

Examensarbete Kandidatnivå  
Företagsekonomiska institutionen  
Lunds universitet  
VT 2011

## Employer Brand -

att attrahera, motivera och behålla generation Y för att stärka  
framtidens konkurrenskraft

*En fallstudie av livsmedelsföretaget Procordia Food AB*



**Författare:** Helena Aru, Filip  
Dyrssen & Louise Persson

**Handledare:** Lars Carlman

## Sammanfattning

<b>Titel:</b>	Employer Brand - att attrahera, motivera och behålla generation Y för att stärka framtidens konkurrenskraft.
<b>Seminariedatum:</b>	2011-06-01
<b>Ämne/kurs:</b>	FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 högskolepoäng
<b>Författare:</b>	Helena Aru, Filip Dyrssen & Louise Persson
<b>Handledare:</b>	Lars Carlman
<b>Nyckelord:</b>	Employer branding, Generation Y, arbetsgivarerbjudande, rekryteringsbudskap, Procordia
<b>Syfte:</b>	Att undersöka och förstå hur företag arbetar med employer branding och hur employer brand-arbetet kan användas för att attrahera, motivera och behålla medarbetare ur generation Y.
<b>Metod:</b>	Undersökningen har genomförts utifrån en kvalitativ undersökningsmetod. Insamling av primärdata har skett via två intervjuer och en dokumentstudie. Teorin och kapitlet om generation Y bygger på sekundära källor i form av litteratur och artiklar.
<b>Teoretiska perspektiv:</b>	Teorierna om employer branding fokuserar på det externa respektive interna perspektivet samt arbetsgivarerbjudande.
<b>Empiri:</b>	Det studerade fallföretaget är Procordia Food AB, ett av Sveriges ledande företag inom livsmedelsindustrin. Undersökningen fokuserar på företagets arbete med employer branding samt hur arbetet kan appliceras på generation Y.
<b>Resultat:</b>	Studiens resultat visar att företag arbetar med employer branding externt i attraherandet av potentiella medarbetare genom att kommunicera unika arbetsgivarerbjudanden. Internt förankras employer brand med syfte att motivera och behålla medarbetare. Företag framhäver aspekter i sitt employer brand som tilltalar generation Y.

## Abstract

- Title:** Employer Brand – attract, motivate and retain employees from Generation Y in order to strengthen the competitiveness of the future.
- Seminar date:** 2011-06-01
- Course:** FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, 15 ECTS
- Authors:** Helena Aru, Filip Dyrssen & Louise Persson
- Advisor:** Lars Carlman
- Key words:** Employer branding, Generation Y, employer value proposition, message of recruitment, Procordia
- Purpose:** To examine and understand how companies work with employer branding and how the work can be used in order to attract, motivate and retain employees from Generation Y.
- Methodology:** The study was conducted based on a qualitative method. Primary data has been gathered through two interviews and document analysis. The theory and the chapter on Generation Y are based on secondary sources in form of books and articles.
- Theoretical perspectives:** The theories on employer branding focuses on the external and internal perspective and the companies' employer value proposition.
- Empirical foundation:** Procordia, one of Sweden's leading companies in the food industry, is the company for the case study. The case study focuses on Procordia's employer brand and how it can be applied on generation Y.
- Conclusions:** The result shows that companies work with employer branding externally to attract potential co-workers through communicating employer value propositions. Employer brand establish internally with purpose to motivate and retain co-workers. Companies emphasize aspects in their employer brand that attracts Generation Y.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>6</b>
1.1 Bakgrund .....	6
1.2 Problemformulering .....	7
1.3 Syfte .....	8
1.4 Frågeställningar .....	8
1.5 Definitioner .....	8
1.5.1 Employer branding .....	8
1.5.2 Generation .....	9
1.5.3 Corporate Social Responsibility (CSR).....	9
<b>2. Teoretisk referensram - employer branding</b> .....	<b>10</b>
2.1 Bakgrund .....	10
2.2 Employer branding .....	11
2.2.1 Externt employer brand.....	12
2.2.2 Rekryteringsbudskap och psykologiska kontrakt .....	13
2.2.3 Internt employer brand.....	14
2.3 Arbetsgivarerbjudande .....	15
<b>3. Generation Y</b> .....	<b>17</b>
3.1. Vad har hänt i samhället som drivit attityd- och värderingsskiftningar? .....	17
3.1.1 Konsekvenser av samhällsutvecklingen.....	18
3.2 Karaktärsdrag av generation Y som kommer att yttras på arbetsmarknaden .....	18
3.2.1 Förverkliga sig själv.....	19
3.2.2 Illojala.....	19
3.2.3 Otåliga .....	19
3.2.4 Ifrågasättande .....	20
3.2.5 Trygghet i sociala nätverk och den egna kompetensen.....	20
3.2.6 Feedbackörstande.....	20
3.2.7 Arbetet är ett intresse.....	21
3.2.8 Värderar delaktighet och ansvar.....	21
3.2.9 En närmre värld och teknikvana .....	21
3.2.10 Geografiska läget.....	21
3.3 Vad bör arbetsgivare ta med sig i vetskapen om generation Y?.....	22
3.4 Generation Y och CSR.....	23
3.5 Att kommunicera sitt arbetsgivarerbjudande till generation Y .....	23
<b>4. Metod</b> .....	<b>25</b>
4.1 Val av metod.....	25
4.2 Avgränsningar .....	25
4.3 Fallstudien .....	26
4.3.1 Presentation av Procordia Food AB.....	26
4.3.2 Varför Procordia Food AB?.....	26
4.4 Insamling av material .....	27
4.4.1 Primära källor.....	27
4.4.2 Sekundära källor.....	28
4.4.3 Presentation av författare till sekundära källor.....	28
4.5 Studiens generaliserbarhet .....	29
4.6 Studiens objektivitet.....	29
4.7 Problem under studiens gång .....	30
<b>5. Procordia Food AB</b> .....	<b>31</b>
5.1 Arbetsgivarerbjudande .....	32

5.2	Kommunicerande av arbetsgivareerbjudande.....	32
5.3	Differentiering som arbetsgivare, gentemot konkurrenter .....	32
5.4	Medarbetarkriterier i rekryteringsprocessen.....	33
5.5	Medarbetarens introduktionsprocess .....	33
5.6	Intern förankring av employer brand.....	34
5.7	Chefernas ansvar av Procordias employer brand .....	34
5.8	Utvecklingsmöjligheter på Procordia .....	35
5.9	Procordias CSR-arbete.....	35
5.9.1	Matansvar .....	36
5.9.2	Produktutveckling .....	36
5.9.3	Minskat antal tillsatser och märkningar.....	36
5.9.4	Framtida satsningar.....	37
5.10	Miljöansvar .....	37
5.10.1	Framtida satsningar.....	37
5.11	Människoansvar .....	38
5.11.1	Sponsring.....	38
5.11.2	Framtida satsningar.....	38
5.12	Attraktivt läge.....	39
5.13	Kännedom .....	39
<b>6.</b>	<b>Analys .....</b>	<b>40</b>
6.1	Varför ska en generation-Y:are söka arbete på Procordia?.....	40
6.2	Varför ska en generation-Y:are stanna kvar som anställd på Procordia? .....	41
6.3	Vad ger en anställning för en generation Y:are utöver lön på Procordia? .....	41
6.4	Varför ska en generation Y:are välja Procordia framför ett konkurrerande företag? .....	41
6.5	Hur arbetar Procordia aktivt med sitt employer brand?.....	42
6.6	Hur kommunicerar Procordia sitt employer brand till generation Y? .....	44
6.7	Generation Y – Procordia .....	45
<b>7.</b>	<b>Diskussion .....</b>	<b>48</b>
<b>8.</b>	<b>Slutsatser .....</b>	<b>51</b>
<b>9.</b>	<b>Förslag till vidare forskning .....</b>	<b>54</b>
<b>10.</b>	<b>Referenser.....</b>	<b>55</b>
10.1	Tryckta källor.....	55
10.2	Elektroniska källor .....	56
10.3	Muntliga källor .....	57
	<b>Bilaga 1: Intervjuformulär till intervju med Helena Giertz.....</b>	<b>58</b>
	<b>Bilaga 2: Enkätundersökning – Procordia Food AB.....</b>	<b>60</b>

# 1. Inledning

---

*I det inledande stycket presenteras grunden till uppsatsen. Här presenteras bakgrund och problemformulering av studien, vilken mynnar ut i studiens syfte med ett antal underliggande frågeställningar. Slutligen definieras tre, för uppsatsen, centrala begrepp: Employer Branding, Generation och Corporate Social Responsibility (CSR).*

---

## 1.1 Bakgrund

Då världen blir allt mer transparent samtidigt som arbetsmarknaden och konsumentmarknaden blir allt mer lika och homogena varandra blir det svårare för företag att differentiera sig från sina konkurrenter genom enbart produkter och tjänster. Det humana kapitalet hos medarbetarna på företag har därmed kommit att få en allt viktigare roll i differentieringen på marknaden för att skapa konkurrenskraft. Ett behov att kunna marknadsföra sig som attraktiva arbetsgivare för att attrahera, motivera och behålla de bästa talangerna och på så sätt förbli konkurrenskraftiga, har därmed kraftigt ökat. Attraktiviteten skapas genom företagets *employer brand*, på svenska kallat arbetsgivarvarumärke, och har blivit ett område som tillägnas mer och mer uppmärksamhet. (Parment & Dyhre, 2009)

Genom sitt *employer brand* försöker företag marknadsföra den egna arbetsplatsen som unik och tilltalande och det finns flera bidragande faktorer till den ökade betydelsen av begreppet: Den ökade ekonomiska utplaningen i världen ökar trycket på att pressa ner kostnader och samtidigt öka i produktivitet (Moroko & Uncles, 2009), verksamheter på dagens arbetsmarknad har blivit allt mer komplexa och kräver ofta specialistkompetens liksom att unga människor idag planerar sina yrkeskarriärer allt tidigare och är medvetna om vad de eftersträvar. Konsekvenserna av dessa faktorer gör att det har blivit allt viktigare för företag att arbeta med sitt *employer brand* och att hitta rätt talang till rätt plats. (Falonius, 2010)

Tidigare forskning inom *employer branding* har fokuserat på hur företag kan arbeta med *employer branding* på ett strategiskt plan för att bli attraktiva arbetsgivare idag och hålla sig attraktiva i framtiden. Forskare har belyst vikten av det humana kapitalet som en stor konkurrenskraft i framtiden om företag lyckas attrahera, motivera och behålla medarbetare vars värderingar matchar den egna organisationens.

Parallellt med det ökade fokuset på employer branding sker ett generationsskifte på den svenska arbetsmarknaden. Den stora gruppen 40-talister, vilka har dominerat den svenska arbetsmarknaden under årtionden, är på väg att gå i pension. Ett stort gap kommer av denna anledning att uppstå på arbetsmarknaden vilket är tänkt att fyllas av, i litteraturen kallad, generation Y - som främst består av individer födda på 80-talet. Forskning visar att denna generation skiljer sig nämnvärt från tidigare generationer i synen på sig själva samt i attityder till arbete och omvärld. (Parment, 2008) Forskaren och strategen Anders Parment och Anna Dyhre (2009) tidigare Sverigechef för det globala employer branding-företaget Universum, menar att förståelsen av denna generations arbetskraft kommer att vara avgörande i skapandet av hållbara employer brands.

*”This new generation is definitely a challenge with its demands, but it also carries so many positive attributes: optimism and resilience, eagerness to take on the world, thriving on fast-paces lives, a ‘can do’ attitude, ambition, being self-inventive and creative, informed as never before, valuing ethics and diversity”* (Citat av L’oréal, hämtat ur Parment & Dyhre, 2009:88).

## 1.2 Problemformulering

Klassisk marknadsföringsteori poängterar vikten av att känna till en given målgrupps attityder för att kunna skapa ett tilltalande värdeerbjudande. Liknande parallell kan dras till employer branding då arbetsgivaren bör vara medveten om vad företaget, som arbetsgivare, erbjuder sin målgrupp. En målgrupp som består av potentiella och nuvarande medarbetare. (Falonius, 2010)

Det pågående generationsskiftet på arbetsmarknaden ökar betydelsen av att arbetsgivare bör fokusera på och lägga upp strategier för att attrahera, motivera och behålla generation Y. En allt mer flyktig och individualiserad arbetsstyrka som inom en snar framtid kommer att uppta stora delar av arbetsmarknaden. Den stora frågan för arbetsgivare att ställa sig är huruvida företaget är medvetna om den yngre generationens värderingar och attityder – och om företaget försöker förstå och värdesätta dessa.

Medvetna eller inte medvetna – de svenska företagen kommer att ställas inför en stor utmaning de närmsta åren: att genom sitt employer brand attrahera, motivera och behålla medarbetare från olika generationer med mycket skilda värderingar och attityder gentemot

arbete, arbetsplats och arbetsgivare. Utmaningen innefattar också att hitta rätt talanger till rätt plats inom företaget, i en generation som snarare vill att arbetsplatsen ska anpassa sig efter dem än att själva anpassa sig efter arbetsplatsen. Genom att skapa sig en förståelse för den nya generationen, generation Y, kan företag vara ett steg på vägen mot att säkra framtidens arbetskraft.

### 1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka och förstå hur företag arbetar med employer branding och hur employer brand-arbetet kan användas för att attrahera, motivera och behålla medarbetare ur generation Y.

### 1.4 Frågeställningar

- *Hur arbetar företag med employer branding externt respektive internt?*
- *Vad kännetecknar generation y?*
- *Hur arbetar företag med utformning av employer brand för att attrahera, motivera och behålla medarbetare ur generation Y?*

### 1.5 Definitioner

Nedan definieras begreppen *employer branding*, *generation* samt *Corporate Social Responsibility*.

#### 1.5.1 Employer branding

Den svenska varumärkesstrategen Tommy Falonius definierar arbetsgivarvarumärke, det vill säga employer branding, som ”en strukturerad och långsiktig strategi för att kommunicera till befintliga och potentiella medarbetare att ”vi är en attraktiv organisation att arbeta för” (Falonius, 2010:26).

I denna studie används kontinuerligt den engelska termen för employer branding.



### **1.5.2 Generation**

Begreppet generation beskriver en grupp av människor som är födda under samma tidsperiod, uppväxta under liknande sociala förhållanden och delar värderingar, preferenser och beteende (Kotler & Keller, 2009).

### **1.5.3 Corporate Social Responsibility (CSR)**

CSR är en förkortning av *Corporate social responsibility* och ska innefatta företags strategiska arbete för att stärka marknadens samt allmänhetens förtroende. CSR innebär att företag tar ett socialt ansvarstagande av förtroendefrågor rörande organisationens intressenter som exempelvis anställda, kunder, leverantörer och samhället. (Borglund, De Geer & Hallvarsson, 2009)

## 2. Teoretisk referensram - employer branding

---

*Den teoretiska referensramen behandlar olika dimensioner av employer branding. Först presenteras en kort bakgrund av begreppet och sedan fokuserar referensramen på extern employer branding respektive intern employer branding. Andra centrala begrepp som behandlas nedan är rekryteringsbudskap, psykologiska kontrakt, arbetsgivareerbjudande samt social identity theory och social exchange theory.*

---

*“If we want to exceed the trust of our customers, first we have to build trust with our people...” (Khermouch, Holmes & Ihlwan, 2001).*

### 2.1 Bakgrund

På 90-talet dök begreppet employer branding upp inom den företagsekonomiska världen. Forskarna Tim Ambler och Simon Barrow stod för den första akademiska forskningen inom området vilken publicerades i *The Journal of Brand Management* 1996. (Kunerth & Mosley, 2011) Ambler och Barrow definierar, i sin studie, employer branding som ett paket av funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar som förespråkas av arbetet och identifieras av arbetsgivaren (Ambler & Barrow, 1996). Den svenska varumärkesstrategen Tommy Falonius definierar employer branding som ”en strukturerad och långsiktig strategi för att kommunicera till befintliga och potentiella medarbetare att ”vi är en attraktiv organisation att arbeta för” (Falonius, 2010:26).

Genom att konsekvent och långsiktigt arbeta med employer branding kan företag attrahera, behålla och motivera medarbetare som är värdefulla för företaget (Xia & Yang, 2010) och ge arbetsökande och medarbetare svar på frågor som: ”Varför ska jag söka arbete hos det här företaget?”, ”Varför ska jag stanna kvar som anställd här?” samt ”Vad ger anställningen mig utöver lön?” (Falonius, 2010:25). Detta skapar en möjlighet för företag att genom sitt employer brand differentiera sig som en bättre arbetsgivare än sina konkurrenter som konkurrerar om samma talanger (Foster, Punjaisri & Cheng, 2010).

Employer branding adderar ett värde av mänskligt kapital till företaget, vilket ska öka prestationen (Backhaus & Tikoo, 2004). Genom att rekrytera medarbetare vars värderingar

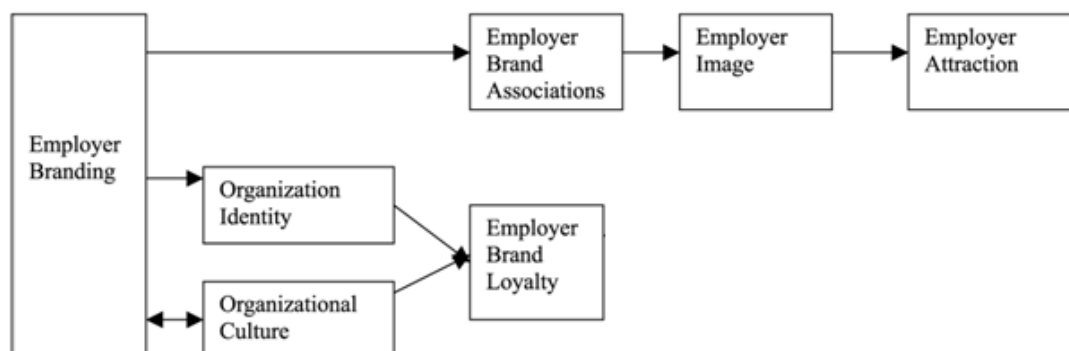
matchar den egna organisationens kan företagets employer brand stärkas och skapar därmed en uppfattning om arbetsplatsen som en önskvärd plats att arbeta på – både internt och externt (Foster, Punjaisri & Cheng, 2010). Ett starkt employer brand hjälper företaget att rekrytera och behålla medarbetare med rätt kompetens och erfarenhet, vilket skapar en stark och strategisk kompetensförsörjning i företaget och en starkt konkurrenskraft på marknaden (Falonius, 2010).

Ett strategiskt arbete med employer branding kan ha stor betydelse för ett företags framgång. Arbetet är en viktig del i företag som vill rekrytera rätt talanger och medarbetare. Employer branding underlättar också den arbetssökandes process att hitta rätt arbetsgivare. (Parment & Dyhre, 2009)

Då employer branding har kommit att bli en allt viktigare strategifråga är det viktigt att ansvaret av arbetet genomsyrar hela organisationen; marknads-, kommunikations- och HR-avdelning samt chefer och styrelse. HR-avdelningen bör dock ha det generella ansvaret. Om det inte finns en tydlig koppling till chefer och ledare i företaget är det svårare att skapa ett starkt employer brand. (Parment & Dyhre, 2009)

## 2.2 Employer branding

Det går att studera employer branding utifrån ett internt respektive externt perspektiv. I figuren illustreras de båda perspektiven vilka redogörs var för sig i kommande stycken.



Figur 1. Denna figur illustrerar den externa respektive den interna processen av employer branding (bearbetad modell från Backhaus & Tikoo, 2004).

### 2.2.1 Externt employer brand

Det externa perspektivet fokuserar på uppbyggnaden av den image företaget vill att potentiella medarbetare ska ha av dem som arbetsgivare (Xia & Yang, 2010). Syftet är att den imagen ska framställa företaget som ett val av arbetsgivare framför dess konkurrenter som konkurrerar om samma medarbetare och på så sätt locka till sig de bästa talangerna och olika sorters mänskligt kapital (Backhaus & Tikoo, 2004).

Imagen som ska attrahera potentiella medarbetare kan, i termer av employer branding, kallas *employer brand image*. För att bygga upp employer brand image bör företaget först undersöka vilka *employer brand associations* som finns om företaget idag samt vilka associationer företaget vill förknippas med. (Backhaus & Tikoo, 2004) Brand associations består av alla tankar, känslor, uppfattningar, erfarenheter, värderingar, attityder och bilder som kopplas till ett varumärke (Kotler & Keller, 2009). Employer brand associations består av alla associationer som kopplas till ett företag som arbetsgivare och ska i sin tur skapa employer brand image (Backhaus & Tikoo, 2004).

Employer brand image består av de funktionella och symboliska fördelar potentiella och nuvarande medarbetare anser att en arbetsgivare erbjuder. Funktionella fördelar är exempelvis lön, förmåner och ersättningar medan symboliska fördelar snarare består av immateriella ting som prestige och status. (Backhaus & Tikoo, 2004)

Fördelarna kan ses som någonting medarbetare får i utbyte mot sin anställning och prestation och genom symboliska fördelar kan arbetsgivaren främja lojalitet och tillit. Utbytet mellan arbetsgivare och medarbetare kan hänföras till den så kallade utbytesteorin, på engelska *social exchange theory*. (Xia & Yang, 2004) Grundaren till teorin är sociologen George C. Homans och syftar till att förklara varför organisationer och individer väljer att samarbeta. Social exchange theory bygger på antagandet om att en handling som följs upp av en belöning tenderar att upprepas igen samt att ju högre belöning, desto större tendens. Det sociala utbytet av funktionella och symboliska ting är alltså grunden till vårt sociala beteende, vilket enkelt sagt handlar om ett givande och tagande mellan två parter. (Homans, 1969)

Bilden potentiella arbetssökande har av ett företag som arbetsgivare, employer brand image, påverkar det förväntade sociala utbytet mellan parterna. Det är viktigt att företag arbetar för att skapa en rättvisande employer brand image för att attrahera rätt medarbetare. Potentiella

medarbetare jämför ett företags employer brand image med sina egna behov, sin personlighet och sina värderingar. Ju större ”matchning”, desto större chans att individen söker sig till företaget och identifierar sig med varumärket. (Backhaus & Tikoo, 2004)

Denna matchning av behov, personlighet och värderingar kallas *person-organization-fit* (Foster, Punjaisri & Cheng, 2010). Det är viktigt att företag, i urvalsprocessen av potentiella medarbetare, bedömer huruvida arbetssökande individer matchar företagets employer brand (Sartain & Schumann, 2006). Företaget bör rekrytera begåvade individer som matchar organisationens värderingar, kultur och image (Parment & Dyhre, 2009). För att underlätta processen att hitta ”matchande” individer kan företaget utnyttja rekryteringstillfällena. Under en rekryteringsprocess uttalar företaget löften om exempelvis karriäravancemang, utmaningar, utveckling och andra unika möjligheter i företaget. Löftena kallas *rekryteringsbudskap* och utgör det första steget i det så kallade psykologiska kontraktet, vilket kan jämföras med utbytesteorin, mellan medarbetaren och arbetsgivaren. (Backhaus & Tikoo, 2004)

### **2.2.2 Rekryteringsbudskap och psykologiska kontrakt**

Genom rekryteringsbudskapen som kommuniceras gentemot potentiella medarbetare skapas olika förväntningar hos individerna. Om företaget misslyckas att leverera det som utlovats i budskapen, då den nya medarbetaren kommer in i företaget, kan detta komma att ha en negativ inverkan på framtida prestation och personalomsättning. Av denna anledning ökar vikten av att skapa genuina rekryteringsbudskap som visar en korrekt bild av företagets kultur, identitet och värderingar då detta ökar sannolikheten att bygga realistiska psykologiska kontrakt. (Foster, Punjaisri & Cheng, 2010) Genom realistiska och korrekta budskap ökar också möjligheten för företaget att främja tillit (Backhaus & Tikoo, 2004).

Tidigare innebar det psykologiska kontraktet att medarbetaren lovade arbetsgivaren lojalitet i utbyte mot säkerheten att få behålla sitt jobb. Idag utgörs det psykologiska kontraktet snarare av att arbetsgivaren förser medarbetaren med omsättbara färdigheter genom utbildning och utveckling och får i utbyte engagemang och flexibilitet. (Backhaus & Tikoo, 2004) Av denna anledning är det viktigt att förmedla en ärlig och korrekt bild av vad medarbetaren får för att, som arbetsgivare, kunna vänta sig att få förväntad prestation tillbaka (Foster, Punjaisri & Cheng, 2010).

Rekryteringsbudskap och psykologiska kontrakt berör inte enbart det externa arbetet med employer branding och nedan presenteras det interna perspektivet. Sammanfattat kan rekryteringsbudskapen och de psykologiska kontrakten sägas vara den sammankopplande länken mellan ett företags interna och externa employer brand. Det är dock viktigt att påpeka att rekryteringsprocessen enbart är en liten del i arbetet med employer brand då employer branding är en ständigt pågående process. (Parment & Dyhre, 2009)

### **2.2.3 Internt employer brand**

Det interna perspektivet fokuserar på att bygga emotionella relationer mellan arbetsgivare och medarbetare (Xia & Yang, 2010). Libby Sartain och Mark Schumann skriver i boken *Brand from the inside* att ett företags employer brand skapas internt och sprider sig genom emotionella relationer. Den emotionella relationen som skapas mellan arbetsgivare och medarbetaren ökar medarbetarens motivation att arbeta mot uppsatta mål och möta kunders preferenser. Företaget blir på så sätt attraktivt bland externa intressenter, vilket skapar ett starkare employer brand och därmed blir företaget en attraktiv arbetsplats som potentiella medarbetare vill ansluta sig till. (Sartain & Schumann, 2006) Genom att förmedla de unika fördelar ett företag har som arbetsgivare och den kultur som medarbetarna inom företaget uppskattar kan employer branding framföras på ett konsekvent och enhetligt sätt om hur det är att vara anställd på företaget (Falonius, 2010).

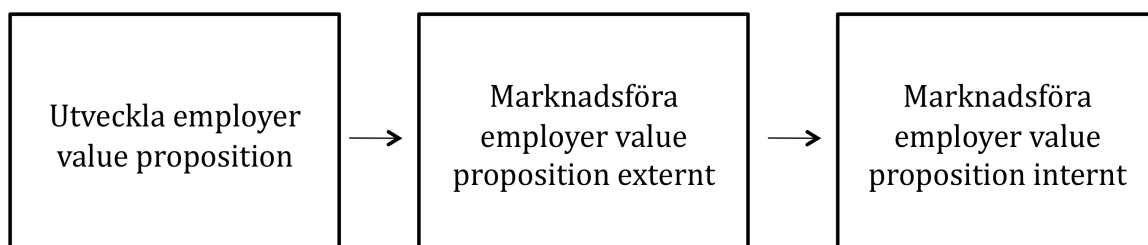
Som anställd på ett företag påverkas lojaliteten, *employer brand loyalty*, av företagets kultur och identitet. Kulturen och identiteten ska underlätta medarbetarens identifiering och involvering i företaget samt skapa acceptans för företagets mål och värderingar och det är viktigt att medarbetare känner sig knutna till den företagsbild som presenteras genom företagets employer brand. Företagets kultur består av grundantaganden och värderingar som medarbetare på ett företag besitter, vilka ska föras vidare till nyanställda genom beteende på arbetsplatsen. Syftet att forma nyanställda efter ett företags kultur är för att matcha företagets och nuvarande anställdas beteende och värderingar. Medarbetarens lojalitet är alltså starkt kopplad till företagets kultur och det sker ett konstant samspel dem emellan. Ju mer en medarbetare identifierar sig med ett företag och kulturen i organisationen, desto större sannolikhet att medarbetaren blir företaget lojalt. (Backhaus & Tikoo, 2004)

Samspelet mellan kultur och lojalitet kan liknas vid *social identity theory* som beskriver hur upplevd social tillhörighet påverkar en individs självbild. Författarna menar att social identitet exempelvis skapas genom identifiering med andra i en social grupp. (Tajfel & Turner, 1986)

Företaget är en social grupp och då potentiella och nuvarande medarbetare identifierar sig med denna uppstår en gruppidentitet. Vid korrekt förmedling av kultur och identitet i ett företags employer brand kan ett emotionellt upplevelsevärde i företaget och dess varumärke skapas och leda till lojalitet. (Xia & Yang, 2010) Den självbild en medarbetare får av ett medlemskap i ett företag skapar en positiv känsla gentemot företaget och dess varumärke, vilket kan leda till employer brand loyalty (Backhaus & Tikoo, 2004).

### 2.3 Arbetsgivarerbjudande

Tillsammans med flera forskare skriver Kristin Backhaus och Surinder Tikoo om vikten att utveckla *employer value proposition*, ett arbetsgivarerbjudande, till potentiella och nuvarande medarbetare (Backhaus & Tikoo, 2004). Parment och Dyhre menar att en av de starkaste konkurrensfördelarna ett företag kan ha på arbetsmarknaden idag är ett starkt och genuint arbetsgivarerbjudande. Arbetsgivarerbjudandet ska ge nuvarande och potentiella medarbetare en anledning till varför de ska välja att arbeta på ett visst företag framför ett annat, och därmed spegla företagets konkurrensfördelar som arbetsgivare (Parment & Dyhre, 2009). Arbetsgivarerbjudandet ska vara förkroppsligat i företagets varumärke och förklara vad det innebär att vara anställd i företaget. Det är viktigt att arbetsgivarerbjudandet marknadsförs externt mot potentiella medarbetare och rekryteringsfirmor men också internt för att främja en lojal arbetsstyrka. (Backhaus & Tikoo, 2004)



Figur 2. Figuren ovan visar de tre stegen i arbetet för ett effektivt arbetsgivarerbjudande (egengjord figur från Backhaus & Tikoo, 2004).

Enligt Parment och Dyhre bör ett framgångsrikt arbetsgivarerbjudande präglas av tre olika dimensioner (Parment & Dyhre, 2009):

1. Arbetsgivarerbjudandet måste vara sant – med dagens tillgång till information via sociala medier och forum blir företag allt mer transparanta samtidigt som medarbetare gärna delar med sig av sina erfarenheter som ambassadörer för ett företag.
2. Arbetsgivarerbjudandet måste vara attraktivt för målgruppen – med största sannolikhet behöver företaget erbjuda mer än lön och god arbetsmiljö.
3. Arbetsgivarerbjudandet måste vara särskiljande – företag måste differentiera sig från sina konkurrenter som konkurrerar om samma medarbetare för att kunna attrahera de rätta och bästa.

Arbetsgivarerbjudandet ska för den arbetssökande besvara frågan *”Varför ska en begåvad person som jag väljer att ta anställning i just det här företaget?”* (Falonius, 2010:25) och ska kommunicera vilka funktionella och symboliska fördelar en anställning i företaget för med sig. Det är viktigt att detta kommuniceras externt i alla kommunikationskanaler men också internt i det dagliga arbetet. (Falonius, 2010) För arbetsgivaren är det viktigt att i arbetet med utvecklingen av arbetsgivarerbjudandet ställa sig frågan *”Varför ska en begåvad person som vi vill rekrytera välja att arbeta för vår organisation och vad vinner han/hon på det?”* (Parment & Dyhre, 2009:66).



### 3. Generation Y

---

*I detta stycke presenteras vad som är karakteristiskt för generation Y och den samhällsutveckling som legat till grund för de attityder och värderingar som har kommit att prägla individer ur denna generation. Avslutningsvis presenteras hur dessa attityder, värderingar och karaktärsdrag kommer att ta sig uttryck på dagens arbetsmarknad.*

---

*“People are drawn to organizations that allow them to exhibit of themselves and to enact a fuller range of characteristics and values in their self-concept” (Parment & Dyhre, 2009:25).*

Under senare tid har attitydförändringar gentemot arbete och arbetsgivare skett i det svenska samhället och en pågående process av flertalet olika händelser, under de senaste fyrtio åren, har varit bidragande (Parment, 2008). Parallellt med förskjutningen av attityder och värderingar sker ett stort generationsskifte på den svenska arbetsmarknaden. Den stora kullen 40-talister börjar gå i pension och generation Y börjar träda in på arbetsmarknaden och förutspås inom en snar framtid vara den största åldersgruppen på arbetsmarknaden i Sverige. (Karlsson, 2010)

Nedan sammanfattas de utsagor som har gjorts om den nya generationens arbetskraft.

#### 3.1. Vad har hänt i samhället som drivit attityd- och värderingsskiftningar?

För att förstå dessa attitydförändringar bör bakomliggande samhällsförändringar studeras. Enligt Anders Parment som har gjort djupa studier om generations Y:s karaktärsdrag, var Sverige under efterkrigstiden ett homogent samhälle där i princip alla individer levde efter samma mönster och vanor. Städerna var uppbyggda på samma sätt och ungdomar tillbringade sin fritid på liknande sätt. Folkhemstanken, med statens starka position och dess beskyddande värderingar över sina medborgare, var navet i Sverige. (Parment, 2008)

Under 80-talet skedde, i Sverige, stora förändringar i det svenska samhället och Anders Parment kallar detta för ”*uppbrottet från den svenska förnuftstraditionen*” (Parment, 2008:18). Folkhemmet ersattes gradvis av globalisering och internationalisering vilket resulterade i att den tidigare hårt reglerade marknaden kunde erbjuda lösningar som tidigare

var otänkbara för ”vanliga” svenskar Lösningarna innefattade bland annat att beslutfattandet av ekonomiska frågor försköts från staten till den enskilda individen. Individen blev därmed själv tvungen att fatta beslut och ta ansvaret för konsekvenserna av sina handlingar. (Parment, 2008)

Samtidigt som valmöjligheterna ökade, började en teknologisk revolution att ta form. Denna IT-revolution, med Internet i spetsen, kom att ändra synen på kommunikation och informationssökning radikalt. (Tapscott, 2009) Det ständigt kommunicerande samhället har mångdubblat sina kommunikationsvägar och idag finns enorma mängder information att nå via exempelvis Internet (Parment 2008).

Dessa två samhällsförändringar har kommit att spegla generation Y:s tankar och förhållningssätt till omvärlden och sig själva samt arbetsgivare och arbetsplats.

### **3.1.1 Konsekvenser av samhällsutvecklingen**

Då valfriheterna har ökat och generation Y har varit tvungna att göra stora val redan i tidig ålder, exempelvis i val av gymnasieskola och universitet, har generationen lärt sig att göra betydande val. Generation Y vant sig vid att välja, även i situationer då de inte ska välja, och utvecklat en intuitiv känsla i valsituationer. Parment menar att Y-generationen kommer att kunna dra fördel av detta då det kommer till tuffa beslutssituationer i arbetslivet. (Parment, 2008)

### **3.2 Karaktärsdrag av generation Y som kommer att yttras på arbetsmarknaden**

Olika generationer har olika karaktärsdrag (Parment, 2008) och i ovanstående stycken har vi beskrivit några av de bakomliggande orsakerna till de attityder och värderingar som karaktäriserar generation Y. De explicita generationsskillnaderna pekar på en trend om ökad frihetssträvan, vilket ligger i linje med samhällsutvecklingen som har gått från ett industrisamhälle till ett kunskapssamhälle (Fürth, Holmberg, Larsson & Raaterova, 2002).

Flertalet forskare, författare och strateger har studerat Y-generationens värderingar kring arbete samt hur dessa skiljer från tidigare generationers. Resultaten har varit olika men det går att utskilja diverse egenskaper som karaktäriserar Generation Y som är vedertagna bland majoriteten. Nedan sker en sammanställning av de mest relevanta karaktärsdragen.

### **3.2.1 Förverkliga sig själv**

Motivationen till arbete har gått från att vara en plikt till att vara en rättighet individen som samhällsmedborgare har till ett sätt att förverkliga sig själv. Generation Y känner varken pliktkänsla eller rättighet till arbete utan ser snarare arbete som någonting som ska vara självförverkligande och realisera uppbyggda livsmål. Synsättet kan likställas med det individualistiska synsättet, det vill säga generation Y arbetar enbart för sig själva och inte för någon annan. (Parment, 2008)

Arbete kan vara ett sätt att förverkliga sig själv på ett professionellt plan men generation Y eftersträvar också att självförverkliga sig på det privata planet, vilket leder till att Y-generationen vill hitta en bra balans mellan arbete och fritid. (Parment, 2008)

### **3.2.2 Illojala**

Många studier betonar skillnaden mellan 40-talisterna och generation Y i synen på lojalitet till arbetsgivare (Parment, 2008, Pihl, 2011 & Fürth, 2002). Y-generationen ser inte valet av arbetsgivare som livsavgörande, snarare som någonting som görs vart tionde år. Generation Y väljer arbetsplats utifrån egna behov och intressen framför en guldlocka som symbol för lång och trogen tjänst. Om inte den egna utvecklingen går i rätt riktning och i tillräckligt snabbt tempo finns risk att en medarbetare ur Y-generationen lämnar arbetsplatsen. (Pihl, 2011) Parment hävdar att en individ ur generation Y har ett överskott av valmöjligheter och ser därmed ingen större fördel i att vara lojal mot en arbetsgivare. Det är viktigare att vara lojal mot sig själv för att kunna förverkliga sig själv. (Parment, 2008) Den illojalitet som kännetecknar Y-generationen är däremot inte konstant. Individer ur generationen kan bli lojala gentemot sin arbetsgivare med hjälp av emotionella band mellan arbetsgivaren och en själv samt känslan av att arbetet uppfyller individuella mål. (Pihl, 2011)

### **3.2.3 Otåliga**

Det snabba tempot i dagens samhälle har också drivit generation Y till att trivas i en arbetsmiljö präglad av högt tempo och av denna anledning vill de ha ständig utveckling. Om den personliga utvecklingen går för långsamt finns risk att en individ ur generation Y blir uttråkad. Individer ur denna generation vill veta vilka belöningar som väntar och vad nästa

möjliga karriärsteg är. De ställer krav på tidig befordran och ibland resulterar denna höga ambition i orimligt höga krav på utvecklings- och inläringstakt. (Pihl, 2011)

### **3.2.4 Ifrågasättande**

Ett av de mest påtagliga karaktärsdragen för generation Y är tendensen att ifrågasätta allt och alla, vilket också har gett generationen namnet ”generation WHY?”. Med oändlig mängd av tillgänglig information har Y-generationen skapat ett ständigt ifrågasättande av all typ av information och dess relevans. (Parment, 2008) Ifrågasättandet tar sig i uttryck på arbetsplatsen då en individ ur Y-generationen vill ha resonabla skäl till varför en uppgift ska göras som den görs och varför individen är rätt person för uppgiften. Det är viktigt att ha förståelse om hur det egna bidraget kommer att göra skillnad och skapa mening för helheten. (Pihl, 2011) Parment menar vidare att generation Y också är ifrågasättande och skeptiska gentemot auktoriteter och chefer får inte auktoritet utan att förtjäna det (Parment, 2008).

*”Generation Y har ett förhållningssätt till auktoriteter, som kännetecknas av ifrågasättande – lite hårdraget kan man säga att individer inte får legitimitet genom position, titel eller ställning utan ges legitimitet, om de uppfattas som kompetenta och gör det de ska”* (Parment, 2008:73).

### **3.2.5 Trygghet i sociala nätverk och den egna kompetensen**

En trygghetsförskjutning har skett från tidigare generationer till generation Y. Generation Y ser snarare tryggheten ligga i den egna kompetensen och i det sociala nätverket och inte i anställningskontraktet som tidigare generationer. De sociala nätverken och den egna kompetensen ses öppna dörrar och skapa en säkrare framtid. (Pihl, 2008)

Både privata och sociala nätverk är av stor vikt. En individ ur generation Y, som väljer att lämna sin arbetsplats, kan påverka andra anställda ur generationen, att göra detsamma. Vänners åsikter om ett varumärke och en arbetsgivare har stor betydelse och generationen är inte rädd för att använda sig av sina nätverk. (Pihl, 2008)

### **3.2.6 Feedbacktörstande**

Y-generationen uppskattar att få höra vad de gör bra och vad de kan göra bättre. Feedback och återkoppling krävs för att hålla individerna stimulerade och motiverade vilket hänger ihop

med det individualistiska arbetssättet. Både positiv och negativ kritik uppskattas. (Pihl, 2011) Det är för generation Y viktigt att feedback kommer på regelbunden basis - oavsett sammanhang vill individerna ha återkoppling så snart de färdigställt en arbetsuppgift (Parment, 2008).

### **3.2.7 Arbetet är ett intresse**

Generation Y vill att arbetet ska vara roligt och vara en livsstil och identitet. Arbetskollegorna får vara ens privata vänner och de ses vara oerhört viktiga. Arbetsuppgifterna ska helst vara roliga och samtidigt stimulerande – och gärna en del av ett personligt intresse. (Pihl, 2011) Generation Y ser sig helst arbeta i en organisation med starka varumärken – gärna varumärken de själva tycker om (Parment & Dyhre, 2009).

### **3.2.8 Värderar delaktighet och ansvar**

Individer ur generation Y vill ha roller och uppgifter där de får fullt ansvar för valda delar och är mycket bra på att ta ansvar så länge chefer låter dem göra det och inte dubbelkollar deras arbete. Individer ur generationen vill bli informerade, involverade och vill att chefer och andra kollegor ber dem om hjälp och inkluderar dem i beslutfattningsprocesser. Om detta uppfylls kan lojalitet till arbetsgivaren främjas. (Pihl, 2011)

### **3.2.9 En närmre värld och teknikvana**

Generation Y har vuxit upp med Internet och ser det som en självklarhet i det vardagliga livet. IT-revolution kännetecknas av en explosionsartad utveckling och generation Y har med hjälp av den snabba utvecklingen utvecklat en förmåga att ständigt anpassa sig efter den nya tekniken. Nya kommunikationsvägar har skapat möjligheter för snabbare kommunikation via exempelvis mejl, sms, sociala forum. (Pihl, 2011) Denna tekniska utveckling har gjort att det existerar ett överskott av lättillgänglig information vilket gör världen mer transparent. Generation Y har ständigt haft tillgång till stora mängder information och har därför skapat ett kritiskt förhållningssätt till information på ett unikt sätt. (Parment, 2008)

### **3.2.10 Geografiska läget**

Många individer ur generation Y väljer arbetsgivare efter geografisk lokalisering. Allt färre vill arbeta på en oattraktiv plats. (Parment & Dyhre, 2009). Emma Pihl skriver: ”*Man brukar säga att människor går dit jobben finns, men idag går jobben dit de kreativa människorna finns*” (Pihl, 2011:17).

### 3.3 Vad bör arbetsgivare ta med sig i vetenskapen om generation Y?

Alla ovan nämnda karaktärsdrag kommer att påverka Y-generationens beteende på arbetsmarknaden. Det är av yttersta vikt att företag idag är medvetna om de karaktärsdrag och förändringar av attityder och värderingar som kännetecknar generation Y. Företagen kommer att behöva denna vetenskap för att kunna lägga upp strategier i arbetet att attrahera, motivera och behålla medarbetare ur generation, vilket är av största vikt för att hålla sig konkurrenskraftig i framtiden. (Parment, 2008)

*”Arbetsgivare kommer att vara tvungna att anpassa sig för att kunna rekrytera duktiga generation Y:are – men Generation Y kommer knappast att behövas ändra på sig för att anpassa sig till de mest rigida arbetsgivarna. Deras värld är ju full av möjligheter och varför då arbeta hos en arbetsgivare som vill att man ändrar allför mycket på sig?”* (Parment, 2008:223).

Generation Y är stora individualister vars främsta mål är att förverkliga sig själva och de tvekar inte på att byta arbetsgivare för att lyckas med sina personligt uppsatta mål. Arbetsgivare bör vara medvetna om denna illojalitet. Kan ett företag erbjuda en individ ur generation Y utbildnings- och utvecklingsmöjligheter finns däremot chans att vinna en medarbetare ur generation Y:s lojalitet. Generation Y är enbart lojala gentemot arbetsgivare som förtjänar det. (Parment, 2008)

Generation Y:are är villiga att arbeta hårt men föredrar flexibla arbetstider för att kunna hitta en balans mellan arbete och fritid. Önskan om flexibla arbetstider uttrycks exempelvis i att anställda kommer senare till arbetsplatsen eller tar några dagar ledigt, vilket arbetas ikapp på kvällar eller helger. Effektivare arbetsmetoder och färre fysiska möten ses också vara nödvändigt av generation Y. (Parment & Dyhre, 2009)

För att motivera och behålla medarbetare ur generation Y måste ett företag leva upp till de löften som kommunicerats under rekryteringsperioden (Lindgren, Lüthi & Fürth, 2005). Om ett företag inte lever upp till vad de har lovat, kommer en generation Y:are inte att tveka på att söka sig vidare eller att sprida sina sämre erfarenheter i sitt sociala nätverk. Om ett företag däremot uppfyller de löften som kommunicerats ökar sannolikheten att vinna Y-generationens lojalitet liksom positiv ryktesspridning via individens nätverk. (Parment, 2008)

### 3.4 Generation Y och CSR

Generation Y är uppväxta i ett samhälle där ideologiska och sociologiska frågor har diskuterats flitigt i både umgänge och i media. Centrala frågor har exempelvis varit barnarbete, miljöpolicy och den globala ekonomin samt hur dessa faktorer påverkar samhället. Y-generationen är djupt engagerade i CSR-frågor och vill vara med och bidra till ett bättre samhälle, främst genom att motverka miljöproblem och fattigdom och gärna genom arbetsplatsen. Frågan om global uppvärmning har fått stort utrymme i media det senaste decenniet och har format Y-generationens syn på miljö och skapat ett medvetande om vilka konsekvenser vår livsstil kan ha på miljön. (Parment, 2008) En individ ur generation Y ställer vanligtvis många frågor kring ett företags miljöpolicy, arbetsförhållanden, globala villkor och personalpolitik. Om ett företag inte arbetar med dessa frågor i linje med individens värderingar finns risk att företaget väljs bort som arbetsgivare. (Pihl, 2011) Tommy Borglund nämner i boken *Värdeskapande CSR – Hur företag tar socialt ansvar* att var femte student tycker att företagets sociala ansvar är viktigt i valet av arbetsgivare och var tredje student anser att företagets etik och moral är viktigt (Borglund, De Geer & Hallvarsson, 2009).

### 3.5 Att kommunicera sitt arbetsgivarerbjudande till generation Y

När ett företag har tagit fram sitt arbetsgivarerbjudande är det viktigt att välja rätt kommunikationskanaler att kommunicera genom. Ett företag som har låg kännedom i sin målgrupp måste börja med att skapa ett intresse och därefter välja effektiva kommunikationskanaler. Ju högre medvetenhet, desto mer uppmärksamhet och sökande kandidater kommer företaget att få. Kommunikationskanalerna bör väljas efter vad målgruppen föredrar och använder för att hitta mer information om framtida arbetsgivare. Studenter och generation Y:are vill generellt få information om arbetsgivare genom nuvarande anställda, företagets hemsida och en hög grad av personlig kontakt. (Parment & Dyhre, 2009)

Då Y-generationen är vana vid att samla information via Internet är det ofta företagets hemsida som besöks först – dock riktar många företag främst sin hemsida mot andra målgrupper än jobbsökande. Det är viktigt att hemsidan förmedlar en känsla av att den är levande och öppen. Generation Y:are vill söka information i kanaler som är lättillgängliga för dem och för att skapa ett intresse är det bra att fokusera på ett område som finns i målgruppens huvud, exempelvis traineeprogram eller CSR. (Parment & Dyhre, 2009)

För att skapa ett hållbart employer brand är det lika viktigt att behålla duktiga medarbetare som att rekrytera nya och även internt är rätt kommunikationskanaler av största vikt för att kunna hålla en dialog med medarbetarna. Medarbetare ur Y-generationen vill ha konstant information och interaktion med arbetsgivare och direktpkoppling till ledning för att kunna ställa frågor och komma med idéer. Ett företag med ett starkt employer brand tenderar att ha ett öppet kommunikationsflöde från ledning till anställda. (Parment & Dyhre, 2009)



## 4. Metod

---

*Nedan presenteras och klargörs varför denna uppsats har en kvalitativ undersökningsmetod, tillvägagångssätt i form av en fallstudie, Procordia som fallföretag samt hur data har samlats in och hur denna har använts.*

---

### 4.1 Val av metod

Studiens undersökningsmetod har varit av kvalitativt slag och genomförts med hjälp av en fallstudie av företaget Procordia Food AB, fortsättningsvis kallat Procordia, och presenteras grundligare i stycke 4.3.1. Det som kännetecknar en kvalitativ undersökningsmetod är att studien försöker se hur det studerade objektet, i denna undersökning Procordia, uppfattas – *inte hur det är* – i en tolkande studie (Lundahl & Skärvad, 2001). Studiens syfte har varit att undersöka och förstå hur företag arbetar med employer branding samt hur arbetet kan användas för att attrahera, motivera och behålla medarbetare ur generation Y. I studien har teorier om employer branding, vilka presenterades i den teoretiska referensramen i kapitel 2, varit utgångspunkten och dessa har kompletteras med olika utsagor om generation Y i kapitel 3.

En fallstudie har varit en lämplig genomföringsmetod för att nå djupare förståelse av ett företags arbete med employer branding samt detta arbetes betydelse i attraherandet, motiverandet och behållandet av medarbetare ur Y-generationen. Lundahl & Skärvad skriver i boken *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* att fallstudier bygger på det holistiska synsättet, vilket betyder att se det enskilda fallets helhet. Det är viktigt att förstå helhetssystemet och dess olika delar. En fallstudie är bra då undersökningen behandlar ett specifikt sammanhang, mer djupgående och detaljerat. (Lundahl & Skärvad, 2001)

### 4.2 Avgränsningar

Det finns olika förslag till vilka åldergrupper som tillhör den i studien definierade ”generation Y”. Danielle Sacks föreslår individer födda mellan 1978 och 2000 (Sacks, 2006). Denna studie har begränsat generation Y till akademiker födda under 1980-talet då individer födda under 1990-talet fortfarande är relativt unga och ännu inte har skaffat en betydande roll på den svenska arbetsmarknaden.

I studien generaliseras generation Y utifrån de värderingar och attityder som karaktäriserar och skiljer generationen gentemot tidigare generationer.

### 4.3 Fallstudien

Nedan presenteras fallföretaget Procordia med en bakgrund till företaget samt en diskussion om varför studien undersöker Procordia.

#### 4.3.1 Presentation av Procordia Food AB

Procordia Food AB är ett av de ledande företagen inom livsmedelsindustrin i Sverige. Företagets affärsidé är att vara ”... ett svenskt företag som tillagar, marknadsför och säljer mat och dryck under starka, välkända varumärken”. Den starka varumärkesportföljen består bland annat av Felix, Önos, Fun Light, Risifrutti, BOB, Ekströms och Grandiosa. Procordia arbetar efter kärnvärdena *närhet, kärlek till mat och dryck* samt *nyfikenhet*. (Procordia, 2011)

Sedan 1995 ägs företaget av den norska Orkla-koncernen som är ett av Norges största börsnoterade företag. Orkla är verksamma över hela världen med 100 olika företag inom olika produktområden. (Orkla, 2011)

Procordia Food har ungefär 1000 medarbetare. Huvudkontoret är lokaliserat i Eslöv i Skåne, som tillhör den snabbt växande Öresundsregionen (Aru, 2011), och produktionen är utspridd över Sverige på orterna Vansbro, Örebro, Kumla, Fågelmara, Tollarp och Eslöv (Procordia, 2011).

#### 4.3.2 Varför Procordia Food AB?

Procordia har en relativt åldrad arbetsstyrka då 22 % av medarbetarna på företaget är över 56 år (Aru, 2011). Siffrorna symboliserar att det på Procordia kommer att ske en förändring av ålderstrukturen på företaget inom den närmsta tiden, vilket kommer att öka vikten i rekrytering av generation Y:are.

Tesen i val av fallföretag har varit att Procordia är relativt, bland studenter i generation Y, okänt som arbetsgivare. För att styrka denna tes har en mindre enkätundersökning gjorts bland studenter vid Ekonomihögskolan och Tekniska högskolan vid Lunds universitet då företaget

har varit verksamma vid arbetsmarknadsdagarna ARKAD och EEE-dagarna, riktade mot ingenjörer och ekonomer. Denna undersökning bekräftar Procordias relativt låga kännedom som ligger runt 40 % bland respondenterna. Företaget anser sig också vara mest kända bland studenter i Skåne (Giertz, 2011) vilket ytterligare bekräftar vår tes.

#### **4.4 Insamling av material**

I denna del av metodkapitlet presenteras hur material har samlats in i studiens syfte, vilka primära respektive sekundära källor som har använts samt dess relevans.

##### **4.4.1 Primära källor**

I syfte att samla in empiri till studien, vilken presenteras i kapitel 5, har en enkätundersökning för bakgrundsmaterial genomförts med studenter vid Lunds universitets Ekonomihögskola och Tekniska högskola samt två intervjuer och en dokumentstudie.

Enkäten har behandlat frågor kring Procordias kännedom av varumärke och employer brand. 137 studenter har medverkat i undersökningen som har bestått av sammanlagt elva frågor, varav åtta har varit av vikt för studien. Denna enkät har enbart haft syfte att ge studien bakgrundsmaterial och kommer inte att behandlas i empirin, utöver den dokumenterade kännedomen respondenterna har om Procordia.

Den första intervjun har varit en 90 minuter lång personintervju med Mikael Aru, VD på Procordia Food AB, på huvudkontoret i Eslöv där samtliga författare till studien har deltagit. Denna intervju har berört Procordias generella arbete med employer branding. Intervjun har strukturerats enligt mallen för en fri intervju, vilken syftar till att locka fram respondentens värderingar av en situation och är mer dialogutvecklande, vilket låter respondenten utveckla sina egna tankar. (Lundahl & Skärvad, 2001) Syftet med denna intervju har varit att skapa en omfattande och generell bild av Procordias employer brand-arbete.

Intervju nummer två har varit en 45 minuter lång telefonintervju med Procordias HR- och kommunikationschef, Helena Giertz. Intervjun har dokumenterats via ljudupptagning och på så sätt har samtliga författare kunnat ta del av materialet. Intervjun har skett i syfte att samla in mer detaljerad empiri kring företagets interna och externa employer brand-arbetet samt rekrytering, både mot potentiella medarbetare i allmänhet och mot generation Y i synnerhet. Denna intervju har skett enligt mallen för en semistandardiserad intervju (se bilaga 1), som sker med vissa på förhand bestämda frågor som kan följas upp med mer fria följdfrågor (Lundahl & Skärvad, 2001).

Enligt överenskommelse med respondenterna har ingen empiri publicerats utan godkännande.

För att komplettera intervjuerna och utveckla empirin har en dokumentstudie av Procordias hemsida genomförts. Dokumentstudier innefattar datainsamling via Internet där data inte kommer från personer, intervjuer eller diskussioner (Lundahl & Skärvad, 2001).

#### 4.4.2 Sekundära källor

I detta stycke presenteras våra sekundära källor som inte primärt är insamlade för denna studie. Sekundära källor som har använts är böcker, dokument, vetenskapliga artiklar samt övriga artiklar. I dagens informationsteknologiska värld inkluderar även sekundära källor information som har hittats via Internet. (Lundahl & Skärvad, 2001)

Den teoretiska referensramen av employer branding har främst utgått från vetenskapliga artiklar vilka har hämtats från Lunds universitets elektroniska databas: Libhub. Den mest refererade vetenskapliga artikeln inom detta område har varit *Conceptualizing and researching employer branding* (2004) av författarna Kristin Backhaus och Surinder Tikoo. Den svenska varumärkesstrategen Tommy Falonius bok *Varumärket inifrån och ut* (2010) har också varit av stor vikt. Boken vann 2010 pris för årets varumärkesbok (Göteborgsposten, 2010). För att komplettera och stödja vissa teorier har studien refererat, med kritiska ögon, till Anders Parment och Anna Dyhres bok *Sustainable Employer Branding - Guidelines, Worktools and Best Practices* (2009).

För att skapa en referensram kring generation Y:s attityder och värderingar kring arbete och arbetsgivare har tre böcker varit av stor användning: Den ovan nämnda boken *Employer branding – Sustainable Employer Branding - Guidelines, Worktools and Best Practices* (2009) av Anders Parment och Anna Dyhre, *Generation y - Framtida konsumenter och medarbetare gör entré* (2008) av Anders Parment och *Att leda nästa generation* (2011) av Emma Pihl.

#### 4.4.3 Presentation av författare till sekundära källor

I detta stycke presenteras författarna till de titlar som presenterades i föregående stycke.

**Anders Parment** arbetar som strategikonsult och är forskare vid Handelshögskolan i Stockholm. Hans huvudfokus ligger på employer branding, marknadskommunikation och hur unga vuxna ser på arbetsmarknaden idag. (Parment & Dyhre, 2009)

**Anna Dyhre** var tidigare Sverige-chef för det globala employer branding-företaget Universum och arbetar numera som rådgivare, författare och föreläsare inom employer branding (Annadyhre, 2011).

**Emma Pihl** driver företaget *Inspirera* och arbetar där som ledarcoach och talent management-konsult (Pihl, 2011).

**Kristin Backhaus** är Professor i Management på State University of New York på New Paltz. Backhaus specialiserar sig bland annat inom områdena HR, rekrytering och employer branding (Newpalz, 2011).

**Surinder Tikoo** är Professor i Marknadsföring på UGSM-Monarch Business School och Professor i Marknadsföring och Internationell ekonomi på State University of New York på New Palz (Newpalz, 2011).

**Tommy Falonius** är varumärkesstrateg och arbetar på varumärkesbyrån *Innovaform* som 2008 utsågs till Sveriges bästa varumärkesbyrå (Falonius, 2010).

#### 4.5 Studiens generaliserbarhet

Det har ofta påståtts att kvalitativa forskningsresultat är svåra att generalisera utöver den undersökning som genomförts. Det enskilda fallföretaget i synnerhet, kan inte genom en kvalitativ undersökningsmetod representera företag i allmänhet. Resultatet kan generaliseras till att skapa teorier, se mönster samt att utnyttja tidigare teorier som en referenspunkt mot vilken det empiriska resultatet kan jämföras. (Lundahl & Skärvad, 2001)

#### 4.6 Studiens objektivitet

Kvalitativa forskningsresultat har blivit kritiserade för att vara subjektiva och bygga på forskares osystematiska uppfattningar av relevans. Anledningen till problemet ses vara att det ofta uppstår ett förhållande mellan forskaren och det studerade objektet. (Bryman & Bell, 2003)

För att vara objektiva och undvika problem med subjektiva infallsvinklar har samtliga författare till denna uppsats deltagit i intervjuerna och bearbetat materialet tillsammans – även då det kommer till dokumentstudien.

#### **4.7 Problem under studiens gång**

Teorin av employer branding behandlar vikten av att ta hand om medarbetare som väljer att lämna företaget för att de ska fortsätta att vara goda ambassadörer för företaget. Den empiri som kunnat tillgås kring medarbetare som slutar på Procordia har dock varit mycket tunn och därför behandlas denna aspekt inte i undersökningen.

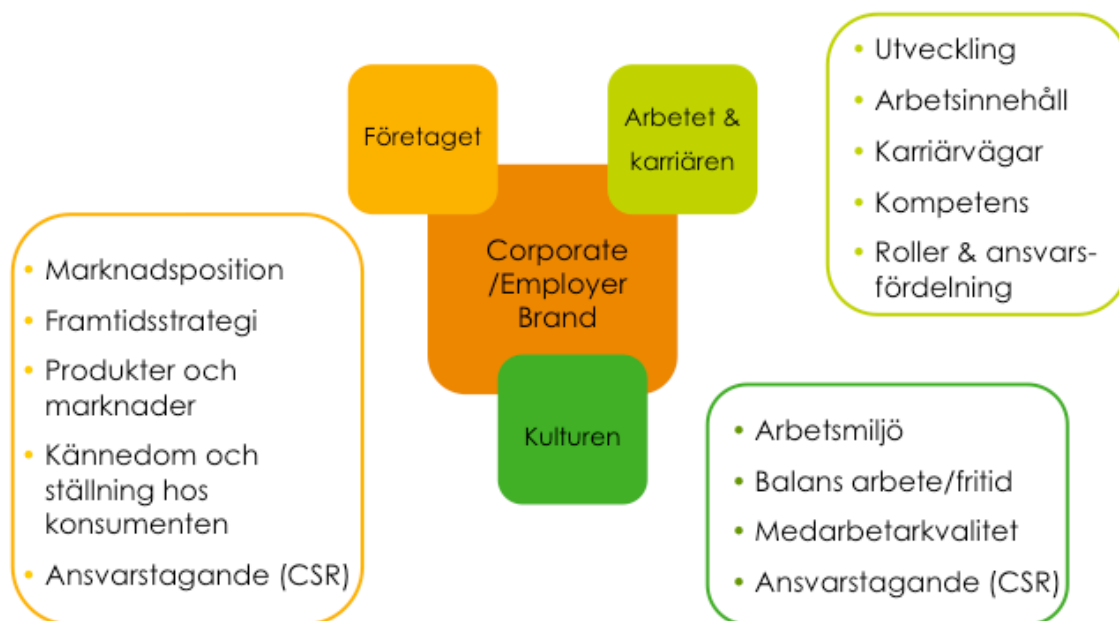
## 5. Procordia Food AB

---

Nedan presenteras den empiri som är resultatet av de två intervjuer som genomförts med Procordias VD Mikael Aru och HR- och kommunikationschef Helena Giertz samt den dokumentstudie som har gjorts av företagets hemsida. Den första delen av empirin behandlar employer branding och rekrytering. I den senare delen behandlas Procordias CSR-strategi för employer branding. Avslutningsvis presenteras Procordias kännedom.

---

Procordia Food har sedan 2008 arbetat aktivt med att utveckla sin varumärkesplattform där employer branding är en väsentlig del. Procordia delar upp sitt corporate respektive employer brand i tre dimensioner som ska verka i samklang och genomsyra hela organisationen; företaget, arbetet och karriären samt kulturen. (Giertz, 2011)



Figur 3. Figuren ovan sammanfattar de tre olika dimensionerna som ska verka i samklang och genomsyra hela Procordias organisation (Aru, 2011).

Denna modell är en viktig del i arbetet att attrahera potentiella medarbetare till Procordia. Budskapen i all kommunikation av företagets employer brand ska genomsyras av alla de

punkter som går att utläsa i denna; på mässor, arbetsmarknadsdagar, i annonser, på hemsidan etc. Hemsidan är den främsta mediekanalen i kommunicerandet till potentiella medarbetare då det är där arbetssökande får det första större intrycket av företaget. Av denna anledning arbetar Procordia mycket aktivt för att utveckla och hålla hemsidan välinformerad och till sommaren ska företaget utöka aktiviteten av webbaserade mediekanaler. (Giertz, 2011)

### **5.1 Arbetsgivarerbjudande**

Som arbetsgivare, menar Helena Giertz, att Procordia eftersträvar att associeras som ett framgångsrikt företag som alltid ligger i framkant med starka varumärken och som arbetar för att utveckla sina medarbetare. Procordia erbjuder därför en framgångsrik organisation med bra förmåner där lön, pension, friskvård och föräldrapenning är en del av det funktionella erbjudandet men stort fokus ligger också på medarbetardeltagelse och den personliga utvecklingen. Företaget kan även erbjuda studenter att medverka i traineeprogram. (Giertz, 2011)

### **5.2 Kommunicerande av arbetsgivarerbjudande**

För att nå ut med sitt arbetsgivarerbjudande kommunicerar Procordia till viss del olika med olika åldersgrupper. Helena Giertz menar däremot att det är viktigare att välja kommunikation efter utlyst position än efter ålder. Vidare påpekar Giertz vikten av att det huvudsakliga budskapet framgår på ett konsekvent och tydligt sätt. För att kommunicera till studenter aktiverar sig Procordia också på arbetsmarknadsdagarna EEE och ARKAD vid Lunds universitet. Det främsta syftet med detta deltagande är att öka kännedom om företaget, vilken idag är relativt låg, även om företaget anser sig främst vara kända bland studenter i Skåne-regionen. Vidare syftet är också att rekrytera och skapa kontakter samt att finna lämpliga kandidater för framtiden. (Giertz, 2011)

### **5.3 Differentiering som arbetsgivare, gentemot konkurrenter**

Det som differentierar Procordia som arbetsgivare från multinationella konkurrenter är närheten till värdekedjan, vilken finns inom Sverige. Ungefär 75 % av råvarorna odlas och kommer från Sverige. De resterande 25 % går inte att odla inom Sverige och odlas istället i andra europeiska länder. Det som särskiljer Procordia från mindre konkurrenter, exempelvis Findus och Kiviks, är den interna organisationen. Procordia tillhör den norska erkänt duktiga koncernen Orkla som erbjuder utvecklingsmöjligheter inom marknadsföring, försäljning, produktion och inköp samt ledarutbildning via mentorskap. Då Procordia tillhör en större



koncern finns möjligheter till karriäravancemang i större utsträckning än hos de svenska konkurrenterna, vilket gör Procordia unikt gentemot dessa. (Giertz, 2011)

#### 5.4 Medarbetarkriterier i rekryteringsprocessen

I sökandet av nya medarbetare letar Procordia efter ett antal uppsatta medarbetarkriterier. Det är viktigt att potentiella medarbetare kan uppfylla dessa kriterier för att matcha Procordias värderingar (Giertz, 2011):

- **Ärlighet och ansvar** – ”Vi ger och tar feedback. Vi vågar säga som det är. Vi tar tag i problem och stoppar inte huvudet i sanden. Vi skyller inte ifrån oss. Vi är kommunikativa.”
- **Enkelhet** – ”Vi gör saker så enkelt det går, men inte enklare än det. Vi bidrar till att skapa en enkel och effektiv organisation. Vi fokuserar på det som är bäst för affären. Vi baserar våra beslut på fakta. ”
- **Samarbete** – ”Vi är nära varandra, kunden och affären. Vi pratar med och inte om varandra. Vi strävar medvetet efter att få samarbeten att fungera. Vi hjälper varandra och delar med oss av vår kunskap. Vi visar respekt.”
- **Förbättringsorienterad** – ”Vi vill leverera resultat och har affären i fokus. Vi är förändringsorienterade. Vi löser morgondagens problem idag. Vi ser möjligheter. Vi är handlingskraftiga. Vi firar när det går bra.”

Dessa fyra punkter utgör grunden i det medarbetarskap som är grunden i Procordias kultur. Det är viktigt att medarbetarna trivs på Procordia och för att göra detta bör en sökande vara ”... samarbetsorienterad, social och schysst - I vår företagskultur finns inte mycket armbågar och de som har förmåga att skapa sociala nätverk inom organisationen kan gå långt”. (Giertz, 2011)

#### 5.5 Medarbetarens introduktionsprocess

En nyanställd på Procordia får genomgå en introduktionsprocess där företagets historia, kultur och prestation behandlas. Den nyanställda får en klart utvecklad plan kopplad till sina arbetsuppgifter för att veta vad som krävs i arbetet. I introduktionsprocessen har avdelningscheferna ett stort ansvar då det kommer till att sätta tydliga mål och riktlinjer som ska få de nyanställda att arbeta och prestera mot uppsatta mål. (Giertz, 2011)

Som anställd på Procordia förväntas medarbetare ta mycket ansvar och vilja vara med och bidra till utvecklingen av bolaget. ”Det är viktigt att ha ett affärsmässigt tänk, vara självständig och delaktig i projekt och tycka om att arbeta tillsammans med andra människor – att inte vara en ensamvarg”. (Giertz, 2011)

## 5.6 Intern förankring av employer brand

För att förankra employer brand internt arbetar Procordia med att försöka skapa och förmedla stolthetskänslor. Stoltheten är idag hög hos de anställda men Procordia vill stärka denna ytterligare genom att internt kommunicera vart Procordia är på väg samt vart företaget har kommit. För att lyfta de anställdas stolthetskänslor försöker Procordia att förespråka medarbetarna att känna ett personligt ansvarstagande, vilket uppmuntras i medarbetsamtal som sker en gång om året. Medarbetsamtalen utvärderas både utifrån prestation och efter beteende. (Giertz, 2011)

## 5.7 Chefernas ansvar av Procordias employer brand

Procordias chefer har en viktig roll och ett stort ansvar i arbetet med employer branding. Dessa ses vara ambassadörer för Procordia som arbetsgivare och ska sätta upp tydliga mål som ska kommuniceras på ett bra och tydligt sätt för att hjälpa medarbetare att utvecklas och nå sina mål. Av denna anledning tar HR fram hjälpmedel för cheferna för att förbättra deras arbete med kommunikation, målstyrning och utveckling av medarbetare. Det är enligt Giertz mycket viktigt att kunna engagera medarbetarna. (Giertz, 2011)

Liksom tydliga medarbetarkriterier har Procordia även tydliga ledarskapskriterier som cheferna ska arbeta efter (Giertz, 2011):

- **Utveckling** – ”Som ledare på Procordia strävar vi efter att utveckla varje medarbetare efter sina förutsättningar. Vi inspirerar, ger feedback och coachar. Vi är närvarande i vårt ledarskap och delar med oss av kunskap och erfarenheter. Vi involverar medarbetarna i arbetet och delegerar medvetet ansvar och uppgifter till rätt person.”
- **Affärsorientering** – ”Som ledare på Procordia har vi alltid företagets affär och resultat i fokus. Vi är alltid nyfikna på kundernas behov och vilket värde vi skapar för dem. Vi är drivande, ser möjligheter och utvecklar vårt ansvarsområde samtidigt som

*vi bibehåller ett helhetsperspektiv. Vi prioriterar och fattar faktabaserade beslut. Men vi vågar också, när vi situationen kräver det, fatta beslut på osäkra grunder.”*

- **Tydlighet** – *”Som ledare på Procordia förklarar vi enkelt Procordias affär, unika riktning, vad vi vill, vart vi är på väg. Vi sätter upp realistiska och stimulerande mål, ger tydliga befogenheter och ser till att medarbetarna tar ett helhjärtat ansvar. En ledare på Procordia är modig, vågar ta ansvar, skyller inte ifrån sig och står upp för sina medarbetare, för sitt ansvarsområde och för Procordia.”*
- **Uthållighet** – *”Som ledare på Procordia är vi konsekventa och långsiktiga. Vi ger inte upp när vi stöter på problem utan slutför de idéer vi tror på. Vi följer systematiskt upp vårt arbete och utvärderar resultaten. Vi följer också upp medarbetarnas prestationer och ger nya utmaningar både till arbetarna och oss själva.”*

## 5.8 Utvecklingsmöjligheter på Procordia

Kvittot på bra arbetsprestation får den anställda i form av utvecklingsmöjligheter. Procordia har utvecklingsprogram på både senior- och juniornivå för att stimulera personlig och professionell utveckling. Som nyutexaminerad marknadsföringsstudent är ett första steg in i Procordia exempelvis *Junior Brand Manager*. Efter bevisat lyckat arbete finns efter runt ett år chansen att avancera till *Brand Manager*. Som Brand Manager på Procordia får medarbetaren genomgå en så kallad *Brand School* i Norge. (Giertz, 2011)

## 5.9 Procordias CSR-arbete

Procordia arbetar aktivt med employer branding och har valt att använda sig av CSR som huvudstrategi. Det huvudsakliga ansvarsområdet är att Procordia ska tillaga god mat och dryck med kärlek och omtanke för människor och miljö. Genom att ta ett ansvar för den egna verksamheten och den mat och dryck som tillagas ska Procordia påverka människor och miljö. Företaget driver en verksamhet som respekterar och tar hänsyn till mänskliga rättigheter, säkerhet och hälsa, affärsetik, miljö och ett hållbart jordbruk. (Aru, 2011)

Procordia är lokaliserat på mindre orter i södra Sverige och har på så sätt närhet till naturen och produktionen. Närheten är en fördel i CSR-arbetet då detta underlättar kontroll av råvarornas kvalitet, samt minskar transport och utsläpp. (Aru, 2011) För att leva upp till det CSR-arbete som har satts upp har Procordia upprättat en uppförandekod. Uppförandekoden innebär att företaget ställer höga krav på den mat som tillagas, värnar om miljön, arbetar för

ett hållbart jordbruk och har högt ställda krav på affärsetik och integritet. Företaget ska också arbeta med leverantörer som agerar ansvarsfullt, är lyhörda gentemot omvärlden samt ska arbetsplatserna ha en god och utvecklande arbetsmiljö. (Aru, 2011)

Procordia delar, som ovan nämnt, in sitt CSR-arbete i tre områden: mat, människor och miljö.

### **5.9.1 Matansvar**

När det kommer till mat ser företaget det viktigt att arbeta med näringsrik och hälsosam mat med hög kvalitet samt innehåll och märkning (Aru, 2011).

### **5.9.2 Produktutveckling**

Mikael Aru menar att produktutveckling är en viktig del i Procordias matansvar och idag arbetar företaget med nyttigare och mer hälsosamma alternativ som *Liva SärNär*, *Liva Energi* och *Paulúns*. Liva SärNär är livsmedel för särskilda näringsändamål (Aru, 2011). Produkterna inom linjen är exempelvis fria från gluten, laktos, mjölkprotein, sojaprotein och äggprotein. Liva Energi är mer näringstät mat som har tagits fram för att motverka undernäring bland äldre. Produkter från det sistnämnda varumärket Paulúns är fria från onödiga tillsatser vilket ligger i linje med Procordias ambition att utveckla naturligt hälsosam mat och dryck. (Procordia, 2011)

### **5.9.3 Minskat antal tillsatser och märkningar**

Under 2009 började Procordia att använda sig av GDA-märkning på sina förpackningar för att hjälpa konsumenter att välja en balanserad kost (Aru, 2011). GDA är en förkortning av begreppet Guideline Daily Amount, som på svenska kan översättas till vägledande dagligt intag (Procordia, 2011). I arbetet med balanserad kost vill företaget även minska antalet tillsatser. Målet är att 2011 enbart använda 50 av de 320 tillsatser som är godkända enligt Livsmedelsverket. (Aru, 2011)

Procordia använder sig också av Livsmedelsverkets symbol ”nyckelhålet”. Denna symbol ska hjälpa konsumenten att hitta hälsosammare alternativ. De nyckelhålmärkta livsmedlen är magrare, innehåller mindre socker och salt samt mer fibrer och fullkorn än andra livsmedel av samma typ. (Aru, 2011)

#### **5.9.4 Framtida satsningar**

De främsta målen i Procordias matansvar är den närmsta tiden att minska antalet tillsatser utan att påverka smak eller matsäkerhet. Företaget ska också utöka sortimentet av hälsosamma produkter samt utveckla information om innehåll och ursprung. (Aru, 2011)

#### **5.10 Miljöansvar**

Procordias ambition är att vara ett av de ledande livsmedelsföretagen ur ett miljöperspektiv (Procordia, 2011). Företaget arbetar för att förbättra miljön på olika sätt. Ett exempel på hur företaget arbetar för att förbättra miljön är att avfallet från potatis och rödbetor återvinns i en biogasanläggning i Eslöv. Procordia försöker också att utnyttja råvarorna maximalt och minska svinnet samt vattenmängden i produktionen. (Aru, 2011) Då jordbruket som Procordias råvaror kommer ifrån påverkar miljön så ställer företaget krav på sina leverantörer. Kraven gäller utsäde, konstgödning, odlingsform och djurhållning. Likaså uppmantras alla odlare att arbeta för ett långsiktigt hållbart jordbruk. (Procordia, 2011)

Precis som i matansvaret är också kvaliteten avgörande inom miljön. Då Procordia väljer varifrån företaget köper sina råvaror finns ett antal kriterier. Kriterierna innefattar produktkvalitet, leveranssäkerhet, pris, utveckling/innovation, kvalitetssystem och miljöarbete. (Procordia, 2011)

Det är för Procordia viktigt att hela tiden försöka minska och effektivisera sina transporter och de försöker bland annat att lägga fler transporter på järnvägar och inga transporter sker med flyg (Aru, 2011).

##### **5.10.1 Framtida satsningar**

För att minimera klimatpåverkan ska Procordia kontinuerligt arbeta för att minska energiförbrukning och transporter och företaget vill bidra till ett långsiktigt hållbart jordbruk (Aru, 2011).

Närproducerade råvaror är också någonting Procordia ämnar utöka i sitt sortiment. Det blir allt viktigare att i samhället veta hur maten produceras och varifrån den kommer. (Aru, 2011)

## 5.11 Människoansvar

Procordia uppmanar sina medarbetare att hela tiden utvecklas och på så sätt bidra till Procordias utveckling. Genom kunskap, kreativitet och samspel drivs verksamheten framåt i utvecklandet av idéer, nya maträtter samt effektivare och mer miljövänliga produktionssätt. (Procordia, 2011) Procordia anser det vara viktigt att utbildningar ligger nära det dagliga arbetet, oavsett om utbildningen kretsar kring mat, miljö eller kvalitet (Aru, 2011). Genom utbildning, processer och goda rutiner försöker företaget också minimera de risker medarbetare utsätts för i det dagliga arbetet (Procordia, 2011). Arbetsmiljön står i högt fokus och är en viktig fråga som följs upp genom mätning av *nöjd medarbetarindex* - NMI (Aru, 2011).

Tillsammans med den ägande Orkla-koncernen har Procordia anslutit sig till FN:s principer i Global Compact. Det är för Procordia viktigt att ta ansvar för arbetsförhållanden och mänskliga rättigheter även hos sina leverantörer och genom avtal och uppförandekoder styrs samarbeten till företag som lever upp till Procordias krav via Global Compact. (Procordia, 2011)

### 5.11.1 Sponsring

Procordia sponsrar Hungerprojektet som arbetar för att avskaffa hungern i världen. Genom att utveckla jordbruk, matproduktion och entreprenörskap i fattiga länder ska Hungerprojektet lyfta dessa länder ur fattigdom och hunger. Procordia samarbetar också med Rädda Barnen. (Procordia, 2011)

### 5.11.2 Framtida satsningar

Det är för Procordia viktigt att skapa en motiverande, trivsamt och säker arbetsmiljö. Medarbetarskap och ledarskap ska vara värdeord för det dagliga arbetet och medarbetarundersökningar och utvecklingssamtal blir därför en central del inom företaget. Procordia ska präglas av och sträva efter öppenhet, jämställdhet och mångfald och samtidigt verka för mänskliga rättigheter i både den egna verksamheten och hos leverantörer. (Aru, 2011)

### 5.12 Attraktivt läge

Procordia huvudkontor är lokaliserat i Eslöv, i Skåne och är därmed tillhörande Öresundsregionen. Ca 25 % av Sveriges och Danmarks samlade BNP finns idag inom regionen, likaså den största koncentrationen av högutbildade människor i norra Europa. De tolv universitet och högskolor som finns inom regionen omfattar idag 150 000 studenter samt 14 000 forskare. Det finns ett välutvecklat samarbete mellan industrin och universitetsvärlden samt den offentliga verksamheten i regionen och samarbetet skapar möjlighet till ny innovation. 45 % av hela Sveriges livsmedelsproduktion finns också inom Öresundsregionen. (Aru, 2011)

### 5.13 Kännedom

Den enkät som presenterades i stycke 4.4.1 visar att Procordia har en kännedom på 39 % bland respondenterna som deltagit i studien (se fråga 6 i bilaga 2).

## 6. Analys

---

*I analyskapitlet förs ett resonemang om varför en generation Y:are ska arbeta på Procordia med hjälp av Tommy Falonius "tre frågor". Sedan följer en analys av employer branding arbetet i förhållande till den teoretiska referensramen som avslutningsvis knyts samman i en gemensam analys med generation Y.*

---

Employer branding ska vara ett långsiktigt och konsekvent arbete för att attrahera, behålla och motivera potentiella och nuvarande medarbetare (Xia & Yang, 2010). Tommy Falonius menar att ett employer brand ska ge svar på "Varför ska jag söka arbete hos det här företaget?", "Varför ska jag stanna kvar som anställd här?" och "Vad ger anställningen mig utöver lön?" (Falonius, 2010:25)

### 6.1 Varför ska en generation-Y:are söka arbete på Procordia?

Företaget arbetar idag mycket aktivt med CSR vilket delas in de tre områdena mat, människor och miljö. Procordia arbetar för att motverka miljöproblem och fattigdom samtidigt som företaget ligger i framkant i sin produktutveckling och arbetar för en god arbetsmiljö. (Aru, 2011)

På Procordia finns möjlighet till utveckling, vilket också är någonting företaget värdesätter högt. För att ge unga en möjlighet att komma in i företaget finns traineeprogram och till hösten även ett så kallat UPP-program, "Ung på Procordia", som ska ta vara på unga talanger. Procordia anser det viktigt att ta vara på talanger och arbetar aktivt för att identifiera dessa inom organisationen. Talanger ges möjlighet att få individanpassade utvecklingsplaner för att kunna uppnå specifika positioner. Procordia värdesätter även medarbetare som tar ett stort ansvar och detta är också någonting medarbetas förväntas göra. (Giertz, 2011)

Procordia har sitt huvudkontor i Eslöv som är lokaliserat i den allt snabbare växande Öresundsregionen som har stora innovationsmöjligheter. Området består av ca 25 % av Danmarks och Sveriges samlade BNP och 45 % av den svenska livsmedelsindustrin finns också inom området. (Aru, 2011)



## 6.2 Varför ska en generation-Y:are stanna kvar som anställd på Procordia?

CSR-arbetet tar inte slut när en medarbetare kommer in i företaget Procordia. CSR är någonting företaget kontinuerligt arbetar med och i detta arbete ingår också att bland annat skapa en god arbetsmiljö för sina anställda. På så sätt skapas en trivsamt organisation som samtidigt bidrar till samhällsförändring. (Aru, 2011)

På Procordia har anställda möjlighet att arbeta efter flexibla arbetstimmar. Kulturen i företaget förespråkar en öppen och social miljö där medarbetare förväntas vara sociala, samarbetsorienterade och delaktiga i arbetsprocesserna. (Giertz, 2011)

Procordia ägs av den norska koncernen Orkla, som äger runt 100 bolag verksamma inom flertalet produktområden (Orkla, 2011), vilket skapar många chanser till karriäravancemang som sträcker sig utanför Procordias verksamhet (Giertz, 2011).

## 6.3 Vad ger en anställning för en generation Y:are utöver lön på Procordia?

Som anställd på Procordia tillåts medarbetarna att arbeta med någonting de brinner för, det vill säga mat och dryck. På arbetsplatsen förespråkas ett socialt och öppet klimat där medarbetare tillåts utöka sitt sociala nätverk. Den personliga utvecklingen och det personliga ansvaret är viktigt på Procordia. Av denna anledning hålls medarbetarsamtal en gång om året, där både beteende och prestation diskuteras, för att kunna lyfta varje enskild medarbetare. (Giertz, 2011)

Utöver detta ger en anställning på Procordia individer möjlighet att påverka och bidra till ett bättre samhälle genom det aktiva CSR-arbete Procordia aktivt arbetar för. (Giertz, 2011)

## 6.4 Varför ska en generation Y:are välja Procordia framför ett konkurrerande företag?

Det är genom sitt employer brand företag, i detta fall Procordia, kan differentiera sig som en bättre arbetsgivare gentemot konkurrerande företag, vilka konkurrerar om samma talanger (Foster, Punjaisri & Cheng, 2010). Genom att differentiera sig som en bättre arbetsgivare kan Procordia också locka till sig de rätta talangerna och även olika sorters mänskligt kapital (Backhaus & Tikoo, 2004).

Giertz menar att det Procordia framhäver i sitt employer brand som särskiljer dem från konkurrenterna är värdekedjan då det kommer till multinationella konkurrenter. Hela företags värdekedja finns inom Sverige och ca 75 % av råvarorna odlas inom landet. (Giertz, 2011) Denna närhet är också en del av Procordias CSR-arbete (Aru, 2011). Det som gör Procordia unikt i relation till konkurrerande nationella företag är den interna organisationen då företaget via Orkla erbjuder utvecklings- och utbildningsmöjligheter inom diverse olika områden samt finns stora möjligheter till internt karriäravancemang. (Giertz, 2011) Parment och Dyhre menar att ett särskiljande arbetsgivarerbjudande, som skiljer Procordia från dess konkurrenter, är ett måste för att vara tilltalande i potentiella medarbetares ögon (Parment & Dyhre, 2009).

### **6.5 Hur arbetar Procordia aktivt med sitt employer brand?**

Ett av de första stegen i attraherandet av nya medarbetare är de associationer potentiella medarbetare har om Procordia som arbetsgivare, det vill säga employer brand associations (Backhaus & Tikoo, 2004). De associationer Procordia vill förmedla är att företaget är ett framgångsrikt företag, som ligger i framkant, med starka varumärken och som arbetar för utveckling av medarbetare (Giertz, 2011). Utveckling av medarbetare är en del av det människoansvar Procordia inkluderar i sitt CSR-arbete, liksom utbildningar för en säkrare arbetsplats (Aru, 2011). Associationerna ska utmynna i employer brand image. I employer brand image uppstår uppfattningar om funktionella respektive symboliska fördelar (Backhaus & Tikoo, 2004) i arbetet på Procordia. De funktionella och symboliska fördelarna kopplas till Procordias arbetsgivarerbjudande där företaget vill förmedla en framgångsrik organisation med funktionella förmåner i form av lön, pension, friskvård och föräldrapenning samt symboliska fördelar som erbjuder medarbetardelaktighet och personlig utveckling (Giertz, 2011).

Genom sitt arbetsgivarerbjudande vill Procordia locka till sig medarbetare som uppfyller företags egenuppsatta medarbetarkriterier (se sida 30) som huvudsakligen fokuserar på ärlighet och ansvar, enkelhet, samarbete och att individen är förbättringsorienterad (Giertz, 2011). Att ge klara riktlinjer för vad som förväntas av medarbetarna tydliggör det utbyte som ska ske mellan Procordia och dess och anställda - det vill säga utbyte mellan fördelar och prestation (Xia & Yang, 2004). Enligt social exchange theory underlättas samarbetet mellan

Procordia och medarbetarna och ökar chansen att en belönad handling upprepas igen (Homans, 1969).

Matchningen av medarbetarkriterierna och Procordias värderingar är vidare viktigt i skapandet av person-organization-fit (Foster, Punjaisri & Cheng, 2010). Procordias medarbetarkriterier är starkt präglade av organisationens kultur som förespråkar samarbetsorienterade, sociala och schyssta människor (Giertz, 2011). Det är viktigt att företaget arbetar för att finna medarbetare som matchar denna kultur för att skapa medarbetare som kan representera Procordias employer brand (Parment & Dyhre, 2009). Genom att rekrytera medarbetare vars värderingar stämmer överens med Procordias kan företaget också skapa en uppfattning om arbetsplatsen som en attraktiv plats att arbeta på, både potentiella och nuvarande medarbetares ögon (Foster, Punjaisri & Cheng, 2010).

Kultur, identitet och värderingarna är viktiga i skapandet av korrekta rekryteringsbudskap, genom vilka företaget kan underlätta matchningen av medarbetare med den egna organisationen (Backhaus & Tikoo, 2004). De rekryteringsbudskap Procordia förmedlar till potentiella medarbetare är de tidigare nämnda funktionella respektive symboliska fördelarna, det vill säga fördelar i form av ersättningar, delaktighet och utveckling (Giertz, 2011). Rekryteringsbudskapen är löften till medarbetare som utgör det första steget i det så kallade psykologiska kontraktet mellan Procordia och medarbetare (Backhaus & Tikoo, 2004). Genom det psykologiska kontraktet skapas förväntningar hos medarbetare och om Procordia misslyckas att leverera de löften som kommunicerats under rekryteringsprocessen kan detta komma att ha en negativ inverkan på framtida prestation och personalomsättning (Foster, Punjaisri & Cheng, 2010). I utbyte av en anställning förväntar sig Procordia att den anställda ska ta mycket ansvar och vilja vara med och bidra till utveckling av bolaget. Den anställda förväntas ha ett affärsmässigt tänk, vara självständig och vara delaktig i projekt och tycka om att arbeta med andra människor. (Giertz, 2011)

En nyanställd på Procordia genomgår en introduktionsprocess. Introduktion behandlar företagets historia, kultur och prestation. Den nyanställda får också en färdigställd plan med tydligt kopplade arbetsuppgifter. (Giertz, 2011) Enligt Sartain och Schumann är det av största vikt att nyanställda förankrar företagets olika värden då employer brand är någonting som börjar internt, hos medarbetarna, och sprider sig därefter externt (Sartain & Schumann, 2006) Falonius (2010) menar att genom att skapa emotionella relationer mellan de anställda till

Procordia ökar medarbetarnas motivation och en attraktivare arbetsplats skapas. Genom att förankra Procordias fördelar och kultur till de nyanställda kan företagets employer brand kommunicera ett konsekvent och enhetligt budskap till potentiella sökande om hur det är att vara anställd på företaget (Falonius, 2010).

En grundlig introduktionsprocess kan också leda till employer brand loyalty (Backhaus & Tikoo, 2004). Genom att främja tillit via ett öppet kommunikationsklimat ska Procordia främja lojalitet bland medarbetarna (Giertz, 2011). Introduktionsprocessen kan genom öppen kommunikation föra vidare grundantaganden och värderingar som redan anställda på Procordia besitter, vilket i sin tur formar de nyanställdas beteende på och identifiering med företaget (Backhaus & Tikoo, 2004). Enligt Tajfel och Turners social identity theory skapas mellan individen och företaget en gruppidentitet (Tajfel & Turner, 1986). Genom att ta vara på den tillit Procordia vill skapa med sitt öppna kommunikationsklimat kan företaget främja ett emotionellt upplevelsevärde hos medarbetarna, vilket kan leda till en förstärkt lojalitet (Xia & Yang, 2010). Det emotionella upplevelsevärdet på Procordia är stoltheten de anställda känner för bolaget, och stoltheten är någonting Giertz menar att företaget kontinuerligt arbetar för att stärka. Arbetet för att stärka stoltheten sker främst genom de årliga medarbetarsamtalen, vilka ska lyfta medarbetarnas känsla av personligt ansvar för bolagets utveckling. (Giertz, 2011) Genom att kommunicera vad företaget har gjort fram till idag och vart det är på väg i framtiden ska denna stolthet leva kvar på Procordia (Giertz, 2011).

Samtliga chefer bör vara inkluderade i employer brand-arbetet (Parment & Dyhre, 2009). Procordia arbetar aktivt för att inkludera sina chefer och sprida employer branding-arbetet genom hela organisationen. HR-avdelningen ska tillgodose cheferna med hjälpmedel inom olika områden som kan hjälpa dem i arbetet. För att guida Procordias chefer till att leda och motivera sina medarbetare har företaget tagit fram fyra olika ledarskapskriterier (se sida 31), vilka är utveckling, affärsorientering, tydlighet och uthållighet. Det är chefernas uppgift att slå fast tydliga mål och riktlinjer för att få nyanställda och medarbetare motiverade att arbeta och prestera mot uppsatta mål. (Giertz, 2011)

## **6.6 Hur kommunicerar Procordia sitt employer brand till generation Y?**

Procordias anser sin hemsida vara företagets viktigaste kommunikationskanal (Giertz, 2011) och där går att finna grundlig information om det pågående CSR-arbetet i en CSR-rapport från 2009 (Procordia, 2011). Enligt Parment och Dyhre föredrar generation Y att söka

information om arbetsgivare via Internet och därför blir företagets hemsida en naturlig kontakt. (Parment & Dyhre, 2009). Procordia arbetar mycket aktivt för att hålla sin hemsida välinformerad och utvecklad, både riktat mot arbetssökande och andra intressenter. Företaget är medvetet om att många ur den yngre och äldre generationen söker i första hand information via företagets hemsida. Procordia vill att CSR-arbetet ska genomsyra all kommunikation och alla aktiviteter utförda av företaget och nå sökande, opinionsbildare och kunder. (Giertz, 2011)

Utöver hemsidor föredrar generation Y att få information om arbetsgivare i form av personlig kontakt via nuvarande anställda (Parment & Dyhre, 2009). Procordia deltar på arbetsmarknadsdagarna EEE och ARKAD vid Lunds universitet och möter på så sätt denna personliga kontakt. Syftet med att närvara på dessa arbetsmarknadsdagar är främst att öka kännedomen om Procordia som arbetsgivare. (Giertz, 2011) Den enkät som presenterades i metoden bekräftar också att Procordia har en relativt låg kännedom bland ekonomi- och ingenjörstudenter vid Lunds universitet, ca 40 % (se fråga 6 i bilaga 2). I övrigt syftar deltagandet till att rekrytera och skapa kontakter för framtiden men även informera om företagets trainee- och UPP-program (Giertz, 2011).

## **6.7 Generation Y – Procordia**

Generation Y anser att det är viktigt att företag idag arbetar med samhällsrelaterade frågor (Parment, 2008). Procordia behandlar aktivt och strategiskt frågor kring miljöproblem, mänskliga rättigheter, fattigdom, arbetsmiljö och alternativa produkter för allergiker, hälsomedvetna samt äldre människor (Procordia, 2011 och Aru, 2011). De anställda i företaget anses vara viktiga och därför lägger Procordia stor vikt, i sitt CSR-arbete, vid medarbetarnas personliga utveckling (Giertz, 2011). Det är vanligt att individer ur generation Y, i val av potentiella arbetsgivare, ställer krav på ett aktivt arbete för miljöpolicy, arbetsförhållanden, globala villkor, personalpolitik och den interna organisationen (Pihl, 2011).

Personlig utveckling är någonting som generation Y värderar högt, vilket ses som ett sätt att förverkliga sig själva (Parment, 2008). Procordia arbetar för att kontinuerligt utbilda sina medarbetare inom olika områden kopplat till det dagliga arbetet, exempelvis för att minimera risker i produktionen (Aru, 2011).

Procordia har tydliga medarbetarkriterier en sökande ska matcha för att passa med organisationens värderingar, kultur och identitet (Giertz, 2011). Generation Y uppskattar en tydlig kommunikation av vad arbetsgivare söker för typ av personlighet till sin arbetsplats (Parment, 2008).

Generation Y värdesätter förmåner som flexibla arbetstider samt delaktighet och ansvar (Pihl, 2011). Anställda erbjuds flexibla arbetstider (Giertz, 2011) vilket underlättar generation Y:s önskan om en bra balans mellan arbete och fritid (Parment, 2008). På Procordia förväntas de anställda ta ett stort ansvar och vara delaktiga i arbetsprocessen (Giertz, 2011). Genom att låta anställda generation Y:are vara delaktiga och inkluderade i beslutfattningsprocesser kan delaktigheten och ansvaret leda till lojalitet. Lojalitet skapas också genom emotionella band till arbetsgivaren. (Pihl, 2011) Procordia vill främja lojalitet bland sina medarbetare genom tillit, vilken skapas genom ett öppet kommunikationsflöde (Giertz, 2011).

Generation Y förknippas snarare med illojalitet framför lojalitet, vilket beror på att de är otåliga (Pihl, 2011) och de valmöjligheter som finns i samhället idag (Parment, 2008). Generation Y vill ha tydligt utstakade utvecklings- och karriärvägar för att stanna på ett företag (Parment, 2008 & Pihl, 2011). På Procordia finns möjlighet till utveckling om en anställd presterar efter företagets förväntningar och karriärmöjligheter. Möjligheterna finns både inom den egna organisationen och inom Orkla-koncernen. (Giertz, 2011)

För att hålla en anställd ur generation Y stimulerad och motiverad krävs ständig och kontinuerlig återkoppling (Pihl, 2011). Generation Y vill att feedback ska komma så snart en arbetsuppgift färdigställts (Parment, 2008). Procordia håller utvecklingssamtal med sina medarbetare på årlig basis och ser samtalen som viktiga i arbetet att utveckla och lyfta enskilda medarbetare och främja det personliga ansvarstagandet (Giertz, 2011). För att mäta arbetsmiljön gör Procordia regelbundna uppföljningar genom NMI – nöjd medarbetarindex (Aru, 2011). För att främja nöjda medarbetare arbetar Procordia också mycket aktivt med ledarskapsutveckling och har satt upp ett antal ledarskapskriterier för sina chefer, vilka ska uppmuntra och motivera (Giertz, 2011). För att en anställd från generation Y ska ge sin chef eller sina chefer legitim auktoritet måste denna också förtjäna det då generation Y är mycket ifrågasättande - både till arbetsuppgifter och arbetsledare (Parment, 2008).

Procordia har en social, samarbetsorienterad och schysst medarbetarmiljö och anställer människor med ett brinnande intresse för mat och dryck (Giertz, 2011). För generation Y är det viktigt att arbetet ska vara roligt samtidigt som det ska vara stimulerande. Ofta söker dessa individer sig till arbetsplatser där de kan arbeta med ett intresse. Arbetskollegorna får gärna bli privata vänner och de är en viktig del av det sociala på arbetsplatsen. (Pihl, 2011) På Procordia kan medarbetare skapa sig sociala nätverk inom företaget (Giertz, 2011) och det sociala nätverket värderas högt av generation Y som ser detta som en trygghet i anställningen (Pihl, 2011). Procordia har en stark varumärkesportfölj (Giertz, 2011) och generation Y ser sig gärna arbeta i en sådan organisation och gärna med varumärken de själva tycker om (Parment & Dyhre, 2009)

Avslutningsvis är arbetsgivarens geografiska lokalisering av stor vikt för generation Y i val av potentiella arbetsgivare (Parment & Dyhre, 2009). Pihl (2011) skriver att idag tar sig arbeten snarare till arbetssökande än tvärtom och det är därför av största vikt att vara lokaliserad på ett attraktivt geografiskt läge. Procordias huvudkontor är beläget inom Öresundsregionen, ett innovativt område som står för en stor andel av den svenska livsmedelsproduktionen, ca 45 % (Aru, 2011).

## 7. Diskussion

---

*I kapitlet behandlas analysen av Procordias arbete med employer brand och generation Y i en sammanfattande diskussion. Diskussionen presenterar teori, empiri, utsagor samt egna resonemang och avslutas med en kort sammanställning.*

---

Inom den närmsta tiden kommer 22 % av Procordias arbetskraft gå i pension (Aru, 2011) och företaget kommer därför att vara i behov av att anställda individer från generation Y. Aru är medveten om utmaningen med den nya generationen men att denna också kan bidra till företagets utveckling och framtida konkurrenskraft (Aru, 2011). Parment styrker Arus antagande då han skriver att de företag som lyckas med bäst employer branding-strategier för generation Y också kommer att ha lättare att bli konkurrenskraftiga i framtiden (Parment, 2008).

Procordias employer brand genomsyras av ett genuint CSR-arbete (Aru, 2011). Generation Y har vuxit upp i ett samhälle där CSR ständigt diskuterats och reflekteras vilket har gjort att ett konsekvent arbete med CSR är ett viktigt kriterie i val av potentiella arbetsgivare (Parment, 2008 & Borglund et al., 2009). Av denna anledning bör Procordia kunna utnyttja CSR för att stärka sitt employer brand. För att lyckas med denna process bör Procordia tydligt kommunicera det aktiva CSR-arbetet både internt och externt till samtliga intressenter inkluderat arbetssökande.

För att attrahera och motivera medarbetare med hjälp av CSR är det av största vikt att Procordia uppfyller det kommunicerade löftet, enligt teorin om rekryteringsbudskap (Foster, Punjaisri & Cheng, 2010). I annat fall finns risk att generation Y söker sig vidare och sprider subjektiva uppfattningar till sitt nätverk vilket kan leda till att Procordias employer brand skadas. Vid uppfyllande av löftet, det vill säga om Procordia visar ett noggrant och medvetet CSR-arbete, så kan företaget skapa korrekta psykologiska kontrakt. (Backhaus & Tikoo, 2004) Generation Y motiveras då av att tillhöra Procordia som bidrar till en bättre värld, som ett sätt att förverkliga sig själv.



Procordia arbetar för medarbetardelaktighet och personlig utveckling av sina medarbetare i en geografiskt innovationsrik region. Företaget vill associeras med känslan av att vara ett framgångsrikt företag som ligger i framkant med starka varumärken. (Giertz, 2011) Dessa attribut attraherar den yngre generationen vilka skapar stora potentiella möjligheter för Procordia att attrahera, motivera och behålla generation Y. Om Procordia, med ett tydligt rekryteringsbudskap, kan öka antalet individer som attraheras av företaget så ökar också sannolikheten att finna de medarbetare som passar organisationen bäst. (Giertz, 2011)

I sin tur underlättas skapandet av en social, samarbetsorienterad och schysst miljö i linje med den kultur som ska präglade Procordias interna organisation.

Det är viktigt att Procordia tydligt kommunicerar vilka utvecklingsmöjligheter som finns på företaget för att attrahera, motivera och behålla generation Y. Pihl poängterar dock att individer ur denna generation är mycket otåliga av sig och vill gärna erbjudas utveckling omedelbart (Pihl, 2011). Av denna anledning bör Procordia tydliggöra vad som krävs av medarbetaren för att erbjudas utvecklingsmöjligheter och betona att möjligheten finns för alla men ansvaret att nå dit ligger hos individen själv. Om inte detta klargörs och uppfattas korrekt av en generation Y:are från början kan det finnas risk att Procordia uppfattas som trögrörligt i karriäravancemang och att medarbetaren då söker sig vidare.

I arbetet att klargöra vad som förväntas i prestationen har cheferna ett stort ansvar. Medarbetarsamtal sker en gång om året men det ligger i chefernas ledarskapskriterier att hela tiden uppmuntra och ge feedback åt medarbetarna (Giertz, 2011). På så sätt har cheferna ett stort ansvar i arbetet att motivera och behålla generation Y som ständigt förväntar feedback och återkoppling för att trivas på sin arbetsplats och utvecklas på denna (Pihl, 2011).

Procordia bör ha alla förutsättningar för att attrahera, motivera och behålla generation Y. Företaget bedriver ett aktivt CSR-arbete, erbjuder traineeprogram och utvecklingsmöjligheter samt arbetar för att skapa en god och social arbetsmiljö (Aru, 2011 & Giertz, 2011) för att bara nämna några faktorer som uppskattas av generation Y (Parment, 2008 & Pihl, 2011).

Den stora utmaningen för Procordia ligger i att öka kännedomen om företagets varumärke som arbetsgivare. Även Giertz (2011) är medveten om den låga kännedomen och säger att den bör öka för att få fler att attraheras av Procordia som arbetsgivare. Den låga kännedomen

bekräftas också i den bakomliggande enkätundersökningen där drygt 60 % av respondenterna inte har hört talas om Procordia Food AB tidigare (se fråga 6 i bilaga 2).

Med insikt i employer brand-teroin är det viktigt att Procordia ökar sin kännedom. Om inte kännedom om varumärket finns, finns troligtvis inte heller några associationer om Procordia som arbetsgivare. Om inte några associationer till företaget som arbetsgivare finns kan Procordia få det svårare att attrahera medarbetare ur generation Y. Allting börjar med attraktionen, och lyckas företaget inte attrahera rätt medarbetare blir det svårare att finna medarbetare att motivera och behålla.

## 8. Slutsatser

---

*I följande kapitel presenteras slutsatserna av denna studie, vilka kommer att generaliseras till företag utifrån det resultat studien har gett. Slutsatserna ska svara på det formulerade syftet; att undersöka och förstå hur företag arbetar med employer branding och hur employer brand-arbetet kan användas för att attrahera, motivera och behålla medarbetare ur generation Y.*

---

Företag arbetar med employer branding för att framställa det egna företaget som en attraktiv arbetsgivare för att attrahera, motivera och behålla potentiella och nuvarande medarbetare. Företag arbetar med denna process både internt och externt och försöker skapa ett konsekvent budskap som genomsyrar hela organisationen. Innebörden av ett företags employer brand kommuniceras i företagets arbetsgivarerbjudande vilket skapar associationer och image av arbetsgivaren på den externa marknaden. Externt ska arbetsgivarerbjudandet också differentiera företaget som en mer attraktiv arbetsgivare än konkurrenter som konkurrerar om samma talanger.

Internt förmedlar företag sitt arbetsgivarerbjudande genom att uppfylla löften som kommunicerats i rekryteringsprocessen och skapandet av korrekta psykologiska kontrakt – det vill säga ett klart budskap av vad medarbetaren får i utbyte mot den prestation företaget förväntar sig att medarbetaren ska åstadkomma.

För att skapa ett starkt employer brand internt arbetar företag för att finna medarbetare som passar den egna organisationens kultur och identitet. På så sätt skapas en organisation bestående av medarbetare som identifierar sig med varandra och med företaget, vilket ökar chansen till medarbetares engagemang och prestation. Då prestationen ökar internt resulterar detta i att medarbetare levererar vad kunderna förväntar sig vilket skapar ett starkare employer brand externt – och ökar på så sätt företagets attraktivitet som arbetsgivare.

Företag erbjuder sina medarbetare personlig utveckling och arbetar för att få dem att känna ett personligt ansvar för företagets utveckling. I medarbetarens ögon skapar det tillit som i ett längre perspektiv kan leda till lojalitet. Tilliten byggs upp av ett öppet kommunikationsklimat

i en samarbetsorienterad miljö. Miljön ska bidra till en social arbetsplats där möjlighet till nätverksbyggande finns.

Cheferna i företag har ett stort ansvar vad gäller feedback och återkoppling för att motivera medarbetare att prestera mot uppsatta mål. HR-avdelningar lägger stor vikt i att förse sina chefer med hjälpmedel som ska stärka det interna employer brand-arbetet och på så sätt motivera och få medarbetare att stanna kvar inom organisationen.

Med det generationsskifte som sker på den svenska arbetsmarknaden idag hjälper det dock inte att enbart arbeta aktivt med sitt employer brand. Företag måste idag vara medvetna om de värderingar och attityder som skiljer generation Y från tidigare generationer i synen på arbete och arbetsgivare.

För att tilltala generation Y är en viktig grundpelare att betona det unika attributet i arbetsgivarerbjudandet som ligger i linje med generationens värderingar och attityder, exempelvis att företaget bedriver ett aktivt CSR-arbete eller erbjuder tydliga karriärvägar. Kommunikationen ger störst slagkraft om den sker genom för generation Y lättillgängliga kanaler, såsom webbaserade, eller via personlig kontakt. Det är sedan viktigt att det unika sätter sin prägel på hela den interna organisationen.

Generation Y engageras och motiveras då employer brand-arbetet som förmedlats externt visar sig vara korrekta internt. Om företaget har kommunicerat löften om medarbetardelaktighet och utbildning vill individen att det tar sig uttryck i det vardagliga arbetet. Motsvaras individens förväntningar ökar sannolikheten till ett genuint socialt utbyte mellan arbetsgivare och medarbetare, vilket främjar lojaliteten hos en generation Y:are – det vill säga troligheten att individen stannar längre på företaget.

För att möta generation Y kan företaget kontinuerligt utbilda sina chefer i employer brand-arbetet samt Y-generationens förhållningssätt till arbete. På så sätt kan företaget bygga upp auktoritet för sina chefer bland medarbetare ur generation Y, vilket kommer främja engagemang och hängivenhet.

Genom att i företagets employer brand förmedla ett informellt företagsklimat med flexibla arbetstider, öppen kommunikation och nära samarbete till medarbetarna kan ett företag attrahera, motivera och behålla medarbetare ur generation Y.

## 9. Förslag till vidare forskning

---

*Nedan presenteras förslag till vidare forskning.*

---

Då denna studie har undersökt företaget Procordias arbete med employer brand genom intervjuer med VD och HR- och kommunikations har resultatet främst präglats av företagets perspektiv. Det vore intressant att vidare studera huruvida det presenterade resultatet stämmer överens med potentiella och nuvarande samt tidigare medarbetares perspektiv och uppfattningar, vilket exempelvis kan göras genom intervjuer och enkäter. Detta skulle skapa ett mervärde till den undersökning som har presenterats i denna uppsats.

För att få ytterligare förståelse av employer brand-arbetet vore det intressant att studera huruvida det går att analysera samband och dra paralleller mellan marknaden för arbetsgivarvarumärke och konsumentvarumärke. Employer branding är ett relativt nytt begrepp inom det företagsekonomiska området och därför vore det intressant att studera om ytterligare klassiska marknadsföringsteorier går att applicera inom employer branding.

## 10. Referenser

---

*Nedan presenteras de referenser som har använts i studiens syfte. Dessa presenteras först efter tryckta källor, sedan elektroniska källor som även innefattar vetenskapliga artiklar hämtade via Internet och avslutningsvis muntliga källor.*

---

### 10.1 Tryckta källor

Borglund, T., De Geer, H., Hallvarsson, M. (2009) *Värdeskapande CSR – Hur företag tar socialt ansvar*, Stockholm: Nordstedt Akademiska Förlag

Bryman, A. Bell, E. (2003) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber Ekonomi.

Falonijs, T. (2010) *Varumärket inifrån och ut. En handbok i internt varumärkesarbete*. Malmö: Liber AB.

Fürth, T., Holmberg, I., Larsson, O. & Raaterova, M. (2002) *80-talisterna kommer, om kollektiva egoister, självupppoffrande livsnjutare och andra ungdomar*. Uppsala: Konsulatförlaget.

Homans, C. (1969) *Upptäckt och förklaring i samhällsvetenskaperna*. Uppsala: Argos.

Kotler, P. & Keller, K-L. (2009) *Marketing Management*. 12:e uppl., New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Lindgren, M., Lüthi, B. & Fürth, T. (2005) *The weme generation – What business och politics must know about the next generation*. Stockholm: Bookhouse publishing.

Lundahl, U & Skärvard, P-H (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. 3:e uppl. Lund: Studentlitteratur.

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

Pihl, E. (2011) *Att leda nästa generation - Generation Y, obotliga egoister eller oslipade diamanter*. Karlstad: Tuk förlag AB.

Sartain, L. & Schumann, M. (2006) *Brand from the Inside. Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Tajfel, H & Turner, J.C. (1986) *The social identity theory of intergroup behavior*. In *Psychology of Intergroup Relations*, edited by Stephen Worchel and William G. Austin, 7–24. Chicago: Nelson Hall.

Tapscott, D. (2008) *Grown Up Digital - How the Net Generation is Changing your World*. New York: McGraw-Hill.

## 10.2 Elektroniska källor

Annadyhre (2011). Hämtad 2011-05-24 via <http://annadyhre.com/>.

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004) Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9 (5): 501-517. Hämtad 2011-03-31 via Lunds universitets databas, Libhub.

Foster, C., Punjaisri, K. & Cheng, R. (2010) Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19 (6): 401-409. Hämtad 2011-04-12 via Lunds universitets databas, Libhub.

Göteborgsposten (2011). *Varumärkesstrateg belönad*. Hämtad 2011-05-22 via <http://www.gp.se/ekonomi/1.469915-varumarkesstrateg-belonad>.

Karlsson, P. (2010) *Rekryteringsenkäten 2010 - hela undersökningen*. Hämtad 2011-04-28 via [http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00024/Rekryteringsenk\\_ten\\_24292a.pdf](http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00024/Rekryteringsenk_ten_24292a.pdf).

Khermouch, G., Holmes, S. & Ihlwan, M. (2001) The best global brands. *Business Week*,



*August*. Hämtad 2011-05-20 via

[http://www.businessweek.com/magazine/content/01\\_32/b3744001.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/01_32/b3744001.htm)

Kunerth, B. & Mosley, R. (2011). Applying employer brand management to employee engagement. *Strategic HR Review*, 10 (3): 19-26. Hämtad 2011-04-14 via Lunds universitet, Libhub.

Moroko, L. & Uncles, M-D. (2009) Employer Branding. *MIT Sloan Management Review*, March. Hämtad 2011-05-08 via <http://sloanreview.mit.edu/executive-adviser/2009-1/5118/employer-branding/>.

Orkla (2011). Hämtad 2011-05-18 via <http://www.orkla.com>.

Procordia (2011). Hämtad mellan 2011-04-29 och 2011-05-20 via <http://www.procordiafood.com>.

Sacks, D. (2006) Scenes from the Culture Clash. *Fast Company*, January. Hämtad 2011-05-20 via <http://www.fastcompany.com/magazine/102/culture-clash.html>.

Xia, H. & Yang, L. (2010) The Employer Branding and Employee Performance. *2010 3rd International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*. Hämtad 2011-04-02 via Lunds universitet, Libhub.

### **10.3 Muntliga källor**

Aru, M. (2011) *VD, Procordia Food AB*. Besöksintervju. 2011-05-09.

Giertz, Helena. (2011). *HR- och kommunikationschef, Procordia Food AB*. Telefonintervju. 2011-05-20.

## Bilaga 1: Intervjuformulär till intervju med Helena Giertz

### *Extern employer branding*

Hur arbetar ni för att attrahera nya medarbetare?

Vilka värderingar är viktigast att en arbetssökande har, för att matcha Procordias värderingar?

Då man pratar om Employer branding är *employer brand associations* ett väsentligt begrepp, det vill säga vilka associationer som förknippas med ett arbetsgivarvarumärke.

Vilka employer brand associations vill ni förknippas med?

Ett annat aktuellt begrepp är *employer brand image* som är ett resultat av de associationer som är förknippade till arbetsgivarvarumärket, och är den bild som innehas på den externa marknaden av arbetsgivarvarumärket. Vilken employer brand image vill ni ha? Vilka ska vara de uppfattade materiella kontra immateriella fördelarna med att arbeta på Procordia?

Vad särskiljer er som arbetsgivare gentemot era konkurrenter?

Vilka rekryteringsbudskap för ni under en rekryteringsprocess? Exempelvis löften om karriäravancemang, utveckling och utbildning. Hur arbetar Procordia för att följa upp att dessa efterlevs inom organisationen?

Hur förmedlas kultur och identitet i rekryteringsbudskapet?

### *Intern employer branding*

Vad förväntar ni er i utbyte av en medarbetare som anställs hos er?

Hur introduceras nya medarbetare?

Hur arbetar ni med employer branding internt?

Hur säkerställer ni att medarbetare agerar i enlighet med Procordias värderingar?

Hur arbetar ni för att skapa lojala medarbetare?

Hur motiverar, utvecklar och behåller ni talanger?

Vilka utvecklingsmöjligheter finns för en nyanställd?

Hur lång är en genomsnittlig anställningstid?

Hur hanterar ni processen när medarbetare väljer att lämna Procordia?

## *Kommunikation*

Vad är ert arbetsgivarerbjudande, det vill säga vad erbjuder en anställning på Procordia?

Hur kommunicerar ni era ”löften” som arbetsgivare, och vart gör ni detta??

Vad är chefernas roll och ansvar?

Hur stort utrymme ges Procordias CSR-arbete i den externa respektive interna kommunikationen?

Kommunicerar ni olika med olika åldersgrupper på arbetsmarknaden och inom företaget?

Ni har en ganska hög medelålder bland de anställda på Procordia. Hur arbetar ni för att attrahera och behålla medarbetare ur kommande generation (generation y)? Hur ser ni på denna generations värderingar och attityder till arbete?

Hur utvecklar ni ert arbetsgivarerbjudande i förhållande till generation Y? Tar ni exempelvis vara på frågor om förmåner Y-generationen värdesätter.

Vad är syftet med deltagandet på arbetsmarknadsdagarna EEE och ARKAD vid Lunds universitet?

## *Ideal*

Hur ser ideal-medarbetaren ut på Procordia?

Hur ser ”The Procordia manager” ut – önskvärda ledarbeteenden kopplat till ”living the brand”?

## Bilaga 2: Enkätundersökning – Procordia Food AB

Hej, vi är tre studenter som skriver Kandidatuppsats vid Ekonomihögskolan i Lund och vi skulle uppskatta om du ville svara på några lätta frågor. Vi är tacksamma för all hjälp vi kan få!

**\* Obligatorisk**

### 1. Kön\*

Man

Kvinna

### 2. Ålder\*

<20

21-25

26 – 30

>31

### 3. Är du studerande vid Ekonomihögskolan eller Tekniska högskolan vid Lunds Universitet i dagsläget?

*Om nej, tack för din medverkan! Men glöm inte trycka på submit längst ner i enkäten, tack!*

Ekonomihögskolan

LTH

### 4. Besökte du ARKAD i november 2010?

Ja

Nej

**5. Besökte du EEE-dagarna i februari 2011?**

Ja

Nej

**6. Har du hört talas om företaget Procordia Food?**

*Om nej, tack för din medverkan! Men glöm inte trycka på submit längst ner i enkäten, tack!*

Ja

Nej

**7. Hur kom du i kontakt med Procordia Food första gången?**

ARKAD

EEE-dagarna

Annan arbetsmarknadsdag

Media

Familj/bekanta

Kommer inte ihåg

Other...

**8. Har du något intryck av Procordia Food som arbetsgivare?**

*Om nej, hoppa över nästa fråga.*

Ja

Nej

### 9. Om ja på föregående fråga, hur är ditt intryck av Procordia Food som arbetsgivare?

	1	2	3	4	5	6
Mycket positiv	X	X	X	X	X	X Mycket negativ

### 10. Vad tror du kännetecknar Procordia Food som arbetsgivare?

*Klicka i de alternativ du anser stämma bäst*

- Brinnande intresse för mat
- Hög ersättning
- Utlandsmöjligheter
- Fokus på CSR
- Utvecklingsmöjligheter
- Medarbetarskap
- Storstadsorienterat
- Klara karriärvägar
- Innovativa
- Låg medelålder bland de anställda
- God balans mellan arbete och fritid
- Flexibla
- Övrigt...

### 11. Skulle du kunna tänka dig att arbeta för Procordia Food efter avslutad examen?

- Ja
- Nej
- Kan inte säga i dagsläget