriberades detaljerat men med viss bearbetning för att få en mer lättförståelig form i skrift. Detta rekommenderas av Kvale och Brinkmann (2014) i de fall utskriften av intervjun skall visas för respondenten.

Det transkriberade materialet ställdes därefter mot de tematiska områden som framkommit i den referensramen. Yin (2013) påtalar att det är viktigt att utforma en analytisk strategi inför en fallstudie för att skapa en prioritering i fråga om analysen. Användande av teoretiska teman får anses som en sådan generell analysstrategi. Detta överensstämmer också väl med den huvudsakligen deduktiva forskningsansatsen. I enlighet med dessa teman kodades allt material och särskilt utmärkande citat markerades. Denna nedbrytning av materialet motsvarade det som Yin (2013) benämner som demontering. Vidare är kategorisering är en användbar och erkänd struktur för att skapa överblick över kvalitativa data (Denscombe, 2016; Yin, 2013).

Då materialet försetts med koder kunde textbitarna sorteras vilket ledde till att mönster började framträda. Detta är vad Yin (2013) benämner som remontering. I denna fas strävades efter att hitta likheter och skillnader i respondenternas uttalanden samt att prova olika typer av tematiska arrangemang. Yin (2013 s.193) hävdar att en viktig del i remonteringsarbetet är "*lek med data*" vilket innebär att testa data i olika kombinationer och hierarkiska ordningar. Utifrån remonteringen av data tolkades materialet och slutsatser drogs. Yin (2013) poängterar dock att analysen inte är en linjär process utan att det pågår en ständig förflyttning fram och tillbaka mellan de olika stegen.

3.5 Forskningsetiska principer

Under forskningsprocessen strävades kontinuerlig mot att arbeta efter de forskningsetiska principerna. Att ta hänsyn till etiska aspekter är en del i att kunna presentera ett trovärdigt och tillförlitligt forskningsresultat (Kvale & Brinkmann, 2014). Enligt Vetenskapsrådet (2002) finns fyra huvudsakliga forskningsetiska principer; *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentiellitetskravet* samt *nyttjandekravet*.

Informations- och samtyckeskraven slås ofta ihop och benämns som principen om informerat samtycke (Denscombe, 2016). Det handlar om att deltagarna ska delges tillräcklig information om studien för att kunna fatta beslut om eventuellt deltagande (Denscombe, 2016; Kvale & Brinkmann, 2014; Vetenskapsrådet, 2002). Inför genomförandet av denna studie informerades respondenterna per E-post om undersökningens syfte och omfattning. Innan varje intervju upprepades informationen och respondenterna meddelades att deltagandet när som helst kunde avbrytas.

Konfidentiellitetskravet innebär rätten till anonymitet samt att data skyddas från obehöriga (Denscombe, 2016; Kvale & Brinkmann, 2014; Vetenskapsrådet, 2002). Materialet från intervjuerna förvarades digitalt på lösenordsskyddade datorer, vilket överensstämmer med Denscombes (2016) rekommendationer om digital datahantering. Valet gjordes att inte förvara materialet i internetbaserade så kallade molntjänster för att skydda det från obehörigt intrång och garantera konfidentiellitet. Dessutom märktes allt material med kodnamn för de olika respondenterna för att garantera anonymiteten.

Nyttjandekravet berör hur det insamlade materialet används. Principen är att insamlade uppgifter endast ska användas i forskningssyfte (Vetenskapsrådet, 2002) vilket också varit fallet vid denna studie.

3.6 Metoddiskussion

Metodvalen för denna studie har utgått från ett fenomenologiskt förhållningssätt och resulterat i en kvalitativ fallstudie som forskningsstrategi. Ett alternativ till den kvalitativa metoden kunde ha varit en kvantitativ studie. Ett kvantitativt metodval hade potentiellt sett kunnat bidra till ett ökat antal deltagare i studien och därmed ett mer heltäckande resultat. Emellertid är studiens syfte inte att skapa en total bild av fenomenet Employer Branding utan att öka förståelsen för begreppet och göra en djupare tolkning av det. Detta går i linje med den kvalitativa metoden vilken syftar till beskrivning och förståelse samt kännetecknas av forskarnas närhet till verkligheten (Holme & Solvang, 1997). Åsberg (2001) är dock kritisk till att det överhuvudtaget ska finnas en uppdelning mellan kvantitativ och kvalitativ metod.

Vid all typ av forskning bör kvalitetsmått användas (Yin, 2013). I den kvalitativa forskningen är emellertid vedertagna kvalitetsmått som validitet och reliabilitet en komplex fråga (Kvale & Brinkmann, 2014; Shenton, 2004). Det har därför skett en anpassning av de traditionella begreppen; istället för validitet och reliabilitet kan *trovärdighet* och *tillförlitlighet* användas för att bedöma kvaliteten på en studie (Kvale & Brinkmann, 2014; Shenton, 2004) samt att *överförbarhet* kan användas som alternativ till generaliserbarhet (Shenton, 2004). Det finns emellertid en kritik mot att byta ut vedertagna kvalitetsmått i kvalitativ forskning. Morse, Barrett, Mayan, Olson och Spiers (2002) identifierar en risk i att kvaliteten på forskningen sjunker när validitet och reliabilitet byts ut mot trovärdighet och tillförlitlighet. Kvalitetsarbetet har en tendens att bli reaktivt snarare än proaktivt i den kvalitativa forskningen (Morse et al., 2002). För att redogöra för föreliggande studies kvalitet kommer emellertid de anpassade begreppen att användas. Detta underbyggs med att de anpassade begreppen är utformade för, och därmed bättre anpassade till, kvalitativa datainsamlingsmetoder.

För att en kvalitativ studie ska anses vara *trovärdig* krävs att forskaren är medveten om sin egen påverkan på forskningsprocessen (Patel & Davidson, 2011). Detta kan sammankopplas med begreppen *objektivitet* och *förförståelse*. Enligt Denscombe (2016) går det inte att utföra kvalitativa studier utan att forskaren påverkar resultatet. Sålunda är denna studie inte objektiv vilket den heller inte utgett sig att vara. I kvalitativ forskning är forskaren det primära forskningsinstrumentet vilket medför subjektivitet (Yin, 2013). Dock menar Patel och Davidson (2011) att ett sätt att styrka objektivitet är att ta avstamp i befintlig teori vilket kan sammankopplas med studiens deduktiva ansats.

Ett dilemma kopplat till objektivitet i intervjustudier är att människan är föränderlig. Kvale och Brinkmann (2014) menar att en respondent kan förändra ett svar på en fråga avhängigt intervjuaren. Ett annat sätt att definiera symptomen är genom uttrycket intervjuareffekten. Intervjuareffekten innebär att olika attribut hos intervjuaren inverkar på respondentens villighet att delge information och vara ärliga i sina svar (Denscombe, 2016). I linje med detta menar både Patel och Davidson (2011) och Shenton (2004) att beteenden aldrig kan ses som statiska och att en intervjuundersökning inte är någon absolut sanning varför det är naturligt att resultatet i en upprepad undersökning avviker från resultatet i den första undersökningen.

I motsats till detta menar Shenton (2004) att objektivitet inte är ett relevant kvalitetsmått beträffande kvalitativa undersökningar; istället kan begreppet *konfirmering* användas. Konfirmering innebär att forskaren i minsta möjliga mån ska påverka resultatet med egna preferenser (Shenton, 2004). Shenton (2004) menar att ett sätt att uppnå konfirmering är att medvetandegöra personliga utgångspunkter. Det kan tolkas som att vara medveten om förförståelse. Med förförståelse menas att forskarens känslor, kunskap och intryck bidrar till att tolka forskningen (Patel & Davidson, 2011). Som ett led i att säkerställa att tolkningen av materialet inte färgats av forskarnas förförståelse har respondentvalidering använts för att styrka resultatets trovärdighet. Enligt Denscombe (2016) är också detta ett brukligt tillvägagångssätt för att stärka trovärdigheten vid intervjustudier.

Ett sätt att åstadkomma *tillförlitlighet* i kvalitativa studier är att använda triangulering (Kvale & Brinkmann, 2014; Patel & Davidson, 2011). Trianguleringen i denna studie bestod av att två intervjuare närvarade vid samtliga intervjuer för att undvika att subjektiva bedömningar influerade intervjutolkningen samt att analysen av materialet genomfördes gemensamt av de två forskarna. Detta tillvägagångssätt benämns av Patel och Davidson (2011) som en typ av triangulering vilken ger studien tillförlitlighet. Vidare menar Denscombe (2016) i likhet med Shenton (2004) att tillförlitlighet kan skapas genom utförliga redogörelser av metod, analys och slutsatsfattande. Detta för att studien ska kunna repeteras med jämförbart resultat (Denscombe, 2016). I föreliggande metodavsnitt redogörs följaktligen för studiens hela forskningsprocess. Yin (2013) använder begreppet *transparens* för att beskriva en detaljerad dokumentation av forskningsprocessen, vilken möjliggör för andra att granska och bedöma studiens resultat.

En annan aspekt som kvalitativ forskning kritiserats för gäller problemet generaliserbarheten och detta har länge varit ett konfliktämne (Yin, 2013). Vidare pekar Yin (2013) på att det inte är relevant att använda sig av statistiska generaliseringar inom kvalitativ forskning utan fokus bör ligga på att göra analytiska generaliseringar genom att skapa teoretiska konstruktioner som kan användas i situationer som liknar den studerade situationen. Detta kan tolkas som att en kvalitativ studie skapar *överförbarhet* snarare än generaliserbarhet. För att överföring av ett resultat ska vara relevant måste en detaljerad beskrivning av studiens kontext tillhandahållas för att låta läsaren att avgöra om resultatet går att överföra till andra kontexter (Shenton, 2004).

Denscombe (2016) menar att det i en fallstudie finns problematik beträffande dess generaliserbarhet vilket kommer an på huruvida det är rimligt att generalisera utifrån enbart ett fåtal fall. Enligt Yin (2013) ökar trovärdigheten för studien om dess resultat kan överföras till andra studier eller situationer. Dock visar Denscombe (2009) ett resonemang som innebär att ett fall alltid ingår i ett större sammanhang. Det betyder att även om denna undersökning bygger på en specifik statlig organisation ingår denna även i en större kategori av statliga myndigheter till vilka resultatet av studien skulle kunna överföras.

4. Resultat och analys

I detta kapitel sammankopplas empirin med teorin utifrån den egenutvecklade modellen som presenterades i den teoretiska referensramen, inspirerad av "Employer Brand Predictive Model" (Botha et al., 2011 s. 10). Kapitlet är indelat i sex avsnitt, där varje avsnitt presenterar resultat utifrån modellens olika delar. Kapitlet inleds med ett avsnitt som behandlar Employer Branding och arbetsgivarattraktion.

4.1 Employer Branding och arbetsgivarattraktion

Employer Brand är det paket av funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar som erhålls genom en anställning hos en specifik arbetsgivare (Ambler & Barrow, 1996). Begreppet Employer Branding används ofta synonymt med begreppet Employer Brand. Emellertid finns en viss distinktion mellan dessa två. Employer Branding syftar till själva processen medan Employer Brand är det varumärke eller koncept som differentierar en arbetsgivare från dess konkurrenter (Backhaus & Tikoo, 2004).

Den utvecklade modell som används i denna studie, inspirerad av Botha et al.:s (2011) "Employer Brand Predictive Model", betonar att det sker en växelverkan mellan Employer Branding och arbetsgivarattraktion där båda dessa faktorer påverkar varandras framgång. Ett lyckat Employer Brand leder till arbetsgivarattraktion som i sin tur leder tillbaka till ett lyckat Employer Brand.

Arbetsgivarattraktion handlar om att en arbetsgivare är attraktiv både för existerande och potentiella arbetstagare (Berthon et al., 2005; Maxwell & Knox, 2009). Studiens fyra respondenter med inflytande över Employer Branding lyfter alla fram utvecklingsmöjligheter inom organisationen som en attraktivitetsfaktor. En respondent uttrycker följande om utvecklingspotential som attraktivitetsfaktor:

"Det finns utvecklingspotential. Vi jobbar med kompetensutveckling årligen och om man vill och visar framfötterna så finns det möjligheter här. Det är ju en intern politik att vi verkligen vill uppmuntra till intern rörlighet men vi kan för den sakens skull inte tumma på grundkompetensen som vi behöver. Men intern rörlighet är viktigt." EB2

Möjlighet till utveckling inom organisationen kan kopplas till vad Berthon et al. (2005) samt Alnaiçik och Alnaiçik (2012) benämner som *social value*. Enligt en studie av Alnaiçik och Alnaiçik (2012) värderades *social value* som mest attraktivt av potentiella arbetstagare och begreppet handlar om karriärmöjligheter, erkännande och belöning. Karriärmöjligheter kan kopplas samman med det som flera respondenter benämner som utvecklingspotential. En respondent hävdar också följande gällande karriärmöjligheter kontra balans mellan arbete och fritid:

"Det finns inga krav på att du ska jobba dygnet runt här. Du kan ändå göra någon form av karriär internt utan att lägga ner den tiden, det är inte den pressen [...] man kan vara hemma och vara barnledig, komma tillbaka och fortfarande ha en karriär." EB3

En respondent tillhörande Generation Y uttrycker:

"Nu talar jag för mig som jobbar på IT. Uppå hos på IT har vi det väldigt skönt, vi har bra möjligheter till utveckling och sköna arbetsätt. Flexibla tider och möjlighet att jobba hemifrån och sådana saker så att för oss är det väldigt skönt." GY2

Beträffande belöningar, som också ingår i Alnaiçik och Alnaiçik (2012) begrepp *social value*, råder samstämmighet bland respondenterna om att det inte finns några regelrätta belöningsystem. Detta hänger ihop med att organisationen är en statlig myndighet varför inga bonussystem eller liknande kan existera. Detta skulle kunna vara negativt för organisationens attraktivitet som arbetsgivare utifrån att Lievens och Highhouse (2003) i en studie kommit fram till att instrumentella attribut, som lön och belöningar, är en viktig del i att uppbära arbetsgivarattraktion. Den typ av instrumentella attribut som Lievens och Highhouse (2003) avser blir i det här fallet begränsade på grund av att organisationen som sådan är statlig.

Däremot menar fyra av fyra respondenter med inflytande över Employer Branding att organisationen kan erbjuda arbetstagare förmånliga arbetsvillkor samt en mängd andra förmåner vilka bör kunna anses vara attraktivitetsfaktorer. Dessa arbetsvillkor bygger i stort sett på att en statlig anställning har särskilt förmånliga arbetsvillkor reglerade i kollektivavtal. Förmånliga arbetsvillkor kan kopplas samman med vad Maxwell och Knox (2009) kommit fram till i en studie om vad som anses attraktivt av redan anställda där anställningsförhållande är en av kategorierna. Enligt Maxwell och Knox (2009) ingår i anställningsförhållande faktorer som belöningar, ledarskap, relation mellan chef och anställd, typ av arbete etc. Vidare menar Maxwell och Knox (2009) att framgång kan göra en organisation attraktiv. EB2 lyfter fram att organisationen är framåtdrivande och ofta får uppdrag från regeringen som även andra myndigheter eftertraktar:

"[...] vi är med i väldigt mycket olika utredningar och arbeten som görs centralt inom staten där vi synliggörs och där man vet vad Bolagsverket är och vi har fått ett bra varumärke liksom. Det är därför, vi är ju på tå, vi har fått till oss mycket arbetsuppgifter som det är många andra som vill ha. Skatteverket vill ha samma uppgifter eller samma uppdrag som oss. Vi har flera gånger fått till oss nya arbetsuppgifter på grund av att vi är dem vi är och vi har visat att vi har klarat saker förut." EB2

Det framgår i citatet att organisationen har ett gott rykte och tycks vara framgångsrik. Detta kan sammankopplas med Maxwell och Knox (2009) studie, vilken även nämnts ovan, och som visar att en organisation som är framgångsrik också är attraktiv. Citatet påvisar också det som kan benämnas som konstruerad extern image vilket handlar om hur människor i verksamheten tror att människor utanför verksamheten uppfattar organisationen. Utdraget tydliggör att respondenten har en konstruerad extern image vilken ger en uppfattning om att organisationen ses som framgångsrik. En positiv konstruerad image gör en organisation attraktiv för dem som arbetar i den (Maxwell & Knox, 2009). En sådan positiv image kan också sammankopplas med det som Lievens och Highhouse (2003) benämner som symboliska attribut, som utgörs av bland annat social acceptans och prestige, vilket bidrar till högre arbetsgivarattraktion.

4.2 Målgruppsanpassning

För att kunna attrahera och locka till sig önskvärd arbetskraft måste en arbetsgivare identifiera sin målgrupp (Botha et al., 2011). Detta är också det första steget i vår egen modell över kritiska beståndsdelar i Employer Branding. Olika EVP attraherar olika människor och enligt forskningen spelar branschtillhörighet (Alniaçik & Alniaçik, 2012; Wilden et al., 2010), kön och ålder (Wilden et al., 2010) avgörande roller i vad som anses attraktivt och därmed i valet av arbetsgivare. Utifrån detta måste en arbetsgivare identifiera och anpassa erbjudandet efter målgrupp.

Under intervjuerna framkommer att Bolagsverket som helhet inte arbetar gentemot någon särskild målgrupp. Bland respondenterna med inflytande över Employer Branding råder delade meningar om huruvida arbetet med att attrahera arbetskraft är inriktat mot någon särskild målgrupp eller inte. EB1 uttrycker:

”Vi behöver inte vara attraktiva för alla utan vi behöver vara där det är mest sårbart och där det är mest svårt att få tag i kompetens.” EB1

Citatet visar att EB1 upplever att det finns ett visst segmenteringstänk i attraktivitetsarbetet. Organisationen ska enligt respondenten vara attraktiv för personer med vissa kritiska kompetenser. Även EB2 och EB3 bekräftar att organisationen behöver vara attraktiva för nå vissa specifika kompetenser snarare än åldersgrupper. Ett sätt att nå både specifika kompetenser och en yngre generation är enligt EB2 genom det samarbete som organisationen har med universitet.

”Vi har alltid haft ett samarbete med högskolan även om det är än mer viktigt nu och vi är än mer aktiva nu.” EB2

Det arbete som görs sker således utifrån vissa svårrekryterade nyckelkompetenser. Att segmentera utifrån vissa kompetenser kan vara problematiskt eftersom olika avdelningar ser olika kompetenser som grundläggande. Därmed finns en svårighet i om alla avdelningar vill segmentera marknaden efter sina egna yrkeskategorier. Med utgångspunkt i det som både Alniaçik och Alniaçik (2012) samt Wilden et al. (2010) anser; att branschtillhörighet är en avgörande faktor i hur arbetsgivarens erbjudande uppfattas, blir en segmentering utifrån yrkestillhörighet problematisk eftersom det leder till svårigheter att ta fram ett enhetligt och konsekvent Employee Value Proposition, ett arbetsgivarlöfte. Organisationen måste hitta en fungerande målgrupp för att kunna utveckla ett slagkraftigt EVP.

Beträffande huruvida organisationen arbetar specifikt mot en yngre målgrupp eller mot det som kallas Generation Y råder delade meningar. EB1 uttrycker en tveksamhet mot att arbeta inriktat mot olika generationer då det enligt respondenten inte finns någon större vits med att arbeta annorlunda bara för att en ny generation ska inta arbetsmarknaden. EB1 menar att det snarare handlar om att olika individer har olika behov och att detta inte är generationsspecifikt. Detta överensstämmer med vad Treuren och Anderson (2010) framställer i sin studie vilken visar att Generation Y inte egentligen skiljer sig nämnvärt från tidigare generationer. Enligt EB2 har

inte organisationen Generation Y som målgrupp. Däremot har respondenten varit på föreläsningar och seminarier om Generation Y och genom detta skaffat sig kunskap som kan vara betydelsefull även om det inte finns någon uttalad strategi för målgruppsanpassning.

EB3 upplever däremot att de yngre medarbetarna, Generation Y, värderar balans mellan arbete och fritid högre än vad tidigare generationer gjort. Utifrån detta menar EB3 att Generation Y ställer nya krav. Detta överensstämmer med de kännetecken som enligt forskningen är specifika för Generation Y: ovillighet att offra personlig sysselsättning för någon typ av professionell framgång (Arun & Anitha, 2015; DeVaney, 2015; Dulin, 2008) samt att det är viktigt för generationen att balansera arbete och privatliv (Becton et al., 2014). Detta styrks även i återkommande svar från respondenterna tillhörande Generation Y som lyfter fram att den balans mellan arbete och fritid som Bolagsverket erbjuder bidrar till dess attraktivitet som arbetsgivare. GY1 beskriver att tack vare arbetstiden på 37,5 timmar i veckan möjliggörs för medarbetarna att till exempel arbeta mer en vecka för att ta ut ledighet genom kompensationstid någon annan vecka. För GY1 är detta betydelsefullt eftersom hen gärna reser till sin hemstad på helgen då arbetet på Bolagsverket innebar en flytt från hemstaden till Sundsvall. Utöver detta belyser respondenterna tillhörande Generation Y att Bolagsverket underlättar för den tiden i livet när arbetstagararen skaffar familj. Detta genom att ge möjlighet att kunna vara flexibel med att hämta och lämna på dagis, ingen anmärkningsvärd övertid, sex veckors semester och dylikt.

Att segmentera arbetsmarknaden utifrån Generation Y skulle kunna vara ett alternativ ur perspektivet att Generation Y är den nyaste generationen att inta arbetsmarknaden. Generation Y definieras generellt sett som individer födda mellan åren 1980 och 2000 (Becton et al., 2014; Balda & Mora, 2011; Jorgenssen, 2003) och stor del av potentiell arbetskraft består således av denna generation (Jorgenssen, 2003). Problemet med att segmentera arbetsmarknaden på det här sättet är att det kan vara olagligt med hänvisning till diskrimineringslagstiftningen. Segmenteringen av arbetsmarknaden har fler restriktioner än kundmarknaden. Botha et al. (2011) anser att organisationer som segmenterar arbetsmarknaden måste ha i åtanke att segmentering av demografiska variabler som ålder, kön och etnicitet leder till diskriminering av arbetskraft vilket är olagligt. Att inrikta arbetet med Employer Branding mot universitet kan liknas vid den typ av segmentering som Moroko och Uncles (2009) samt Berthon et al. (2005) bevisat ha en positiv inverkan på organisationers förmåga att attrahera arbetskraft.

Med utgångspunkt i ovanstående saknas, alternativt bortprioriteras, arbetet med att målgruppsanpassa Bolagsverkets erbjudande. De enda målgrupper som nämnts under intervjuerna är yrkes- och kompetensbaserade vilket beror på en kompetensbrist av dessa specifika kompetenser på arbetsmarknaden. Om Bolagsverket skulle investera i att ta fram en plan för vad som är organisationens målgrupp kommer det bli problematiskt att basera denna enbart på yrken där det finns ett tydligt rekryteringsbehov. Svårigheten består i att olika yrkeskategorier sannolikt inte attraheras av samma erbjudande, utifrån forskning av Alniaçik och Alniaçik (2012) samt Wilden et al. (2010).

4.3 Employee Value Proposition

Botha et al. (2011) menar att en organisation genom sitt EVP skapar en unik position hos målgruppen och differentierar sig från arbetsmarknadens konkurrenter. För att göra detta måste EVP:t motsvara målgruppens krav och preferenser. Genom ett EVP kan en organisation ta fram ett koncept som belyser vilka värderingar som ska förmedlas och erbjudas till både framtida och nuvarande anställda (Edwards, 2010; Backhaus & Tikoo, 2004). Enligt Barrow och Mosley (2005) definieras ett EVP som en generell positionering av arbetsgivaren för arbetstagarna samt för potentiella arbetstagare. Utifrån avsaknaden av målgrupp blir det svårt att utvärdera Bolagsverkets EVP. Istället måste attraktiviteten i erbjudandet analyseras utifrån hur väl Bolagsverkets arbetsgivarerbjudande står sig i jämförelse med konkurrenterna.

Återkommande för fyra av fyra respondenter med inflytande över Employer Branding är att Bolagsverket inte tycks ha något uttalat erbjudande eller löfte gentemot sina anställda. EB2 lyfter att det inte finns ett uttalat erbjudande som är giltigt för hela myndigheten men att det kan finnas vissa chefer som marknadsför sina avdelningar och på så sätt har ett slags erbjudande gentemot potentiella anställda. EB1 menar att även om det inte finns något uttalat erbjudande finns en övergripande vision och målbild där ett löfte om vad medarbetarskapet innebär på ett vis kan tänkas ingå. EB4 däremot uttrycker att själva arbetet med Employer Branding saknas och att det inte heller finns något löfte eller arbetsgivarerbjudande. Under ingen av de fem intervjuerna med respondenter tillhörande Generation Y framkommer något svar att de upplevt ett uttalat erbjudande när de sökte sig till Bolagsverket, varken under rekryteringsprocessen eller senare. Återkommande svar är att de fått en överraskande positiv bild av Bolagsverket när de väl påbörjat sin anställning. GY1 nämner exempelvis att myndigheten är mycket mer modern än vad hen tänkt sig och GY2 berättar:

”Så det var först när jag kom hit som jag först förstod att det här var riktigt bra [...] efter bara ett besök var jag fast.” GY2

Bolagsverkets EVP får således anses utgöras av en tolkning av förmåner, fördelar och värderingar som respondenterna kommunicerat som karaktäristiska för organisationen. Med denna utgångspunkt kommer erbjudandet att bildas av det som respondenterna tolkar som Bolagsverkets identitet. Identitet är det som kan betecknas som organisationens karaktär (Dyhre & Parment, 2013) eller som den kognitiva bild som anställda har av organisationen (Backhaus & Tikoo, 2004). Identitet är också det första steget i en organisations EVP (Dyhre & Parment, 2013). Genom utgå inifrån organisationen skapas också en ärlighet i EVP:t vilket bör leda till en hög grad av löftesuppfyllnad. Ärlighet och löftesuppfyllnad är också två viktiga faktorer i ett starkt Employer Brand (Moroko & Uncles, 2008; Backhaus & Tikoo, 2004).

Utifrån de förmåner och fördelar som respondenterna benämner som karaktäristiska för organisationen kan begreppen utvecklingsmöjligheter, förmånliga arbetsvillkor samt anställningstrygghet tas fram. Ur värderingar och kultur framträder begreppen framåtanda, familjär organisationskultur samt bidragande till samhällsutveckling under intervjuerna. Dessa sex begrepp är således en tolkning av vad Bolagsverket erbjuder utifrån samtliga respondenters uppfattning om arbetsgivaren och vad som erbjuds som anställd i organisationen.

För att göra analysen tydlig kommer den konkurrens som Bolagsverkets EVP möter att indelas i två kategorier; *konkurrens gentemot privata aktörers erbjudanden* samt *konkurrens gentemot offentliga aktörers erbjudanden*. Detta för att i princip alla Bolagsverkets yrkesgrupper återfinns inom både privat sektor och offentlig sektor, dock ser konkurrensen olika ut beroende på om Bolagsverket konkurrerar med privat eller offentlig sektor. Erbjudandet måste således vara attraktivt både för att locka arbetstagare från privat till offentlig sektor och för att locka arbetstagare från andra offentliga arbetsgivare till Bolagsverket.

I konkurrensen med privata arbetsgivare har dessa fördelar vad gäller ekonomiska förmåner som lön och bonusutbetalningar. Detta kan, och ska, inte Bolagsverket konkurrera med vilket enligt EB2 ligger i den statliga organisationens natur. Generellt sett bör Bolagsverkets konkurrensfördelar gentemot privata arbetsgivare ligga i det som benämns som förmånliga arbetsvillkor, anställningstrygghet samt bidragande till samhällsutveckling. I konkurrensen gentemot andra offentliga arbetsgivare torde dessa erbjudanden dock inte vara lika unika och konkurrenskraftiga. Dessa tre delar ingår på ett sätt i myndighetsbegreppet och alla andra myndigheter har därmed samma erbjudande, om än inte samtliga offentliga verksamheter.

Flera respondenter lyfter dock att Bolagsverket skiljer sig avsevärt från andra myndigheter med sina utvecklingsmöjligheter, framåtanda och moderna arbetsätt. En annan betydande skillnad mellan Bolagsverket och andra myndigheter som lyfts fram av flera respondenter är att Bolagsverket inte är geografiskt utspritt över landet. Alla medarbetare på Bolagsverket sitter samlade i en och samma byggnad, vilket kan tänkas vara en betydande orsak till att familjär organisationskultur karaktäriserar organisationen. Dessutom berättar flera respondenter att detta bidrar till att beslut kan fattas snabbare. GY4 nämner bland annat att många kan ha en bild av myndigheter, som hen även hade själv före sin anställning, att beslut tar lång tid och att det går strikt till, men så upplever GY4 det inte idag.

Genom att profilera sig som en familjär myndighet med utvecklingsmöjligheter och framåtanda kan Bolagsverket differentiera sig från såväl privata som offentliga arbetsgivare. I myndighetsbegreppet ingår förmånliga arbetsvillkor, anställningstrygghet och bidragande till samhällsutveckling, vilket är konkurrenskraftigt gentemot privat sektor. Den familjära organisationskulturen, utvecklingsmöjligheter och framåtanda differentierar erbjudandet från andra offentliga verksamheter. Detta EVP bygger också på den psykografiska segmentering som föreslås i föregående avsnitt där målgruppen karaktäriseras av intresse för utveckling och framförallt samhällsutveckling. Att utgå från målgrupp eller segmentering av arbetsmarknaden är också i linje med hur Botha et al. (2011) samt Barrow och Mosley (2005) beskriver ett lyckat framtagande av ett arbetsgivarerbjudande.

4.4 Holistiskt synsätt

Faktorn holistiskt synsätt innefattar både det som Botha et al. (2011) benämner som *people strategy* och *brand consistency*. Det som Botha et al. (2010) benämner *people strategy* kan jämföras med vad Moroko och Uncles (2008) menar med att samarbetet mellan olika avdelningar i organisationen måste fungera för att ett Employer Brand ska vara fungerande. Denna del kommer här att benämnas som intern Employer Branding att jämföras med extern Employer

Branding som behandlas i ett separat avsnitt nedan. Brand consistency är jämförbart med vad Wilden et al. (2010) samt Moroko och Uncles (2008) benämner som ett sammanhållet Employer Brand där alla organisationens varumärken går i linje med varandra. Även Ready (2009) pekar på vikten av ett sammanhållet Employer Brand. Detta behandlas i avsnittet sammanhållet varumärke nedan. Tillsammans utgör dessa delar det som i modellen benämns holistiskt synsätt. Det holistiska perspektivet anger att de tre delarna, intern och extern Employer Branding samt övriga varumärken, måste ses som en helhet snarare än som tre separata delar.

4.4.1 Intern Employer Branding

Intern Employer Branding handlar till stor del om identitet (Maxwell & Knox, 2009; Backhaus & Tikoo, 2004) och kultur (Backhaus & Tikoo, 2004). Identiteten är det som kan betecknas som organisationens karaktär (Dyhre & Parment, 2013) eller som den kognitiva bild som anställda har av organisationen (Backhaus & Tikoo, 2004).

Utifrån respondenterna med inflytande över Employer Branding råder samstämmighet om att organisationen har en stark utvecklingsinriktning och framåtanda. Detta kan tänkas vara en del av organisationens identitet utifrån Backhaus och Tikoo (2004) beskrivning om identiteten som den kognitiva bild som finns beträffande en organisation. Vidare är EB1 och EB2 överens om att organisationen erbjuder stimulerande arbetsuppgifter och möjlighet till intern rörlighet. Detta är GY5 ett bra exempel på. Hen började på Bolagsverket direkt efter gymnasiet och har bland annat arbetat i receptionen, som handläggare på registreringsavdelningen och idag som handläggare på ekonomiavdelningen. GY5 berättar att:

"Jag har liksom sett hela, det enda jag inte varit på är juridik och sådana där du behöver en specifik utbildning för att utföra jobbet, annars är det mycket intern utbildningar och det är ju grymt bra." GY5

EB4 menar däremot att det bara i viss mån finns möjlighet till stimulans och rörlighet i arbetet, på vissa avdelningar är dessa möjligheter begränsade.

Vidare råder samstämmighet bland respondenterna om att organisationen kan karaktäriseras genom dess värdeord: *kunskap, engagemang och kundnytta*. EB2 beskriver att alla medarbetare engagerades vid framtagandet av dessa värdeord vilket gör att orden ligger mycket nära verksamheten. Även EB1 menar att värdeorden har en förankring i organisationen och det finns en relativt hög grad av efterlevnad. I och med att samtliga medarbetare varit med i framtagandet av värdeorden får dessa begrepp antas ha en stark koppling till organisationens identitet. Identiteten bygger som ovan nämnts organisationens karaktär (Dyhre & Parment, 2013) samt den kognitiva bild som anställda har av organisationen (Backhaus & Tikoo, 2004). Utifrån att anställda tagit fram värdeorden måste dessa symbolisera den kognitiva bild eller uppfattning av organisationen som finns internt. Detta kan också sammankopplas med begreppet organizational identification som enligt Maxwell och Knox (2009) är ett mellanled mellan en organisations Employer Brand och de anställdas beteende.

Även kultur är ett begrepp som ofta kopplas samman med de interna delarna av Employer Branding (Backhaus & Tikoo, 2004). Flera respondenter med inflytande över Employer Branding benämner organisationens kultur som familjär och omvårdande. EB2 och EB3 poängterar också

att det finns en stolthet över att arbeta i organisationen och att denna stolthet är ett viktigt led i hur det rykte som Bolagsverket som arbetsgivare har. GY1, som endast arbetat på Bolagsverket i cirka fem månader vid intervjutillfället, nämner att:

"[...] för mig som nyinflyttad känns det bra, friskvårdsaktiviteterna, exempelvis dubbla poäng när man tränar tillsammans med kollega. Man uppmanas att umgås eller hur man kan säga, så vi får en bra stämning mellan kollegor och så. Vi har också något som kallas pinnjympa, stretchövningar och så. Då känner jag att vi får möjlighet att må bra när man arbetar. Det är lätt att man blir stel i axlar. Då får vi under fem minuter stretcha tillsammans." GY1

EB1, EB2 och EB3 beskriver också ett samband mellan den interna organisationskulturen och Bolagsverkets anseende som arbetsgivare.

"En stor del av hur arbetsgivarvarumärket sprids är ju genom mun-till-mun-metoden om man säger så. Då är det klart att den kultur som man upplever och den kultur man förmedlar till bekanta och andra ger på något vis en bild av vad man har och hur man upplever Bolagsverket." EB1

"Det är viktigt internt också för oss att känna stolthet över att få jobba på den här arbetsplatsen. [...] det är också väldigt viktigt på grund av att de [medarbetarna] är ett varumärke och de säljer ju oss som varumärke dagligdags till familj och vänner och sprider ut det. Det är viktigt." EB2

"Jag tror också det finns en stolthet för Bolagsverket. Man tycker att Bolagsverket är en bra arbetsgivare." EB3

I citatet från EB2 poängteras också att medarbetarna är organisationens främsta bärare av arbetsgivarvarumärket. Detta kan sammankopplas med teorin om att ett Employer Brand alltid börjar inne i organisationen. Barrow och Mosley (2005) menar att ett Employer Brand först och främst måste etableras internt innan det kan spridas externt. För att bygga upp ett autentiskt Employer Brand är det nödvändigt att det som kommuniceras externt verkligen efterlevs internt (Ready 2009; Backhaus & Tikoo, 2004). Att använda anställda som distributörer av organisationens arbetsgivarvarumärke säkerställer både den interna förankringen och att det som kommuniceras är autentiskt. Dock tycks detta inte egentligen vara en uttalad strategi utan något som sker mer eller mindre okontrollerat vilket kan beskrivas som att organisationskulturen får en relativt stor inverkan på det Employer Brand som sprids. Organisationskulturen har således en tydlig växelverkan med Bolagsverkets Employer Brand. Detta styrks också genom det påstående som Backhaus och Tikoo (2004) gör gällande; att organisationskultur förstärker och förändrar arbetsgivarvarumärket och vice versa.

Enligt Botha et al. (2011) är det viktigt att HR-funktionen tar ansvar för att organisationen ska kunna leva upp till det utlovade erbjudandet genom att sörja för kunskap om Employer Branding. Det är också viktigt att kommunikationen mellan avdelningarna fungerar för att ett enhetligt Employer Brand ska kunna utformas (Moroko & Uncles, 2008). Beträffande dessa delar

finns vissa utvecklingsmöjligheter i Bolagsverkets organisation. HR-avdelningen tycks inte ansvara för kunskapen om Employer Branding i organisationen, utifrån hur Botha et al. (2011) beskriver hur detta bör göras. De två respondenter från HR-avdelningen som medverkat i studien berättar att Bolagsverket inte har något egentligt arbete med Employer Branding. EB4, som arbetar på kommunikationsavdelningen, hävdar att samarbetet mellan HR-avdelningen och kommunikationsavdelningen är bristfälligt i frågan. EB4 menar att HR-avdelningen äger frågan, vilket också är som sig bör, men att kommunikationsavdelningen skulle kunna bidra mycket mer i arbetet med Employer Branding om det fanns ett etablerat samarbete.

4.4.2 Extern Employer Branding

Det externa perspektivet på Employer Branding handlar om att skapa en arbetsgivarattraktivitet hos potentiella arbetstagare vilket görs genom associationer och image (Backhaus & Tikoo, 2004). Enligt fyra av fyra respondenter med inflytande över Employer Branding marknadsför sig Bolagsverket som arbetsgivare främst genom det så kallade Myndighetsnätverket. Myndighetsnätverket är ett samarbete mellan myndigheterna i Sundsvall och till största del profilerar sig Bolagsverket mot potentiella arbetstagare genom nätverket och inte som enskild arbetsgivare. GY2 som tillhör Generation Y berättar att det var genom Myndighetsnätverket som hen kom i kontakt med Bolagsverket efter sina studier eftersom nätverket erbjöd ett tranieeprogram inom GY2:s studieinriktning vilket fick hen att fatta intresse.

"[...] då är det ju inom ramen för Myndighetsnätverket som vi jobbar här i Sundsvall. Och det är ju på gott och ont, alltså vi jobbar tillsammans med andra myndigheter det är ju såklart för att locka kompetens till regionen och framförallt är då fokus på IT- och juristkompetens. Det är det vi ser är det mest sårbara på alla myndigheter. Fördelen är ju att vi kan kostnadseffektivisera när vi åker på arbetsmarknadsmässor tillsammans och vi kan fördela arbetet mellan våra olika myndigheter. Nackdelen är att vi tonar ner vårt eget varumärke. Bolagsverket försvinner litegrann i den här ramen för Myndighetsnätverket."
EB1

Som citatet visar finns en risk för att Bolagsverket som arbetsgivare försvinner inom ramen för Myndighetsnätverket. De associationer som skapas kan då tänkas främst härledas till Myndighetsnätverket och Sundsvall som myndighetsstad och inte till vad Bolagsverket specifikt kan erbjuda som arbetsgivare. Associationer skapar image (Berthon et al., 2005; Backhaus & Tikoo, 2004; Lievens & Highhouse 2003) och denna image är essentiell för att skapa arbetsgivarattraktion hos potentiella arbetstagare (Lievens & Highhouse, 2003). Utifrån detta kan det vara problematiskt att Bolagsverket använder Myndighetsnätverket för extern profilering. Organisationen får inga egna associationer och därmed heller ingen egen image vilket visas genom citatet nedan:

"Man ska ha Myndighetsnätverkshatten på sig, det är den som är det primära i det och att alla myndigheter då finns med i kommunikationen." EB1

EB4 menar att organisationen helt saknar en slagkraftig profil externt mot potentiella arbetstagare:

"Jag kan faktiskt inte säga att vi profilerar oss egentligen på något speciellt sätt. Vi profilerar oss, vi liksom representerar en statlig myndighet med vad det innebär, lite torrt och

tråkigt sådär tycker jag faktiskt. Jag tycker egentligen att det finns väldigt mycket att göra på den här punkten för Bolagsverket.” EB4

GY1, GY2 och GY3 har samtliga svårt att förklara hur Bolagsverket profilerar sig som arbetsgivare. Däremot nämner GY5 att:

”Det är väl det där jag berättat om, mycket att det är nytt och fräscht. De satsar mycket på, som nu senast som jag också varit delaktig i, att de fotar personalen som är med i broschyrer, att allt ska vara verkligt eller vad man säger, det ska vara nära.” GY5

Problematiken med att organisationen profilerar sig genom Myndighetsnätverket fördjupas genom att flera respondenter med inflytande över Employer Branding menar att Bolagsverket inte är en myndighet i klassisk bemärkelse. EB2 uttrycker att organisationen inte är den klassiska byråkratiska myndigheten utan att Bolagsverket ligger i framkant och har en hög utvecklingstakt. Även EB4 och GY5 bekräftar detta och hävdar att organisationen inte är traditionell hierarkisk myndighet utan att det finns en snabbhet och smidighet i organisationen. En svårighet med att profilera organisationen externt genom Myndighetsnätverket kan då tänkas vara att Bolagsverkets unika egenskaper inte tydliggörs för potentiella arbetstagare vilket kan minska attraktionskraften. Arbetsgivarimage och rykte är essentiellt för huruvida potentiella arbetstagare söker sig till organisationen eller inte (Edwards, 2010; Backhaus & Tikoo, 2004).

4.4.3 Sammanhållet varumärke

Brand consistency är jämförbart med vad Wilden et al. (2010) samt Moroko och Uncles (2008) benämner som ett sammanhållet varumärke där alla organisationens varumärken går i linje med varandra. Dessutom pekar flera studier på vikten av att intern och extern Employer Branding har hög överensstämmelse (Botha et al., 2011; Wilden et al., 2010; Moroko & Uncles, 2008; Backhaus & Tikoo, 2004). Enligt Botha et al. (2011) måste organisationens alla varumärken vara enhetliga, även arbetsgivarvarumärket, för att skapa trovärdighet.

Det som tolkats som Bolagsverkets EVP utgår från att organisationen är en familjär myndighet med utvecklingsmöjligheter och framåtanda. Frågan är hur väl detta stämmer överens med Bolagsverkets mer övergripande profil eller varumärke. Bolagsverkets vision är: *Tillsammans för ett enkelt företagande* (Bolagsverket, 2015). Begreppet familjär i EVP:t kan direkt jämföras med tillsammans i visionen. Beträffande den delen får således överensstämmelsen anses vara god. Utvecklingsmöjligheter och framåtanda får till viss del anses gå att återfinna i visionen. Visionen som sådan kan tolkas som att Bolagsverket vill profilera sig som innovativt och drivande då *Tillsammans för ett enkelt företagande* kan tolkas som att det finns ett arbete med ständiga förbättringar. Denna tolkning kan anses passa ihop med utvecklingsmöjligheter och framåtanda vilket styrks av att flera respondenter berättar att det ständigt pågår ett arbete med att förenkla och förbättra tjänsterna som Bolagsverket erbjuder företagare, exempelvis genom att finnas tillgängliga på webben.

Dessutom har organisationen tre värdeord som marknadsförs internt: *kompetens, engagemang* samt *kundnytta*. Kompetens och engagemang återfinns direkt i EVP:t. Utvecklingsmöjligheter får anses ha en direkt koppling till kompetens och engagemang kan återfinnas både i uttrycket familjär och i framåtanda. Kundnytta kan kopplas till visionen.

4.4.4 Det holistiska perspektivet

Sammanfattningsvis finns en relativt god överensstämmelse mellan Bolagsverkets EVP, vision och värdeord vilket får anses vara dess främsta varumärken. Detta är viktigt utifrån att Botha et al. (2011) och Wilden et al. (2010) hävdar att en organisations varumärken måste vara enhetliga för att vara övertygande. Detta styrker också tanken om att det måste finnas ett holistiskt synsätt i arbetet med Employer Branding för att det ska vara framgångsrikt. Det holistiska perspektivet bygger, som ovan nämnts, på att helheten är större än delarna och att delarna inte ska ses som separerade från varandra. I det här fallet har delarna relativt god överensstämmelse med varandra men själva helhetsperspektivet saknas i organisationen. Detta framkommer tydligt genom vad EB4 uttrycker som att HR-avdelningen äger frågorna med Employer Branding. På samma sätt kan kommunikationsavdelningen tänkas äga frågorna kring intern och extern kommunikation, vilka är viktiga beståndsdelar i att ta fram ett lyckosamt Employer Brand (Wilden et al., 2010). När olika avdelningar äger olika frågor försvåras det holistiska perspektivet eftersom delarna då naturligt separeras från varandra.

4.5 Anpassade kommunikationskanaler

Enligt Botha et al. (2011) är effektiv, enhetlig och klar kommunikation viktig för att skapa ett starkt Employer Brand. Budskapen måste levereras med precision för att kunna ge ett beständigt positivt intryck. Wilden et al. (2010) förklarar att klar, trovärdig och konsekvent kommunikation leder till ett attraktivt Employer Brand.

En förutsättning för tydlig kommunikation torde således vara ett samarbete mellan HR-avdelning och kommunikationsavdelning. Enligt en respondent från kommunikationsavdelningen saknas detta samarbete varför också kommunikationen av organisationens Employer Brand blir lidande vilket visas i citatet nedan:

"[...] huvudfrågan ägs av HR-avdelningen, det är de som, vad ska jag säga, sitter på pengarna, budgeten och ger oss i uppdrag vad vi ska göra för något, utföra. Så vi har inte så mycket makt [...] vi skulle kunna göra så mycket mer, men vi får inte gehör för det om jag säger så." EB4

Problematiken med ett bristande samarbete mellan HR-avdelning och kommunikationsavdelning torde leda till svårigheter att kommunicera enhetligt och klart, vilket enligt Botha et al. (2011) samt Wilden et al. (2010) är en förutsättning för ett attraktivt Employer Brand. Wilden et al. (2010) menar också att tydlig kommunikation minskar informationskostanden för en potentiell arbetstagare. Utifrån avsaknaden av samarbete kan kommunikationen tänkas bli mindre tydlig vilket leder till att en större ansträngning krävs för informationshämtning. Detta kan också minska arbetsgivarens attraktionskraft.

Vidare är val av kommunikationskanaler avgörande för hur en organisations Employer Brand uppfattas (Leekha Chhabra & Sharma, 2014; Barrow & Moesly, 2005). Mycket av kommunikationen om Bolagsverket som arbetsgivare sker enligt flera respondenter, som ovan nämnts, genom mun-till-mun-metoden vilket sker mer eller mindre okontrollerat. Denna okontrollerade spridning av Bolagsverkets Employer Brand och arbetsgivarerbjudande kan också tolkas som

att kommunikationen saknar klarhet och konsekvens utifrån Wilden et al.:s (2010) kriterier för kommunikation av ett attraktivt arbetsgivarvarumärke.

Enligt respondenter med inflytande över Employer Brand används också flera olika typer av kommunikationskanaler mer kontrollerat. Den externa kommunikationen med potentiell arbetskraft kan, utifrån respondenternas svar, främst indelas i tre kategorier: platsannonsering, arbetsintervjuer samt arbetsmarknadsdagar och andra typer av samarbeten med universiteten.

Enligt EB1 och EB2 sker platsannonsering främst via arbetsförmedlingens platsbank och sociala medier. Viss platsannonsering sker också i dags- och branschpress. Gällande platsannonser menar EB4 att dessa i dagsläget inte är direkt intresseväckande. Genom att använda marknads-tekniker menar EB4 att platsannonserna skulle kunna skapa mer uppmärksamhet. Enligt EB1, EB2 och EB4 har användandet av sociala medier ökat de senaste åren och är numera den främsta kommunikationskanalen för att nå potentiella arbetstagare. Detta kan kopplas samman med Sivertzen et al.:s (2013) studie vilken visar att det finns ett positivt samband mellan en arbetsgivares användande av sociala medier och ett starkt arbetsgivarvarumärke. EB4 poängterar dock att det tog lång tid innan organisationen började använda sociala medier som kommunikationskanal. GY4 beskriver att hen först vid arbetsintervjun på Bolagsverket fick en uppfattning om vilka fördelar och förmåner som organisationen erbjuder sina anställda. Detta kan tolkas som att dessa saker inte i någon större utsträckning kommuniceras i platsannonserna på platsbanken och i sociala medier utan att anställningsintervjun är kommunikationskanalen för det ändamålet.

Beträffande arbetsmarknadsdagar och andra typer av samarbeten med universitet kvarstår problemet med att Bolagsverket profilerar sig genom Myndighetsnätverket. Myndighetsnätverket gör att kommunikationen blir otydlig och brister i klarhet då ett stort antal myndigheter som ska rymmas i kommunikationen. Genom att medarbetare från alla dessa olika myndigheter turas om att representera Myndighetsnätverket torde också kommunikationen bli inkonsekvent vilket enligt Wilden et al. (2010) inverkar negativt på arbetsgivarvarumärkets attraktivitet. Dessutom hävdar EB1 att en stor del av Myndighetsnätverkets arbete syftar till att locka kompetens till regionen och att marknadsföra Sundsvall som myndighetsstad. Detta kan tolkas som att Myndighetsnätverket marknadsför platsen snarare än arbetsgivaren vilket kan vara problematiskt då en potentiell arbetstagare inte förstår vad som kan förväntas av arbetsgivare. Det som Wilden et al. (2010) benämner som informationsasymmetri gällande organisationens Employer Brand kvarstår således.

Enligt Leekha Chhabra och Sharma (2014) söker Generation Y helst information genom jobbportaler eller företagsbesök. Fyra av fem respondenter tillhörande Generation Y hävdar att de först och främst använt sig av webbsidan för att söka information om Bolagsverket innan de började arbeta i organisationen. Vidare har kommunikationskanaler som LinkedIn, Facebook och Instagram använts för att främst söka information om eventuella framtida kollegor och inte om Bolagsverket som arbetsgivare. Detta kan sammankopplas med vad som framkommit i Sivertzen et al.:s (2013) studie om att sociala medier är en viktig kommunikationskanal kopplat

till attraktiviteten i ett Employer Brand. Återkommande svar ifrån respondenterna ur Generation Y är att webbsidan kan utvecklas och anpassas för besökare som är potentiella arbetstagare, i dagsläget beskrivs webbsidan som kundanpassad.

4.6 Mätfunktion

Botha et al. (2011) menar att det är viktigt att det finns mätfunktion för att kunna utvärdera och kvalitetssäkra sitt arbete med Employer Branding. Utifrån genomförda intervjuer med respondenter som har inflytande över Employer Branding framgår att det inte finns någon utvecklad mätfunktion för organisationens Employer Brand i sin helhet. Däremot pekar EB2 på att det sker kontinuerliga utvärderingar av vilka kanaler som används vid platsannonsering genom att alla kandidater får fylla i vart de såg annonsen i det webbaserade rekryteringsverktyget vid inlämning av ansökan. Emellertid saknas en mätfunktion som tar med fler delar av arbetsgivarvarumärket.

Moroko och Uncles (2008) har tagit fram en grundläggande modell för att mäta hur lyckosamt ett Employer Brand är. Modellen är enkel till sin utformning och utgår från två variabler; *löftesuppfyllnad* samt *attraktivitet* (Moroko & Uncles, 2008). Löftesuppfyllnad handlar om att det ska finnas en intern efterlevnad av det som kommuniceras externt och attraktivitet handlar om relevansen i erbjudandet gentemot målgruppen, styrkan i differentieringen från konkurrenterna samt medvetenheten om organisationen hos målgruppen (Moroko & Uncles, 2008). Utifrån detta kan således en organisations Employer Brand på ett enkelt sätt mätas. Med utgångspunkt i intervjuerna får Bolagsverket anses ha en hög grad av löftesuppfyllnad, den interna efterlevnaden av erbjudandet är god. Däremot ser attraktivitetsgraden ut att vara lägre med tanke att det inte finns något arbete med målgruppsanpassning och differentiering. Dessa förutsättningar kan tolkas motsvara det som Moroko och Uncles (2008) benämner som kommunikationsmisslyckande, följaktligen har organisationen ett attraktivt Employer Brand med god efterlevnad internt. Däremot finns brister i hur det kommuniceras ut till potentiella arbetstagare vilket leder till att dessa inte har samma uppfattning om arbetsgivarattraktiviteten. Denna slutsats styrks också av flera respondenter från Generation Y som fått positiva överraskningar angående arbetsgivarattraktiviteten efter att de börjat sina arbeten.

Sammanfattningsvis har Bolagsverket idag inte en mätfunktion som innefattar hela processen med Employer Branding utan utvärderar bara vissa specifika delar. Detta hänger troligtvis ihop med den uppfattning som intervjuerna med respondenter som har inflytande över Employer Branding ger; det saknas ett uttalat strategiskt arbete med frågan. Den spretiga och otydliga kommunikation som samarbetet genom Myndighetsnätverket ger Bolagsverket påverkar i hög grad arbetsgivarvarumärket externt. Detta medför att medarbetarna uppfattar organisationen som attraktiv internt men externt saknas effektiv kommunikation för att skapa attraktivitet även hos potentiella arbetstagare.

5. Diskussion

I detta avslutande kapitel kommer de tre forskningsfrågorna besvaras samt att en ytterligare utveckling av modellen inspirerad av Botha et al:s (2011, s. 10) visas. Avslutningsvis redogörs för studiens styrkor och begränsningar samt presenteras förslag till vidare forskning inom området.

5.1 Resultatdiskussion

Idag prioriterar Bolagsverket att nå yrkes- och kompetensbaserade målgrupper snarare än åldersgrupper eller specifika generationer, detta är dock ingen medveten målgruppsanpassning. Som nämnts tidigare finns inget uttalat löfte eller erbjudande till potentiella arbetstagare; så kallat EVP.

Med utgångspunkt i ovanstående saknas, alternativt bortprioriteras, arbetet med att målgruppsanpassa Bolagsverkets erbjudande. De enda målgrupper som nämnts under intervjuerna är yrkes- och kompetensbaserade vilket beror på en brist av dessa specifika kompetenser på arbetsmarknaden. Om Bolagsverket skulle investera i att ta fram en plan för vad som är organisationens målgrupp kommer det bli problematiskt att basera denna enbart på yrken där det finns ett tydligt rekryteringsbehov. Problematiken består i att olika yrkeskategorier sannolikt inte attraheras av samma erbjudande, utifrån forskning av Alniaçik och Alniaçik (2012) samt Wilden et al. (2010).

Det finns stöd för att Generation Y värdesätter andra faktorer hos en arbetsgivare än tidigare generationer (Aruna & Anitha, 2015; DeVaney, 2015; Jorgenssen, 2003). Bland annat värdesätts balansen mellan arbete och fritid, flexibilitet samt att arbetet de utför ska påverka samhället positivt (Kapoor & Solomon, 2011) vilket också framkommit som attraktivitetsfaktorer i denna studie. Kulturen på en arbetsplats ska präglas av en god stämning och Generation Y har större förväntningar på feedback kring sitt arbete än tidigare generationer (Kapoor & Solomon, 2011). Vidare arbetar de gärna i grupper, team eller projekt (Graybill 2014; Young et al., 2006) och värdesätter mångfald (Aruna & Anitha, 2015; Becton et al., 2014). Studien har, utifrån vad respondenterna tillhörande Generation Y uttryckt under intervjuerna, identifierat sex faktorer som finns på Bolagsverket som de anser bidrar till attraktivitet. Tre faktorer hör till det som kallas för förmåner och fördelar i ett EVP och dessa är: *goda utvecklingsmöjligheter, förmånliga arbetsvillkor* och *anställningstrygghet*. Dessutom är det tre faktorer som kan härledas till värderingar och kultur som bör ingå i ett EVP, dessa är: *framåtanda, familjär organisationskultur* och *bidragande till samhällsutvecklingen*. Faktorerna överensstämmer med det som Generation Y överlag anser som attraktivt.

En möjlighet är att segmentera arbetsmarknaden utifrån psykografiska faktorer, exempelvis värderingar. Det finns också ett samband mellan arbetsgivarattraktivitet och psykologiska faktorer (Ritz & Waldner, 2011; Ambler & Barrow, 1996). Ju större överensstämmelse det finns mellan individens värderingar och organisationens värderingar desto högre är attraktionskraften (Russell & Brannan, under tryckning; Backhaus & Tikoo, 2004). Detta benämns ofta som *per-*

son and organisation fit (Ritz & Waldner, 2011; Backhaus & Tikoo, 2004; Lievens & Highhouse, 2003). Fem av fem respondenter ur Generation Y intygar att deras personliga värderingar överensstämmer med organisationens och att det är viktigt för dem att de gör det.

Vid flertalet intervjuer framkom att Bolagsverket är en utvecklingsinriktad organisation samt att det finns en tydlig koppling mellan organisationens arbete och samhällsutveckling. En tänkbar segmentering är således att fånga upp arbetstagare med intresse för utveckling och då framförallt samhällsutveckling. Detta går också i linje med vad Ritz och Waldner (2011) konstaterat om att individer med stark inre arbetsmotivation oftare attraheras av arbetsgivare i offentliga sektorn än individer med stark yttre arbetsmotivation. Denna typ av segmentering skulle också kunna få en god attraktionskraft hos Generation Y eftersom Twenge et al. (2010) hävdar att Generation Y drivs av att få utföra ett arbete som påverkar samhället positivt. Dessutom är Generation Y bekväma med förändring (Aruna & Anitha, 2015; DeVaney, 2015; Jorgensen, 2003) vilket går i linje med Bolagsverkets utvecklingsinriktning. Utvecklingspotential är dessutom en återkommande attraktivitetsfaktor i forskning kring arbetsgivarattraktivitet och Employer Branding (Alniaçik & Alniaçik, 2012; Maxwell & Knox, 2009; Lievens & Highhouse, 2003) vilket också talar för att denna typ av psykografiska segmentering kan vara konkurrenskraftig.

Det kan också konstateras att Bolagsverket har ett starkt internt Employer Brand. Ett bevis på detta är ovan nämnda begrepp som framkommit under intervjuerna och bygger på organisationens kultur och identitet. Kultur och identitet är hörnstenar i arbetet med intern Employer Branding (Backhaus & Tikoo, 2004). Ett starkt internt Employer Brand bidrar till en hög löftesuppfyllnad (Moroko & Uncles, 2008) vilket skulle vara fallet för Bolagsverket om det fanns ett uttalat EVP. Dessvärre brister Bolagsverket i sitt externa Employer Brand då organisationen inte lyckas skapa attraktivitet gentemot potentiella arbetstagare genom ett EVP och Employer Brand. Bolagsverkets externa Employer Brand kommuniceras främst genom mun-till-mun-metoden vilken riskerar att budskapet inte förmedlas på ett enhetligt, trovärdigt och konsekvent sätt. Detta torde utifrån Wilden et al.:s (2010) teori om tydlig kommunikation vara negativt för Bolagsverkets Employer Brand. Dessutom är samarbetet bristfälligt mellan kommunikationsavdelningen och HR-avdelningen vilket påverkar hur Bolagsverket som arbetsgivare kommuniceras externt.

De Employer Branding-aktiviteter som Bolagsverket främst genomför sker genom Myndighetsnätverket vilka närvarar på bland annat arbetsmarknadsdagar på universitet och högskolor. Risken med att Bolagsverket profilerar sig genom Myndighetsnätverket är att Bolagsverket som differentierad arbetsgivare försvagas och associeras till som en av många myndigheter i myndighetsstaden Sundsvall. Associationer skapar image (Berthon et al., 2005; Backhaus & Tikoo, 2004; Lievens & Highhouse 2003) och denna image är essentiell för att skapa arbetsgivarattraktion hos potentiella arbetstagare (Lievens & Highhouse, 2003). Utifrån detta kan det vara problematiskt att Bolagsverket använder Myndighetsnätverket för extern profilering eftersom organisationen inte ges egna associationer och därmed heller ingen egen image.

Detta kan också kopplas ihop med kunskapsnivån beträffande Employer Branding i organisationen. Enligt Botha et al. (2011) är det viktigt att HR-avdelningen sörjer för att nödvändig kunskap om Employer Branding finns i organisationen. Här finns utvecklingspotential för Bolagsverket. Utifrån det empiriska materialet från personer med inflytande över Employer Branding framkommer att Employer Branding inte är en prioriterad fråga. Om kunskapen kring Employer Branding höjs bör sannolikt också frågan bli mer prioriterad i organisationen. Idag saknas också en mätfunktion för Employer Branding vilket också kan vara en kunskapsfråga samt att det kan förklaras av att det inte finns någon uttalad strategi som blir möjlig att följa upp.

Sammanfattningsvis: De faktorer som Generation Y värdesätter och anser vara attraktiva finns hos Bolagsverket som arbetsgivare men kommuniceras främst internt. Med utgångspunkt i resultatet av studien framkommer att Bolagsverkets attraktivitet som arbetsgivare främst utvecklas hos individerna ur Generation Y efter det att dessa anställts och börjat arbeta på Bolagsverket. Följaktligen saknas en extern attraktionskraft hos arbetsgivaren. Denna kan förbättras genom en utveckling av den externa kommunikationen gentemot potentiella arbetstagare.

5.2 Kunskapsbidrag

I den utvecklade modellen (figur 5.1) inspirerad av ”Employer Brand Predictive Model” (Botha et al., 2011 s. 10) föreslås en stegvis förbättringsprocess utifrån de kritiska beståndsdelar som bör finnas i ett framgångsrikt Employer Brand för att attrahera Generation Y till statliga arbetsgivare.

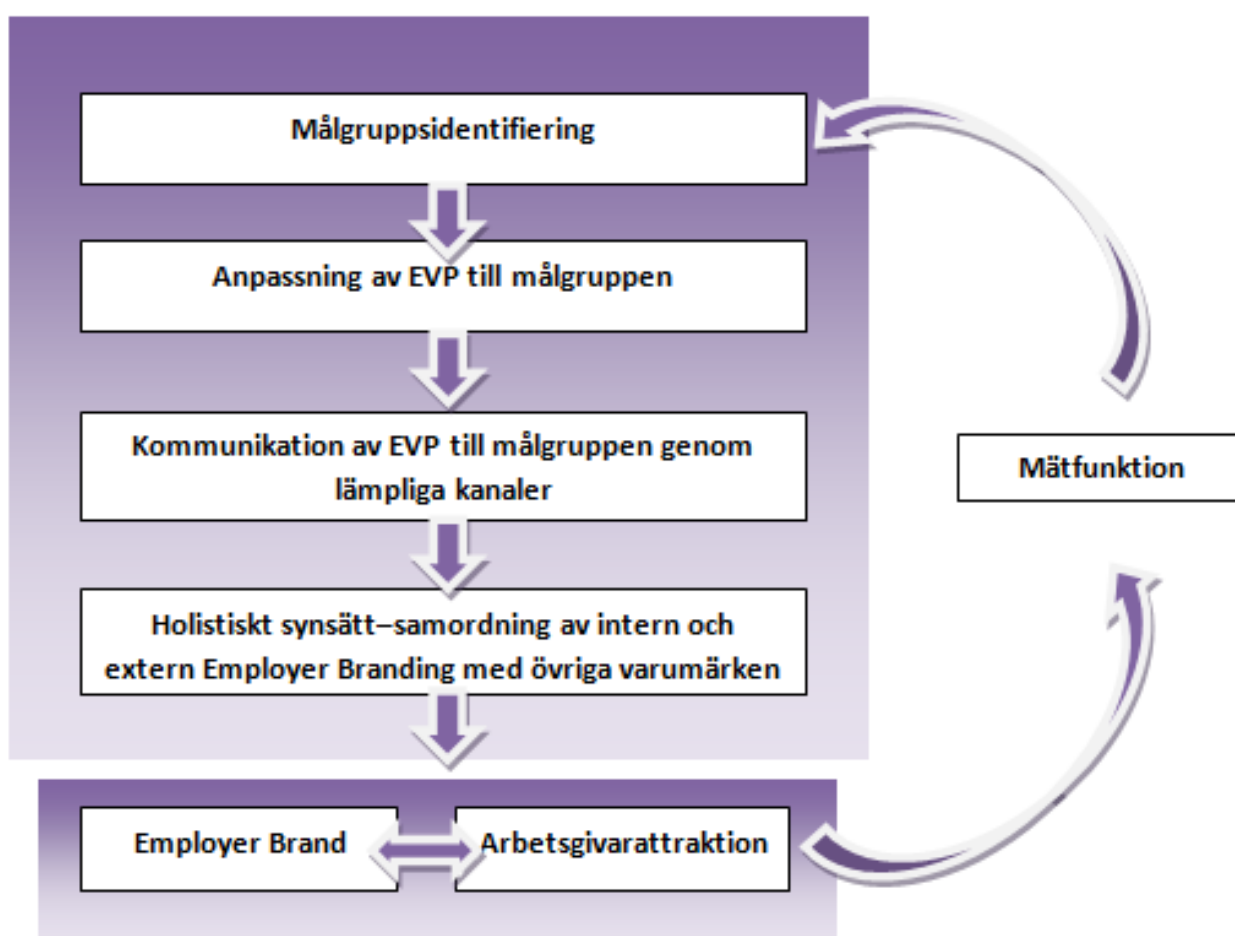
Första steget är att identifiera vilken eller vilka målgrupper organisationen vill och behöver nå samt utifrån detta genomföra en målgruppsanpassning. När målgruppen är identifierad måste organisationen ta reda på vad den valda målgruppen värdesätter hos en arbetsgivare för att kunna definiera detta i EVP:t. Exempelvis; om målgruppen är Generation Y vilka enligt forskning värdesätter god organisationskultur bör detta framhållas i organisationens erbjudande. Om arbetsmarknaden istället segmenteras utifrån psykografiska faktorer och målgruppen är individer med intresse för samhällsutveckling är det givetvis bidragande till samhällsutveckling som ska lyftas fram i erbjudandet.

När ett erbjudande är uttalat måste detta kommuniceras där målgruppen befinner sig. Exempelvis söker Generation Y information om arbetsgivare främst via jobbportaler och genom företagsbesök (Leekha Chhabra & Sharma, 2014), därför är detta något att ha i åtanke vid val av kommunikationskanaler. Genom det empiriska materialet från Generation Y framkommer också att organisationens webbsida har utvecklingsmöjligheter för att vara attraktiv inte bara för verksamhetens kunder utan också för potentiella arbetstagare. Utifrån tidigare forskning är användande av sociala medier ett möjligt verktyg för att uppnå extern attraktivitet (Sivertzen et al., 2013). En utveckling av organisationens användande av sociala medier skulle således kunna ha en positiv inverkan på dess Employer Brand och attraktionskraft.

För att fullt ut åstadkomma ett attraktivt Employer Brand måste ett holistiskt synsätt anläggas. Idag har Bolagsverket ett starkt internt Employer Brand vilket kommer underlätta arbetet med ett externt sådant. Ett starkt internt Employer Brand leder till hög löftesuppfyllnad (Moroko & Uncles, 2008) och att erbjudanden uppfattas som genuina och trovärdiga (Ready 2009; Barrow

& Moesly, 2005; Backhaus & Tikoo, 2004). För att få ett Employer Brand där helheten är större än delarna måste kunskapen inom organisationen ökas och samarbetet mellan de olika avdelningarna utvecklas, exempelvis genom att ha en samordnare. Då kan även delarna beträffande extern Employer Branding och övrigt varumärkesarbete falla på plats och skapa en trovärdig helhet.

När organisationen har kommit så här långt i processen är det lämpligt att använda någon form av mätverktyg för att utvärdera arbetet. En mätfunktion behöver inte vara komplicerad. Ett exempel på ett enkelt mätverktyg är Moroko och Uncles (2008) modell vilken utgår från endast två variabler; *löftesuppfyllnad* och *attraktivitet*. Genom att utvärdera arbetsgivarvarumärket kontinuerligt blir processen cyklisk och levande.



Figur 5.1 Modell över stegvis förbättring för att uppnå ett framgångsrikt Employer och arbetsgivarattraktivitet Brand, baserad på den utvecklade modellen inspirerad av "Employer Brand Predictive Model" (Botha et al., 2011 s. 10).

5.3 Slutsats

Denna studie har visat hur en organisation arbetar med Employer Branding samt hur anställda i organisationen ur Generation Y ser på arbetsgivaren ur perspektivet arbetsgivarattraktion och Employer Branding. Det har tydliggjorts att organisationen inte har ett uttalat arbete med

Employer Branding, därmed saknas också en tydlig målgrupp för detta. Det finns inte heller ett uttalat EVP men genom intervjuerna med Generation Y framkommer en tolkning av organisationens attraktiva erbjudanden vilka kan sammanfattas som en *familjär myndighet med utvecklingsmöjligheter och framåtanda*.

Spridandet av arbetsgivarvarumärket sker mer eller mindre okontrollerat, främst genom att anställda kommunicerar arbetsgivarvarumärket genom mun-till-mun-metoden. Dessutom skadas organisationens image genom att Bolagsverket främst marknadsför sig som arbetsgivare genom nätverket Myndighetsnätverket. Detta medför att den externa kommunikationen blir otydlig och inkonsekvent samt att Bolagsverket inte får en egen image som arbetsgivare utan enbart förknippas med nämnda nätverk.

Slutligen; de attraktivitetsfaktorer som Generation Y enligt studien eftersöker finns till stor del i organisationen. Fem av fem respondenter ur Generation Y uppger att Bolagsverket är en attraktiv arbetsgivare. Problematiken ligger i att detta inte kommuniceras externt på ett målgruppsanpassat sätt. Attraktiviteten uppstår först när individen rekryterats till organisationen. Bolagsverkets Employer Brand kan enligt Moroko och Uncles (2008) modell för att mäta ett Employer Brand kategoriseras som ett kommunikationsmisslyckande: organisationen har ett starkt internt Employer Brand men misslyckas med att kommunicera det till potentiella arbetstagare externt. En lösning på detta är att arbeta efter den modell som presenterats, inspirerad av ”Employer Branding Predictive Model” av Botha et al (2011, s.10). Genom att arbeta enligt stegen i modellen skapas ett Employer Brand där EVP och kommunikationskanaler är anpassade efter målgrupp och slutligen där organisationens Employer Brand blir genuint och trovärdigt genom att ett holistiskt synsätt anläggs på attraktivitetsarbetet.

5.4 Förslag till vidare forskning

Det är relevant att föreslå en bredare studie där respondenter från Generation Y vilka *inte* redan arbetar statligt medverkar. Detta skulle kunna bidra till en djupare förståelse och pröva modellens giltighet ytterligare. Ett annat uppslag på vidare forskning är en undersökning av Myndighetsnätverkets betydelse för de medverkande myndigheternas Employer Brand genom en studie där flera myndigheter i nätverket medverkar.

Vidare har vi inte diskuterat den politiska aspekten av den offentliga verksamheten vilken är central i denna sektor. Att arbeta med Employer Branding i politiskt styrda organisationer kan medföra både svårigheter och möjligheter. Den politiska aspekten kan också leda till att modeller som framtagits genom forskning i privat sektor inte är tillämpliga i offentlig sektor. Det finns således flera argument för att utforska hur den politiska aspekten påverkar Employer Branding i offentlig verksamhet.

Avslutningsvis; under arbetets gång uppmärksammades en teori kring människors motivation till att specifikt arbeta i offentlig sektor; *Public Service Motivation*. Teorin menar att människor med hög *Public Service Motivation* är naturligt anpassade för att trivas i offentliga verksamheter (Ritz & Waldner, 2011). Detta kan vara intressant att undersöka vidare ur perspektivet att kunna segmentera arbetsmarknaden utifrån *Public Service Motivation* för att skapa ett differentierat arbetsgivarvarumärke.

Referenslista

- Alniaçik, E., & Alniaçik, Ü. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: Effects of age, gender, and current employment status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336-1343.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4 (3), 185-206.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9 (5), 501-517.
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser* (2., uppdaterade [och utök.] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Balda, J.B., & Mora, F. (2011). Adapting leadership theory and practice for the networked millennial generation. *Journal of Leadership Studies*, 5 (3), 13-24.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. Hoboken: N.J Wiley.
- Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44 (3), 175-189.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24 (2), 151-172.
- Bjereld, U., Demker, M., & Hinnfors, J. (2009). *Varför vetenskap?: Om vikten av problem och teori i forskningsprocessen* (3. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Bolagsverket. (2015). Organisation. Hämtad 2016-04-18, från <http://www.bolagsverket.se/om/oss/organisation>
- Botha, A., Bussin, M., & Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *South African Journal of Human Resource Management*, 9(1).
- Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (3. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Dulin, L. (2008) Leadership preferences of a generation Y cohort: A mixed-methods investigation. *Journal of Leadership Studies*, 2 (1), 43- 59.
- Dyhre, A., & Parment, A. (2013). *Employer branding: Allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. Malmö: Liber.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Graybill, J.O. (2014). Millennials among the professional workforce in academic libraries: Their perspective on leadership. *Journal of Academic Librarianship*, 40 (1), 10-15.

- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (2. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D-I., & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. Upplaga 4. Lund: Studentlitteratur.
- Jain, N., & Bhatt, P. (2015). Employment preferences of job applicants: Unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, 34 (6), 632-652.
- Jorgensen, B. (2003). Baby boomers, generation X and generation Y?: Policy implications for defence forces in the modern era. *Foresight: The Journal of Future Studies, Strategic Thinking and Policy*, 5(4), 41-49.
- Kapoor, C., & Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide Hospitality & Tourism Themes*, 3 (4), 308-318.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3. [rev.] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Leekha Chhabra, N., & Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102.
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9), 893-907.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), 181-196.
- Moroko, L., & Uncles M.D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16 (3), 160-175.
- Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International journal of qualitative methods*, 1(2), 13-22.
- Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (4.,[uppdaterade] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Ready, D. A. (2009). Winning the race for talent in emerging markets (attracting and retaining the best employees in developing economies). *Human Resource Management International Digest*, 17(3)
- Regeringskansliet: Justitiedepartementet. (2015). *Offentlighetsprincipen: Kortfattat om lagstiftningen*. Stockholm: Justitiedepartementet.
- Ritz, A., & Waldner, C. (2011). Competing for future leaders: A study of attractiveness of public sector organizations to potential job applicants. *Review of Public Personnel Administration*, 31(3), 291-316.

- Russell, S., & Brannan, M. J. (under tryckning). "Getting the right people on the bus" recruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal*. SFS 2009:400. Offentlighets- och sekretesslagen. Stockholm: Justitiedepartementet
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for information*, 22(2), 63-75.
- Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483.
- Solli, R. (2000). Kommunala ekonomichefer i olika länder – Vad säger dem sig göra i ekonomismens tidevarv?. *Kommunal ekonomi och politik*. 4(3): 13-39.
- Treuren, G., & Anderson, K. (2010). The employment expectations of different age cohorts: Is generation Y really that different? *Australian Journal of Career Development*, 19(2), 49-61.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010) Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36 (5), 1117-1142.
- Vetenskapsrådet (2002). Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning.
- Whelan, S., Davies, G., Walsh, M., & Bourke, R. (2010). Public sector corporate branding and customer orientation. *Journal of Business Research*, 63(11), 1164-1171.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1), 56-73.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4.th ed.). London: SAGE.
- Yin, R. K. (2013). *Kvalitativ forskning från start till mål*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Young, A. P., Herson, P., & Powell, R. R. (2006). Attributes of academic library leadership: An exploratory study of some Gen-Xers. *The Journal of Academic Librarianship*, 32(5), 489-502.
- Åsberg, R. (2001). Det finns inga kvalitativa metoder–och inga kvantitativa heller för den delen: Det kvalitativa-kvantitativa argumentets missvisande retorik. *Pedagogisk forskning i Sverige*, 6(4), 270.

Bilaga I

Missivbrev

Hej,

Vi är två studenter från programmet Personal & Arbetsliv på Högskolan Dalarna som just nu arbetar med ett examensarbete vilket ska generera kunskap i hur statliga arbetsgivare kan använda Employer Branding för att attrahera generation Y.

Med anledning av detta önskar vi intervjua nio yrkesverksamma från offentlig verksamhet där fem personer tillhör Generation Y (födda från tidigt 1980-tal och framåt) och fyra personer som har inflytande över arbetet med Employer Branding. Syftet med intervjuerna är att undersöka hur arbetsgivare inom offentlig verksamhet i dagsläget arbetar med att nå ut till Generation Y och vad arbetstagare som tillhör Generation Y inom offentlig verksamhet anser vara attraktivt med sitt arbete. Intervjuerna beräknas ta en timme vardera och intervjufrågorna kommer att delges på förhand men i ett senare utskick.

Vid intervjuerna kommer vi att ta hänsyn till Vetenskapsrådets forskningsetiska principer. Detta innebär att deltagandet är frivilligt och om ni skulle vilja så kan ni när som helst avbryta intervjun och därmed ert deltagande. Ert deltagande kommer att behandlas konfidentiellt och resultatet kommer enbart att användas i forskningssyfte, det vill säga i vårt examensarbete. Examensarbetet kommer att publiceras på portalen DiVA, Digitala Vetenskapliga Arkivet, där ni kan få ta del av resultatet.

Om ni har några frågor eller funderingar är ni välkomna att kontakta oss eller vår handledare för mer information.

Tack på förhand!

Vänliga Hälsningar,

Studenterna: Linnéa Nilsson (h13linil@du.se) och Sara Malmberg (h13sarma@du.se) Handledare: Hajo Holtz (hht@du.se)

Bilaga II

Intervjuguide 1 – Respondenter med inflytande över Employer Branding

Formalia

Namn:

Ålder:

Titel/ Befattning:

Organisation:

Hur länge har du arbetat inom organisationen?

Hur länge har du haft din nuvarande befattning?

Tema: Organisationens arbete med Employer Branding

1. Hur skulle du säga att organisationen profilerar sig som arbetsgivare?
2. Vilka faktorer (inre och yttre) påverkar organisationens anseende som arbetsgivare?
 - 2.1 Vilka av dessa faktorer har du inflytande över?
3. På vilket sätt anser du att arbetsgivarvarumärket skapar värde till organisationen?
4. Varför ska potentiella arbetstagare välja organisationen som arbetsgivare?
5. Vad erbjuder ni potentiella arbetstagare?
 - 5.1 På vilket sätt är erbjudandet differentierat från andra arbetsgivare?
 - 5.2 Finns det ett uttalat arbetsgivarlöfte?
6. Vilka kännetecken vill ni att potentiella arbetstagare ska förknippa organisationen med?
7. Hur arbetar ni för att förmedla dessa kännetecken?
8. Hur tror du att olika åldersgrupper uppfattar organisationen?
9. Hur arbetar ni för att nå den yngre målgruppen idag?

Tema: Identitet och kultur

10. Vilka är organisationens kärnvärden?
 - 10.1 Efterlevs dessa?
11. Hur skulle du beskriva er interna kultur?
12. Hur tror du att den interna kulturen påverkar ert anseende som arbetsgivare?
 - 12.1 Överensstämmer den interna och den externa bilden av organisationen med varandra?

Tema: Arbetsgivarattraktivitet

13. Vad gör organisationen till en attraktiv arbetsgivare?
14. Vilka förmåner erbjuder organisationen sina anställda?
15. Hur arbetar organisationen med belöningar gentemot de anställda?
 - 15.1 Finns det något system för belöningar?
 - 15.2 Vad belönas?

Tema: Kommunikation

16. Hur kommunicerar organisationen med potentiella arbetstagare?
17. En kommunikationskanal är något som ger en potentiell arbetstagare information om arbetsgivaren. Exempel på kommunikationskanaler kan vara hemsida, studiebesök, sociala medier, platsannonser med mera. Vilka kommunikationskanaler kan en potentiell arbetstagare använda sig av för att få information om arbetsgivaren?
 - 17.1 Varför används just dessa kommunikationskanaler?

Avslut

18. Är det något du vill tillägga som vi inte har berört tidigare i intervjun?
19. Hur upplevde du intervjun?

Stort tack för ditt deltagande och bidrag till vårt examensarbete!

Vi kommer skicka det transkriberade materialet till dig så du får möjlighet att ta bort och tillägga innehåll.

Mejladress: _____

Bilaga III

Intervjuguide 2 – Respondenter tillhörande Generation Y

Formalia

Namn:

Ålder:

Titel/ Befattning:

Organisation:

Hur länge har du arbetat inom organisationen?

Hur länge har du haft din nuvarande befattning?

Tema: Associationer och Image

1. Beskriv din bild av organisationen som arbetsgivare
2. Hur skulle du säga att organisationen profilerar sig som arbetsgivare?
3. Kommer du ihåg vad du tyckte var attraktivt med organisationen när du sökte din första tjänst till organisationen?
 - 3.1 Vilka förväntningar hade du på organisationen som arbetsgivare innan du började?
 - 3.2 Hur kommer det sig att du hade just dessa förväntningar?
4. Hur tillfredsställd är du med din arbetsituation idag?
 - 4.1 Överensstämde dina förväntningar på organisationen med verkligheten?
5. Hur har din bild av organisationen förändrats sedan du började arbeta där?
 - 5.1 På vilket sätt tror du att din bild av organisationen skiljer sig från omvärldens?

Tema: Identitet och Kultur

6. Hur skulle du beskriva er interna kultur?
7. Hur tror du att den interna kulturen påverkar organisationens anseende som arbetsgivare?
8. Stämmer dina personliga värderingar överens med organisationens värderingar?
 - 8.1 Är det viktigt att de gör det?

Tema: Arbetsgivarattraktivitet

9. Vad gör en arbetsgivare attraktiv?
 - 9.1 Vad beror det på att du upplever vissa arbetsgivare mer attraktiva än andra?
10. På vilket sätt arbetar organisationen för att vara en attraktiv organisation?
11. Vad var det som gjorde att du valde att söka arbete i denna organisation?
12. Skulle du rekommendera andra att söka jobb i organisationen?
 - 12.1 Varför/ varför inte?
 - 12.2 Vilka är styrkorna vs. svagheter med organisationen?
13. Vad skulle locka dig att byta arbetsgivare i dagsläget?
14. Vilka förmåner upplever du som attraktiva hos organisationen som arbetsgivare?
15. Hur upplever du att organisationen arbetar med belöningar gentemot sina anställda?

Tema: Kommunikation

16. En kommunikationskanal är något som används av organisationer för att nå ut till bland annat potentiella arbetstagare. Dels för att informera om varor/ tjänster/ vakan- ser men även för att synas. Exempel på kommunikationskanaler kan vara hemsida, so- ciala medier, platsannonser med mera. Vilka kommunikationskanaler använde Du för att ta reda på information om organisationen, innan du sökte om arbete?

16.1 Varför sökte du information genom just dessa kanaler?

Avslut

17. Är det något du vill tillägga som vi inte har berört tidigare i intervjun?

18. Hur upplevde du intervjun?

Stort tack för ditt deltagande och bidrag till vårt examensarbete!

Vi kommer skicka det transkriberade materialet till dig så du får möjlighet att ta bort och till- lägga innehåll.

Mejladress: _____