



AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI
Avdelningen för ekonomi

Employer Branding

En fallstudie om hur Landstinget Gävleborg uppfattas som arbetsgivare ur de
anställdas perspektiv

Hanna Ekander 910204

Hanna Johansson 921117

2015

Examensarbete, Kandidatexamen, 15 hp
Företagsekonomi
Ekonomprogrammet, 180 hp

Handledare: Lars Ekstrand & Monika Wallmon
Examinator: Lars-Johan Åge

Förord

Inledningsvis vill vi rikta ett stort tack till våra handledare Lars Ekstrand och Monika Wallmon för era synpunkter och förslag till uppsatsen.

Vi vill även tacka de respondenter vi har fått möjlighet att intervjua. Ni har visat ett stort intresse kring våra intervjuer och vår forskning. Det har varit intressant att få höra era synpunkter om er arbetsgivare.

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi med inriktning ledarskap, 15 Hp, Högskolan i Gävle.

Författare: Hanna Ekander & Hanna Johansson

Handledare: Lars Ekstrand & Monika Wallmon

Datum: 2015 – januari

Titel: Employer Branding- En fallstudie om hur Landstinget Gävleborg uppfattas som arbetsgivare ur de anställdas perspektiv

Syfte: Syftet med denna studie är att få en förståelse om hur arbetsgivare inom den offentliga sektorn och deras arbetsgivarvarumärke kännetecknas utifrån de anställdas perspektiv.

Metod: Vår studie har utförts genom en kvalitativ metod eftersom syftet med uppsatsen handlar om att skapa en förståelse. Empiriskt material har samlats in genom semistrukturerade intervjuer med tio sjuksköterskor från Gävle Sjukhus. Utifrån vår teori har vi funnit teman som användes för att presentera empiri och analys. Dessa teman har valts för att skapa en röd tråd genom arbetet. Avslutningsvis presenteras slutsatsen som innehåller de resultat vi har funnit med studien.

Slutsats: Den slutsats vi kommit fram till är att vi upplever att Landstinget Gävleborgs arbetsgivarvarumärke har brister för att attrahera potentiell arbetskraft och bibehålla sin nuvarande. Vi har även sett tendenser att respondenternas svar i undersökningen överensstämmer med den teori vi presenterat om Generation Y.

Uppsatsens bidrag: Studien visar på hur viktigt det är även inom den offentliga sektorn att ha ett starkt arbetsgivarvarumärke för att konkurrera om de bästa medarbetarna samt förståelsen om Generation Y:s värderingar och attityder till arbete.

Nyckelord: Arbetsgivarvarumärke, Employer Branding, varumärke, varumärkesvärde, varumärkes attribut

Abstract

Bachelor thesis in business economics, Management 15 Hp, University of Gävle.

Authors: Hanna Ekander & Hanna Johansson

Tutor: Lars Ekstrand & Monika Wallmon

Date: 2015- January

Title: Employer Branding- A study about how the County Council of Gävleborg is perceived as an employer from the employee's perspective

Purpose: The purpose of this study is to gain an understanding of how employers in the public sector and their employer brand is characterized based on employees perspective.

Methodology: Since the purpose of the essay is to get an understanding has the study been carried out through a qualitative approach. The empirical material was collected through semi-structured interviews with ten nurses from The Hospital in Gävle. We have found themes from our theory to present empirical and analytical parts. These themes have been chosen to connect different parts of the essay. Finally, the conclusion is presented that contains the results we have found with the study.

Conclusion: The conclusion we reached is that we feel that the County Council of Gävleborgs employer brand has flaws to attract potential workforce and maintain their present. We have also seen trends that respondents answer in the survey is consistent with the theory we have presented for Generation Y.

Contribution of the thesis: The study shows how important it is in the public sector to have a strong employer brand to compete for the best employees and also understand Generation Y's values and attitudes to work.

Keywords: Employer brand, Employer Branding, brand, brand value, brand attributes

Innehållsförteckning

1. Introduktion	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Syfte	8
1.4 Avgränsning	8
2. Teori	10
2.1 Varumärke.....	10
2.2 Employer Branding (Arbetsgivarvarumärke)	11
2.3 Varumärkesvärde	14
2.4 Varumärkespersonlighet/attribut.....	16
2.5 Generation Y	17
2.6 Vår teoretiska syntes	19
3. Metod.....	21
3.1 Angreppssätt.....	21
3.2 Undersökningsdesign	21
3.3 Kritik gällande den kvalitativa metoden	22
3.4 Primär och sekundär data.....	22
3.5 Population och urval	23
3.6 Kvalitetsmått	23
4. Empiri	27
4.1 Presentation om Landstinget Gävleborg	27
4.2 Empirisk material.....	28
4.2.1 Associationer.....	28
4.2.2 Image.....	29
4.2.3 Arbetsgivarattraktion	31
5. Analys.....	34
5.1 Associationer.....	34
5.2 Image.....	35
5.3 Arbetsgivarattraktion	37
6. Slutsats.....	40
7. Reflektioner	42
7.1 Konsekvenser utifrån vårt val av teori:	42

7.2 Konsekvenser utifrån vårt val av metod:	42
7.3 Konsekvenser utifrån vårt val av att studera Generation Y:	43
8. Förslag på vidare forskning	44
Källförteckning.....	45
Bilaga.....	50

Figurförteckning

Figur 1, <i>Employer Branding framework</i> av Backhaus & Tikoo (2004).....	13
Figur 2, <i>Measuring brand equity in a B2C (business-to-consumer)</i> . Modifierad modell av Aaker (2010).....	15
Figur 3, <i>Aakers varumärkesattribut</i> . Egen översättning av Aakers (1997) attributlista..	16
Figur 4, <i>Arbetsgivarvarumärkes attribut</i> . Egen modell.....	17
Figur 5, <i>Val av teman</i> . En modifiering av <i>Employer Branding framework</i> av Backhaus & Tikoo (2004).....	20

1. Introduktion

1.1 Bakgrund

Konkurrenskraftiga organisationer fokuserar inte enbart på att producera rätt produkter och tjänster utan även på att anställa rätt medarbetare (Parment & Dyhre, 2009). Författarna beskriver att möjligheten till att attrahera, rekrytera och behålla de bästa medarbetarna präglas av ett starkt arbetsgivarvarumärke. Ett företag som strategiskt arbetar med att stärka sitt arbetsgivarvarumärke attraherar kvalificerad personal utan att erbjuda löner i toppskiktet (Parment & Dyhre, 2009).

Intresset att använda strategier för att attrahera och behålla personal har aldrig varit så stort. Det humana kapitalet värderas högre än vad det gjorts tidigare (Moroko & Uncles, 2008). Crumpacker & Crumpacker (2007) menar på att det kommer uppstå en kris i det humana kapitalet bland företag eftersom det varnas för att miljoner arbetare kommer att pensioneras inom kort. Grunden till ett ökat intresse för rekryteringsstrategier är främst att kravet på skickliga, specialiserade och värdeskapande medarbetare kommer öka drastiskt (Moroko & Uncles, 2008). Det har kommit att kallas för "The war for talent" vilket innefattar den kris som råder om att behålla och rekrytera kvalificerad arbetskraft (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001). Backhaus & Tikoo (2004) beskriver att företag bör arbeta både internt och externt med sitt arbetsgivarvarumärke för att attrahera rätt sökande. En strategi för att uppnå detta är Employer Branding vilket definieras som de aktiviteter ett företag utför genom att differentiera det egna företagets egenskaper. Detta kan bidra till att organisationen uppfattas som en mer attraktiv arbetsgivare jämfört med sina konkurrenter (Backhaus & Tikoo, 2004).

Parment & Frödin (2008) menar på att samtidigt som den ökade efterfrågan av kvalificerad arbetskraft pågår, sker även ett generationsskifte på arbetsmarknaden. En ny generation gör entré i arbetslivet, 40-talisterna går i pension och 80-talisterna tar vid. Den nya generationen benämns i litteratur som Generation Y, vilken skiljer sig på flera sätt i jämförelse med tidigare generationer. Författarna beskriver att Generation Y har en annan attityd och värdering till arbete. En organisation bör aktivt arbeta med att hantera dessa nya omständigheter för att vara konkurrenskraftig i framtiden. För att attrahera Generation Y som arbetskraft är det viktigt för alla företag och organisationer skaffa kunskap och förståelse om dessa individer (Parment & Frödin, 2008).

1.2 Problemdiskussion

Det finns en ökad risk att utbudet av arbetskraft i framtiden inte kommer täcka upp det behov som uppstår när stora delar av tidigare generationer går i pension (Parment & Dyhre, 2009). Generationsväxlingen som pågår på arbetsmarknaden skapar problem på grund av att antalet som träder in i arbete är färre än de som lämnar. Detta kan leda till brist på personal för de företag som har svårt att attrahera nya medarbetare (Munro, 2009). Generation Y värderar arbete på ett annat sätt än tidigare, det blir därmed viktigt för organisationer att bilda sig en uppfattning om generationen och vad den värdesätter hos en arbetsgivare (Parment & Frödin, 2008). Något som bidrar till ökad konkurrens på arbetsmarknaden är att individer har ett intresse av att arbeta utomlands (Parment & Dyhre, 2009). En globaliserad marknad skapar utmaningar för organisationer och företag att attrahera och behålla kvalificerad arbetskraft (Backhaus & Tikoo, 2004).

Employer Branding är ett relativt nytt begrepp vilket innebär att forskningen är begränsad. Ett arbetsgivarvarumärke upplever vi är förknippat med privata företag och organisationer. Detta är något som bör användas inom den offentliga sektorn eftersom Parment & Dyhre (2012) beskriver att fram till år 2020 kommer 300 000 anställda inom kommuner och landsting i Sverige gå i pension. Utvecklingen visar att denna sektor kommer behöva rekrytera 420 000 personer fram till år 2020. Författarna menar på att organisationer bör uppmärksamma detta problem och vad som påverkar individers val av arbetsgivare (Parment & Dyhre, 2012).

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att få en förståelse om hur arbetsgivare inom den offentliga sektorn och deras arbetsgivarvarumärke kännetecknas utifrån de anställdas perspektiv.

1.4 Avgränsning

I vår uppsats har vi valt att avgränsa oss till intervjupersoner anställda på Gävle Sjukhus för att studera hur Landstinget Gävleborg uppfattas som arbetsgivare. Vi har endast valt respondenter som är examinerade sjuksköterskor. Respondenterna är födda mellan 1980-2000-talet eftersom vi har avgränsat oss till att studera Generation Y. Vi anser det

intressant att belysa Generation Y eftersom det är den arbetskraft som har och kommer etablera sig på arbetsmarknaden.

2. Teori

2.1 Varumärke

Svenska motsvarigheten till ordet ”brand” är varumärke. Varumärkesbegreppet definieras olika och innefattar olika aspekter. Det är viktigt att förstå att ett varumärke är något mer än en produkt eller tjänst, det handlar om att skapa ett mervärde för kunden (Kotler & Pfoertsch, 2007). Melin (1999) beskriver att ett starkt varumärke oftast är en organisations värdefullaste tillgång. Organisationer bör strategiskt arbeta med att få varumärket att symbolisera ett visst värde (Melin, 1999). Detta är även något Nilson (2000) beskriver, varumärket är en symbol för ett företag och används som ett redskap för att bygga och kommunicera dess förtroende och rykte.

Nilsson (2000) beskriver att betydelsen av att ha ett laddat varumärke uppkom när avståndet mellan tillverkaren och konsumenten blev längre. Kunden ansågs inte längre förlita sig på personlig kommunikation från den lokala hantverkaren. Företag blev tvungna att ta till andra medel vilket resulterade i att ge produkterna en varumärkesidentitet. Produkterna kan identifieras med samma kvalitetsnivå och företagen använde masskommunikation för att informera allmänheten. Identitet, kvalitet och kommunikation är de tre elementen som blev grunden till varumärkesprocessen, som det är än idag även om vi numera bör fördjupa oss i ämnet (Nilson, 2000).

“Konkurrenskraft är nyckeln till framgång och starka, välladdade varumärken kan utgöra skillnaden mellan att vinna eller förlora på marknaden” (Nilson, 2000, s. 9).

Treffner & Gajland (2001) menar att varumärket är bärare av en organisations budskap vilket påverkar om en köpsituation uppstår mellan säljaren och konsumenten. Varumärket påverkar kundens val av konsumtion, ett välarbetat och exponerat varumärke föredras framför ett mindre välkänt varumärke (Melin, 1999). Detta är något Nilson (2000) beskriver, framgångsrika företag bör ha ett varumärke som representerar förtroende för konsumenten. Organisationer bör vara medvetna om att deras agerande ger avtryck på varumärket, en kund blir påverkad av vad den ser, hör, tänker, känner och läser om en produkt, tjänst eller ett företag (Kotler & Pfoertsch, 2007).

Aaker (2010) menar att ett varumärke har fyra beståndsdelar som bidrar till dess värde. Dessa är *varumärkets associationer*, *upplevd kvalitet*, *märkeskänning* och *märkeslojalitet*. Ett varumärkes identitet och vad ett företag väljer att förmedla uppfattas i form av *associationer*. Konsumenterna associerar varumärken olika, organisationers symboler och produkttegenskaper kopplas till varumärket även frontfigurer eller personer som är engagerade kan förknippas som associationer. Den största finansiella drivkraften inom ett varumärke har visats vara *upplevd kvalitet*. Det har därmed blivit viktigt för företag att dess varumärke förknippas med god kvalitet. Företag bör ha en insyn i kundernas uppfattning av kvalitet för att erbjuda den kvalitet som efterfrågas. Ett varumärke som syns och igenkänns bland konsumenterna är faktorer som kännetecknar *märkeskänning*. En konsument som blivit exponerad för ett varumärke minns ofta det vid ett senare tillfälle genom att denne känner personlig kontakt med varumärket sedan tidigare. *Lojalitet* är en stor del av ett varumärke. För organisationer är det viktigt att uppskatta och uppsöka befintliga kunder för att upprätthålla kontakten med dem eftersom en lojal kund ofta är återkommande (Aaker, 2010).

Nilson (2000) beskriver att ledande företag på marknaden ständigt behöver arbeta med sitt varumärke för att behålla sin position. Marknaden slår sig inte till ro för att företaget erbjuder en produkt med god standard, det är viktigt att fortsätta utvecklas och nå en högre nivå. En kombination av produktfördelar, konkreta värde dimensioner och känslor är vad som skapar ett starkt och lyckat varumärke (Nilson, 2000).

2.2 Employer Branding (Arbetsgivarvarumärke)

Organisationer strävar efter att bli attraktiva arbetsgivare eftersom det råder konkurrens om kvalificerade medarbetare. Detta behov har bidragit till att ett nytt begrepp har vuxit fram, *Employer Branding*. Begreppet har funnits sedan 90-talet då Ambler & Barrow (1996) skapade definitionen;

“The package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company” (Ambler & Barrow, 1996, s. 8).

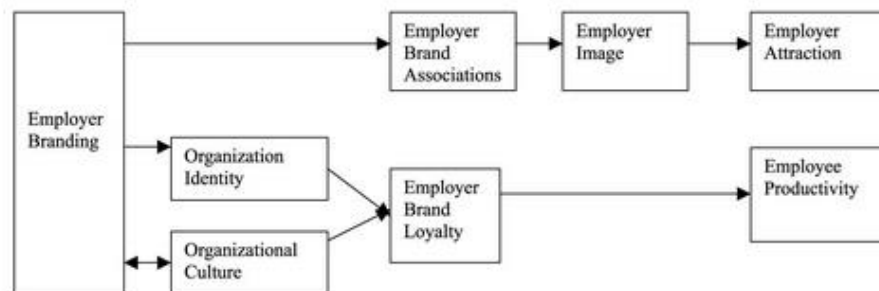
Vår uppfattning av definitionen är att Employer Branding handlar om att skapa ett varumärke som förknippas utifrån olika aspekter som löner, förmåner, status och utvecklingsmöjligheter. Chhabra & Sharma (2014) beskriver Employer Branding som ett strategiskt verktyg för att attrahera samt behålla talanger. Författarna belyser betydelsen av attribut som ersättning, utveckling och utbildning vid skapandet av ett varumärke (Chhabra & Sharma, 2014).

Backhaus & Tikoo (2004) menar att Employer Branding kan översättas till att bygga ett arbetsgivarvarumärke. Vidare beskriver författarna att definitionen handlar om hur företaget på olika sätt bygger en identifierbar och samtidigt unik identitet som arbetsgivare. Arbetsgivarvarumärke och Employer Branding skiljer sig åt genom att Employer Branding är den aktiva processen som används för att bygga upp ett arbetsgivarvarumärke (Backhaus & Tikoo, 2004). Parment & Dyhre (2009) benämner Employer Branding som en strategi som används av företag för att nå ut till potentiell arbetskraft.

Enligt Parment & Dyhre (2009) är Employer Branding en långsiktig process som ledningen ständigt behöver arbeta med även om organisationen inte är i behov av rekrytering. Författarna gör en liknelse med konsumentvarumärket, som består av en process som ständigt fortlöper där organisationen sänder ut signaler på marknaden. De betonar vikten av att organisationen bör ha tydliga mål och visioner för vart organisationen är på väg och vem som tar den dit (Parment & Dyhre, 2009).

Parment & Dyhre (2009) beskriver att processen Employer Branding består av fem steg. Första steget handlar om att organisationen bör undersöka hur de uppfattas och vad de står för. Andra steget är att arbetsgivaren bör erbjuda något unikt. En sammanvägning av organisationens image, profil och identitet bildar ett intryck både internt och externt. Detta kan bidra till att organisationen uppfattas som trovärdig, attraktiv och att den särskiljer sig från andra. Nästa steg betonar vikten av kommunikationskanaler och hur de väljs ut. Steg fyra handlar om att kommunikationsmaterial bör väljas noggrant. Materialet kan identifiera organisationen på ett tydligt sätt. Sista steget är att se över de tidigare stegen för att få en enhetlig bild innan organisationen presenteras på arbetsmarknaden (Parment & Dyhre, 2009).

Employer Branding och dess kopplingar till organisationen kan beskrivas med hjälp av en processfigur, se figur nedan. Den övre delen i modellen beskriver hur “employer brand associations” kopplas till “employer image” vilket leder till “employer attraction”. Nederst i modellen beskrivs hur en organisations identitet och kultur bildar lojalitet till dess employer brand vilket i sin tur påverkar de anställdas produktivitet (Backhaus & Tikoo, 2004).



Figur 1, *Employer Branding framework* av Backhaus & Tikoo (2004)

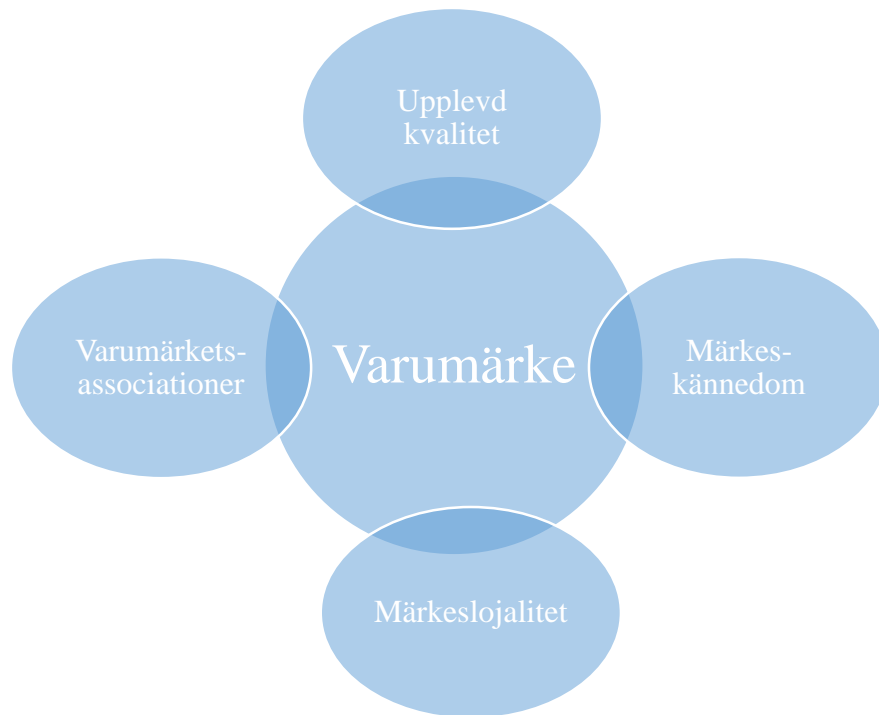
Den övre delen i modellen beskriver hur individer uppfattar en arbetsgivare och dess attraktion på arbetsmarknaden. Det första steget i modellen “employer brand associations” handlar om att organisationer bör eftersträva att bli associerade med något positivt. Detta är något som arbetsgivaren har svårt att påverka (Backhaus & Tikoo, 2004), ett varumärke väcker olika idéer och tankar hos den enskilde individen (Keller, 1993 & Supphellen, 2000). Supphellen (2000) menar att det är individens uppfattning och känsla om arbetsgivarvarumärket som skapar association. Arbetsgivarassociationer är det avgörande faktorerna för arbetsgivarvarumärkets image. Nästa steg “employer image” beskrivs som en sammanslagning av de uppfattningar och associationer individen har till organisationen (Keller, 1993). Employer Branding kan förmedla de symboliska fördelarna med att arbeta på en viss organisation, detta kan vara särskilt användbart för att utveckla en gynnsam arbetsgivarimage (Backhaus & Tikoo, 2004). Lievens & Highhouse (2003) menar på att om organisationen uppfattas som innovativ och prestigefylld kan detta ses som symboliska fördelar. Lön och förmåner är andra symboliska attribut som kan påverka organisationens image. Sammanfattningsvis kan de tidigare nämnda stegen leda till att företaget upplevs som en attraktiv arbetsgivare, “employer attraction” (Backhaus & Tikoo, 2004).

I den nedre delen av modellen beskriver Backhaus & Tikoo (2004) att strategiskt arbete med ett arbetsgivarvarumärke bidrar till en god företagskultur och förstärkande av ett företags identitet vilket kan leda till att personalen är lojal gentemot varumärket och organisationen. Detta bör i sin tur leda till påverkan av de anställdas produktivitet. I forskningen beskriver författarna att den interna synen på organisationen påverkar den yttre. En organisation där personalen anser att det finns en god företagskultur och en stark företagsidentitet leder oftast till att personalen trivs och talar positivt om sin arbetsplats. Detta kan i sin tur attrahera potentiella medarbetare att söka sig till organisationen (Backhaus & Tikoo, 2004).

2.3 Varumärkesvärde

Brand Equity definieras på svenska som varumärkesvärde. Wood (2000) menar att det är viktigt att organisationer utvärderar dess kapitala värde för att konstatera om de har ett starkt varumärke. Brand Equity kan beskrivas utifrån ett flertal olika tolkningar. En tolkning är att Brand Equity är varumärkets totala värde vilket uppkommer som en tillgång vid försäljning eller redovisningstidpunkten. Några andra tolkningar är att begreppet beskrivs som en värdering av förhållandet mellan varumärket och dess konsument eller som de associationer och tankar konsumenten har angående varumärket. Detta resulterar i att Brand Equity kan mätas utifrån olika utgångspunkter (Wood, 2000). Brand Equity och dess värde kan uppskattas däremot är det svårt att få fram ett exakt mått (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

Kotler (2006) beskriver att Brand Equity kan bestå av ett flertal olika aspekter där olika faktorer kan identifieras och utvärderas. Aaker (2010) har utformat en modell för att möjliggöra denna mätning, som vi tog upp tidigare under avsnittet varumärke. Vi beskrev genom författaren modellen och dess fyra beståndsdelar som bidrar till varumärkets värde. Dessa är *varumärkets associationer*, *upplevd kvalitet*, *märkeskännedom* och *märkeslojalitet*, se figur 2 nedan.



Figur 2, *Measuring brand equity in a B2C (business-to-consumer).* Modifierad modell av Aaker (2010).

Denna modell anser vi kan tillämpas på arbetsmarknaden och arbetsgivarvarumärket. *Associationer* byggs upp av ett företags identitet och hur de väljer att förmedla sig som arbetsgivare. Hur befintliga och potentiella medarbetare associerar organisationen påverkar arbetsgivarens attraktivitet. Associeras företaget med något positivt är chansen större att arbetsplatsen uppfattas som attraktiv.

Organisationer bör eftersträva *kvalité* på grund av att det är den största finansiella drivkraften inom ett varumärke. I och med detta är det viktigt att företag förknippas med god *kvalité*. Arbetsgivaren bör ha en insyn i befintliga och potentiella medarbetares uppfattningar om *kvalité* för att kunna erbjuda den *kvalité* som efterfrågas. Det är viktigt att arbetsgivaren undviker att förknippas med något negativt, det kan avskräcka potentiella medarbetare att söka sig till arbetsplatsen.

Märkeskännedom handlar om att ett varumärke bör synas och igenkännas bland konsumenter, detta kan tillämpas på arbetsmarknaden eftersom det är viktigt för arbetsgivaren att särskilja sig bland andra. Om arbetsgivaren är igenkänd sedan tidigare

är det troligare att den potentiella medarbetaren söker sig till denna arbetsplats framför en okänd arbetsgivare.

Märkeslojalitet är viktigt för en arbetsgivare för att få befintliga medarbetare att vilja stanna kvar inom organisationen. En organisation bör arbeta med att få den nuvarande personalen att trivas vilket kan bidra till att potentiella medarbetare upplever företaget som en attraktiv arbetsgivare.

2.4 Varumärkespersonlighet/attribut

Aaker (1997) har utformat en forskningsmetod för att skapa en uppfattning om vilka attribut som kan sammankopplas med olika varumärken, där mätning sker genom kvantitativa mått. En lista med 309 attribut sammanställda från tidigare kvalitativ forskning inom området personliga karaktärsdrag var författarens utgångspunkt. För att komplettera denna lista genomfördes olika samarbeten med exempelvis akademiker samt yrkesverksamma inom området. Vidare gjordes ytterligare en komplettering med hjälp av en undersökning på den amerikanska marknaden riktad till dess allmänhet för att göra attributen bekanta och meningsfulla för konsumenterna. Individer fick rangordna de 309 attributen utifrån vilka de ansåg var bäst lämpade för att beskriva en eller flertalet varumärken som om de var mänskliga individer. Det resulterade i att 114 attribut valdes ut som de mest användbara för studiens syfte. De varumärken som undersöktes delades in i olika grupper för att underlätta respondenternas insats. Undersökningen resulterade i att utifrån de 114 attribut valdes 42 av dessa ut eftersom de var mest återkommande (Aaker, 1997). De 42 valda attributen visas i nedanstående lista.

Aakers varumärkesattribut

Charmig	Hård	Originell	Spännande	Våghalsig
Cool	Hårt arbetande	Pålitlig	Teknisk	Vänskaplig
Familjefokuserad	Hälsosam	Samtida	Tidsenlig/aktuell	Västerländsk
Fantasifull	Intelligent	Sentimental	Trendig	Äkta
Feminin	Jordnära	Själslig	Trygghetsskapande	Ärlig
Framgångsrik	Kollektiv	Självständig	Tuff	Överklassig
Friluftsinriktad	Lantlig/glesbygd	Självsäker	Ung	
Glad	Ledande	Smidig	Unik	
Glamorös	Maskulin	Snygg	Uppriktig	

Figur 3, Aakers varumärkesattribut. Egen översättning av Aakers (1997) attributlista.

Aakers forskningsmetod anser vi kan tillämpas på liknande sätt gällande arbetsgivarvarumärke. Därmed har vi modifierat Aakers attributlista och valt andra egenskaper som bättre lämpar sig till ett arbetsgivarvarumärke. Vi har utgått från K. Ito, M. Brotheridge & McFarland (2013) och deras frågeformulär där de presenterar olika faktorer för att skapa oss en egen lista med attribut. Författarna använder detta frågeformulär som underlag för att granska vilka attribut som är viktiga vid rekrytering och för att behålla befintlig personal (K. Ito et al., 2013). Vidare har vi fyllt på med attribut skapade av andra forskare. Dessa attribut menar vi kan tillämpas på ett arbetsgivarvarumärke och dess attraktion, se figur 4.

Arbetsgivarvarumärkes attribut

Attribut:	Författare:
Anställdas självständighet	(Dutta & Punnose, 2010)
Anställdas trivsel	(K. Ito et al., 2013)
Anställningstrygghet	(K. Ito et al., 2013)
Flexibla arbetstider	(K. Ito et al., 2013)
Förmåner och belöningar	(Heilmann, 2010)
Tillfredställande lön	(K. Ito et al., 2013)
Pensionssparande	(K. Ito et al., 2013)
Prestationsinriktade	(K. Ito et al., 2013)
Relaterade arbetsuppgifter	(K. Ito et al., 2013)
Rättvis behandling (anställda)	(K. Ito et al., 2013)
Självuppfyllelse	(Jorgensen, 2003)
Social tillhörighet	(K. Ito et al., 2013)
Status och rykte	(Dutta & Punnose, 2010)
Utmanade arbete	(Heilmann, 2010)
Utvecklingsmöjligheter	(K. Ito et al., 2013)
Ärlighet	(K. Ito et al., 2013)

Figur 4, *Arbetsgivarvarumärkes attribut.* Egen modell.

2.5 Generation Y

En generation definieras som ett lands subkultur vilket beskriver en historisk, politisk, ekonomisk och kulturell tidsperiod (Egri & Ralston, 2004; VanMeter, Grisaffe, Chonko, & Roberts, 2013). Forskare har upptäckt skillnader mellan de olika generationsskiften bland arbetstagarna vilket kan utgöra utmaningar för en organisation. Dessa skillnader är bland annat generationernas olika värderingar och attityder (Becton, Walker, & Jones-Farmer, 2014).

Arbetsmarknaden 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 (Adams, 2000; Sessa, Kabacoff, Deal & Brown, 2007). Något vi uppmärksammat är att åldersgruppen kan skilja sig med några år mellan olika författare.

Generation Y även kallad Net generation och Google generationen (Balda & Mora, 2011) är den senaste generationen att inta arbetsmarknaden (VanMeter et al., 2013). Parment & Frödin (2008) menar på Generation Ys sätt att se på världen och arbete skiljer sig avsevärt i jämförelse med tidigare generationer. Generation Y definieras främst som teknisk kunniga på grund av att de är uppväxta i en tid med Internet och digital kommunikation (Dulin, 2008; Gorman, Nelson, & Glassman, 2004). En följd av detta är att generationen uppfattas som smarta men otåliga eftersom de förväntar sig resultat direkt (Young, Hernon, & Powell, 2006).

Balda & Mora (2011) menar på att aktuell forskning erbjuder ett komplext perspektiv på de viktigaste egenskaperna hos generationen. De anses som säkra på sig själva och sin framtid på grund av att de är målinriktade, optimistiska och påstridiga (VanMeter et al., 2013 med hänvisning till Howe och Strauss 2000; Forbes 2011). Generationen beskrivs som grupporienterade, de är sedan skoltiden vana att arbeta i grupper eller team (Graybill, 2014). Young et al., (2006) nämner att Generation Y föredrar att samarbeta med andra framför enskilt arbete. Generationen värdesätter en vårdande miljö, mentorskap, öppen och frekvent kommunikation på arbetsplatsen (Young et al., 2006). Generation Y har högre förväntningar på att få feedback och bekräftelse på det dem utför än tidigare generationer (Kapoor & Solomon, 2011).

Det är viktigt för generationen att balansera arbete och privatliv (Graybill, 2014). Kapoor & Solomon (2011) menar på att Generation Y värdesätter flexibilitet och familjen högt. De är ovilliga att offra personlig sysselsättning för någon typ av professionell framgång (Dulin, 2008).

Individer på dagens arbetsmarknad strävar efter utveckling och självuppfyllelse i sitt arbete, det handlar inte längre endast om försörjning (Jorgensen, 2003). För generationen är det viktigt att de utför ett arbete som påverkar samhället positivt (Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010). Det har visat sig att fler från Generation Y väljer volontärarbete än från tidigare generationer (Pew Research Center, 2010). Graybill (2014) menar istället på att Generation Y arbetar för sig själva och sin egen vinning. Generationen har ofta egna uppsatta mål vilket leder till att de söker sig till andra organisationer om inte arbetsplatsen kan uppfylla deras behov (Graybill 2014).

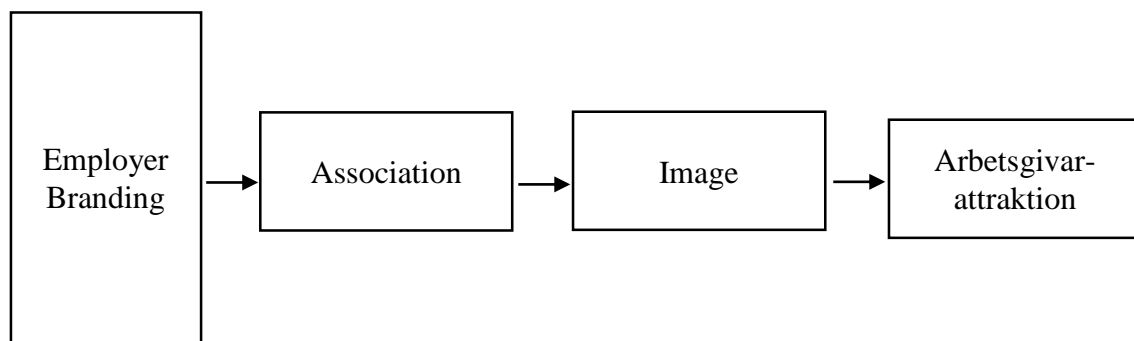
Generation Y har ännu inte fått någon ledande eller formell ledande position i den utsträckning som andra generationer på arbetsmarknaden. Tiden till att Generation Y intar en ledande position närmar sig och förväntningarna på generationen är höga eftersom de bör fylla det tomrum som skapas efter pensioneringen av Baby Boomers (Graybill, 2014).

2.6 Vår teoretiska syntes

Valet av våra utgångspunkter grundar sig utifrån vårt huvudämne Employer Branding. För att bilda oss en förståelse för arbetsmarknaden har vi först analyserat varumarknaden. Detta menar vi kan påvisa likheter mellan varumärket och arbetsgivarvarumärket. Tillämpningar av varumärkets teorier kan användas inom forskningsfältet Employer Branding. På grund av bristen på kvalificerade medarbetare är det viktigt för arbetsgivaren att uppfattas som attraktiv. Generation Y är den kommande generationen att inta arbetsmarknaden därmed är det nödvändigt för organisationer att bilda sig en uppfattning av deras behov och intressen.

I denna studie har vi antagit en deduktiv ansats, vi ansåg det därför relevant att välja teman utifrån teorin. Detta för att skapa en grund för vidare delar i uppsatsen. Vi har utformat intervjufrågor utifrån de teman vi valt för att sedan göra relevanta kopplingar till teorin. Dessa teman är *association*, *image* och *arbetsgivarattraktion*. Figuren nedan anser vi beskriver processen Employer Branding på ett tydligt sätt, en organisations association leder till dess image vilket i sin tur påverkar arbetsgivarens attraktion på arbetsmarknaden. Backhaus & Tikoo (2004) benämner dessa steg vilket vi anser att övrig teori belyser genom liknelser till begreppen. De teman vi valt kommer användas i avsnitten empiri och analys för att skapa en röd tråd genom hela arbetet.

Avsnittet empiri är utformat genom en gruppering av svaren från intervjuerna. Vi analyserade svaren för att sedan placera ut dessa under passande tema. En del svar kan placeras under flera av rubrikerna eftersom de valda temana utgör en process. Svaren delades in där vi ansåg att de var mest relevanta för att stärka rubrikerna och dess innebörd. Vidare använde vi rubrikerna i analysen för att diskutera svaren från intervjuerna i förhållande till de valda teman och tillhörande teori.



Figur 5, Val av teman. En modifiering av *Employer Branding framework* av Backhaus & Tikoo (2004).

3. Metod

3.1 Angreppssätt

Vi har valt att utgå från ett tolkningsperspektiv eftersom vårt syfte handlar om att *förstå* hur arbetsgivare inom den offentliga sektorn och deras arbetsgivarvarumärke kännetecknas utifrån de anställdas perspektiv. Det innebär att vi haft en subjektiv syn i denna forskningsprocess. Vår studie grundar sig på ett deduktivt tillvägagångssätt på grund av att vi har valt att utgå från teori för att sedan se om det överensstämmer med intervjuobjektens uppfattningar. Vi hade inte tillräckligt med kunskap inom ämnet vilket gjorde att den deduktiva metoden blev ett naturligt val för oss. Denna metod anser vi skapar en stadig grund för vårt arbete.

3.2 Undersökningsdesign

Det empiriska materialet i vår studie är uppbyggt av intervjuer. Metoden har vi valt eftersom vårt syfte är att skapa en förståelse och att vi intagit en ställning där vi anser att människan och verkligheten påverkar varandra. Miles & Huberman (1984) menar att med hjälp av kvalitativ data är det möjligt att finna specifika samband inom ämnet. Detta är något vi har haft i åtanke i hopp om att finna dessa eventuella samband för att göra studien intresseväckande. Vi valde kvalitativa intervjuer med anledning att få fram en förståelse för det studerande fenomenet.

Vi har utgått från en kvalitativ metod eftersom det överensstämmer med vårt ställningstagande. Kvalitativ forskning är vanligtvis mer inriktad på ord än på siffror. Fokus läggs på att förstå och tolka hur individen uppfattar den humanitära verkligheten (Bryman och Bell, 2011) vilket i vårt fall kretsar kring hur individer uppfattar ett visst arbetsgivarvarumärke. Syftet i vår studie har föranlett oss till att göra en kvalitativ forskning eftersom vi uppfattar att en kvalitativ metod används för sådant som är mångtydigt och subjektivt.

Semistrukturerade intervjuer är en del av den kvalitativa forskningen. Denna metod har en lista av specifika teman som kan beröras dock har intervjupersonen frihet att utforma svaren på sitt eget sätt (Justesen, 2011). Vår studie har ett tydlig fokus och grundar sig endast inte av en allmän vilja att utforska ett område, därmed har vi använt oss av

semistrukturerade intervjuer. DiCicco-Bloom & Crabtree (2006) beskriver att semistrukturerade intervjuer passar in på studier där forskaren vill fördjupa sig bland sociala och personliga frågor, likt syftet i vårt arbete. En annan anledning till vårt val av metod är att vi har funnit teman i den insamlade teorin som vi vill koppla samman med empiri.

3.3 Kritik gällande den kvalitativa metoden

Vi som skribenter är medvetna om att det finns kritik mot den kvalitativa undersökningen. Bryman & Bell (2011) beskriver att kvantitativa forskare ibland kritiserar metodens subjektivitet. De menar på att i denna typ av forskning är det svårt att förstå varför forskaren har valt ett visst område eller tema istället för ett annat. Det finns begränsningar att replikera studierna på grund av att en undersökning ofta är beroende av forskarens egen uppfinningsrikedom. Forskaren är det viktigaste redskapet vid datainsamlingen, som väljer vad forskningen bör inrikta sig på. Kvalitativa studier beskrivs vara svåra att generalisera resultaten till andra miljöer, en kvalitativ forskare använder sig av observationer eller ostrukturerade intervjuer med ett litet urval individer. Vid bedömningen av generaliserbarheten är det viktigt att förstå att generaliseringen sker till teori och inte till population (Bryman & Bell, 2011). Trots denna kritik har vi valt en kvalitativ metod eftersom vi är intresserade av att ta del och skapa oss en förståelse för den enskilde individens uppfattning.

3.4 Primär och sekundär data

Vår uppsats består av både primär och sekundär data eftersom vi valt att samla in eget empiriskt material och tidigare forskning. Vi har främst valt att använda oss av artiklar hämtade från databasen Discovery och Google Scholar. Seuring & Gold (2012) beskriver att det är omöjligt att ta del av allt material inom ett fenomen och därmed har nyckelordssökning blivit vanligare. Vi använde oss av detta tillvägagångssätt och sökte efter artiklar med hjälp av nyckelord, som exempelvis *brand*, *employer brand* och *Employer Branding*. Dessa valdes ut för att studera ett arbetsgivarvarumärke och hitta kopplingar till teori gällande varumärke. Något vi tidigt uppmärksammade var att begreppet Employer Branding är relativt nytt och att forskningsfältet därmed är begränsat. Ett flertal artiklar nämnde samma författare och deras forskning som en viktig del av forskningsfältet. Den återkommande forskningen blev en stor del av vår

sekundära data. Vi ansåg det nödvändigt att ta med dessa artiklar som en grund i vår huvudfokus Employer Branding.

I vår studie har vi valt att genomföra en undersökning för att få svar på våra frågeställningar. Primärdata har samlats in med hjälp av intervjuer från en urvalsgrupp. Vi har genomfört enskilda intervjuer där respondenterna blivit upplysta om att de inte kommer nämnas vid namn. Detta för att deltagarna i undersökningen kan uttrycka sig fritt utan att behöva tänka på att arbetsgivaren kan få tillgång till respondenternas svar.

3.5 Population och urval

I vår studie utgörs populationen av anställda inom Landstinget Gävleborg som beräknas uppgå till 6500 stycken (Jobba hos oss, 2014). Vi riktar oss till sjuksköterskor på Gävle Sjukhus som består av 1040 stycken, enligt enhetschefen Runa Claesson (Personlig kommunikation, 2014-11-26). Utifrån populationen genomfördes ett urval detta på grund av begränsade resurser i form av tid och ekonomiska medel.

Vid insamling av empiriskt material använde vi oss av ett icke-sannolikhetsurval som enligt Bryman & Bell (2011) utgör att vissa enheter i populationen har större chans än andra att komma med i urvalet. I vår studie använde vi oss av denna metod i form av ett snöbolls- eller kedjeurval. Vi använde detta tillvägagångssätt eftersom vi till en början tog kontakt med ett få antal personer som sedan föreslog andra inom populationen. Respondenterna i vår undersökning bestod av 10 stycken sjuksköterskor som ingår i Generation Y. Utifrån vår avgränsning att undersöka en specifik generation använde vi oss av kontrollfrågor för att försäkra oss om att varje intervjuperson var född mellan år 1980-2000. Vårt urval bestod till större del av kvinnor eftersom det generellt är fler kvinnor som arbetar inom sjuksköterskeyrket enligt vår uppfattning. Valet av Landstinget Gävleborg var en del av vårt bekvämlighetsurval eftersom vi bor i Gävle vilket underlättar vår studie både geografiskt och praktiskt.

3.6 Kvalitetsmått

Kvalitativa forskare har haft en diskussion om hur relevanta begreppen reliabilitet och validitet är inom den kvalitativa undersökningen. Detta har bidragit till en anpassning av

dessa i form av alternativa begrepp (Bryman & Bell, 2011; Kvale & Brinkmann, 2014). Vi har därmed valt att ta avstånd från de klassiska kvalitetskriterierna och istället nyttja de mer anpassade. Bryman & Bell (2011) med hänvisning till Lincoln & Guba (1985) beskriver att kriterierna bör delas in i trovärdighet och äkthet. Kriteriet trovärdighet består av fyra delkriterier; *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* samt *konfirmering eller bekräftelse*.

Tillförlitlighet är ett av de viktigaste delkriterierna för att en studie skall anses som trovärdig. Shento (2004) menar på att forskningsresultatet bör överensstämma med verkligheten. Detta anser vi studien uppnår genom att vår insamlade data speglar den faktiska bilden av det studerande fenomenet. Vi har försökt att inte försköna eller försämma bilden. Vår studie anser vi även är tillförlitlig eftersom våra observationer överensstämmer med den teori vi valt. Studiens empiri är uppbyggd av intervjufrågor som har formats utifrån teorin, därmed är vår uppfattning att analysen blir acceptabel och trovärdig eftersom delarna är anpassade till varandra.

Det finns brister i studiens *överförbarhet* eftersom det är precis som Bryman & Bell (2011) beskriver att kvalitativa resultat tenderar att ha fokus på det kontextuella unika och på meningen eller betydelsen av den sociala verklighet som studeras. Det blir därmed svårt att med ett mindre urval generalisera de tolkningar och den förståelsen till andra kontexter och situationer. Vi vill dock förtydliga att det inte funnits några ambitioner att skapa denna bredd och överförbarhet. Detta menar Marshall (1996) inte är nödvändigt vid kvalitativa studier, utan forskningen bör styras av syftet. Arbetssättet i studien är att nå ett djup vilket vi anser att vi uppnått genom vårt syfte som inriktar sig på förståelse. Urvalet behöver endast vara tillräckligt stort att de överensstämmer med det skribenten vill utforska (Marshall, 1996). Vårt syfte handlar om att få en djupare förståelse av det studerande fenomenet och inte att generalisera till hela populationen.

Enligt Bryman & Bell (2011) är *pålitlighet* ett alternativ till replikerbarhet. Vår studie är av kvalitativ metod där fokus läggs på tolkningar och upplevelser utifrån vårt urval, därmed har syftet i denna studie inte handlat om att vara replikerbart.

Ett sätt inom den kvalitativa forskningen att möta den traditionella forskningens krav på objektivitet är *konfirmering eller bekräftelse*. Kravet handlar om att forskaren inte skall påverka studien med egna värderingar. Studien har genomförts på ett sätt där vi har tagit avstånd från våra egna värderingar. De frågor vi ställt till respondenterna har varit neutrala och fria från egna åsikter för att inte påverka resultatet i studien. Vi har spelat in våra intervjuer och sedan transkriberat dessa ordagrant. Detta visar på att studien är pålitlig och transparent vilket Bryman & Bell (2011) beskriver som god tro. Vi vill dock förtydliga att vi har intagit ett tolkningsperspektiv som bidragit till att vi har tolkat det empiriska materialet i vår analysdel.

Det andra kriteriet *äkthet* delas in i flera delkriterier. Ett delkriterium, *rättvis bild*, handlar om att den studerande gruppen bör framställas rättvis. Den utvalda gruppen kan ge en generalisering av populationens åsikter och uppfattningar (Bryman & Bell, 2011). Vår studie består av tio personer vilket inte ger en rättvis bild över en hel population. Vi anser dock att urvalet är passande eftersom vi har beskrivit att studien utförs subjektivt, där syftet är att få en förståelse för det som studeras. I vårt fall anser vi att uppsatsen till viss del har bidragit till att respondenterna fått en bättre insikt i deras sociala situation och möjlighet att vidta möjliga åtgärder. Deltagarna har fått fundera, reflektera och diskutera kring sina åsikter vilket har gett möjlighet att uppnå detta.

Vi anser det viktigt att intervjufrågorna är av kvalitet därför har våra handledare granskat och justerat några av dessa innan vi tillämpade frågorna på respondenterna. Den första intervjun vi genomförde blev ett test för att undersöka om intervjuguiden var genomförbar. I vår studie har vi valt att använda oss av halvstrukturerade frågor vilket betyder att intervjupersonerna fick ta del av samma frågeställningar. Vi använde oss av relativt öppna frågor där respondenterna hade möjlighet att utveckla sina svar.

Intervjuerna är inspelade och transkriberade vilket gav oss en möjlighet att i efterhand diskutera svaren. Vi skickade det transkriberade materialet till respondenterna därmed fick de tillfälle att kontrollera att vi tolkat deras svar rätt.

De artiklar vi använt anser vi är av god kvalitet, de har hämtats från databaserna Discovery och Google Scholar. Vi har valt bort de artiklar som vi upplevde inte nådde tillräckligt hög nivå för vår uppsats. Primärdata som vårt empiriska avsnitt består av

baseras på de intervjuer som genomförts bland de anställda sjuksköterskorna på Gävle Sjukhus. Utifrån vårt bekvämlighetsurval är vi medvetna om att resultatet är svårt att generalisera som vi nämnde tidigare.

4. Empiri

4.1 Presentation om Landstinget Gävleborg

Med hänsyn till studiens syfte anser vi det relevantt att kort presentera Landstinget Gävleborg som organisation samt deras arbetsgivarpolitik. Detta för att senare i analysen se hur respondenterna upplever Landstinget som arbetsgivare i relation till hur organisationen presenterar sig som arbetsgivare.

Landstinget Gävleborgs består av 10 kommuner belägna inom Gästrikland, Hälsingland och Dalarna. De är en av länets största arbetsgivare med cirka 6500 anställda (Jobba hos oss, 2014). Landstinget bedriver uppdrag främst inom hälso- och sjukvård, tandvård samt regional kollektivtrafik. De har även uppdrag inom kultur- och utbildningsområdet och delar av den regionala utvecklingen (Årsredovisning, 2013).

I deras omvärldsanalys har de uppmärksammat att en generationsväxling pågår på arbetsmarknaden. En befolkningsprognos för Gävleborgs län visar på att andelen äldre kommer att öka, medan antalet arbetstagare kommer att minska. Detta förväntas medföra ett ökat vårdbehov och ett ökat behov inom hälsofrämjande samt sjukdomsförebyggande arbete (Årsredovisning, 2013).

Landstinget beskriver att de som arbetsgivare erbjuder ett meningsfullt arbete i en spännande arbetsmiljö. Arbetsplatsen ger goda utvecklings- och karriärmöjligheter. De erbjuder personalen utveckling av sin kunskap i en dynamisk verksamhet med generösa personalförmåner. Arbetsgivaren beskriver att de värdesätter personalens hälsa, det finns fina träningslokaler och friskvårdspersonal som de anställda kan ta del av. Friskvårdsbidrag är något som medarbetarna kan nyttja. Arbetsgivaren ger goda möjligheter för stöd och handledning om intresse för forskning finns. De strävar efter att vara ledande som mest tillgängliga landsting inom landet genom att ständigt förbättra sig. Landstinget bygger för framtiden och satsar över en miljard kronor i nya och bättre lokaler de kommande åren. Två viktiga händelser under 2014 är Sveriges modernaste operationshus som står klar i Gävle och ett pågående byggprojekt av dialysverksamhet i Hudiksvall (Jobba hos oss, 2014).

Landstinget Gävleborg beskriver sig som en viktig aktör för en utveckling av “ett livskraftigt Gävleborg” med hjälp av dess värdegrund bestående av respekt och ödmjukhet, öppenhet och ärlighet samt professionalism och ansvar (Jobba hos oss, 2014).

4.2 Empirisk material

4.2.1 Associationer

Det som fick respondenterna att söka sig till Landstinget Gävleborg var av bekvämlighetsskäl. De beskrev att det passade deras livssituation att ha närhet mellan arbetet och hushållet. Tidigare sommarjobb eller praktik hos arbetsgivaren nämndes också som en bidragande faktor av några respondenter. En del nämnde att de hade kännedom om att landstinget hade lediga tjänster att erbjuda vilket gav möjlighet till en första erfarenhet inom yrket.

Utifrån den attributlista vi presenterade i teorikapitlet, innehållande 16 stycken attribut har respondenterna valt ut fyra stycken som de associerar Landstinget Gävleborg med. Denna attributlista innehåller positivt laddade attribut vilket kan ge en felaktig bild av den undersökta arbetsgivaren. De flesta ansåg det svårt att välja ut attribut, de menade på att de var för positiva för att känneteckna arbetsgivaren. *Flexibla arbetstider, social tillhörighet, utmanande arbete* och *utvecklingsmöjligheter* var det attribut som valdes av flest respondenter. *Anställdas trivsel, tillfredsställd lön* samt *status och rykte* är attribut som ingen av respondenterna anser beskriver arbetsgivaren.

Något vi uppmärksammat är att lönen är en viktig faktor vid val av arbetsplats för deltagarna i vår undersökning. En arbetsgivare som lyssnar och värnar om sina anställda anses som attraktivt. Flertalet menade på att flexibla arbetstider var ett viktigt attribut. Det valdes utifrån vår lista eftersom deltagarna anser att attributet är kopplat till yrket och inte till arbetsgivaren. Respondenterna beskrev att Landstinget inte värdesätter personalen på grund av bristen på de ovannämnda faktorerna. Detta leder till att de flesta respondenter är villiga att byta arbetsplats. En potentiell arbetsgivare är kommunen eftersom de betalar ut en högre lön till sina anställda i jämförelse med Landstinget. Kommunen anses därmed som en mer attraktiv arbetsgivare utifrån

deltagarnas perspektiv. Ett flertal ansåg arbetsgivare i Norge som attraktiva eftersom lönen och arbetsvillkoren är bättre.

“Som det är nu så skulle jag kunna byta och gå över till kommunen. Bättre lön, bättre arbetstider, det känns som man är lite mer värdefull som arbetare. Hos Landstinget är man en i spelet, man är utbytbar. Man känner sig inte särskilt speciell, det finns alltid nya att stoppa in, dem är inte så rädd om sina anställda. Det är ju sådan brist på personal men ingen vill ju jobba kvar. Det är många som funderar på att byta jobb”

(Intervju 1, genomförd 11 november 2014)

“Något som lockar är Norge. Jag har kollegor som nyligen sagt upp sig och ska arbeta där. Jag kommer troligen att söka mig till Norge inom kort” (Intervju 8, genomförd 18 november 2014)

4.2.2 Image

Faktorer vi tidigare nämnt som att Landstinget Gävleborg erbjuder en låg lön och att ledningen inte lyssnar bidrar till att de anställda inte trivs med sin arbetsgivare. Flertalet menar på att arbetet är slitsamt och stressigt i förhållande till den ekonomiska synpunkten. Detta orsakar att respondenterna inte upplever arbetsgivaren som attraktiv. Intervjupersonerna menar på att Landstinget inte uppskattar de anställda vilket kan leda till att personalen väljer att byta arbetsgivare.

“Gällande lönen har de grävt sin egen grav, de får inte personal på avdelningarna att räcka till vilket jag tror beror till största del på de låga lönerna” (Intervju 8, genomförd 18 november 2014)

”Känns som om högsta ledningen inte har tagit oss på golvet på allvar på länge. Resurser har strypts gång på gång medan efterfrågan bara ökar år efter år. De är inte lyhörda tyvärr. Alla är utbytbara har vi fått höra om vi klagat över hög arbetsbelastning” (Intervju 10, genomförd 1 december 2014)

De anställda är inte tillfredsställda med sin arbetssituation i förhållande till deras förväntningar. Det finns en vetskap sedan tidigare om att sjuksköterskeyrket är

påfrestande både psykiskt och fysiskt dock långt ifrån vad de hade förväntat sig. Intervjuerna visar på att respondenterna trivs med yrket och dess arbetsuppgifter. Respondenterna menar att en orsak till att de inte är tillfredsställda på sin arbetsplats beror på att ledningen inte värnar om sina anställda.

“Jag visste när jag började att det skulle vara slitsamt. Att det skulle vara så dåliga villkor som det visade sig vara trodde jag inte. Jag trodde inte att ledningen skulle vara så långt ifrån de anställda, det trodde jag inte var möjligt. Jag har inte en enda gång upplevt att landstingsledningen uppskattat det arbete som jag och mina kollegor utför. Det känns som att de inte vill samarbeta med oss anställda” (Intervju 3, genomförd 12 november 2014)

Det finns en spridd uppfattning om det ger högre status att arbeta hos en ansedd arbetsgivare. Några menade på att de inte är intresserade av arbetsgivarens status. De tycker att det är viktigare att utföra ett bra arbete och att trivas. Andra beskrev att det är viktigt att arbeta för en arbetsgivare med gott rykte vilket de har förhoppningar av att göra i framtiden.

“Som exempel skulle jag känna mig mer betydelsefull om jag arbetade på ett stort universitetssjukhus som ligger i framkant inom svensk sjukvård” (Intervju 8, genomförd 18 november 2014)

De respondenter som nämnde att status är viktigt, förknippar inte Landstinget Gävleborg som en ansedd arbetsgivare. Organisationens image bidrar inte till att attrahera potentiell och bibehålla befintlig personal. Respondenterna beskrev att arbetsgivaren inte associeras med några attraktiva attribut för att stärka sitt arbetsgivarvarumärke.

“När man är anställd hos Landstinget Gävleborg och berättar det för andra, är det mer som att de tycker synd om än tycker att man gjort ett bra val. Det Landstinget Gävleborg borde förstå är att alla som arbetar där lätt kan välja att arbeta någon annanstans” (Intervju 3, genomförd 12 november 2014)

4.2.3 Arbetsgivarattraktion

Utifrån de intervjuer som genomfördes fick vi uppfattningen om att attraktionen till arbetsgivaren grundas på att Landstinget har jobb att erbjuda. Respondenterna beskrev att detta till en början var något positivt eftersom de var i behov av jobb. Efter en tid hos arbetsgivaren förändrades uppfattningen angående detta. De anställda fick en tydligare bild av arbetssituationen, arbetsgivarens brist på personal påverkade arbetstagarna negativt. Deltagarna beskrev att arbetet var mer slitsamt än vad de förväntade sig.

”Styrkor är väl att Landstinget kan erbjuda jobb, efterfrågan på sjuksköterskor bara ökar då nuvarande personal ledsnar och slutar” (Intervju 10, genomförd 1 december 2014)

Flertalet respondenter nämnde att det inte är tillfredsställda med sin arbetsgivare och arbetsplats däremot är de nöjda med sina arbetskamrater. De känner en social tillhörighet till sin avdelning vilket bidrar till en trygg arbetsmiljö. Trivseln hos de anställda bygger på dessa fördelar. Detta har resulterat i att de har valt att stanna kvar hos arbetsgivaren. Respondenterna beskrev att personalen är Landstingets största tillgång vilket ledningen bör nyttja.

“Styrkor är de fantastiska människor som arbetar på alla vårdavdelningar och som brinner för sitt yrke. Med rätt drivkraft och engagemang från ledningen skulle Landstinget Gävleborg kunna driva vård som man kan vara stolt över” (Intervju 3, genomförd 12 november 2014)

En annan faktor som har bidragit till att respondenterna har valt att stanna hos Landstinget är boendesituationen. Arbetsgivaren finns nära till hands och utgör en bekvämlighet för de anställda. De flesta menade på att arbetsplatsen är en bra grund för vidareutbildning och en chans att ta sig vidare till andra avdelningar.

“Jag vill gå till ambulansen och det här är bästa vägen att gå det tror jag. För att jag verkligen får det jag behöver i grund till att gå dit och får utvecklingen så det är nog därför jag stannar” (Intervju 2, genomförd 12 november 2014)

Faktorer som nämnts tidigare, att arbetsgivaren erbjuder låg lön och att ledningen inte lyssnar, är svagheter som kännetecknar Landstinget. Respondenterna beskrev att dessa faktorer ger arbetsgivaren en negativ association vilket bidrar till att de uppfattas som mindre attraktiv jämfört med exempelvis kommunen. Utifrån våra intervjuer har vi fått kännedom om att ledningen och de övriga anställda arbetar långt ifrån varandra.

Ledningen kontrollerar inte det som råder på respektive avdelning och arbetstagarna menar på att de inte har någon insikt i vad ledningen arbetar med. Det finns en brist på kommunikation mellan ledningen och de övriga anställda vilket respondenterna beskrev försämrar relationen. Landstingets kapital fördelas på projekt och aktiviteter som respondenterna inte förstår betydelsen av eftersom de inte får någon information från ledningen. Deltagarna eftersöker kommunikation vilket de anser kan stärka förtroendet mellan ledningen och de anställda.

“Oförmågan att lyssna samt en alltför stor oförmåga att budgetera, pengarna ska inte främst gå till ny renovering av kontorsbyggnader, dyra resor samt stafettläkare som kostar multum” (Intervju 7, genomförd 18 november 2014)

“De går mycket pengar till sådant man inte ser med projekt på gång och det händer ingenting. Ledningen åkte till USA och kollade på något sjukhus där och det känns mer som om dem hade en nöjesresa. Dem ska försöka få in det här men det märker man inte av, vissa anställda tycker att pengarna försvinner som istället kunde ha gått till sjukhuset. Pengarna läggs på onödiga saker, tycker vi men det kanske blir något bra framöver, det vet jag inte. Vi brukar aldrig se det” (Intervju 1, genomförd 11 november 2014)

Utifrån vår undersökning beskrev respondenterna att Landstinget Gävleborg skiljer sig från andra arbetsgivare och landsting. Detta på ett sätt som är till nackdel för arbetsgivaren. Landstinget arbetar inte för att differentiera sig mot andra dock sker det omedvetet genom dålig styrning från ledningen. Deltagarna menade på att arbetsgivaren särskiljer sig genom att de har svårt att behålla personal på grund av bristfällig kommunaktion från ledningen och att lönen är lägre i förhållande till andra arbetsgivare.

Enligt respondenterna bör Landstinget arbeta med att höja lönerna samt vara mån och lyssna på sin personal för att upplevas som mer attraktiv.

“Höja lönerna, anställa fler och ta hand om sin personal bättre. Visa att vi ska jobba som ett team, inte som att det är dom mot oss” (Intervju 3, genomförd 12 november 2014)

5. Analys

5.1 Associationer

Ambler & Barrow (1996) menar att det är viktigt för företag som vill upplevas attraktiva att associeras med funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar. Vår uppfattning är att det handlar om attribut som löner, förmåner, status och utvecklingsmöjligheter. Chhabra & Sharma (2014) nämner liknande attribut ersättning, utveckling och utbildning som viktiga för en organisations attraktion. Av de respondenter som deltog i vår undersökning menade alla på att arbetsgivaren erbjuder en för låg lön i förhållande till det utförda arbetet. Vi upplever att generationen värderar lönen högt eftersom de till stor del arbetar för sig själva och sin egen vinning vilket Graybill (2014) menar kännetecknar Generation Y. Utifrån våra respondenter anser vi att generationen har tydliga mål och en klar bild över hur en arbetsgivare bör vara vilket VanMeter et al. (2013) med hänvisning till Howe och Strauss (2000) menar på eftersom Generation Y beskrivs som målinriktade och påstridiga.

Utifrån den attributlista vi använt oss av för att undersöka vad som symboliserar Landstinget Gävleborg som arbetsgivare är vi medvetna om att listan är laddad med positiva attribut. Som vi nämnde tidigare i empirin anser vi att det kan ge en felaktig bild av arbetsgivaren. De flesta menade därmed att det var svårt att välja ut attribut som kännetecknar Landstinget. *Flexibla arbetstider, social tillhörighet, utmanande arbete och utvecklingsmöjligheter* var de fyra attribut som valdes av flest respondenter. *Anställdas trivsel, status och rykte* samt *tillfredsställande lön* är attribut som ingen angav förknippas med arbetsgivaren.

Svaren utifrån våra intervjuer gällande attributlistan anser vi visar på att Landstinget Gävleborg har brister för att uppnå de faktorer som Ambler & Barrow (1996) menar är viktiga för att upplevas som en attraktiv arbetsgivare. Den ekonomiska fördelen som författarna nämner förekommer inte i svaren från våra respondenter. Landstinget beskriver att de erbjuder generösa personalförmåner vilket inte är något vår undersökning visar på eftersom endast en respondent har valt ut detta attribut från vår lista. Vi anser att generationen till viss del är nöjda inom den psykologiska aspekten på grund av att attributen *utmanande arbete, social tillhörighet och utvecklingsmöjligheter* har valts ut. Detta anser vi i stora drag överensstämmer med de psykologiska fördelar

Landstinget belyser, de menar på att de erbjuder ett meningsfullt arbete i en spännande arbetsmiljö samt utvecklings och karriärmöjligheter.

Något vi uppmärksammade var att respondenterna anser att en attraktiv arbetsgivare kan erbjuda flexibla arbetstider, en koppling vi kan se till Kapoor & Solomon (2011) som beskriver att Generation Y värdesätter flexibilitet. Detta är något arbetsgivaren till viss del erbjuder samt att de finns nära till hands. Dessa faktorer anser vi kan ses som funktionella fördelar vilket Ambler & Barrow (1996) menar på är viktigt för en arbetsgivare att erbjuda.

Undersökningen visar på att majoriteten i vår studie anser att ledningen karaktäriseras av att de är långt ifrån sina anställda. Ledningen är inte insatt i vad som sker på de olika avdelningarna. Respondenterna beskriver att de inte känner någon uppskattning från ledningens sida och att de endast är en i mängden. Vi ser tendenser av att deltagarna är grupporienterade eftersom de önskar att ledningen och övriga anställda bör arbeta som ett team. En orsak till detta menar Graybill (2014) är att Generation Y sedan skoltiden är vana att arbeta i grupper. Att ledningen inte visar uppskattning och värnar om sina anställda är något som nämndes i intervjuerna. Vi anser att det finns en möjlighet att Generation Y har större förväntningar på att få feedback och bekräftelse än tidigare generationer vilket Kapoor & Solomon (2011) belyser.

Det är viktigt för ett företag och dess varumärke att förknippas med god kvalitet och att erbjuda det som efterfrågas från kunden (Aaker, 2010). Detta menar vi kan kopplas till ett arbetsgivarvarumärke, det är lika viktigt att en arbetsgivare arbetar för sitt varumärkes attraktivitet. Backhaus & Tikoo (2004) nämner det som *employer brand association*. Det blir därmed betydelsefullt om arbetsgivaren associeras med något positivt, som gör att de nuvarande medarbetarna stannar och att den potentiella arbetskraften attraheras till att söka sig till arbetsplatsen. Utifrån de svar vi fått från intervjuerna anser vi att arbetsgivaren i dagsläget inte uppnår detta.

5.2 Image

Backhaus & Tikoo (2004); Keller (1993) menar på att arbetsgivarassociationer är avgörande för arbetsgivarvarumärkets image. De attribut som respondenterna i

undersökningen nämnde anser vi skapar en bild av företaget. Deras åsikter om företaget anser vi påverkar andras uppfattningar, precis som Backhaus & Tikoo (2004) beskriver att den interna synen av organisationen påverkar den yttre. Detta anser vi är något ledningen inom Landstinget Gävleborg bör fokusera på eftersom vår studie visar på att de anställda associerar sin arbetsgivare negativt och är missnöjda med sin arbetssituation.

Melin (1999) menar på att det är viktigt att organisationer arbetar med att få sitt varumärke att symbolisera ett viss värde. Ett varumärke är ett redskap för att bygga och kommunicera företagets förtroende och rykte (Nilson, 2000). Detta anser vi kan kopplas till ett arbetsgivarvarumärke eftersom en arbetsgivare bör vilja förknippas som attraktiv. Vår undersökning visar på att de tillfrågade inom generationen inte uppfattar Landstinget som en ansedd och attraktiv arbetsgivare. Det är viktigt att personalen att trivs och associerar sin arbetsgivare med något positivt eftersom vi precis som Kotler & Pfoertsch (2007) menar på att organisationer bör vara medvetna om att deras agerande ger avtryck på varumärket. En kund blir påverkad av vad den ser, hör, tänker, känner och läser om en produkt, tjänst eller ett företag (Kotler & Pfoertsch, 2007). Landstinget Gävleborg bör förstå vikten av att få sina medarbetare nöjda vilket kan leda till att de talar gott om arbetsgivaren till andra. Vi anser att de anställda genom sociala medier kan uttrycka åsikter om sin arbetsmiljö och arbetsgivare. Detta är något arbetsgivaren bör ha i åtanke med Generation Y eftersom Dulin (2008); Gorman et al. (2004) beskriver att generationen är uppväxt i en tid med Internet och digital kommunikation.

Deltagarna beskrev att de upplever att ledningen inte lyssnar på sina anställda. De menar på att ledningen inte tar kontakt med personalen på de olika avdelningarna och därmed uppstår ingen kommunikation. Detta visar på att Youngs et al. (2006) teori om att Generation Y värdesätter en öppen och frekvent kommunikation på sin arbetsplats. Vi förstår respondenternas resonemang eftersom vi anser att en bättre kommunikation kan förbättra relationen mellan personalen och ledningen. Detta tror vi kan leda till att personalen blir mer insatta i vad ledningen gör vilket i sin tur kan öka personalens förtroende för ledningen. Om medarbetarna får möjlighet att beskriva deras enskilda behov och allmänna åsikter gällande sin arbetsplats, kan det hjälpa ledningens arbete för att förstärka arbetsgivarens varumärke. Att förbättra den nuvarande personalens syn på

arbetsgivaren anser vi kan skapa en mer positiv bild utåt vilket Backhaus & Tikoo (2004) menar är nödvändigt vid strategiskt arbete med ett arbetsgivarvarumärke.

Märkeskännedom är viktigt inom ett varumärke för att synas och igenkännas bland konsumenterna (Aaker, 2010). Detta anser vi är av vikt på arbetsmarknaden eftersom arbetsgivare vill särskilja sig bland andra företag och organisationer. Utifrån våra intervjuer är Landstinget Gävleborg inte en ansedd och populär arbetsgivare. Vi anser att om arbetsgivaren arbetar med att särskilja sig från andra, kan det leda till att de syns och uppmärksammas av potentiella medarbetare. Detta menar vi kan skapa attraktion på arbetsmarknaden för Landstinget. Aaker (2010) menar på att inom varumarknaden väljer konsumenter ett välkänt varumärke framför ett okänt. På samma sätt anser vi att arbetsmarknaden fungerar, arbetstagare föredrar organisationer som de känner någon relation eller koppling till.

Vi upplever att Landstinget Gävleborgs image karaktäriseras av att de är lättillgängliga på grund av att det alltid finns lediga tjänster. Detta anser vi inte är en positiv bild av företaget eftersom det visar på att de har svårt att behålla sina anställda. Något de behöver se över är trivseln bland sina medarbetare. Om Landstinget visar på att de får sina medarbetare att stanna, ger det förhoppningsvis företaget en bättre image.

5.3 Arbetsgivarattraktion

En organisations arbetsgivarattraktion skapas genom dess association och image (Backhaus & Tikoo, 2004). Som vi konstaterat tidigare associeras Landstinget Gävleborg med attribut som inte är särskilt attraktiva enligt våra respondenter. Detta anser vi skapar en negativ bild av organisationen utifrån deltagarnas perspektiv. Vidare leder detta till att flertalet av dessa anser att Landstinget är mindre attraktivt i förhållande till kommunen och arbetsgivare i Norge.

Aaker (2010) menar på att lojalitet är en stor del av varumärket. Inom varumarknaden använder företag kundklubbar för att bibehålla kontakten med sina kunder. Detta för att visa uppskattning till kunderna vilket i sin tur leder till att bandet mellan konsumenterna och varumärket stärks (Aaker, 2010). Denna lojalitet anser vi är lika viktig mellan arbetsgivaren och de anställda. Landstinget Gävleborg bör sträva efter att få sina

befintliga medarbetare att vilja stanna kvar inom organisationen. Vi anser att det är viktigt att få Generation Y tillfredsställda eftersom de har många år kvar på arbetsmarknaden.

Vår undersökning visar på att majoriteten av våra deltagare är villiga att byta arbetsgivare. De känner ingen uppskattning och förtroende från ledningens sida till att arbeta kvar. Detta menar vi överensstämmer med Graybills (2014) teori om att Generation Y ofta har egna uppsatta mål, uppnås inte dessa kommer de söka sig vidare på arbetsmarknaden. Respondenterna beskrev att kommunen och arbetsgivare i Norge är attraktiva vid ett eventuellt byte av arbetsplats. Utifrån empirin får vi uppfattningen om att Landstinget inte uppfyller respondenternas behov gällande de faktorer som generationen värdesätter, exempelvis lönen som alla i undersökningen belyser är av stor betydelse för en arbetsgivares attraktion.

Parment & Dyhre (2009) beskriver att Employer Branding är en långsiktig process som ett företags ledning oavbrutet bör arbeta med. En organisation sänder ständigt ut signaler på arbetsmarknaden (Parment & Dyhre, 2009). Detta anser vi är något ledningen bör ha i åtanke särskilt med den personalbrist som råder på Gävle Sjukhus. Vi har fått en uppfattning utifrån våra intervjuer om att Landstinget sänder ut fel signaler på marknaden eftersom de associeras med ett flertal negativa attribut. Vi anser att det är viktigt för arbetsgivaren att förstå sig på den arbetskraft som har och kommer att etablera sig på arbetsmarknaden. Landstinget bör se över vilka attribut som Generation Y värdesätter för att kunna anses som en attraktiv arbetsgivare. Detta är av vikt eftersom forskare har upptäckt skillnader mellan olika generationsskiften bland arbetstagare, som exempelvis deras olika värderingar och attityder (Becton et al., 2014).

Ett varumärke beskrivs som en bärare av en organisations budskap vilket påverkar om en köpsituation uppstår (Treffner & Gajland, 2001). Vi anser att ett arbetsgivarvarumärke fungerar på liknande sätt, ett starkt arbetsgivarvarumärke bidrar till att potentiella medarbetare söker sig till organisationen. Utifrån våra intervjuer har vi fått uppfattningen om att Landstinget möjligtvis har ett för svagt arbetsgivarvarumärke för att attrahera Generation Y. Ett starkt varumärke är oftast en organisations

värdefullaste tillgång (Melin, 1999), detta är något vi anser att Landstinget inte tar vara på.

Nilson (2000) menar på att ett välladdat varumärke kan utgöra skillnaden mellan att vinna eller förlora på marknaden. Detta beskrivs som en kamp, denna situation råder hos Landstinget Gävleborg enligt vår uppfattning eftersom flertalet av våra respondenter är villiga att byta arbetsgivare. Behovet av att attrahera och behålla personal har aldrig varit så stort, det humana kapitalet värderas högre än vad det tidigare gjorts (Moroko & Uncles, 2008). Enligt Crumpacker & Crumpacker (2007) kommer det uppstå en kris på arbetsmarknaden på grund av att miljontals kvalificerade arbetare kommer gå i pension. Denna kris kallas för "The war for talent" (Michaels et al., 2001). Vi ställer oss frågande till hur Landstinget Gävleborg kommer att hantera denna situation. Enligt vår undersökning har Landstinget svårt att attrahera och få sin nuvarande personal att stanna. Våra respondenter som ingår i Generation Y menar på att arbetsgivaren inte har tillräckligt tillfredsställande attribut för anses som attraktiv.

Adams (2000); Heilmann (2010); Hutchinson, Brown, & Longworth (2012) beskriver att den personalkris som råder kommer att öka specifikt inom vården runt om i världen. Enligt denna forskning anser vi att det blir svårare för arbetsgivaren att attrahera potentiella medarbetare och behålla sina befintliga. Vår undersökning visar på att Landstinget Gävleborg har ett svagt arbetsgivarvarumärke vilket kan leda till problem vid framtida rekrytering. Det anser vi ännu en gång tyder på hur viktigt det är för arbetsgivare att förstå Generation Y.

6. Slutsats

Syftet med denna studie är att få en förståelse om hur arbetsgivare inom den offentliga sektorn och deras arbetsgivarvarumärke kännetecknas utifrån de anställdas perspektiv.

Ett resultat vi uppmärksammat är hur viktigt det är för företag och organisationer att ha ett starkt arbetsgivarvarumärke. Vi kan se samband mellan ett vanligt varumärke och ett arbetsgivarvarumärke, båda visar på vad en organisation kännetecknas med.

Varumärket både på arbets- och varumarknaden blir det viktigaste redskapet för att bygga och förmedla ett företags förtroende och status. Vi har fått en förståelse för den teori som finns om ett arbetsgivarvarumärke. Ett företags association skapar dess image vilket i sin tur leder till att organisationen uppfattas som attraktiv. Dessa beståndsdelar behöver vara positiva för att en arbetsgivare skall anses som attraktiv.

Vårt teoretiska bidrag i denna studie är att vi kan se tendenser som visar på att Generation Y värdesätter en arbetsgivare som erbjuder tillfredsställande lön samt lyssnar på och värnar om sin personal. Majoriteten av respondenterna upplever att dessa attribut inte uppfylls av Landstinget. Ett flertal beskrev att de hade funderingar på att byta arbetsgivare. Vi ser tendenser att detta överensstämmer med Graybills (2014) teori som finns om Generation Y, kan inte den nuvarande arbetsgivaren tillfredsställa de behov generationen har, söker de sig vidare till andra arbetsgivare. En annan tendens vi kan se är att respondenterna föredrar flexibla arbetstider och att arbeta tillsammans med ledningen vilket tyder på att generationen vill vara med att påverka sin arbetssituation.

Ett praktiskt bidrag vi har funnit i vår undersökning är att de anställda trivs med sitt val av yrke dock sämre med sin arbetsgivare. Detta eftersom de fyra utvalda attributen, *flexibla arbetstider, social tillhörighet, utmanande arbete* och *utvecklingsmöjligheter* till stor del är kopplade till yrket som sjuksköterska och mindre relaterade till arbetsgivaren. *Anställdas trivsel, status och rykte* samt *tillfredsställande lön* är attribut som har en direkt koppling till arbetsgivaren, dessa attribut ansågs inte vara associerade med Landstinget.

Det helhetsintryck vi fått av respondenterna är att de har en negativ bild av Landstinget och att arbetsgivaren inte kännetecknas som attraktiv. I teorin om Employer Branding

belyser Backhaus & Tikoo (2004) att den interna delen av ett företag påverkar den externa synen på ett arbetsgivarvarumärke. Detta visar på hur viktigt det är för en arbetsgivare att få sina befintliga medarbetare tillfredsställda för att kunna attrahera den potentiella arbetskraften. Vi anser att detta är ett problem för Landstinget Gävleborg, ett internt arbete av deras arbetsgivarvarumärke kan förbättra deras attraktion på arbetsmarknaden. Om arbetsgivaren får sin personal att trivas och associera sin arbetsplats med positiva attribut anser vi att det kan påverka den externa synen på Landstinget och dess arbetsgivarvarumärke.

Utifrån våra intervjuer upplever vi att Generation Y efterfrågar en modern ledarstil där det finns en mer öppen kommunikation mellan ledningen och de anställda. Detta är något vi anser att Landstinget inte kännetecknas med. Vi anser att Landstinget Gävleborg bör se över sin ledarstil och sitt lönesystem vilket kan bidra till att Landstinget uppfattas som en mer attraktiv arbetsgivare. Detta anser vi är både ett praktiskt och teoretiskt bidrag eftersom det berör Landstinget och att det bidrar till forskningen om Generation Y och deras förväntningar gällande arbetsgivare.

Denna studie anser vi är ett teoretiskt bidrag till forskningen inom Employer Branding eftersom den tyder på hur viktigt det är inom den offentliga sektorn att ha ett starkt arbetsgivarvarumärke. En organisations varumärke är av betydelse för att kunna konkurrera om rätt medarbetare vilket berör alla aktörer på en arbetsmarknad. Vi upplever att tidigare forskning som artiklar av Ambler & Barrow (1996); Backhaus & Tikoo (2004) kopplar processen Employer Branding till den privata sektorn och deras behov. En koppling till detta bidrag är vikten av att förstå den kommande arbetskraften Generation Y eftersom deras värderingar och attityder till arbete skiljer sig från andra generationer. Detta stärker Parment & Dyhres (2009); Parment & Frödins (2008) forskning som belyser vikten av att bilda sig kunskap gällande de olika generationerna för att anses som konkurrenskraftig på arbetsmarknaden. Dessa författare är endast de som vi har hittat inom ämnet som beskriver betydelsen av kopplingen mellan Employer Branding och Generation Y.

7. Reflektioner

7.1 Konsekvenser utifrån vårt val av teori:

Vi är medvetna om att vårt val av teori har påverkat studiens utfall eftersom de teoretiska utgångspunkterna formar studiens empiriska material. De intervjufrågor vi använt är grundande utifrån den valda teorin. Om frågorna var uppbyggda på andra teoretiska ämnesområden hade studien troligtvis sett annorlunda ut och fått ett annat resultat.

Efter att ha skrivit denna uppsats är vi nöjda med den teori vi har samlat in eftersom det har gett oss en stadig grund till de övriga delarna i arbetet. Vi har funnit kopplingar mellan teorin och empirin som vi anser är intressanta. I uppsatsen har vi valt att använda oss av varumärkesteorier för att hitta samband med ett arbetsgivarvarumärke vilket vi anser gör att studien skiljer från andra.

7.2 Konsekvenser utifrån vårt val av metod:

Vårt val av kvalitativ metod anser vi har varit passande eftersom det har gett oss en djupare förståelse vilket var vårt syfte i studien. De intervjuer som vi har använt oss av har varit innehållsrika eftersom vi fått ta del av respondenternas personliga åsikter och värderingar. Valet av semistrukturerade intervjuer har gjort att vi fått djupgående svar utifrån de följdfrågor vi ställt till deltagarna i undersökningen.

De tio respondenterna i vår studie beskriver att de är relativt missnöjda med sin arbetsgivare. Vi anser att det hade varit intressant att få höra vad fler anställda har för syn på Landstinget Gävleborg genom en kvantitativ undersökning. Detta hade bidragit till att studien visat på en generalisering till populationen. Detta var inget alternativ för oss eftersom vårt syfte var att få en subjektiv syn om arbetsgivaren utifrån de anställda.

En tanke vi hade i början av arbetet var att intervjua ledningen i Landstinget för att se om de arbetar med att stärka sitt arbetsgivarvarumärke för att upplevas som mer attraktiv. Det hade gett oss en förståelse för hur en arbetsgivare kan arbeta med sitt varumärke. Ett arbetsgivarvarumärke kan bidra till att både de nuvarande och de

potentiella medarbetarna kan uppleva arbetsgivaren som attraktiv. Detta bidrog till att vi intervjuade de anställda, vi insåg det intressant att få medarbetarnas syn på hur de upplever organisationens arbetsgivarvarumärke. Vi anser att de anställda har en bättre uppfattning om hur ledningen arbetar för att kännetecknas som attraktiv arbetsgivare.

Vår studie grundas på en deduktiv ansats därmed blev det naturligt för oss att välja teman utifrån teorin. Detta bidrog till att vi fann passande teman för att därefter analysera teorin med den insamlade empirin. Andra forskare med samma material hade möjligtvis valt ut andra teman vilket hade förändrat det analyserade arbetet i studien. Vi upplever dock att vi har fått med relevanta kopplingar utifrån de teman vi valt.

7.3 Konsekvenser utifrån vårt val av att studera Generation Y:

Vi anser det inte nödvändigt att studera Generation Y i vår uppsats. Den teori vi har är tillräcklig avsmalnad för att studeras i detta sammanhang. Vi upplever däremot att forskningsfältet om Generation Y bidrar till en intressant studie. En del forskning visade på hur viktigt det är att förstå de olika generationerna på arbetsmarknaden. Vi anser det därmed som betydelsefullt att förstå den generation som har och kommer etablera sig. Detta bidrog till att vi såg det som givande att intervjua personer inom populationen för att sedan hitta kopplingar till teorin om den specifika generationen.

8. Förslag på vidare forskning

Employer Branding är som vi nämnde tidigare ett relativt nytt begrepp vilket förklarar den begränsning av tidigare forskning. Vi har uppmärksammat under arbetet med denna studie att företag och organisationer är beroende av sitt arbetsgivarvarumärke.

- Ett förslag på vidare forskning är att genomföra en liknande studie utifrån en kvantitativ metod, där ett 100-tal enkäter skickas ut till medarbetarna på Gävle Sjukhus. Detta för att få fram ett annat resultat och därefter generalisera till den studerande populationen. Utifrån vår empiri med tio stycken intervjuer har vi uppmärksammat att respondenterna associerar sin arbetsgivare med negativa attribut. Det kan vara intressant att få information om hur fler medarbetare ser på sin arbetsgivare.
- En annan tänkbar studie är att göra kvalitativa intervjuer ställda till ledningen och de som arbetar med att marknadsföra Landstinget. Det kan vara intressant att få svar på hur Landstinget arbetar med att stärka sitt varumärke, om de använder sig av specifika strategier för att uppnå detta. Kvalitativa intervjuer inom denna studie kan ge forskaren en djupare förståelse om Landstinget Gävleborgs arbetsgivarvarumärke till skillnad från vår studie som enbart visar på de anställdas uppfattning.

Källförteckning

Aaker, D. A. (2010). *Building strong brands*. London: Pocket.

Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). The Brand Relationship Spectrum: The key to brand architecture challenge, pp. 8-23. http://www.iuc.edu.eu/group/sem1_L3/2013%20DNPBM/Lecture%2012%20Brand%20Relationship%20Spectrum.pdf (2014-10-16)

Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality, pp. 347-356. <http://www.haas.berkeley.edu/groups/finance/Papers/Dimensions%20of%20BP%20JM%20R%201997.pdf> (2014-10-24)

Adams, S. J. (2000). How understanding this population leads to better safety programs. <http://www.asse.org/professionalsafety/pastissues/045/01/031960lp.pdf> (2014-09-08)

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). *The Employer Brand* (4th ed.). London Business School, centre for Marketing, pp. 1-33. <http://facultyresearch.london.edu/docs/96-902.pdf> (2014-12-05)

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), pp. 501–517. doi:10.1108/13620430410550754

Balda, J. B., & Mora, F. (2011). Adapting leadership theory and practice for the networked, millennial generation. *Journal of Leadership Studies*, 5(3), pp. 13–24. doi:10.1002/jls.20229

Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), pp. 175–189. doi:10.1111/jasp.12208

Berg, B. L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon, pp. 37-296. https://mthoyibi.files.wordpress.com/2011/05/qualitative-research-methods-for-the-social-sciences_bruce-l-berg-2001.pdf (2014-11-24)

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), pp. 77–101. doi:10.1191/1478088706qp063oa

Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2nd ed.). Liber.

Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), pp. 48–60. doi:10.1108/IJOA-09-2011-0513

Christensen, L. (2001). *Marknadsundersökning: en handbok*. Lund: Studentlitteratur.

Crumpacker, M., & Crumpacker, J. M. (2007). Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad? *Public Personnel Management*, 36(4), pp. 349–369.
doi:10.1177/009102600703600405

Dulin, L. (2008). Leadership preferences of a generation Y cohort: A mixed-methods investigation. *Journal of Leadership Studies*, 2(1), pp. 43.
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/jls.20045/abstract> (2014-12-05)

DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), pp. 314–321. doi:10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x

Egri, C., & Ralston, D. (2004). Generation cohorts and personal values: A comparison of China and the United States. *ORGANIZATION SCIENCE*, 15(2), pp. 210–220.
<http://eds.a.ebscohost.com.webproxy.student.hig.se:2048/eds/detail/detail?vid=4&sid=31d0d8e2-6170-45d2-bcee-3cdbb4d2800b%40sessionmgr4004&hid=4205&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#db=edsjsr&AN=edsjsr.30034725> (2014-09-09)

Gorman, P., Nelson, T., & Glassman, A. (2004). The millennial generation: A strategic opportunity, pp. 255-270.
http://www.simmons.edu/som/faculty/docs/the_millennial_generation_a_strategic_opportunity.pdf (2014-09-09)

Graybill, J. O. (2014). Millennials among the Professional Workforce in Academic Libraries: Their Perspective on Leadership. *The Journal of Academic Librarianship*, 40(1), pp. 10–15. doi:10.1016/j.acalib.2013.09.006

Heilmann, P. (2010). Review Article: To have and to hold: Personnel shortage in a Finnish healthcare organization. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38(5), pp. 518–523. doi:10.1177/1403494810370231

Hutchinson, D., Brown, J., & Longworth, K. (2012). Attracting and maintaining the Y Generation in nursing: a literature review. *Journal Of Nursing Management*, 20(4), pp. 444–450. doi:10.1111/j.1365-2834.2011.01203.x

Jobba hos oss:
(<http://www.lg.se/Jobba-med-oss/Att-jobba-hos-oss/>) (2014-11-07)

Jorgensen, B. (2003). Baby Boomers, Generation X and Generation Y? Policy implications for defence forces in the modern era. *Foresight*, 5(4), pp. 41–49.
doi:10.1108/14636680310494753

Justesen, L., Mik-Meyer, Nanna. (2011). *Kvalitativa metoder: Från vetenskapsteori till praktik*. Lund: Studentlitteratur AB.

Kapoor, C., & Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide Hospitality & Tourism Themes*, 3(4), pp. 308.
<http://www.emeraldinsight.com.webproxy.student.hig.se:2048/doi/pdfplus/10.1108/17554211111162435> (2014-10-16)

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), pp. 1. doi:10.2307/1252054

K. Ito, J., M. Brotheridge, C., & McFarland, K. (2013). Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention. *Career Development International*, 18(7), pp. 732–752. doi:10.1108/CDI-05-2013-0067

Kotler, P. (2006). *Marketing management* (Twelfth ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P. (1), & Pfoertsch, W. (2, 3). (2007). Being known or being one of many: The need for brand management for business-to-business (B2B) companies. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 22(6), 357–362. doi:10.1108/08858620710780118

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3:1 ed.). Studentlitteratur AB, Lund.

Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct. *The Academy of Management Review*, (4), pp. 833.
<http://www.jstor.org/discover/10.2307/20159255?uid=3738984&uid=2&uid=4&sid=21105378842403> (2014-11-24)

Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer, pp. 75-102.
<http://users.ugent.be/~flievens/banks.pdf> (2014-10-14)

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business Press.

Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family Practice*, 13(6), pp. 522–526. doi:10.1093/fampra/13.6.522

Melin, F. (1999). *Varumärkesstrategi: om konsten att utveckla starka varumärken*. Malmö: Liber ekonomi.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). Drawing Valid Meaning from Qualitative Data: Toward a Shared Craft. *Educational Researcher*, 13(5), pp. 20–30. doi:10.3102/0013189X013005020

Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), pp. 160–175. doi:10.1057/bm.2008.4

Munro, C. R. (2009). Mentoring Needs and Expectations of Generation-Y Human Resources Practitioners: Preparing the Next Wave of Strategic Business Partners, pp. 1-25. <http://www.macrothink.org/journal/index.php/jmr/article/view/94/49> (2014-11-18)

Nilson, T. H. (2000). *Ladda ditt varumärke: strategier och praktiska råd*. Stockholm: Svenska förl.

Parment, A., & Dyhre, A. (2012). *Employer branding : allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. Liber.

Parment, A., & Dyhre, A. (2009). *Sustainable employer branding: guidelines, worktools and best practices*. Malmö: Liber.

Parment, A., & Frödin, U. (2008). *Generation Y: framtidens konsumenter och medarbetare gör entré!* Malmö: Liber.

Pew Research Center. (2010). Millennials: Confident, connected, open to change. <http://pewsocialtrends.org/assets/pdf/millennials-confident-connected-open-to-change.pdf> (2014-10-17)

Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J., & Brown, H. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), pp. 47–74. doi:10.1080/10887150709336612

Seuring, S., & Gold, S. (2012). Conducting content-analysis based literature reviews in supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), pp. 544–555. doi:10.1108/13598541211258609

Shento, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), pp. 63–75. <http://eds.b.ebscohost.com.webproxy.student.hig.se:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=982a9187-2a0c-4e89-83d9-6ac5eadcdd1f%40sessionmgr114&vid=1&hid=112> (2014-11-24)

Supphellen, M. (2000). Understanding core brand equity: Guidelines for in-depth elicitation of brand associations, pp. 319-338. <http://www.warc.com/fulltext/JMRS/14256.htm> (2014-10-14)

Treffner, J., & Gajland, D. (2001). *Varumärket som värdeskapare*. Stockholm: Ekerlid.

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), pp. 1117–1142. doi:10.1177/0149206309352246

VanMeter, R., Grisaffe, D., Chonko, L., & Roberts, J. (2013). Generation Y's Ethical Ideology and Its Potential Workplace Implications. *Journal of Business Ethics*, 117(1), pp. 93–109. doi:10.1007/s10551-012-1505-1

Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management, pp. 662- 669. <http://www.guillaumenicaise.com/wp-content/uploads/2013/10/Brands-and-brand-equity-definition-and-management.pdf> (2014-10-16)

Young, A. P., Herson, P., & Powell, R. R. (2006). Attributes of Academic Library Leadership: An Exploratory Study of Some Gen-Xers. *Journal of Academic Librarianship*, 32(5), pp. 489–502. doi:10.1016/j.acalib.2006.05.008

Årsredovisning 2013: (http://www.lg.se/Global/Landstinget_A-O/koncernledning/ekonomi/%C3%85rsredovisningar/%C3%85rsredovisning_2013_Landstinget_G%C3%A4vleborg.pdf) (2014-11-07)

Bilaga

Intervjufrågor

Bakgrundsfakta

- Namn
- Ålder
- Utbildning
- Anställning
- Antal år
- Val av arbetsplats: Vad fick dig att söka till Landstinget Gävleborg?

Attraktiv arbetsgivare

- Vad gör en arbetsgivare attraktiv enligt dig?
- Vad tror du det beror på att vissa arbetsgivare är mer attraktiva än andra?
- Vad lockar dig till att byta jobb i nuläget?
- Finns det andra arbetsgivare som du anser är mer attraktiva?

Attityder/värderingar

- Anser du att det är viktigt att dina personliga värderingar överensstämmer med din arbetsgivares?
- Anser du att det ger dig en högre status att arbeta hos en ansedd arbetsgivare?

Landstinget Gävleborg

- Hur beskriver du Landstinget som arbetsgivare?
- Vad förknippar du Landsting med?
- Vilka faktorer/attribut anser du gör Landsting till en attraktiv arbetsgivare?
- Vilka för- och nackdelar anser du att det finns att jobba här?
- Vilka styrkor och tillgångar har arbetsgivaren?
- Vilka svagheter har arbetsgivaren?
- Vad tror du dina arbetskamrater har för bild av sin arbetsgivare?
- Hur tror du Landstinget uppfattas utifrån (av omvärlden)?
- Anser du att din arbetsgivare skiljer sig från andra landsting?
- Anser du att din arbetsgivare arbetar för att differentiera sig mot andra arbetsgivare?
- Trivs du med Landstinget som arbetsgivare?
- Hur tillfredsställd är du med din arbetssituation/arbetsgivare i dagsläget i förhållande till dina förväntningar?
- Vad anser du Landstinget kan göra för att upplevas som mer attraktiv?

Attributlista

Ringa in fyra stycken attribut som du anser kännetecknar din arbetsgivare, Landstinget Gävleborg.

Arbetsgivarvarumärkesattribut

Attribut:	Författare:
Anställdas självständighet	(Dutta & Punnose, 2010)
Anställdas trivsel	(K. Ito et al., 2013)
Anställningstrygghet	(K. Ito et al., 2013)
Flexibla arbetstider	(K. Ito et al., 2013)
Förmåner och belöningar	(Heilmann, 2010)
Tillfredställande lön	(K. Ito et al., 2013)
Pensionssparande	(K. Ito et al., 2013)
Prestationsinriktade	(K. Ito et al., 2013)
Relaterade arbetsuppgifter	(K. Ito et al., 2013)
Rättvis behandling (anställda)	(K. Ito et al., 2013)
Självuppfyllelse	(Jorgensen, 2003)
Social tillhörighet	(K. Ito et al., 2013)
Status och rykte	(Dutta & Punnose, 2010)
Utmanade arbete	(Heilmann, 2010)
Utvecklingsmöjligheter	(K. Ito et al., 2013)
Ärlighet	(K. Ito et al., 2013)

Figur 4, *Arbetsgivarvarumärkes attribut.* Egen modell