



LUNDS UNIVERSITET
Samhällsvetenskapliga fakulteten

Sociologiska Institutionen

Employer Branding och Generation Y

Vilken betydelse har generationstillhörigheten för organisationers
Employer Branding?

Författare: Josefin Larsson

Uppsats: SOC 344, 41-60 p.

Höstterminen 2008

Handledare: Anders Järnegren

ABSTRACT

Författare:	Josefin Larsson
Titel:	Employer Branding och Generation Y
Uppsats:	Soc 344, 41-60 poäng
Handledare:	Anders Järnegren
Sociologiska Institutionen	Höstterminen 2008

Bakgrund/Problem: I samband med generationsskiftet på arbetsmarknaden uppstår frågan hur arbetsgivarna ur ett rent strategiskt perspektiv kan ta ställning till Generation Y (födda under andra halvan av sjuttioalet fram till ca år 2000) i arbetslivet. Generation Y verkar nämligen ha en förändrad syn jämfört med äldre generationer när det gäller hur man ser på arbetets roll i livet. Företagen måste börja uppmärksamma dessa förändrade värderingar för att genom sitt Employer Brand kunna locka till sig den yngre generationen på bästa sätt.

Syfte: I denna uppsats presenterar jag sociologiska teorier och empiriska fakta om generationer, för att försöka se vilken betydelse generationstillhörigheten kan ha för organisationers Employer Branding. På detta sätt vill jag utveckla och föra fram ett tankesätt som grundar sig i en generationssociologisk analys av fenomenet.

Material: Mitt material kommer huvudsakligen från forskningsstudier, forskningsartiklar, litteratur, medier och från teorier av sociologerna Hans Zetterberg, Ronald Inglehart och Karl Mannheim.

Slutsats: Generationstillhörigheten verkar ha en stor betydelse för företagens Employer Branding. Det finns idag en större fokus på fritid och person framför arbete. Dessutom har olika samhällsförändringar, som exempelvis den ekonomiska uppgången efter andra världskriget som bidragit till mer post-materiella värderingar, medfört till generationsskillnader i arbetsvärderingar, något som företagen bör ta i beaktande.

Nyckelord: Generationstillhörighet, Employer Branding, Generation Y, arbetsvärderingar, branding.

Innehåll

1. Inledning.....	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Problemdiskussion.....	6
1.3 Syfte.....	6
1.4 Avgränsning.....	6
1.5 Disposition.....	7
2. Metod och material.....	8
2.1 Litteratur- och artikelsökning	8
2.2 Mitt val av teoretiker och material	9
2.3 Om forskningsområdet	10
2.4 Kritik av val av metod och källor	10
3. Teori	12
3.1 Inledning till Brandingbegreppet.....	12
3.2 Vad är Employer Branding?	13
3.2.1 Attrahera och behålla personal.....	14
3.2.2 Lojalitet och vikten av en stark företagsidentitet.....	14
3.2.3 De anställda som ambassadörer	15
3.2.4 Vad forskning har visat.....	16
3.3 Inledning till generationsbegreppet	17
3.3.1 Tidsanda, generation och ålder	17
3.4 Generation Y.....	18
3.4.1 Vad den nyaste forskningen visar	20
3.5 Karl Mannheim.....	22
3.6 Ronald Inglehart	23

3.7 Hans L. Zetterberg.....	24
4. Resultat och analys.....	26
5. Diskussion	30
5.1 Förslag på framtida forskning.....	31
5.2 Avslutande ord.....	31
6. Källförteckning.....	33
Bilaga 1	36

1. Inledning

Inledningen börjar med en genomgång av bakgrunden till mitt val av uppsatsämne. Därefter följer problemdiskussion, syfte och avgränsning. Sist följer ett avsnitt där jag beskriver uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

I nuläget finns det tre generationer ute på arbetsmarknaden: *Baby Boomers*, *Generation X* och *Generation Y*.¹ Baby Boomers är födda runt 1941-1960 och är den generation som just nu håller på att gå i pension eller redan har gjort det. Generationen anses ofta ha varit lyckosam, har fått ta del av framgångsåren och har en trygg och ljus ålderdom att se fram emot. Det är också den generation som håller på att ersättas av åttiotalisterna från Generation Y.² Generation X är de som föddes runt 1961 och 1976.³ Det är en generation som redan nu har börjat samsas, eller de kommande åren kommer att få börja samsas, med Generation Y ute på arbetsplatserna. Generation Y är födda från den andra halvan av 70-talet fram till ca år 2000 och är under 30 år gamla. De är även det snabbaste växande arbetskraftsegmentet⁴ och är den generation som uppsatsen kommer att fokusera främst på. (Då det i litteraturen nämnts olika årtal för de olika generationsgränserna, valde jag att ovan presentera de mest förekommande. Årtalen ska därför ses på ett ungefär och inte med exakthet.)

Att handskas med dessa demografiska förändringar och speciellt rekrytera, behålla och leda Generation Y, är en av de största utmaningarna som arbetsgivare står inför idag.⁵ I samband med Generation Y:s inträde på arbetsmarknaden har man insett att de har en förändrad syn jämfört med äldre generationer såsom Baby Boomers och Generation X, när det handlar om hur de ser på arbetets roll i livet.⁶ Även fast problemen med en åldrande generation och en ny attityd till arbete bokstavligen har varit på gång under en hel generation, så har det ändå blivit något av ett plötsligt uppvaknande för många organisationer.⁷ Företagen måste nu, om de inte redan har gjort det, börja uppmärksamma dessa förändrade värderingar, för att genom sin Employer Branding kunna locka

¹ Glass (2007)

² A.a.

³ A.a.

⁴ Forman (2006)

⁵ McCrindle (2006)

⁶ Glass (2007)

⁷ McCrindle (2006)

till sig Generation Y på bästa sätt. (Anledningen till att jag valt att använda mig av det engelska uttrycket Employer Branding är att jag inte har funnit någon tillräckligt bra svensk översättning. I den svenska litteraturen har jag dessutom till största delen stött på detta ord, vilket resulterade i att jag i denna uppsats beslutade mig för att använda det engelska uttrycket istället för det svenska.)

Employer Branding kan beskrivas som ett instrument som används för att fånga in framtida anställda, men även för att på längre sikt behålla den befintliga arbetsstyrkan. Det kan också definieras som ett paket som består av ekonomiska, psykologiska och funktionella fördelar som följer av en anställning och som blir identifierat med företaget ifråga.⁸ Själva begreppet har i sig en naturlig koppling till marknadskommunikation och har antagligen just därför främst behandlats utifrån ett ekonomiskt tankesätt. Samtidigt är begreppet Branding sammansatt tillsammans med Employer, som för med sig en mänsklig dimension och specialister menar det ska utvecklas i samverkan mellan Human Relations/Human Resources⁹ och marknad/kommunikation.¹⁰ (Employer Branding kommer härnäst att förkortas EB och Human Relations/Human Resources till HR.)

Det finns de som hävdar att Generation Y är ett västvärldsfenomen, andra kallar det för ett globalt fenomen.¹¹ Hur det än ligger till med den saken verkar det generellt sett, med tanke på den information som funnits tillgänglig under mitt arbetes gång, att det kommer att krävas en del taktik hos företagen. Detta då de ska kunna locka till sig en generation som har beskrivits som en internationell, högt utbildad men krävande skara av unga kvinnor och män, som vill sätta sina egna gränser och villkor. Och arbetsgivarna är utan tvekan beroende av dem, då den stora generationen av fyrtitalister, som tillhör den nyss nämnda Baby Boomers-generationen, håller på att gå i pension. I denna uppsats vill jag därför ta reda på vad ett generationsperspektiv kan tillföra till organisationers EB. Jag vill även peka på, genom den informationen jag fått fram, hur arbetsgivarna ur ett rent strategiskt perspektiv kan ta ställning till den nya generationen i arbetslivet. Dessutom vill jag mana till eftertanke och vidare diskussion då jag anser att det behövs inom detta relativt outforskade område inom sociologin.

⁸ Barrow & Mosley (2004)

⁹ Förkortning för Human Relations/Human Resources. På svenska PA (personal- och arbetslivs)-relaterat arbete.

¹⁰ Dalborg & Lange (2006)

¹¹ Sydsvenskan 2008-01-14.

1.2 Problemdiskussion

Idag känns det som att HR- funktionen inom många företag befinner sig i en stor och kontinuerlig förändringsprocess och en allt större fokusering på strategisk företagsledning tycks finnas. Samtidigt som vår omvärld och arbetsmarknad förändras måste även formerna för hur man utformar strategier förändras. Idag arbetar företagsledare med EB som ett instrument för att fånga in framtida anställda men även för att på längre sikt behålla det befintliga personalkapitalet. Det är ett långsiktigt arbete att bygga upp ett EB men det kan samtidigt snabbt eroderas. Denna ömtålighet tycker jag i sig gör strategin väldigt intressant och framförallt relevant att utforska i samband med den yngre generationens inträde på arbetsmarknaden och hur företag kan ta ställning ur ett rent strategiskt perspektiv har därför betydelse.

1.3 Syfte

I denna uppsats vill jag koppla det företagsekonomiska begreppet EB till det sociologiska området genom att se på det ur ett generationsperspektiv. Min frågeställning lyder: *Vilken betydelse har generationstillhörigheten för organisationers Employer Branding?* Jag vill också belysa följande:

- *Vad vet vi idag om Generation Y:s arbetslivsvärderingar, jämfört med äldre generationers?*
- *Vad säger teori och forskning om Generation Y:s arbetslivsvärderingar, när det gäller frågan om ifall de kommer hålla i sig konstant eller om de kommer att förändras i takt med att den anställde blir äldre?*
- *Vad finns det för samlad kunskap i litteraturen som beskriver hur arbetsgivarna ur ett rent strategiskt perspektiv i arbetslivet kan ta ställning till Generation Y?*

1.4 Avgränsning

Då jag i början av uppsatsens första skede gick igenom aktuell forskning och litteratur om EB, fann jag att enstaka fall av studier återfanns inom ämnen som psykologi, teknologi, informationsvetenskap och naturligtvis ekonomi och marknadsföring, men saknades däremot inom det sociologiska området. Därför strävar jag efter att lägga ett sociologiskt perspektiv på frågan om vilken betydelse generationstillhörigheten kan ha för organisationers EB. Detta då jag vill ta reda på vad företagen bör beakta i fråga om generationsskillnader och arbetssyn, för att på bästa sätt attrahera

och behålla anställda från den yngre generationen. Jag har inte gjort någon egen datainsamling, men jag använder en rad skriftliga källor som redovisar empiriskt material om generationer. Arbetet kommer med andra ord att grunda sig på sekundära källor i form av böcker, akademiska journaler och tidsskrifter samt tidigare undersökningar inom ämnesområdena. Givetvis kunde det varit användbart att undersöka ett specifikt företag att pröva mina teorier mot. Jag anser trots allt, att det ska gå att besvara dem genom en mer ”traditionell” metod.

1.5 Disposition

I metodavsnittet i kapitel 2 presenteras forskningsprocessen med en redogörelse för och diskussion kring valet av metod samt dess förtjänster och begränsningar. Jag tar även upp vilka andra metoder som kunde tänkas ha använts samt hur materialet samlades in och analyserades. Därefter tar kapitel 3 med teoriavsnittet vid, som inleds med en genomgång av perspektivet Branding. Efter detta kommer vi in på begreppet Employer Brandings innebörd, olika delar och funktioner samt forskningen på området. Generationsperspektivet presenteras därefter och börjar med en allmän genomgång av generationer, som sedan leder oss in på Generation Y och resultat från några forskningsstudier. Därefter är det dags för analysen i kapitel 4, där Generation Y och EB slutligen förs samman och analyseras, för att ge svar på de frågeställningar som finns i uppsatsen. Uppsatsen avslutas i kapitel 5 med en diskussion och förslag på framtida forskning.

2. Metod och material

I mitt metod- och materialkapitel kommer jag först att behandla min litteratur- och artikelsökning. Jag har valt att presentera mina sökträffar från denna i bilaga 1 på sidan 37. Anledningarna till detta är olika. Dels vill jag visa på att begreppen Employer Branding och Generation Y är relativt nya och moderna. Träffarna var också något som påverkade hur jag delade upp mitt teoriavsnitt i kapitel tre. Då sökningen ”Branding” gav fler träffar än ”Employer Branding” och ”Generation” fler än ”Generation Y”, valde jag att i kapitel tre introducera de större begreppen, för att på så vis sätta de mindre i sitt sammanhang. Dessutom visade träffarna att generationsbegreppet är betydligt mer efterforskat inom sociologins område än EB är. Detta var något som jag ville peka på, då det var just den uppfattningen jag själv hade innan jag började skriva och sökträffarna gav mig därför en bekräftelse på detta. Efter litteratur- och artikelsökningen följer mitt val av teoretiker och material och därefter ett avsnitt om forskningsområdet. Kapitlet avslutas med kritik av val av metod och källor.

2.1 Litteratur- och artikelsökning

Till att börja med gjorde jag en litteratursökning i olika bibliotekskataloger och nyhetsdatabaser för att finna fakta och teorier om generationer och EB. Jag gick även igenom diverse C- och D-uppsatser som gav mig inspiration och vägledde mig till mer litteratur och information som var betydelsefulla för mina två perspektiv. Litteratursökningen på EB gjordes i sökmotorn Lovisa.¹² Jag fick tag på en del böcker, men de flesta, förutom en¹³, behandlade endast delvis eller kortfattat begreppet EB. Därför har jag till största delen använt mig av diverse akademiska forskningsartiklar, då en artikelsökning gav betydligt fler träffar. När det gällde Generation Y fick jag samma resultat. Dock blev jag av min handledare tipsad om intressanta teoretiker vilket bland annat ledde mig in på Hans Zetterbergs bok om generationer¹⁴. Mina sökträffar finns att ta del av i bilaga 1 på sidan 37. Det känns därför som jag kom över den kunskap jag kunde om dessa två perspektiv och med den tidsram jag hade, samt att resultaten var relevanta. Dessutom är Generation Y och EB relativt nya fenomen och detta är säkerligen en bidragande faktor till att det inte hunnit publiceras så mycket böcker inom områdena.

¹² www.lub.lu.se

¹³ Barrow & Mosley (2004)

¹⁴ Zetterberg (1977)

2.2 Mitt val av teoretiker och material

Anledningen till att jag tog med teorier av Mannheim, Inglehart och Zetterberg, var att jag ville komplettera mitt generationsperspektiv i kapitel 3. Den första anledningen till detta var att jag på så sätt kunde förstärka uppsatsens sociologiska karaktär, med tanke på att EB främst är ett företagsekonomiskt begrepp. Den andra anledningen berodde på resultatet från artikelsökningen. (Se bilaga 1.) Visserligen fick jag tag på en stor mängd artiklar om Generation Y, men de sade alla i stort sett samma sak, vilket gjorde att informationsmängden tillslut inte blev så stor och omfattande som jag hoppats. Därför blev generationsteorierna från dessa sociologer något som kunde hjälpa läsaren att få en bredare förståelse för generationer, de forskningsstudier jag använde mig av likaså. Karl Mannheim valde jag för att han är en känd generationsteoretiker som har nämnts i mycket av den information jag tagit del av och därför kändes det naturligt att använda mig av honom. Dessutom passade hans tankegångar vinklingen av min uppsats utmärkt, då han ser orsakerna till generationsskillnader som en följd av olika samhällsförändringar, inte på grund av generationerna själva¹⁵. När det gällde mitt val av Inglehart så berodde det till stor del på hans betoning av betydelsen av att varje ny generation som träder in i arbetslivet och vuxenvärlden får mer postmateriella värderingar.¹⁶ En åsikt som jag kände kunde bidra till intressanta diskussioner och slutsatser i denna uppsats. Ytterligare en viktig aspekt som jag ville ta upp i min uppsats var arbets roll och betydelse i våra liv. Hans Zetterberg behandlar just detta och genom honom kunde jag även ta in svensk generationsforskning.¹⁷ När jag letade efter artiklar och forskningsstudier om de båda perspektiven ville jag ha både svenska och utländska sådana. Dessutom ville jag att de skulle vara moderna och uppdaterade, något jag tycker jag lyckats med. Hans Zetterbergs studie från 70-talet tyckte jag var väldigt bra att ta med då, enligt Zetterberg, 70-talet var det decennium då arbetsvärderingarna började förändras. På så sätt kunde jag se på utvecklingen fram till idag. Naturligtvis hade det kunnat vara intressant att ta med andra teoretiker också, speciellt sådana som hade förklarat deras syn på generationer på ett helt annorlunda sätt. Säkerligen finns det också sådana, men tyvärr kom jag inte över sådana källor när jag letade material till uppsatsen.

¹⁵ Bohlin (2003)

¹⁶ A.a.

¹⁷ Zetterberg (1977)

2.3 Om forskningsområdet

Jag upptäckte tidigt att det var lite av en utmaning att hitta sociologisk information om generationer *i relation* till EB. (Se bilaga 1.) När det gällde att finna någon *rent* sociologisk behandling av EB lyckades jag inte. Där fick jag nöja mig med den företagsekonomiska litteratur jag fick tag på. Däremot har generationsforskningen inom sociologin en relativt stark tradition. Hans Zetterbergs bok¹⁸ var ett förträffligt redskap och Ingleharts och Mannheims generationsteorier nämndes även kort i några av de forskningsstudier om generationer som jag kom över under arbetets gång. Om man bortser från den akademiska forskningen, kan man även finna information om generationer på annat håll. På Internet fanns det en uppsjö av information om de två begreppen (Se bilaga 1 för Google-träffar.) På nätet fann jag även en stor marknadsföring från EB- byråer, företag som genomför undersökningar om generationer och arbetsliv, ofta mot betalning.¹⁹ Jag kom även över olika tidningsartiklar där det ventilerades olika åsikter och tankar om Generation Y. Även om jag inte lade någon större vikt vid icke-akademisk information om generationer, kände jag ändå att jag i både medier och akademisk forskning fick tag på information, som gav mig en enad bild av mina två begrepp.

2.4 Kritik av val av metod och källor

Då det här är en uppsats som till stor del har en teoretisk ansats, ställs stor tillförlitlighet till de källor jag har använt. Källkritik är därför en självklar sak att tänka på. Jag bör uppmärksamma var mitt material kommer ifrån, vilket syftet är för att det producerades, vem som skrivit studien, vem studien vänder sig till och vilka metoder som använts. Detta med tanke på att min teori och analys kommer att grunda sig på dessa källor. Mitt material kommer, som tidigare nämndes, huvudsakligen från forskningsstudier, forskningsartiklar, litteratur, medier och från sociologerna Hans Zetterberg, Ronald Inglehart och Karl Mannheim. Materialet som jag tagit del av i denna uppsats, har sannolikt och huvudsakligen producerats för att det på dagens arbetsmarknad finns ett behov att utreda Generation Y:s behov och förväntningar på sitt kommande arbetsliv. Därför kan materialet vara till god nytta för yrkesverksamma inom området.

¹⁸ A.a.

¹⁹ En relativt ny företagsverksamhet som har utvecklats alltmer efter 1980-talet. Byråerna erbjuder, mot betalning, information till företag om Generation Y. Detta gör de genom de fakta och resultat som de fått fram från egna utförda undersökningar. (Personlig förklaring) För exempel, se: www.universum.se, www.mccrindle.com.au.

I denna uppsats var jag i början tvungen att tänka på om de frågeställningar, som jag ställde till mina texter som skulle undersökas, var rimliga vetenskapliga indikatorer på generationsbetydelsen för EB? Jag anser att min frågeställning och delfrågor varit både konkreta och inte för allmänt hållna. Frågorna har ställts i andra sammanhang, exempelvis inom företagsekonomin, men har inte vad jag vet, tagits upp speciellt mycket inom sociologins område. Då jag själv inte har utfört dessa empiriska undersökningar, men har tagit del av dess resultat, kan jag personligen inte kontrollera dem. Men genom att jag har använt mig av stora och erkända forskningsstudier har jag förhoppningsvis minskat risken för en låg grad av giltighet och tillförlitlighet och därmed skapat en bra förutsättning för min studie och de resultat jag tagit del av.

En förtjänst med att skriva denna uppsats, var att det gick lätt att söka efter information. Dessutom var den informationen jag kom över ny och fräsch forskning, vilket underlättade mitt arbete. Dock var en begränsning med denna metod att materialmängden blev väldigt stor, och därmed tidsomfattande att gå igenom och kategorisera. Dock fick jag genom detta förfaringsätt möjligheten till att skaffa mig en bred överblick på området, vilket gjorde att jag ändå känner att jag gick rätt tillväga. Med tanke på de källor jag kommit över, har jag inte känt att jag behövt göra några egna empiriska undersökningar. Dessutom hade dessa undersökningar, enligt mig, behövt vara väldigt stora och omfattande, för att kunna ge intressanta och giltiga resultat. En viktig fördel som finns med att ställa sig på andra forskares axlar, är nämligen att det blir möjligt att jämföra resultaten mellan olika undersökningar. Dessutom har undersökningarna, som i mitt fall, kunnat bli skärskådade av fackgranskare och andra opponenter.²⁰ En oundviklig fråga uppstår med tanke på den mängd av information som finns att ta del av, vare sig det är genom forskningsstudier, Google, eller genom de EB- byråer jag hittade på nätet under arbetets gång: Vad kan anses vara rätt och tillförlitlig information om Generation Y? Möjligen kommer de nuvarande värderingarna som EB- byråerna tar mycket betalt för, vara värderingar som inom några år kanske kommer att ha försvunnit, i takt med att Generation Y också kommer att bli äldre och ”växt upp”. Detta kan innebära att informationen och ”kunskapen” som jag använder mig av i min uppsats idag, inte kommer värderas lika högt inom några år.

²⁰ Esaiasson, Gilljam, Oscarson och Wängnerud (2003) Sidan 67.

3. Teori

Detta kapitel inleds med en genomgång av begreppet Branding. Efter detta kommer vi in på Employer Branding och dess innebörd, olika delar och funktioner. I denna sektion nämner jag också EB:s funktion att attrahera och behålla personal, lojalitet och vikten av en stark företagsidentitet och de anställdas roll som ambassadörer. Slutligen följer resultat från forskning på området. Därefter presenterar jag generationsbegreppet som följs av ett avsnitt som tar upp tidsanda, generation och ålder som möjliga orsaker eller förklaringar till värderingsförändringar mellan generationer. Nästa avsnitt handlar om Generation Y och därefter följer information om vad den nyaste forskningen visar inom detta område. Sist i kapitlet presenteras teoretikerna Karl Mannheim, Ronald Inglehart och Hans Zetterberg olika tankar och teorier om generationer. Jag är medveten om att jag på enstaka ställen nämnt information som kommer från andrahandskällor. Jag valde ändå att ta med denna information, då jag tycker den har bidragit med intressanta tankar och reflektioner som var passande för min uppsats.

3.1 Inledning till Brandingbegreppet

Den svenska motsvarigheten till ”brand” är varumärke. Varumärke är ett ord som till en början mest använts av jurister och marknadsförare. Idag används det betydligt mer av revisorer, ekonomijournalister och företagsledare i både mindre och större företag. En av anledningarna till ett ökat intresse för varumärken beror på genomslagskraften för begreppet ”Brand Equity”, på svenska *varumärkeskapital*, ett ord som kan diskuteras både ur konsumentens och märkesinnehavarens perspektiv och som har ökat medvetenheten om ett varumärkes betydelse som värdefull tillgång. Detta ledde till förändringar i många organisationer. Personer som tidigare hade haft titlar som *Director of Marketing* fick en ny titel som *Director of Brands*. Stora företag som Palmolive och Colgate inrättade nya positioner med titeln *Equity Manager*, så att ansvaret för varumärkeskapitalet koncentrerades till en särskild befattningshavare i företagsledningen.²¹ För att bygga upp ett starkt varumärke krävs det nämligen att företaget kan svara på frågan ”Hur kan ett varumärke utvecklas till ett strategiskt konkurrensmedel?” Det som just är kännetecknande för konkurrensförhållanden idag är att produkten i sig själv, hur innovativ och överlägsen den än må vara, inte räcker till för att säkra dess succé. En snabb teknologisk utvecklingstakt och imitationer som dyker upp på marknaden har dramatiskt förkortat produktlivscykeln. Med andra ord har det

²¹ Melin (1999)

uppstått ökade krav på innovationstakten, speciellt med tanke på en intensivare priskonkurrens. Det är här varumärket började komma in i bilden när man började efterlysa andra, mer uthålliga konkurrensmedel. Andra orsaker till varför starka varumärken blivit allt viktigare är att det idag är mycket svårare att etablera nya. Dessutom finns det fördelar med att vara först och då också ha god tid på sig att arbeta in ett starkt varumärke. Coca Cola, Kellogg's och Nescafé är goda exempel på detta.²² Som nästa avsnitt kommer ta upp, så ligger det till så att ju fler människor som är involverade i definieringsprocessen av ett varumärke, desto större är chansen att de känner att varumärket är deras egna. Detta leder vidare till att det skapas en förståelse och engagemang gentemot organisationen.²³ Som ytterligare ett steg på vägen att behålla och skapa ett starkt varumärke, har man på senare år även börjat lägga mer kraft på att börja se inåt i organisationen för att försäkra sig om att varumärket som arbetsgivare är väl förankrat och attraktivt. Det var på det viset Employer Branding fick sin plats på kartan.²⁴

3.2 Vad är Employer Branding?

Precis som med partners och kunder, måste även de anställda vara genuint engagerade i företagets varumärke. För att kunna blåsa liv i ett varumärke krävs det att företagsledningen vet vad som motiverar anställda att ansluta sig till just deras företag, vad som sedan får dem att stanna och vad som uppmuntrar dem till att identifiera sig med organisationens mål. På detta sätt kan det skapas "varumärkesevangelister", anställda som tror på och som vill tala väl om företaget de arbetar för.²⁵ EB kan sammanfattningsvis definieras som ett paket som består av ekonomiska, psykologiska och funktionella fördelar som följer av en anställning och som blir identifierat med företaget ifråga. Huvuduppgiften är att ge en sammanhängande struktur för ledningen för att förenkla och fokusera på det som ska prioriteras, öka produktiviteten och förbättra rekrytering, bibehållning av arbetskraft och engagemang. EB är ett begrepp som i sin betydelse inte är så nytt även fastän man kan tro det, då det de senare åren fått ett uppsving. Historiskt sett var exempelvis militären tidigt ute med att marknadsföra sig själv. Dock är den akademiska forskningen inom området, som också behandlades i metodavsnittet, relativt begränsad i dagens läge.²⁶

²² A.a.

²³ Ind (2004)

²⁴ Barrow & Mosley (2004)

²⁵ Ind (2004)

²⁶ A.a.

EB kan ha en verkligt betydande roll då det handlar om att attrahera och behålla arbetskraft.²⁷ Man kan tycka, att i sämre ekonomiska tider så blir EB mindre nödvändigt, då det finns tusentals arbetssökande ute på gatorna. Men det är inte sant, då det blir alltmer viktigt att i sämre tider behålla och attrahera de bästa arbetstagarna.²⁸ Idag är emotionellt engagemang ett viktigt ämne i arbetslivet och EB har sina psykologiska fördelar som associeras med företaget. Det har länge varit ett känt faktum att det inte bara är lönen, bonus eller rent av lite tvång, som får folks motivation att öka, och det är här EB kan ha en viktig roll att fylla. Människors emotionella hängivenhet till sitt jobb hänger ofta samman med den totala upplevelsen av arbetet som de får för att de tillhör ett visst företag. Detta kan inkludera att känna sig positivt värderad av sina kollegor, vilken tillfredsställelse man får av sina arbetsuppgifter och ens tro på arbetsplatsen man representerar när det gäller vilka värderingar, mål och kvalité som företaget har.²⁹

3.2.1 Attrahera och behålla personal

Det främsta målet med arbetet kring EB, enligt Niklas Melin, marknadschef på Universum, Norden, är att attrahera och behålla rätt personal inom organisationen, Vidare anser han att ha ett starkt EB är idag lika viktigt som att ha ett starkt varumärke för sina produkter. Om man från början kan locka till sig ”rätt” medarbetare som delar de värderingar och tankesätt som finns inom företaget, kan det underlätta i rekryteringsprocessen och innebär reducerade kostnader. Företagets EB har som viktigaste uppgift att skapa en image som ska ge effekten att man känner stolthet över sin arbetsgivare, vilket i sin tur leder till att arbetstagarna stannar längre och i detta led lockar till sig annan talang.³⁰

3.2.2 Lojalitet och vikten av en stark företagsidentitet

Melin berättar vidare att på 1980-talet, när det riktiga ”War of Talent” på Wall Street började, så tog också trenden med att investera i sitt Employer Brand fart. Idag finns det en ökad mängd med information som gör att arbetssökande lätt kan få tillgång till information. Därför behövs det också i anknytning till detta, en stark företagsidentitet som gör så att företaget ifråga sticker ut på marknaden. Melin nämner också att HR- och rekryteringsarbetet har fått en ökad betydelse och det är viktigt att marknadsavdelningen och HR- avdelningen har ett nära samarbete, då HR ofta

²⁷ A.a.

²⁸ Frook (2001)

²⁹ Barrow & Mosley (2004)

³⁰ Dalborg & Lange (2006)

utgör företagets ansikte utåt och marknadsavdelningen skapar och tar fram de övergripande strategierna. För att EB ska vara framgångsrik gäller det att den är trovärdig, samt att den visar att den kan infria de löften som gavs vid anställningstillfället, så att de anställda inte börjar söka sig på annat håll efter ett tag. För att skapa lojalitet och engagemang hos de anställda bör man involvera och informera dem om händelser och framgångar på företaget, vilket även kan bidra till att de känner sig stolta över sin arbetsgivare. Melin rekommenderar också att företag använder sig av interna fokusgrupper för att ta fram och förankra ett budskap, så att de anställda förstår samt delar företagets värderingar. Lojalitet är med andra ord något som är väldigt viktigt. Det skapar dessutom en bra bas för en positiv och trivsamt stämning på arbetsplatsen. När det gäller rekryteringsprocessen brukar Universum använda sig av profilannonser, vilket innebär att de anställda blir presenterade för en potentiell kandidat som söker jobb. På så sätt får den arbetssökande en mer personlig bild av företaget. Ungefär samma teknik kan företag använda sig av mot studenter, där de anställda i sig själva får exemplifiera företagets EB så att en enad bild av företaget utåt sett presenteras.³¹

3.2.3 De anställda som ambassadörer

De anställdas roll i organisationerna håller med andra ord på att förändras. De kan inte längre samlas under beteckningen ”organisationen” utan måste erkännas som EB:s ambassadörer. De fyller en viktig roll då det är dessa som utgör mellanrummet mellan ett EB:s interna och externa omgivning och som därför kan ha en stark påverkan på konsumenters uppfattningar om ett EB och därmed organisationen. Ett EB:s emotionella värderingar blir därför inte bara kommunicerade genom reklam utan numera även genom de anställdas kommunikation med omvärlden. Anställda representerar en källa av information och man måste skrida till handling så att man ska kunna försäkra sig om att deras uppfattning om företaget är densamma som ledningens. De kan antingen förstärka ett EB:s budskap eller underminera det och dess trovärdighet, ifall det inte överensstämmer med deras egen syn av företaget ifråga. Det är därför numera viktigt att titta inåt i en organisation för att se hur man kan sammanföra ett EB:s värderingar och handling med de anställdas. En annan anledning till att se inåt organisationen är att det har skett ett skifte i brandinglitteraturen från ett EB:s image till ett EB:s identitet. Medan konsumenten uppfattar ett EB:s differentiering så handlar identitet om hur de anställda och ledningen kan göra det unikt. Ledare

³¹ A.a.

måste först definiera dess värderingar och sedan försäkra sig om att de anställdas värderingar och beteende överensstämmer.³²

3.2.4 Vad forskning har visat

Enligt en undersökning i *The Academy of Management Journal* 1993, visade resultat som kom från fem olika grupper av studenter, att en organisationsimage var relaterad till den information som fanns tillgänglig om företaget i fråga. Hur någon upplever en image har alltså att göra med tillgången till information som finns vid ett visst tillfälle. Företagsimagen var positivt relaterad till potentiella arbetssökandes personliga interaktion med ett företag. Detta i form av att de blev exponerade för användning av produkter eller service, i samband med att de studerade ett företag på föreläsningar och så vidare. Rekryteringsimagen var även starkt relaterad till mängden av information som presenterades i ett företags rekryteringsannons och till sökanden som hade arbetat för företaget. Resultaten av denna undersökning stödjer alltså tesen att vart man väljer att börja jobba är starkt relaterad till den image man som sökande uppfattar att företaget i fråga har. Denna image är i sin tur relaterad till den information som finns tillgänglig för poolen av arbetssökande. Presentationen av rätt material och information kommer alltså att positivt påverka potentiella arbetssökanden.³³

En annan undersökning som utfördes på 100 företag runt om i världen under en tioårsperiod, visade att företag måste förena tre viktiga element som är beroende av varandra för att skapa ett starkt företagsmärke: Vision, kultur och image. Visionen exempelvis, är huvudledningens önsningar för företaget. Kultur, är organisationens värderingar, beteende och attityder. Med andra ord det sätt som de anställda på alla nivåer känner för företaget. Image, är omvärldens syn och uppfattning om företaget. Detta gäller alla grupper. Till exempel kunder, medier eller allmänheten i stort. Att kunna lyckas med att förena dessa element, kräver definitivt en stark ledarförmåga och vilja.³⁴

³² Milton & de Chernatony (2001)

³³ Gatewood, Gowan och Lautenschlager (1993)

³⁴ Anonym (2001)

3.3 Inledning till generationsbegreppet

Begreppet generationer, fick inom sociologin en gång sitt startskott med den klassiska uppsatsen ”The Problem of Generations”, skriven av Karl Mannheim. Mycket av den nutida sociologiska litteraturen har tenderat att se på generationer som så kallade ålders- kohorter. Men att även se på roller och sociala processer som det som definierar en generation, kan vara ett ännu bättre definitionssätt, då ålderskohorter kan begränsa möjligheten till olika sorters sociologiska frågeställningar. Man kan säga att det är interaktionen mellan historiska resurser, sociala grupperingar och medföljande händelser som gör en generation till en intressant sociologisk kategori att studera närmre. Det har skett olika utvecklingar i samhället som gjort att sociologer nu har börjat uppmärksamma generationsbegreppet igen. En av anledningarna är att den äldre generationen av så kallade ”Baby Boomers” så sakta börjar gå i pension, eller redan har gjort det, och Generation Y kommer inte vara i närheten av att täcka upp arbetsmarknaden i samma utsträckning.³⁵ Att ha en mix av generationer på en arbetsplats är inget nytt, men traditionellt sett har yngre åldersgrupper blivit skilda från de äldre åldersgrupperna genom att de suttit i positioner undertill, varit ute på verkstadsgolv eller ute på fältet. Inte idag dock. Den nya verkligheten är den där olika team med olika åldrar arbetar tillsammans med projekt, där äldre chefer för ett ledarskap över olika generationer, eller där yngre, relativt nyexaminerade, leder äldre anställda. Utan en effektiv förståelse för olika värderingar och perspektiv som varje generation har, kan detta bli en grogrund för konflikt.³⁶

3.3.1 Tidsanda, generation och ålder

Då människor i sitt vardagsliv förhåller sig till bland annat familj och arbete på olika sätt, just därför att de är födda under olika decennier, så uppfattas deras attityder vara formade efter den generation, eller kohort, de tillhör. En sådan föreställning har sin grund i tron på att bland annat generationstillhörigheten eller den professionella status man har förvärvat i arbetslivet har betydelse för att forma människors handlingar och tankar. I samhällsvetenskapen finns det historiskt sett två förklaringar till detta. En är att människor dels formas av den tidsperiod de lever i och den andra är att man under vissa skeenden i sitt liv är mer formbar och påverkbar av händelser än under andra tidpunkter under ens livscykel.

³⁵ Edmund & Turner. (2005)

³⁶ McCrindle. (2006)

De tre förklaringsmodellerna *tidsanda*, *generation* och *ålder* som nämns i Ungdomsstyrelsens attityd- och värderingsstudie från år 2003, tar alla upp barndomen och ungdomstiden som en tid då man lätt kan formas och påverkas. Att identifiera en enda orsak eller förklaring till värderingsförändringar är problematiskt. Istället är det många faktorer som samverkar och ibland kan de utan tvivel även motverka varandra. För den yngre generationen i Sverige och det sammanhang dem ser sig själv i, finns en förklaring i hur samhällsstrukturen förändrats på en rad områden. Unga i Sverige idag studerar längre på universitet och högskolor och det tar längre tid innan de etablerar sig på arbetsmarknaden. De har dessutom i större utsträckning visstidsanställningar, bildar familj senare och de reser även mer.³⁷

3.4 Generation Y

I medier kan man finna beskrivningar på Generation Y som en generation som generellt framstår som lat, illojal, girig och självcentrerad,³⁸ men även som en generation som samtidigt kommer att prestera bäst, eftersom den har höga förväntningar på sig själv.³⁹ Vilken sanningen än är, så kvarstår det dock att personer från Generation Y för arbetsgivarna är högst attraktiva på arbetsmarknaden, då de är välutbildade, tekniskt kunniga och dessutom har växt upp med en ständig press från omgivningen och föräldrarna att lyckas i livet.⁴⁰ Generation Y har även vuxit upp med en konstant exponering från medier och har många livserfarenheter.⁴¹

Dessa drag betyder också att de skiljer sig från äldre generationer, såsom Generation X och Baby Boomers, när det gäller hur de anknyts till företag, hur de ser på sin karriär och hur de tar stora beslut. Teknik imponerar inte lika lätt på denna generation som lätt kan se förbi reklam och försäljningsknep och om produkten i fråga inte håller måttet. Lika lätt kan de se om en jobbbanners och karriären den utlovar och företaget den prisar, är realistisk eller inte. Generation Y har nämligen växt upp med ett misstroende och en kritisk blick för medier. De går inte på lätta budskap utan de har istället starka sociala nätverk som de låter information silas och behandlas igenom. De traditionella rekryteringsteknikerna fungerar inte fullt ut för att fånga in denna generation som har en stark grupp orientering. Marknadsförare som vill sälja till Generation Y förlitar sig starkt på koncept såsom ryktesvägen och bekantskapskretsarna. Generation Y har också, enligt en

³⁷ Bohlin. (2003)

³⁸ Bjers (071019)

³⁹ Sydsvenskan 2008-01-14 s. 24.

⁴⁰ Miller (2006)

⁴¹ Cunningsham (2007)

forskningsstudie,⁴² starka band till sina föräldrar och även om karriärvägledning och online jobbservicetjänster finns tillgängliga för dem, så stöttar de sig starkt mot föräldrarna för tips och råd i karriären. Detta har marknadsförarna insett och genom att marknadsföra jobb till både Generation Y och deras föräldrar, kan arbetsgivarna expandera sina möjligheter, då de kan komma i kontakt med föräldrar som letar efter karriärvägar för sina barn. Givetvis kommer de traditionella rekryteringsmetoderna fortsätta finnas och ha en stark förankring hos många företag, för det kommer alltid finnas folk som desperat behöver ett jobb. Men för att helt och hållet fånga in denna generation, kommer det behövas mer förfinade marknadsföringsstrategier.⁴³

Födda på ett ungefär mellan 1978 och år 2000 och under 30 år gamla är Generation Y det snabbaste växande arbetskraftsegmentet. Det finns olika drag som karakteriserar denna generation. Först och främst är de målorienterade. De har höga förväntningar på sig själva, är högpresterande, tävlingslystna och söker sig till uppgifter med tigha deadlines som kommer belöna och erkänna deras arbetsinsatser. Vidare värdesätter de individuella målsättningar och söker sig gärna till nya erfarenheter. De har höga förväntningar på sina arbetsgivare och vill ha nära kontakt och specifik information direkt från ledningen och är inte rädda för att komma med egna förslag eller synpunkter.⁴⁴

Det är också en generation som ser på arbetsgivarens förmåner. De tittar på hela jobbpaketet, inte bara ingångslönen. Topparbetsgivare bör ha förmåner såsom aktier, hälsovård och utbildningsmöjligheter. Det är också en generation som vill ha jobbflexibilitet. De skiljer på och separerar jobb och privatliv, samt vill leva livet i en snabb takt.⁴⁵ Deras lärare i skolan involverade dem i lärandeprocessen, uppmuntrade deras frågor och deras individualitet. Som ett resultat av detta har Generation Y därför höga förväntningar på sig själva såväl som på deras arbetsgivare. Generation Y kan vara högpresterande och produktiva, mer effektiva i försäljning och service och har många fräscha idéer. De kan dock bli frustrerade om det inte tas hänsyn till deras idéer om att reformera exempelvis arbetsbördan. Vidare vill de gärna ha ett jobb med avslappnade klädkoder samt få

⁴² Bohlin (2003)

⁴³ Miller (2006)

⁴⁴ A.a.

⁴⁵ Forman (2006)

vägledning och engagerade chefer. Slutligen önskar de mer personligt engagemang och investering från ledningen i deras arbete än bara ett par enstaka träningstillfällen.⁴⁶

Idag finns det ett växande antal valmöjligheter när det handlar om Generation Y:s yrkeskall. Det finns fler utbildningsalternativ på en högre nivå än någonsin tidigare, det finns stora möjligheter att resa vart man vill i världen eller att omskola sig för ännu en karriär. Den stora minskningen i hur länge de yngre sitter på en position, ser många som ett dåligt karaktärsdrag hos Generation Y. Dock är orsaken inte en brist på lojalitet, inte heller en dålig arbetsetik, utan helt enkelt ett svar på förändrade tider. Då Generation Y har växt upp i tider med liten jobbsäkerhet, en konkurrerande omgivning och inga anställningsgarantier, har detta medfört till att de har spelat efter, samt anpassat sig till de nya reglerna i verklighetens företagsvärld.⁴⁷

3.4.1 Vad den nyaste forskningen visar

En av de senaste undersökningarna är Ungdomsstyrelsens attityd- och värderingsstudie från 2007. Den vände sig till 6 000 personer i åldern 16–29 år och 1500 i åldern 35–74 år som svarade på frågor om meningen med livet, demokrati, utbildning, arbete, fritid och hälsa. Undersökningen visade att de yngre helst vill arbeta inom den privata sektorn. De anger också i högre utsträckning än äldre, egenskaper i arbetet som på olika vis kan kopplas till etablering – bra lön och löneutveckling, att det finns bra utsikter till utbildning och utveckling i yrket, att det finns goda chanser att göra karriär, samt möjligheter till internationella kontakter och resor. Egenskaper i arbetet som toppade listan 2002 gällde fortfarande i undersökningen 2007. Dessa var trevliga arbetskamrater, god arbetsmiljö, bra chef, bra lön och en fast anställning. Bra lön och löneutveckling hade ökat i betydelse sedan förra undersökningen bland den yngre generationen. Dock återfanns denna ökning inte hos de äldre då de i högre grad istället angav fast anställning. Åldersgruppen 35–74 år angav också i en större utsträckning än de yngre, egenskaper som dels kombinerar arbetet med familj, barn och fritid, dels visar att de är etablerade på orten och inte är intresserade av arbete på annan ort. De betonade också i stor utsträckning arbetets innehåll och organisering, självständighet och flexibilitet (fria arbetstider) och att arbetet tillför något till andra. Att de valde flexibilitet, rörlighet och fria arbetstider i en större utsträckning än de unga, kan dock hänga samman med att det flexibla arbetet först är något som blir intressant för de yngre när de studerat på universitet i

⁴⁶ Cunningsham (2007)

⁴⁷ McCrindle (2006)

några år, arbetat en längre tid, bildat familj med mera. Innan dess är detta ett problem som inte ligger innanför deras egen livsvärld. De yngre föredrar mer möjligheter till flexibla arrangemang och att kunna kombinera arbetet med andra aktiviteter i tillvaron.⁴⁸

McCrindle Research⁴⁹ gjorde år 2006 en omfattande undersökning på 3000 australiensare där de sedan jämförde resultaten från personerna från Generation Y med de äldre generationernas. Mark McCrindle, som ledde undersökningen, ansåg att det fanns en hel del som skrivits om Generation Y men att mycket av det var rena observationer eller åsikter. Generationstrender är inte som en pendel som svänger fram och tillbaka. Generation Y:s fokus på balans mellan arbete och fritid, flexibilitet, platt organisationsstruktur, sociala miljöer, en nöjsam organisationskultur och tillgång till information avslöjar tvärtom permanenta prioriteter. Generation Y har dubbla förväntningar på en organisation. Jobbeskrivningen eller storleken på en organisation är inte det som väger tyngst, utan organisationskulturen, variationen, nöjen, ledarstilen och flexibiliteten är viktiga aspekter som driver denna generation. Generation Y har vidare ett rykte om sig att vilja bli befordrad inom en snar framtid. I undersökningen var det hela 86 % av Generation Y som förväntade sig att bli befordrad inom två år jämfört med 70 % av Baby Boomers. Svaret kan ligga i att de har en önskan för variation, utmaning och förändring. Det handlar med andra ord inte om att de har en brist på lojalitet eller åtagande. McCrindle fann fem stycken faktorer som utmärkte sig och som handlade om hur man på effektivaste sätt behöll sitt personalkapital. Den första var arbete/livsbalans. Generation Y såg på arbetet som en del av sitt liv, men inte som deras liv. Snarare var arbetet något som gav dem medlen för att leva livet. Vad chefer borde tänka på enligt McCrindle, är att alla, oavsett ålder, vill ha en balans mellan arbete och fritid. Skillnaden mellan den äldre och yngre generationen var att för de äldre var detta ett ”vill ha” och för de yngre något de ”förväntade sig”. Den andra faktorn var organisationskulturen. Generation Y ville ha en miljö där de kunde interagera socialt och samarbeta i team. De behövde intressant nog inte en arbetsplats som bestod av jämnåriga kollegor, då åldern inte var av betydelse för denna generation som har växt upp med kulturella skillnader, jämn könsfördelning och därför svarar väl på mångfald ur ett generationsperspektiv. McCrindle anser att chefer borde se på arbetsplatsen som mer än bara en arbetsplats då Generation Y gör det. Denna generation har växt upp i ett mindre socialt samhälle, där arbetsplatsen innebär ett socialt forum, en mötesplats och inte bara jobb. Den tredje

⁴⁸ Ungdomsstyrelsen (2007)

⁴⁹ www.mccrindle.com.au.

faktorn var en varierande arbetsroll. Variation och utvecklingsmöjligheter och avancering var viktiga faktorer. Varför ska anställda behöva söka sig till andra organisationer om de kan utvecklas inom det företaget de är hos just nu? McCrindle tipsar åter igen chefer om att de bör ta i beaktande att förändring för Generation Y är som luften de andas in. De håller sig uppdaterade med de senaste teknologierna, de flyttar mer ofta och de har nyss kommit ut från ett utbildningssystem som har gett dem ett större urval av ämnen att välja mellan som aldrig förr. Så, vid denna tidpunkt i livet är förändring allt de någonsin har känt till. Även om de kan komma att lämna ett företag så bör arbetsgivaren hålla kontakten, då en före detta anställd kan komma tillbaka, om förutsättningarna vid ett senare tillfälle har ändrats. Arbetsgivaren ska enligt McCrindle inte se detta som ett tecken på illojalitet utan som en livsförändring för den anställda. Den näst sista faktorn var ledarskapsstilen. Den ideala chefen för denna generation var någon som värderar kommunikation och som skapar en öppen arbetsmiljö och respekt för de anställda. Det ska råda samförstånd hellre än att ge orders eller befallningar, mer deltagande än envælde, samt mer flexibilitet och platt organisation än strukturerad och hierarkisk. Vidare är det viktigt att chefen ger beröm offentligt, erkänner de anställdas insatser, lägger deras namn och intressen på minnet samt skapar en arbetsmiljö som är emotionellt säker och vänlig där folk känner att de kan bidra med idéer. Det traditionella ledarskapet är för kontrollerande, de yngre vill ha någon de kan relatera till. Den äldre generationen fokuserar på struktur och den yngre på frihet. Den sista faktorn rörde träning. 89.9 % av personer från Generation Y höll med om att de skulle stanna längre hos sin arbetsgivare om de fick regelbunden träning. Det som de helst vill tränas i var presentations-, ledarskaps- och kommunikationstekniker istället för mer faktiska kunskaper som de inte skulle ha nytta av i det långa loppet. Coachning och mentorskap, träning på plats eller ute på fältet var mest uppskattat. Lärande som skedde i en social, rolig och samarbetsinriktad miljö stod högt upp på önskelistan.⁵⁰

3.5 Karl Mannheim

Generationsforskningen har enligt Karl Mannheim oersättliga riktlinjer när det kommer till att försöka förstå strukturer inom samhälleliga och intellektuella rörelser. Medlemmarna måste ha både kunskap om varandra, en fysisk närhet och en frivillighet att utgöra en grupp.⁵¹ Enligt Karl Mannheim är det inte människorna från en viss generation som skapar generationsbestämda åsik-

⁵⁰ McCrindle (2006)

⁵¹ Mannheim (1952)

ter, utan det är själva samhällsförändringen som gör det. När man gör en generationsanalys bör man utgå från bestämda och konkreta historiska problem. Med andra ord räcker det inte att man känner till att det pågår en sorts förändring, utan generationerna själva måste uppleva den som problematisk. Just dessa konkreta problem, som uppkommer under en viss tidsperiod, är det Mannheim kallar en *aktuell generation*. De individer som befinner sig i en aktuell generation och som befinner sig i samma positioner i livscykeln kan i och med detta utveckla ett specifikt *generationsmedvetande*, och det är detta medvetande som förenar dem i en *sociologisk generation*. Begreppet generation har enligt Mannheim att göra med specifika reaktionsmönster och tankesystem och är inte något som kan översättas till åldersklass. När man är en ung individ är man mer mottaglig för saker och ting som sker i ett samhälle, då man är relativt oförstörd av andra intryck. Det som avgör när en persons generationsmedvetande formas som starkast, är olika sociala och biologiska faktorer. Dock är det de historiska faktorerna som avgör om medvetandet överhuvudtaget utvecklas och vilket innehållet i så fall blir.⁵²

3.6 Ronald Inglehart

Ingleharts huvudhypotes är att varje ny generation som träder in i vuxenvärlden och arbetslivet, får mer postmateriella värderingar. Detta skiljer sig från de äldre som präglas mer av materiella värderingar. De äldre generationerna värdesätter saker som trygghet, kollektivism, säkerhet och tillväxt. Den yngre betonar frihet, individualism, valfrihet, miljö, estetik och föränderlighet, allt format utifrån deras erfarenheter som generation betraktat. De äldres värderingar är enligt Inglehart aspekter som kommer försvinna med sina bärare i och med att befolkningens värderingar kommer att omvandlas i den yngsta generationens riktning. Detta kallar Inglehart för "*den tysta generationen*". För att ge ett exempel på vad dessa erfarenheter kan innebära, kan nämnas att vissa av de äldre har vuxit upp under knappa omständigheter och formade därför sina grundvärderingar efter en slags normstruktur som präglas av sparsamhet och ett sökande efter trygghet. Detta skiljer sig från dagens generation som bor i en värld som numera präglas av välfärd och tillväxt i en mycket större utsträckning.⁵³

Efter andra världskriget har västvärlden genomgått en förändring i fråga om uppbyggnad och utbyggnad av välfärdsstaternas trygghetssystem och det har skett ekonomiska uppgångar vilket

⁵² Bohlin (2003)

⁵³ A.a.

lett till att de post-materiella värderingarna fick sin frammarsch. Självförverkligande och social tillhörighet var värderingar som man strävade efter att kunna uppfylla.⁵⁴ Detta kommer till uttryck i hur människor förhåller sig i en mängd olika avseenden i tillvaron. Inglehart gör med detta en parallell koppling till arbetslivet. De långsamma, men pågående värdeförändringarna, kan avspegla hur den yngre generationen värderar arbetet. Till exempel kommer de sätta ett lägre värde på trygghet, fast anställning och högre lön, jämfört med de äldre, vid varje tillfälle detta mäts. Denna uppfattning har använts som förklaring till varför yngre människor exempelvis inte är med i fackföreningar i lika stor utsträckning och till varför vissa typer av arbetsuppgifter och yrken inte attraherar dem. Det har även använts som en förklaring till varför de exempelvis vill bli så kallade ”såpakändisar” och frisörer framför mer traditionella val av yrken.⁵⁵

3.7 Hans L. Zetterberg

Zetterbergs tankegångar behandlar till en stor del arbetets roll och betydelse i människors liv. Enligt honom medförde industrialismen en schemaläggning av arbete som tidigare varit sällsynt, då man förr brukade skilja på *arbetsaktivitet* och *fritidsaktivitet*. I modern tid talar man istället om *arbetstid* och *fritid* då arbetet numera styrs utav klockan. Zetterberg nämner SIFOS livsstilsundersökning från 1976 där frågan ”jag har inte något emot tråkigt arbete, bara lönen är bra” tas upp. Generellt när det kom till svaren gällde det att arbetare var mer benägna att utföra ett så kallat trist arbete mot en bra lön, om man jämförde med tjänstemännen. Den äldre generationen var den som hade högst procent instämmanden.(41 %.) Utredningen visade också att det generellt blev allt färre svenskar som tog ett tråkigt jobb, även fast lönen var bra, en ökad andel av yngre vägrade. Zetterberg nämner också sambandet mellan lönegrad och prestige. Staten tar mer i skatt av den person som tjänar mer i lön, men själva prestige som följer av att befinna sig i den högre lönegraden tar inte staten bort. Han tar även upp problemet om att de materiella belöningarna ökar medan de positionella/ relativa belöningarna förblir oförändrade. Exempel på relativa/positionella belöningar är att det bara finns ett begränsat antal av dem. Det finns bara en Wimbledonvinnare, en ordförande i fackklubben, en viss del nobelpristagare per år, det finns bara ett begränsat antal tomter vid sjöns strand och så vidare. Ju mindre de materiella klasskillnaderna har blivit, desto tydligare upplever vi de relativa/positionella. I det moderna samhället får ingen helt längre vara en stor kulturperson: Arbetarklassen förlorar förmågan att erkänna och hylla en

⁵⁴ Berglund (2001)

⁵⁵ Bohlin (2003)

stor arbetsdiktare, medelklassen likaså när det gäller konstnärer och framgångsrika affärsmän och snillen till vetenskapsmän ska helst tas ifrån sin glans, något som görs genom massmediers bevakningsuppgift. Avslutningsvis nämner Zetterberg, åter från Sifos livsstilsenkät "Svenskarna idag" från 1976, att resultat visade att i mitten av sjuttioalet skedde en ganska drastisk omvärdering av arbetet som livsstil. Vi blev numera en person först med allt det innebar och sedan kom ens yrke i andra hand. Livsstilar utanför arbetet blev dyrare än arbetslivsstilen och engagemanget i arbetet blev mindre samtidigt som lönekraven blev större. Dessutom började en stor andel av befolkningen känna en splittring mellan sitt arbete som inte engagerade dem och sin livsstil utanför arbetet som verkligen var något som engagerade dem. Detta kunde bero på att utmaningarna i arbetet antagligen inte var så många eller så effektiva som utmaningarna utanför arbetet var. Aktiviteterna utanför arbetet var helt enkelt mer attraktiva jämfört med det ens anställning kunde erbjuda en.⁵⁶

⁵⁶ Zetterberg (1977)

4. Resultat och analys

Syftet med denna uppsats var att se vilken betydelse generationstillhörigheten kunde ha för organisationers EB. I detta kapitel ska fakta från mitt teoriavsnitt ligga till grund för att svara på mina frågeställningar.

Uppsatsens fakta leder fram till följande slutsatser. Vad man än så länge vet om Generation Y:s arbetslivsvärderingar jämfört med äldre generationers, är bland annat att de vill att det ska finnas goda utsikter till utbildning och utveckling i yrket, bra chanser att göra karriär samt möjligheter till internationella kontakter och resor.⁵⁷ Variation och utvecklingsmöjligheter och avancering är nämligen viktiga faktorer för denna generation och kan vara avgörande för om de ansluter sig till ett företag eller inte.⁵⁸ Både Bohlin⁵⁹, McCrindle⁶⁰ och Forman är överens om att Generation Y skiljer på och separerar jobb och privatliv och föredrar att leva livet i en snabb takt.⁶¹ Vi vet även att de helst arbetar inom den privata sektorn. Bra lön och löneutveckling har också fått en ökad betydelse för de yngre och för de äldre är en fast anställning aningen mer viktig.⁶² Med tanke på resultaten från forskningsstudierna, finns det skillnader mellan generationernas värderingar. För varje generation som träder in i vuxenlivet och arbetslivet, ska enligt Inglehart, de post-materiella värderingarna växa sig starkare. Han är alltså inne på att åldern avgör hur värderingar förändras, utvecklas samt omvandlas i *den tysta generationens* riktning.⁶³ Mannheim däremot är inne på det motsatta spåret då han menar att värderingarna har att göra med specifika reaktionsmönster och tankesystem och inte är något som kan översättas till åldersklass. Då han resonerar om generationer i former av tidsanda och faser i livet kan man säga att Mannheim anser att värderingarna är något en person har under en större del av sitt liv.⁶⁴ Mark McCrindles undersökningar styrker även detta då hans studier pekar på att vissa av Generation Y:s värderingar är permanenta.⁶⁵ Miller är inne på samma spår då han anser att man speciellt under ungdomstiden, kan bli lättare påverkad och att det är åsikter från denna tid, man kan komma att bära med sig in i vuxenlivet.⁶⁶ De

⁵⁷ Bohlin (2003)

⁵⁸ McCrindle (2006)

⁵⁹ Bohlin (2003)

⁶⁰ McCrindle (2006)

⁶¹ Forman (2006)

⁶² Bohlin (2003)

⁶³ A.a.

⁶⁴ A.a.

⁶⁵ McCrindle (2006)

⁶⁶ Miller (2006)

olika samhällsförändringarna, som exempelvis den ökade utbildningsnivån i samhället och att familjebildning sker senare, kan alltså påverka sammanhanget som de yngre ser sig själva i.⁶⁷ Zetterberg pekade i sin undersökning på trenden att unga i mindre utsträckning började ta så kallade ”tråkiga” jobb.⁶⁸ Enligt Inglehart kan vårt samhälles fokusering på arbetstid och fritid⁶⁹ ha att göra med att självförverkligande och social tillhörighet fick en större betydelse när de post-materiella värderingarna blev starkare.⁷⁰ Livsstilarna som blev dyrare än arbetslivsstilen och den ökade fokuseringen på att personen kommer i första hand och sedan yrket,⁷¹ kan också, enligt Bohlin, inverkat på att arbetets roll för Generation Y:s lockar mindre idag och därför inte är ”allt” i livet.⁷² Även McCrindle poängterar detta, då han från resultaten i sin undersökning kunde visa på att Generation Y såg på arbetet som en del av sitt liv, men inte som något som var deras liv. Rättare sagt var arbetet något som gav dem resurserna för att njuta av tillvaron.⁷³ En annan förklaring, enligt Bohlin, är att de unga idag kanske inte känner att de får någon prestige i mer traditionella jobb, just på grund av att de materiella utjämningsarna i vårt samhälle idag är större än förr. Därför söker de möjligen självförverkligande i exempelvis andra jobb som frisör eller satsar på att bli känd istället, just på grund av att dessa yrken idag ger mer status. Normstrukturen som de äldre växte upp under, med knappa omständigheter som präglades av sparsamhet och ett sökande efter trygghet, utgör möjligen en förklaring till dessa generationskillnader i arbetsvärderingar.⁷⁴ Nedan följer tänkbara praktiska strategier för organisationerna när de ska ta ställning till Generation Y i arbetslivet. Dessa strategier är en sammanfattning av den information jag presenterade i kapitel 3. Rubrikerna har jag själv strukturerat.

Image, information och viktiga element: Ett företags EB har som viktigaste uppgift att skapa en image som ska ge effekten att man känner stolthet över sin arbetsgivare.⁷⁵ Denna image är i sin tur relaterad till den information som finns tillgänglig för poolen av arbetssökande. Presentationen av rätt material och information kommer alltså att positivt påverka potentiella arbetssökanden

⁶⁷ Bohlin (2003)

⁶⁸ Zetterberg (1977)

⁶⁹ A.a.

⁷⁰ Berglund (2001)

⁷¹ Bohlin (2003)

⁷² A.a.

⁷³ McCrindle (2006)

⁷⁴ A.a.

⁷⁵ Dalborg & Lange (2006)

från den yngre generationen.⁷⁶ De tre viktiga elementen vision, kultur och image, måste förenas för att skapa ett starkt EB.⁷⁷

Viktiga strategier: För att kunna göra detta måste dock företagen rent strategiskt ta vissa saker i beaktande. Till att börja med måste de se på *vad* som attraherar arbetskraft från den yngre generationen.⁷⁸ Då den yngre generationen växte upp med ett missförtroende och med en kritisk blick för medier och har sociala nätverk som de låter information silas och behandlas igenom, kan inte arbetsgivarna längre förlita sig enbart på traditionella rekryteringstekniker. Företag bör istället ligga lägre och även använda sig av koncept såsom ryktesvägen i bekantskapskretsarna och muntlig marknadsföring.⁷⁹

Trovärdighet och den befintliga arbetsstyrkan: Företagen måste vara säkra på att den bild de ger av sig själva i jobbbannonser, samt löften om framgångsrika karriärer, verkligen håller måttet. Detta då Generation Y med sitt kritiska öga kan se om det ges en realistisk bild eller inte, då de är duktiga på att se förbi reklam och försäljningsknep.⁸⁰ För att ett EB därmed ska vara framgångsrikt gäller det att det är trovärdigt. Därför måste företagen vara säkra på att de kan infria de löften som gavs vid anställningstillfället, så att de anställda inte börjar söka sig på annat håll efter ett tag.⁸¹ Företagen får inte glömma att lägga fokus på dem, som de redan så att säga, har ”fångat i sitt nät.” En annat strategiskt perspektiv blir därför att tänka på att de anställda representerar en källa av information till omvärlden och även till potentiella nya anställda. Därför måste företaget skrida till handling så att de ska kunna försäkra sig om att de anställdas uppfattning om företaget är samma som ledningens, för att på så sätt förstärka sitt EB.⁸²

Lojalitet, värderingar och förankring av budskap: Lojalitet och engagemang skapas hos de anställda genom att ledningen involverar och informerar dem om händelser och framgångar på företaget. Detta är något som även kan bidra till att de känner sig stolta över sin arbetsgivare.⁸³ De interna fokusgrupperna är också något man kan använda för att ta fram och förankra ett budskap,

⁷⁶ Anonym (2001)

⁷⁷ A.a.

⁷⁸ Bohlin (2003)

⁷⁹ A.a.

⁸⁰ Cunningsham (2007)

⁸¹ Milton & de Chernatony (2001)

⁸² Gatewood, Gowan och Lautenschlager (1993)

⁸³ Milton & de Chernatony (2001)

så att de anställda förstår samt delar företagets värderingar. Användningen av profilannonser där de anställda blir presenterade för studenter eller för potentiella kandidater som söker jobb, är något annat som kan ge ett bra intryck och en personlig samt enad bild av företaget ifråga.⁸⁴

Lyhörddhet, flexibilitet och förmåner: Det är viktigt att arbetsgivarna satsar på att bli lyhörda och tar hänsyn till idéer och önsknings på flexibilitet mellan jobb och privatliv. Detta då Generation Y önskar ha vägledning, engagerade chefer, mer personligt engagemang och investering från ledningen i deras arbete, mer än bara ett par enstaka träningstillfällen.⁸⁵ Då Generation Y är målorienterad, har höga förväntningar på sig själv, är högpresterande, tävlingslysten och söker sig till uppgifter med tigha deadlines, så är det viktigt att företagen kommer belöna och erkänna deras arbetsinsatser.⁸⁶ Att de ges en aning mer fria tyglar kan också vara en god idé då de värdesätter individuella målsättningar och gärna söker sig till nya erfarenheter.⁸⁷ Något arbetsgivaren då kan göra för att behålla personalen på sikt, är att ser över sina förmåner. Generation Y ser, som tidigare nämndes, på hela jobbpaketet och inte bara på ingångslönen. Därför måste det finnas en klar och utarbetad strategi gällande förmåner såsom aktier, hälsovård och utbildningsmöjligheter.⁸⁸ Utbildningsmöjligheter som är uppskattade är presentations-, ledarskaps - och kommunikationstekniker, som genom mentorskap eller coaching, gärna får ske ”ute på fältet” eller genom träning på plats.⁸⁹

Arbetets och arbetsgivarens roll: Arbetsgivaren måste förstå att Generation Y har spelat efter och anpassat sig till de nya reglerna i verklighetens företagsvärld. Minskningen i hur länge de yngre sitter på en position bör inte nödvändigtvis ses som ett dåligt karaktärsdrag hos Generation Y. Orsaken kan vara att det är ett svar på förändrade tider med liten jobsäkerhet, en konkurrerande omgivning samt inga anställningsgarantier. Att tänka på balansen mellan fritid och arbetstid är slutligen något företagen borde fokusera på mer på, då enligt undersökningar, detta är något Generation Y förväntar sig att kunna ha.⁹⁰

⁸⁴ A.a.

⁸⁵ Cunningsham (2007)

⁸⁶ Bohlin (2003)

⁸⁷ A.a.

⁸⁸ A.a.

⁸⁹ McCrindle (2006)

⁹⁰ A.a.

5. Diskussion

Många av de förändringar som vi ser i arbetslivet har många anställda, oavsett generationstillhörighet, redan svarat på. Poängen är att vi är inne i en ny era och fastän arbetsgivare inte behöver reagera och ta till sig precis allt nytt, bör de inte alltför mycket hålla fast vid det gamla och kräva att den yngre generationen ska anpassa sig efter dem. Vi kunde även i ovanstående avsnitt se att det inte var åldern som var anledningen till skillnad mellan generationers värderingar, utan det var en generations upplevelser som låg bakom dessa. Idag lever vi i en tid där en anställd är en utbytbar vara. Om där finns en brist på engagemang från företagets sida kan det därför inte krävas av Generation Y att de ska vara trogna företaget, om inte företaget är troget sina anställda. Idag minskar företag på personalstyrkan i dåliga tider, eller hyr i högre grad in anställda (som vet att de är utbytbara) från rekryteringsföretag. Om företagen inte kan bromsa på rätt sätt kan de inte heller förvänta sig att det ska gå smärtfritt när de åter gasar. Det nyss nämnda är tyvärr inget som kan sägas gå ihop med den yngre generationens önskan efter att bli behandlade som jämlikar och få engagemang och uppmärksamhet från ledningen. Vidare skapar det inte heller förutsättningar för lojalitet hos dem anställda och företagen förlorar här stort när det gäller att behålla den befintliga arbetsstyrkan eller för den delen möjligheten att skapa ett attraktivt EB. Resultat och analysen ovan, anser jag visar på att generationstillhörigheten är av stor betydelse för organisationers Employer Branding. Jag känner dock att det finns två sidor av samma mynt. En sida som visar på att det finns generationsskillnader och en annan som visar att det möjligen fokuseras för mycket och felaktigt på de olika generationerna. Generaliseringar sker av miljontals människor. Den yngre generationen framstår ibland som mer av ett problem och en utmaning, istället för att se på den som en tillgång som kan tillföra nytt fräscht tänkande och en insikt om nya tider. Generationstillhörigheten och medföljande arbetslivsvärderingar innebär definitivt i någon form, olika ”anfallstaktiker” för företagen. Företagens största utmaning, enligt mig, är de yngres krav på flexibilitet mellan jobb och privatliv. Även om många yngre kanske inte uttrycker en önskan om detta när de får sitt första jobb, kan det vara en önskan som ändå finns där i bakgrunden och som kan påverka företagets produktivitet och resultat. Exakt hur detta ska tillmötesgåas är något för varje företag att tänka på. Krav på resultat och produktivitet borde möjligen gå före antalet timmar som ska ”sittas av” på kontoret.

5.1 Förslag på framtida forskning

Framtida forskning kommer att kunna fokusera på de förändringar och nya värderingar som Generation Y kommer att ta med sig in i sitt yrkesliv. Det är ännu för tidigt att kunna förutse vad dessa blir, då den yngre generationen bara är i startgroparna av sin karriär. Att bli befordrad inom en snar framtid, var i alla fall några av de önskningar som jag fann intressanta. Detta kan innebära att Generation Y vill ha mindre ansvar på jobbet, men det kan också reflektera ett mindre intresse för en snabb karriär och ett större intresse för ökad jobbqualité med varierande arbetsuppgifter och belöningsystem. Framtida forskning kommer också här kunna besvara detta. Något som även är intressant att lägga framtida fokus på, är hur globaliseringen kommer påverka generationskohorter i olika länder. Här kan exempelvis sociologen John Urrys teorier om globalisering och nätverkssamhälle vara en användbar källa. Organisationer tävlar ju numera inte bara på den nationella nivån, utan även på den internationella. De är idag globala och det är också arbetstagnarna. Vi lever i en rörlig värld. Den utmaning och variation i tillvaron som Generation Y eftersträvar kan den lätt finna i att arbeta internationellt. Om det är svårt att få jobb i hemlandet och en bättre lön finns att hämta i ett annat land, kan arbetstagnarna redan nu söka sig över gränserna. Det intressanta blir att se om det kommer ske en ökning av detta och om vi fortfarande bara är i startgroparna av en global arbetskraftsmobilitet. Frågan är hur detta kommer inverka på företagens EB i framtiden. Bör de utforma sitt EB för en internationell arbetskraft och i så fall på vilket sätt? Hur öppna våra gränser verkligen kommer vara om några år, kommer kunna ge oss ett svar på denna fråga. I globaliseringens fotspår har det även uppstått mindre positiva effekter då den tyvärr kan påminna oss om allt vi kan missa i livet eller som vi *inte* kan få, eller uppleva. Arbetets eventuellt minskade betydelse i våra liv kan vara följderna av detta. Det finns så mycket mer i livet än bara jobb och globaliseringen påminner oss dagligen om detta.

5.2 Avslutande ord

Om arbetet kan uppfylla och uppmuntra de intressen, drömmar och syn på livet en person från Generation Y har, så kan det förmodligen komma att värderas mer. Att företag i större utsträckning uppmuntrar en viss livsstil kan de därför garanterat vinna mycket på. Deras EB kommer också med stor säkerhet bli starkare genom denna taktik, då kravet på flexibilitet mellan jobb och fritid sannolikt kommer efterfrågas mer i framtiden. Vi får inte heller glömma att vi idag lever i ett relativt stabilt samhälle här i norra Europa. Skulle det ske någon större förändring, exempelvis i form av krig, skulle de arbetsvärderingar som finns idag snabbt kunna ändras. Generations Y:s

värderingar skulle i sådant fall snabbt kunna bytas ut mot äldre generationers. För trots allt är ingenting beständigt i vår värld, utan allt är föränderligt och så har det varit under hela mänsklighetens historia. Värderingar kommer och går och våra samhällsförändringar spelar definitivt en stor del i detta spel.

Även om det finns drag som skiljer generationerna åt, ska det inte förglömmas att det finns säkerligen mycket som förenar dem och många värderingar kan vara desamma. Att förändra den yngre generationens värderingar är inget som kommer att hända. En anpassning måste ske till de nya tider som råder. Dock är detta något som ska ske från både den yngre och äldre generationens håll. Att tillsammans se på det som binder samman generationerna, än på det som skiljer dem åt, kan vara ett steg på vägen för att skapa en gemensam plattform att utgå från. Utmaningarna verkar bestå av att förse Generation Y med en ledarskapsstil och en arbetsmiljö som kan motivera dem till att vara produktiva och stanna hos företaget. Generationstillhörigheten är alltså av betydelse för en organisations EB. Vi lever i en global tid som kräver mer av våra företag. Slutsatsen av detta arbete blir därför att ett sociologiskt generationsperspektiv kan ha mycket att tillföra. Med tanke på att företag idag får kämpa på en konkurrensstark marknad gäller det att locka till sig den bästa arbetskraften. En arbetskraft som numera har andra värderingar än äldre generationer. I den meningen är EB ett fenomen som blir kopplat till generationer, då man kan säga att det är den nya generationen som har tvingat fram ett EB.

6. Källförteckning

Litteratur

Barrow, Simon and Mosley, Richard, 2004. *The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, West Sussex: Wiley.

Bell, Judith, 2000. *Introduktion till forskningsmetodik*, Lund: Studentlitteratur.

Esaiasson, Peter; Gilljam, Mikael; Oscarsson, Henrik och Wängnerud, Lena, 2003. *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, Stockholm: Norstedts Juridik.

Ind, Nicholas, 2004. *Living the Brand*, London: Kogan Page.

Mannheim, Karl, 1952. *The Problem of Generations. Essays of Sociology of Knowledge*. London: Routledge and Kegan, Paul.

Melin, Frans, 1999. *Varumärkesstrategi. Om konsten att utveckla starka varumärken*. Malmö: Liber Ekonomi.

Zetterberg, Hans, 1977. *Arbete, livsstil och motivation*, Svenska Arbetsgivareföreningen.

Artiklar

Anonym, 2001. Are the Strategic Stars Aligned for your Corporate Brand? *Harvard Business Review*; februari.

Anonym, 2008-01-14. Se upp för Generation Y. *Sydsvenskan*, sidan 24.

Berglund, T. 2001. *Attityder till arbete i Västeuropa och USA. Teoretiska perspektiv och analyser av data från sex länder*. Sociologiska institutionen, Göteborgs Universitet. Sid 168.

Bjers, Magnergård Christina, 071019. 80-talisterna-ett gäng slöa egoister? *Kristianstadbladet*, sidan 76.

Cunningham, Sharon, 2007. Managing the Millennials. *Best's Review*, Mars; 107, 11; sidan 67. ABI/INFORM Global.

Dalborg, Kajsa och Lange, Johanna, 2006. *Employer Branding: Positionering av varumärket gentemot nuvarande och framtida anställda. En fallstudie av Öhrlings PriceWaterhouseCoopers*. Ekonomihögskolan Lunds universitet: Företagsekonomiska institutionen.

Edmund, June och Turner, S. Bryan, 2005. Global Generations: Social Change in the Twentieth Century. *The British Journal of Sociology*. Vol. 56;4. Sidan 559-575.

Forman, Heather. Understand Gen Y Employees, 2006. *Credit Union Magazine*, April; 72 nummer 4, sidan 70. ABI/INFORM Global.

Frook. E. John. Burnish Your Brand from the Inside, 2001. *B to B*. Chicago; Apr; 86 nummer 8; sidan 1-2.

Gatewood, D. Robert; Gowan, A. Mary; Lautenschlager, J. Gary, 1993. Corporate Image, Recruitment Image and Initial Job Choice Decisions. *The Academy of Management Journal*, april.

Glass, Amy, 2007. Understanding Generational Differences for Competitive Success. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 39, no. 2. Sidan 96-103.

Harris, Fiona; Keynes, Milton; Chernatony, de Leslie, 2001. Corporate Branding and Corporate Brand Performance. *European Journal of Marketing*, Vol. 35 No. 3/4, sidan 447.

Miller, Jeremy, 2006. Catching Generation Y. *CMA Management*; Apr; 80, 2; sidan 13. ABI/INFORM Global.

Övrigt - Forskningsstudier

Anonym, 2007. *Unga med attityd*. Ungdomsstyrelsens attityd och värderingsstudie.

http://www.ungdomsstyrelsen.se/butiksadmin/showDoc/4028e59515f573380115f59064c90005/unga_med_attityd.pdf

Bohlin, L, 2003. *De kallar oss unga*. Ungdomsstyrelsens Attityd- och värderingsstudie.

http://www.ungdomsstyrelsen.se/butiksadmin/showDoc/4028e58a001ca0d101001cd9c2b60050/De_kallar_oss_unga_skarm.pdf

McCrindle, Mark, 2006. *New Generations at Work: Attracting, Recruiting, Retaining & Training Generation Y*. McCrindle Research. www.mccrindle.com.au.

Bilaga 1

I mitt arbete har jag använt mig av LOVISA, Uppsök, Xerxes, Google och diverse nyhetsdatabaser såsom Dagens Industri, Metro och Dagens Nyheter. I min litteratur- och artikelsökning användes ELIN@Lund⁹¹. De viktigaste sökningarna gav:

<i>”Generation Y OCH Employer Branding”</i>	0 träffar.
<i>”Generation OCH Employer Branding”</i>	0 träffar.
<i>”Sociology OCH Employer Branding”</i>	0 träffar.
<i>”Sociology OCH Branding”</i>	15 träffar.
<i>”Sociology OCH Generation Y”</i>	4 träffar.
<i>”Sociology OCH Generation”</i>	451 träffar.
<i>”Employer Branding”</i>	42 träffar.
<i>”Branding”</i>	12412 träffar.
<i>”Generation”</i>	340499 träffar .
<i>”Generation Y”</i>	755 träffar.

⁹¹ www.lub.lu.se

En Google-sökning gav:

”Employer Branding”

599 999 träffar.

”Generation Y”

13 700 000 träffar.