



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen
FEKN90, Företagsekonomi
Examensarbete på Civilekonomprogrammet
VT 2017

Employer branding

En kvalitativ studie om hur ”big four” strategiskt arbetar
för att rekrytera studenter och unga yrkesverksamma
tillhörande generation Y

Författare

Linnette Ericsson

Oskar Windolf

Handledare

Clara Gustafsson

Förord

Denna uppsats är vårt examensarbete på civilekonomprogrammet och är därmed den avslutande examinationen för vår utbildning på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet. Vi vill börja med att rikta ett varmt tack till alla deltagande företag och intervjupersoner. Vi är oerhört glada för ert engagemang och ert deltagande. Utan er hade vår uppsats inte varit möjlig att slutföra. Vi vill även framföra vår tacksamhet till Clara Gustafsson, vår handledare. Hon har under arbetets gång gett oss värdefull feedback och vägledning.

/Linnette Ericsson och Oskar Windolf

Lund, maj 2017

Sammanfattning

Titel: Employer branding - En kvalitativ studie om hur “big four” strategiskt arbetar för att rekrytera studenter och unga yrkesverksamma tillhörande generation Y

Slutseminariedatum: 29 maj 2017

Ämne/kurs: FEKN90, Examensarbete på civilekonomprogrammet, 30 hp (30 ECTS)

Författare Linnette Ericsson och Oskar Windolf

Handledare: Clara Gustafsson

Nyckelord: Branding, employer branding, intern och extern employer branding, kunskapsintensiva företag, revisions- och konsultbranschen, generation Y, krav, studenter, unga yrkesverksamma

Syfte: Att skapa en fördjupad förståelse för hur de fyra största bolagen inom revisions- och konsultbranschen (“big four”), genom employer branding, arbetar för att attrahera, rekrytera och behålla studenter och unga yrkesverksamma tillhörande generation Y i en svensk kontext.

Teoretiska perspektiv: Studien utgår från teorier gällande branding, employer branding och olika generationers karakteristika.

Metod: Forskningen utgår från ett konstruktionistisk och hermeneutiskt förhållningssätt med en abduktiv ansats och kvalitativ metod. Semistrukturerade intervjuer har använts för att insamla data.

Empiri: Sju semistrukturerade intervjuer har genomförts med intervjupersoner från fyra fallföretag.

Slutsats: Studien påvisar att fallföretagen anser att generation Y har högre krav på arbetsgivare än tidigare generationer. Generation Y:s krav har lett till en utmaning för fallföretagen gällande om de ska anpassa sig till dessa eller inte i deras employer branding-arbete. Resultatet visar att generations Y:s ökade krav på arbetsgivare har lett till ett ökat fokus på intern employer branding hos “big four”. Resultatet indikerar även att intern och extern employer branding är sammanlänkade varför ett existerande ramverk har modifierats.

Abstract

Title: Employer branding - A qualitative study about how “big four” strategically work to recruit students and young professionals belonging to generation Y

Seminar date: 29th of May 2017

Course: FEKN90: Degree project, Master of Science in Business and Economics (30 University credit points)

Authors: Linnette Ericsson and Oskar Windolf

Advisor: Clara Gustafsson

Key words: Branding, employer branding, internal and external employer branding, knowledge-intensive firms, the audit- and management consulting industry, generation Y, demands, students, young professionals

Purpose: To create an understanding of how the four largest firms in the audit- and management consulting industry work, through employer branding, to attract, recruit and retain students and young professionals belonging to generation Y in a Swedish context.

Theoretical perspective: The study is based on theories concerning branding, employer branding and characteristics of different generations.

Methodology: The research has a constructivist and hermeneutic approach with an abductive and qualitative methodology. Semi-structured interviews were conducted in order to collect data.

Conclusions: The study shows that the case companies believe generation Y has higher demands on employers than previous generations. Generation Y’s demands have led to a challenge for the case companies considering whether they should take the demands into consideration or not when they design their employer branding. The result indicates that generation Y’s higher demands on employers have led to an increased focus on internal employer branding among “big four”. The result also indicates that internal and external employer branding is interconnected, consequently an existing framework has been modified.

Innehållsförteckning

1. BAKGRUND	7
1.1 TEORETISK BAKGRUND.....	7
1.2 PRAKTISK BAKGRUND	9
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	10
1.4 FRÅGESTÄLLNING	11
1.5 SYFTE	12
2. TEORI	13
2.1 EMPLOYER BRANDING	13
2.1.1 Branding	13
2.1.3 Definition employer branding	16
2.1.4 Teoretiskt ramverk - employer branding.....	18
2.1.5 Intern och extern employer branding.....	20
2.1.6 Förhållandet branding och employer branding.....	22
2.2 GENERATIONER.....	24
2.2.1 Förklaring av generationsbegreppet	24
2.2.2 Generationer karakteristika.....	25
2.2.3 Jämförelse av generationer	28
3. METOD	30
3.1 VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÄTT	30
3.1.1 Ontologiskt förhållningssätt	30
3.1.2 Epistemologiskt förhållningssätt	30
3.2 FORSKNINGSAKSATS	31
3.2.1 Abduktiv ansats	31
3.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	32
3.3.1 Val av bransch, fallföretag och intervjupersoner	32
3.3.2 Semistrukturerade intervjuer.....	36
3.3.3 Intervjuförberedelse och intervjugenomförande	37
3.3.4 Bearbetning av det empiriska materialet.....	40
3.3.5 Förförståelse	41
3.4 REFLEKTION AV VALD METOD	42
3.4.1 Trovärdighet.....	42
3.4.2 Äkthet	44
3.4.3 Källkritik	44
4. RESULTAT	46
4.1 "BIG FOUR:S" SYN PÅ GENERATION Y:S KRAV GÄLLANDE VAL AV ARBETSGIVARE	46
4.1.1 Ett tydligt individualistiskt synsätt hos generation Y.....	46
4.1.2 Balans mellan fritids- och arbetsliv - allt viktigare för generation Y.....	48
4.1.3 Efterfrågan på kontinuerlig utveckling samt feedback hos generation Y.....	49
4.1.4 Digitalisering - en kommunikationsutmaning för fallföretagen	50
4.2 FALLFÖRETAGENS FOKUS INOM EMPLOYER BRANDING; LYSSNA PÅ MÅLGRUPPEN.....	51

4.2.1 Ett större fokus på intern employer branding hos fallföretagen	54
4.3 GENERATION Y:S PÅVERKAN PÅ “BIG FOUR:S” EMPLOYER BRANDING	56
5. ANALYS	62
5.1 HÖGRE KRAV FRÅN GENERATION Y ENLIGT “BIG FOUR”	62
5.2 INTERN EMPLOYER BRANDING HAR BLIVIT VIKTIGARE FÖR ATT BEHÅLLA, REKRYTERA OCH ATTRAHERA GENERATION Y	65
5.2.1 Förhållandet intern och extern employer branding - från två enskilda begrepp till en enhet	68
5.3 FÖRETAGENS ANPASSNING TILL GENERATION Y:S KRAV	70
5.3.1 Från arbetsgivarnas till arbetstagarnas marknad	70
5.3.2 Ett vägsکیل för “big four” - ska de anpassa sig till målgruppen eller inte i deras employer branding-arbete?.....	71
6. DISKUSSION OCH SLUTSATS.....	75
6.1 TEORETISKT BIDRAG	75
6.2 PRAKTISKT BIDRAG.....	76
6.3 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	76
7. REFERENSLISTA	78
LISTA AV FIGURER OCH TABELLER.....	85
LISTA AV FIGURER.....	85
LISTA AV TABELLER.....	85
BILAGOR	86
BILAGA 1 - INTERVJUGUIDE, INTERVJUPERSONER PÅ RESPEKTIVE FALLFÖRETAG	86

1. Bakgrund

Professionella tjänsteföretag är beroende av att ha talangfulla medarbetare för att nå framgång (Alvesson, 2004). En bransch som tillhör kategorin professionella tjänsteföretag är revisions- och konsultbranschen (Alvesson, 2004). Företagen som ingår i "big four" tillhör den här branschen. Begreppet "big four" syftar på de fyra största bolagen baserat på deras marknadsandelar, vinst och antalet anställda och innefattar bolagen KPMG, Deloitte, PwC och EY (Nasdaq, 2015). Dessa bolag hamnar ofta högt upp när företaget Universum varje år redovisar Sveriges populäraste arbetsgivare bland ekonomistudenter. I undersökningen från 2017 hamnade alla "big four" bland de 25 främsta (Universum, 2017). Det här indikerar att dessa företag har lyckats med att nå ut med sitt employer branding-budskap eftersom deras målgrupp anser att de är attraktiva att jobba för. I dagsläget lägger företagen tillhörande "big four" en stor del av sitt fokus gällande employer branding mot generation Y, ibland även kallad millennials. Detta eftersom generation Y idag är större till antalet än någon annan generation och kommer att utgöra 50 % av den globala arbetskraften år 2020 (PwC, 2011). Generation Y är och blir därför viktig att ta hänsyn till i dessa företags employer branding-arbete. Generationens Y:s framväxt gör därför "big four:s" employer branding-arbete till ett aktuellt och intressant ämne att studera.

1.1 Teoretisk bakgrund

Det senaste decenniet har det argumenteras att det har blivit allt viktigare för företag att ha en väl utarbetad employer branding-strategi för att ha möjlighet behålla sin konkurrenskraft. Enligt Sullivan (2004) innebär employer branding att företag har en utarbetad långsiktig strategi för att hantera uppfattningen av det specifika företaget som arbetsgivare bland anställda, potentiella anställda och andra intressenter. Mosley (2015) hävdar att employer branding har fått ökad betydelse bland företagsledningar, detta då 73% av VD:ar i deras undersökning oroade sig för att attrahera och behålla talanger. Han menar att lösningen är att fokusera på företagets employer brand då processen för att nå potentiella anställda blir effektivare. Mosley (2016) argumenterar också för att employer branding inte längre är en fråga enbart för rekryteringsfunktionen inom en organisation utan nu är en central fråga för att leda företag effektivt. Malin Berglund, rådgivare inom employer branding, håller med och

pekar på vikten av att ha en trivsamt arbetsmiljö och ett gott rykte för att locka framtida medarbetare (Sandstén Vikberg, 2016). Markelz (2016) instämmer i att employer branding spelar en allt viktigare roll för organisationer. Hon menar att detta grundar sig i att företag som har ett attraktivt employer brand har större chans att attrahera personer som passar in i kulturen och därmed stannar längre hos organisationen. Biswas och Suar (2013) är av samma åsikt och menar att employer branding har blivit ett populärt koncept de senaste åren. Backhaus och Tikoo (2004) noterade den här trenden redan år 2004 och menade då att det grundade sig i att ett företags varumärke anses vara en av dess mest värdefulla resurs. Employer branding blir därför intressant att undersöka med tanke på att det är en aktuell fråga för organisationer.

På senare tid har de strategiska aspekterna av employer branding diskuterats bland forskare. Ulrich (2009) menar att HR-avdelningens ansvar bör vara av en mer strategisk karaktär för att företag ska nå framgång. Mosley (2016) samt Ritson (2002) är av samma åsikt gällande att employer branding har blivit en viktig strategisk fråga för organisationer men menar att fler än HR-avdelningen bör vara involverade i arbetet. De argumenterar för att det bör vara en fråga för ledningsgruppen och VD:n för att få uppnå bästa möjliga resultat. Med grund i att employer branding anses vara allt viktigare för en organisation menar Backhaus och Tikoo (2004) att steget inte är långt till att implementera employer branding som en central aktivitet i en organisation. De menar vidare att employer branding är en nyckel för att företag ska nå framgång med argumentet att det leder till konkurrensfördelar. I sitt teoretiska ramverk utvecklar Backhaus och Tikoo (2004) att employer branding byggs upp av två delar som illustreras av två kedjor. För det första menar de att employer branding leder till att människor skapar associationer till varumärket vilket leder till att en image om företaget kan skapas. Vidare menar de att detta kan leda till attraktion hos en anställd om denne relaterar sin självbild med bilden företaget ger. De menar också att employer branding stärker företagets identitet och kultur på grund av att anställda tillhandahåller mer information ju längre de jobbar för företagen. Backhaus och Tikoo (2004) argumenterar för att detta leder till en lojalitet hos den anställda då denne blir mer engagerad i sitt arbete vilket kan resultera i en ökad produktivitet för företaget.

Sedan Backhaus & Tikoos teoretiska employer branding-ramverk utformades har en ny generation födda mellan år 1982-2005, generation Y (även kallad millennials), etablerat sig på arbetsmarknaden (Strauss & Howe, 2007). Generation Y ser på arbetslivet på ett annorlunda sätt än tidigare generationer (Meister & Willyerd, 2010). De anses vara mer toleranta och

flexibla men också mer krävande än tidigare generationer (TT, 2012). Crumppacker och Crumppacker (2007) delar denna åsikt och tillägger att generation Y karakteriseras av personer med gott självförtroende och optimism. Vidare sätter generation Y sina personliga värderingar framför organisationens mål (Deloitte, 2015) vilket uttrycker sig i att personer tillhörande denna generation vill ha ett meningsfullt arbete (Cahill, Fache & Sedrak, 2012). Ytterligare har generation Y begränsad lojalitet mot deras nuvarande arbetsgivare och många planerar att byta företag inom en snar framtid (PwC, 2011). Med grund i detta menar TT (2012) att arbetsgivare behöver tänka i nya banor för att locka till sig personal från generation Y. Generationsskiftet och de karakteristiska denna generation visar har bidragit till att företag idag arbetar mer aktivt med employer branding än tidigare (Wadee, 2011). Eftersom en ny generation med annorlunda karakteristika har kommit in på arbetsmarknaden sedan Backhaus och Tikoo (2004) presenterade sitt ramverk anser vi att den behöver undersökas igen. Avsikten är att se om generations Y:s krav gällande arbetslivet har påverkat ramverkets användbarhet.

1.2 Praktisk bakgrund

Backhaus och Tikoo (2004) samt Ray och Singh (2016) menar att företag generellt har en utmaning gällande att attrahera och hitta rätt medarbetare. Utmaningen blir allt mer påtaglig i kunskapsintensiva företag, vilka inte säljer några produkter, eftersom medarbetarna är en av företagets viktigaste resurs enligt Alvesson (2004). I och med att företagen erbjuder dessa människors kompetens till sina kunder i form av en immateriell tjänst är kvaliteten svår att mäta på ett kvantitativt och objektiva sätt (Alvesson, 2004). Han menar vidare att det här leder till att företag inom denna sektor i mångt och mycket måste bevisa sitt värde på andra sätt än genom mätbara resultat, exempelvis genom att bygga upp sitt varumärke och image. För att bygga upp och behålla sin konkurrensfördel kan dessa företag använda humankapitalet för att differentiera sig (Alvesson, 2004). Han menar därför att behovet av talangfull arbetskraft är av större betydelse för professionella tjänsteföretag jämfört med tillverkande företag.

Eftersom revisions och konsultbranschen tillhör professionella tjänsteföretag är det väsentligt för den här branschen att rekrytera talangfull arbetskraft för att vara konkurrenskraftiga (Alvesson, 2004). Syftet med employer branding är som sagt att hantera uppfattningen av det specifika företaget som arbetsgivare bland anställda, potentiella anställda och andra intressenter (Sullivan, 2004). Ett professionellt tjänsteföretags employer branding-arbete blir

därmed betydelsefullt för att det ska uppnå framgång. Företagen tillhörande “big four” är en del av denna branschen varför deras employer branding-arbete blir viktigt för att de ska lyckas differentiera sig mot sina konkurrenter.

Eftersom generation Y är den till antalet största målgruppen på arbetsmarknaden idag blir denna generation en betydelsefull målgrupp för “big four” när de genom employer branding arbetar för att attrahera, rekrytera och behålla talangfull arbetskraft. Generation Y är i dagsläget mellan 12 och 35 år (Strauss & Howe, 2007). De arbetsföra inom denna generation är därför i olika faser i sin yrkesverksamma karriär. Antingen är de studenter som letar efter sitt första jobb eller så är de ute på arbetsmarknaden som anställda eller arbetssökande. För “big four” blir därför följande målgrupper som tillhör generation Y intressanta för dem när de utformar sitt employer brand; studenter som letar information om arbetsgivare för att få sin första anställning, nyutexaminerade studenter som söker sin första anställning samt personer som har varit ute på arbetsmarknaden i något eller några år och antingen aktivt eller passivt söker nytt arbete. För enkelhetens skull kommer vi härnäst att referera till dessa målgrupper som studenter och unga yrkesverksamma.

Som nämnt har generation Y annorlunda karakteristika än tidigare generationer (Crumpacker & Crumpacker, 2007; Strauss & Howe, 2007; Meister & Willyerd, 2010; PwC, 2011; Cahill et al., 2012, Fache & Sedrak, 2012; Deloitte, 2015). I tidigare forskning saknas dock företagens perspektiv gällande aspekten generationsskillnader kopplat till deras employer branding arbete. Tidigare undersökningar behandlar istället generationsskillnader med utgångspunkt i de arbetssökandes perspektiv för att på ett kvantitativt sätt undersöka deras krav angående arbetslivet (Glass, 2007; Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, 2010; Hall, 2016). Vi anser därför att det är intressant att få en fördjupad förståelse för företagens perspektiv när det gäller employer branding kopplat till generationsskillnader.

1.3 Problemformulering

Enligt vad som presenterats i bakgrundsavsnittet är employer branding ett aktuellt ämne. Detta gäller inte minst i en kunskapsintensiv bransch som konsult- och revisionsbranschen där de anställda utgör en viktig resurs för framgång (Alvesson, 2004). Den här branschen blir därför intressant att studera.

Vi anser att det finns en avsaknad i tidigare forskning gällande företagens perspektiv inom denna bransch rörande employer branding kopplat till generationsskillnader. Det här eftersom tidigare undersökningar som behandlar generationsskillnader har utgått från de arbetssökandes perspektiv (Glass, 2007; Twenge et al., 2010; Hall, 2016). Vår avsikt är därmed att få en ökad förståelse för hur företagen tillhörande “big four” arbetar, genom employer branding, för att attrahera och rekrytera studenter och unga yrkesverksamma tillhörande generation Y i syfte att praktiskt bidra med slutsatser utifrån ett branschfokus. Nämnade målgrupper blir intressanta att undersöka för den här branschen eftersom de utgör och har utgjort en stor del av arbetsmarknaden (PwC, 2011). På grund av att generation Y de senaste åren har etablerat sig på arbetsmarknaden är det först nu slutsatser kan dras på en bredare front. Vi anser därmed att det är ett aktuellt ämne som behöver studeras närmare.

Ytterligare har det konstaterats att Backhaus och Tikoos (2004) employer branding-ramverk inte har studerats efter att generation Y har etablerat sig på arbetsmarknaden. Med tanke på att generation Y nu utgör den största andelen av de olika generationerna anser vi att det finns argument för att undersöka vad detta har inneburit. Anledningen är för att ta reda på om generation Y:s krav i arbetslivet har påverkat ramverket och om detta därför behöver modifieras. Avslutningsvis utgår uppsatsen från en svensk kontext eftersom fallföretagen vi har valt verkar i Sverige och därmed riktar sig främst mot svenska studenter och unga yrkesverksamma.

1.4 Frågeställning

Ovanstående problemdiskussion har lett till följande forskningsfrågor:

Hur ser de fyra största bolagen inom revisions- och konsultbranschen på generation Y:s avvikande krav, jämfört med andra generationer, gällande val av arbetsgivare?

Hur har dessa bolags syn på generations Y:s krav gällande val av arbetsgivare påverkat deras employer branding-arbete?

1.5 Syfte

Uppsatsens syfte är att skapa en fördjupad förståelse för hur de fyra största bolagen inom revisions- och konsultbranschen, "big four", genom employer branding, arbetar för att attrahera, rekrytera och behålla studenter och unga yrkesverksamma tillhörande generation Y i en svensk kontext.

2. Teori

I följande kapitel redogör vi för studiens valda teori. Vi börjar med att diskutera branding i syfte att lägga en grund till att förstå employer branding. Begreppet employer branding och vår valda definition av detta begrepp presenteras sedan. Efter detta redogörs för hur vi anser att branding och employer branding förhåller sig till varandra. Kapitlet fortsätter med att redogöra för vårt val av teoretiskt ramverk för att senare diskutera intern och extern employer branding. Avsnittet avslutas med en beskrivning av generationsbegreppet. Vi presenterar även de olika generationernas karakteristika där fokus främst läggs på generation Y eftersom den är målgruppen vår studie inriktar sig på.

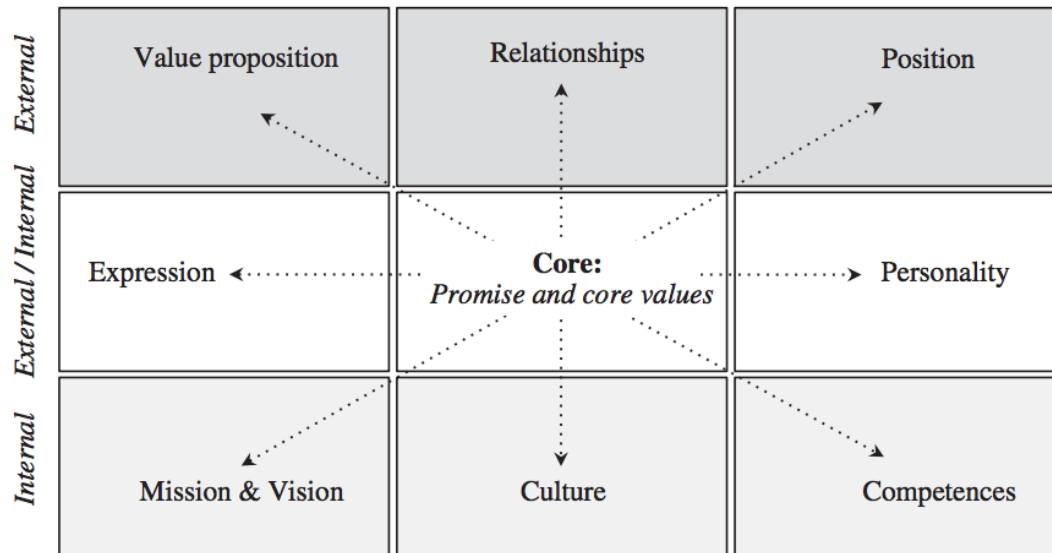
2.1 Employer branding

2.1.1 Branding

För att få en bättre förståelse för employer branding krävs först en beskrivning av innebörden av ett varumärke och uppbyggandet av detta, så kallad branding. Chandrasekar (2010) beskriver att ett produktvarumärke i huvudsak är ett löfte från en säljare att konsekvent leverera en specifik uppsättning av funktioner, förmåner och tjänster till köparen. Keller (2013) citerat i Kapferer (2008) definierar vidare ett produktvarumärke som ”a brand is a set of mental associations held by the consumer, which add to the perceived value of a product or service” (s. 10). Keller (2013) menar genom definitionen att varumärken för en produkt har ett emotionellt och finansiellt värde eftersom varumärket har skapat associationer hos den potentiella kunden. Här läggs därför fokus på det uppfattade värde som kunden får av att köpa produkten eller tjänsten (Keller, 2013). För att kunna differentiera sig mot konkurrenter är det viktigt för företag att skapa associationer hos kunden enligt Dahlén och Lange (2009). Associationerna formas hos konsumenten när de ställer ett varumärke mot sina personliga kriterier. Dessa kriterier innefattar bland annat hög kvalitet och trovärdighet (Hillenbrand, Alcauter, Cervantes & Barrios, 2013; Davis, 2010).

Den största skillnaden mellan ett produktvarumärke jämfört med ett företags varumärke är att det finns en organisation bakom ett företags varumärke där firman också är en del av varumärket (Alvesson & Berg, 1992; Balmer, 1995; Urde, 2013). Som en följd av att Urde

(2013) ansåg att det fattades ett allmänt accepterat teoretiskt ramverk som definierar identiteten för ett företags varumärke presenterade han “The Corporate Brand Identity Matrix” (Hädanefter refererad som “The CBIM”). För att förstå skillnader och likheter mellan ett produktvarumärke och ett arbetsgivarvarumärke presenterar vi Urdes (2013) matris nedan.



Figur 1: The Corporate Brand Identity Matrix (The CBIM)
 Källa: Urde, 2013 (s. 750)

Matrisen, som ses i Figur 1, består av nio element som tillsammans utgör ett företags varumärke (Urde, 2013). Pilarna symboliserar att alla dessa element utgör en enhet och är relaterade till varandra, med andra ord påverkar alla element kärnan och kärnan påverkar alla element (Urde, 2013). Han delar vidare upp de nio elementen i externa, interna och externa/interna faktorer. De externa faktorerna är “value proposition”, “relationships” och “position” och refererar till hur företaget vill att deras varumärke ska uppfattas av externa parter (Urde, 2013). Å andra sidan återger de interna faktorerna “Mission & Vision”, “Culture” och “Competences” företagets värderingar och hur verkligheten är uppbyggd i organisationen (Urde, 2013). De tre sista elementen “Core”, “Expression” och “Personality” kopplar ihop de interna och externa faktorerna (Urde, 2013). För att bättre förstå vad varje element betyder presenterade Urde (2013) ett antal indikativa frågor för att kunna identifiera elementens tillämpning för en organisation. Frågorna ses i Tabell 1 nedan. Ett exempel på hur dessa frågor kan användas är när Urde (2013) applicerade det teoretiska ramverket på ABB. I syfte att identifiera deras kultur frågade han sig vilka attityder de har och hur de jobbar och uppför sig

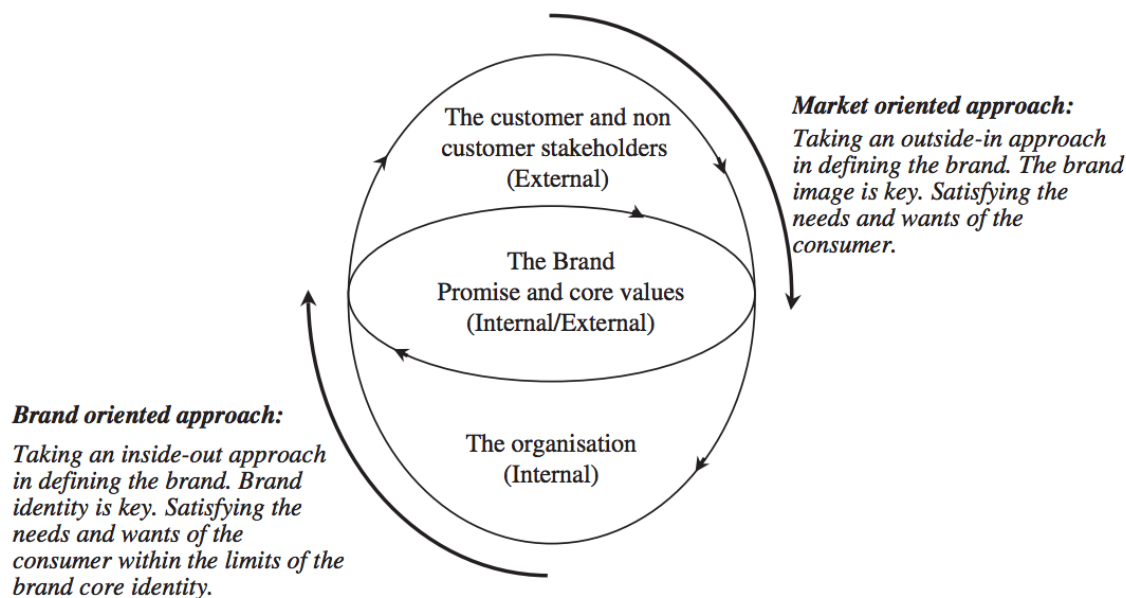
inom företaget. Han gick då till företagets uppförandekod samt dokument som förklarade arbetssätt och värderingar gällande deras kultur.

<i>Element</i>	<i>Indicative questions</i>
Value proposition	What are our key offerings and how do we want them to appeal to customers and non-customer stakeholders?
Relationships	What is our intended position in the market, and in the hearts and minds of key customers and non-customer stakeholders?
Personality	What combination of human characteristics or qualities forms our corporate character?
Core	What do we promise, and what are the core values that sum up what our brand stands for?
Expression	What is unique or special about the way we communicate and express ourselves making it possible to recognise us at a distance?
Mission and vision	What engages us, beyond the simple aim of making money (mission)? What is our direction and inspiration (vision)?
Culture	What are our attitudes and how do we work and behave?
Competences	What are we particularly good at, and what makes us better than the competition?

Tabell 1: Indikativa frågor för tillämpning av The CBIM

Källa: Urde, 2013 (s. 754)

Urde (2013) menar att detta ramverk grundar sig i de ansatser han tidigare presenterat, närmare bestämt “the brand-oriented approach” och “the market-oriented approach” som kan ses i Figur 2 nedan. För att förstå modellen menar Urde och Greyser (2016) att branding består av varumärkets identitet och rykte. Identiteten är primärt ett internt perspektiv medan rykte primärt är ett externt perspektiv (Roper & Fill, 2012). I huvudsak handlar varumärkesidentiteten om organisationen och dess och ledningens uppfattningar, medan rykte handlar om intressenternas uppfattningar (Balmer, 2012). Som en följd av detta har frågeställningen om en organisation ska anpassa sin varumärkesidentitet till sin omgivning eller om företaget bör försöka att anpassa miljön till sin varumärkesidentitet uppkommit (Urde & Greyser, 2016). Urde, Baumgarth och Merrilees (2011) beskriver det som att tillvägagångssättet kan ske från insidan och utåt (med företagets identitet i fokus) eller från utsidan och in (med företagets rykte i fokus). I modellen som visas i Figur 2 representerar en “brand-oriented approach” ett tillvägagångssätt “insidan-ut” medan en “market-oriented approach” utgör en “utsidan-in” tillvägagångssätt vid identifiering av ett företags varumärke (Urde, 2013). Urde (2013) betonar dock att dessa tillvägagångssätt inte är helt likställda utan snarare relaterar till varandra och har synergier.



Figur 2: The market and brand-oriented framework

Källa: Urde, 2013 (s. 745)

Enligt Urde et al. (2011) är det större sannolikhet att ett företag håller sig inom ramarna för sitt varumärke om de utgår från sin varumärkesidentitet, det vill säga arbetar inifrån och ut, när de utformar produkter som ska tillfredsställa deras kunders och intressenters behov. I motsats till detta skulle ett företag som försöker anpassa miljön till sin varumärkesidentitet bli vägleda av behoven hos deras kunder och intressenter i den varumärkesbyggande processen (Keller, 2001; Urde et al., 2011). Företag skulle därför, med detta tillvägagångssätt, vara mer benägna att frånga sin varumärkesidentitet (Urde et al., 2011). Dock är det vanligt att en organisation använder inslag av båda tillvägagångssätten (Urde et al., 2011). Eftersom varumärkesidentitet naturligt har likheter med identiteten för ett arbetsgivarvarumärke anser vi att modellen kan appliceras på ett företags employer branding-arbete. Modellen blir därför intressant för vår uppsats som en del i att uppfylla vårt syfte. Detta kommer att diskuteras närmare i avsnittet “Förhållandet branding och employer branding”.

2.1.3 Definition employer branding

Vi har valt att använda Sullivans (2004) definition av employer branding i denna uppsats. Definitionen lyder “a targeted, long-term strategy to manage the awareness and perceptions of employees, potential employees, and related stakeholders with regards to a particular firm” (Sullivan, 2004, s.1). Vi har valt definitionen eftersom den fokuserar på de strategiska aspekterna av employer branding och innefattar existerande medarbetare, potentiella kandidater och intressenter. En närmare argumentation till varför vi har valt denna definition

presenteras längre ner i detta avsnitt. Innan dess presenterar vi andra definitioner som har introducerats av andra författare.

Employer branding nämndes för första gången av Ambler och Barrow (1996). De definierar employer branding som “the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company” (s.187). I denna definition fokuserar de därmed på fördelarna som den potentiella anställda får utav en anställning hos det specifika företaget. Vidare menar de att employer branding hör hemma inom området relationsmarknadsföring eftersom “kunder” kan bytas ut mot “anställda” då marknadsföring fått större fokus på människor än kortvariga ekonomiska fördelar. Genom att betona fördelarna för den anställde och identifiera employer branding som en del av relationsmarknadsföring ser de därmed employer branding som ett varumärke som ska kommuniceras ut till potentiella anställda för att attrahera talanger.

Sedan Ambler och Barrows (1996) definition introducerades har flera forskare framfört sin definition av employer branding. Branham (2001) definierar employer branding som “Manipulating these benefits to position the firm in the minds of potential employees as a great place to work (an employer of choice) is the role of employer branding” (s. 18). Till viss del håller han därmed med Amber och Barrows (1996) definition då han betonar att rollen för employer branding är att marknadsföra och kommunicera. Dock är det mindre fokus på att positionera sig och mer fokus på att manipulera potentiella anställda genom marknadsföring jämfört med Ambler och Barrow (1996). Chhabra & Sharma (2014) utgår från tidigare teorier och utvecklar dessa genom att betona vikten av att det är lika viktigt för kandidaterna till jobben att bli attraherade av organisationerna som det är för arbetsgivaren att vilja anställa kandidaten. Tidigare hade fokus främst varit på hur företagen ska kunna hitta, attrahera och anställa rätt personer samt att behålla dessa. Påståendet indikerar därmed att företag hädanefter bör ta de potentiella arbetstagares krav gällande arbetsgivare i större beaktning än tidigare.

Verma och Ahmad (2016) har också presenterat en definition som är nära relaterad till marknadsföring men utvecklar den till att employer branding handlar om att skapa en image hos de potentiella anställda. Definitionen lyder “Employer branding is the process of creating an image for the employers as being great to work with in the minds of the targeted candidate pool” (Verma & Ahmad, 2016, s.42). Detta innebär att employer branding, enligt dem expanderar från att enbart handla om att marknadsföra sitt varumärke till att skapa en attraktiv

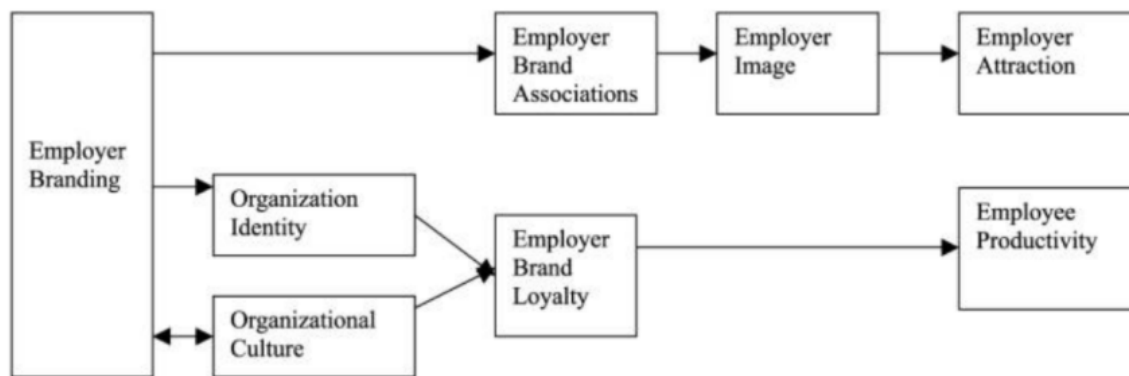
helhetsbild av företaget, det vill säga en image. De menar att om ett företag lyckas skapa mening och syfte, en känsla av gemenskap, sammanhang för personlig utveckling och en känsla av att vara självständig i sitt arbete på arbetsplatsen så genererar detta en stolthet och entusiasm hos personalen. Talangfull arbetskraft kommer att bli lockad av denna positiva image av arbetsgivaren som har skapats till följd av ett effektivt employer branding-arbete. Detta implicerar att employer branding-arbetet har fått ett allt mer strategiskt fokus (Verma & Ahmad, 2016).

Denna uppsats valda definitionen av employer branding är som sagt var presenterad av Sullivan (2004) och lyder “a targeted, long-term strategy to manage the awareness and perceptions of employees, potential employees, and related stakeholders with regards to a particular firm” (s.1). Jämfört med Ambler och Barrows (1996), Branhams (2001) och Verma och Ahmads (2016) definitioner finns ett större fokus på strategi i Sullivans (2004) syn på employer branding. Detta går i linje med vår forskning eftersom vi ämnar att skapa en fördjupad förståelse för hur “big four” arbetar för att attrahera, rekrytera och behålla studenter och unga yrkesverksamma genom att undersöka hur deras strategiarbete inom employer branding har utvecklats. Sullivan lägger till ett fokus på de redan existerande anställda och betonar därmed vikten av intern employer branding. Vi anser därmed att denna definition är relevant för vår forskning eftersom den innefattar alla de sociala aktörer som ingår i den verklighet vi ämnar undersöka.

2.1.4 Teoretiskt ramverk - employer branding

Backhaus och Tikoo (2004) argumenterar att employer branding är en nyckelaktivitet inom företag för att nå framgång. Detta argument grundar de i att The Conference Board Report (2001) visade på att effektiv employer branding leder till konkurrensfördelar. En effektiv employer branding hjälper anställda att internalisera företagets värderingar. När de anställda känner en match mellan deras och företagets värderingar blir de mer hängivna åt organisationen och är därför mindre benägna att lämna sitt jobb (Backhaus & Tikoo, 2004). Collins och Stevens (2002) och Ritson (2002) är av samma uppfattning och menar att ett starkt employer brand potentiellt kan reducera kostnader för anställning av personal, förbättra relationer med de anställda och minska personalomsättningen. Berthon, Ewing och Hah (2005) bygger vidare på denna argumentation genom att säga att det är allmänt känt att humankapital är basen för konkurrensfördelar i en modern ekonomi. Alvesson (2004) hävdar att detta blir än mer väsentligt och påtagligt i kunskapsintensiva företag eftersom tjänsten dessa företag

erbjuder sina kunder är deras anställdas kompetens. Trots den argumenterade fördelen med ett effektivt employer brand hävdar Backhaus och Tikoo (2004) att det vid den tidpunkten inte fanns ett utvecklat teoretiskt ramverk för employer branding utan att begreppet hade diskuterats mer praktiskt. De presenterade därför ett teoretiskt employer branding ramverk, se Figur 3 nedan.



Figur 3. Teoretiskt Ramverk Employer Branding

Källa: Backhaus och Tikoo (2004), s.505

Backhaus och Tikoo menar att employer branding byggs upp av två delar. Till att börja med argumenterar de för att employer branding leder till att människor skapar associationer till varumärket som i sin tur leder till att en specifik image om organisationen uppstår. När potentiella anställda får en positiv image av ett specifikt företag är det mer sannolikt att de känner samhörighet med organisationen i fråga på grund av att de relaterar sin självbild med bilden av vad en anställning hos företaget utlovar (Backhaus & Tikoo, 2004). Denna kedja kan ses i Figur 3. Vidare menar de att employer branding stärker organisationens identitet och kultur eftersom de anställda tillgodosör sig mer information om dessa områden ju längre de jobbar inom företaget. De anställda agerar därefter i större grad utefter dessa eftersom den ackumulerade kunskapen de har vägleder dem i deras val (Backhaus & Tikoo, 2004). Detta faciliterar förhållandet mellan employer branding och de anställdas lojalitet mot företaget eftersom ett psykologiskt kontrakt bildas och de anställda därför blir mer benägna att vara engagerade i företaget. Det är därför viktigt att ha en välgrundad strategi gällande hur anställdas värderingar och beteende ska gå i linje med varumärkets önskade värderingar menar Berthon et al. (2005) och bygger därmed på Backhaus och Tikoos (2004) argument. Detta grundar sig i Harris och de Chernatony (2001) resonemang att anställda antingen kan förstärka eller underminera ett företags varumärke. Om ett företag lyckas få sina anställda att känna

samhörighet med organisationens värderingar kommer de anställdas produktivitet att öka tack vare deras ökade engagemang (Backhaus och Tikoo, 2004). Vi har valt att använda detta teoretiska ramverk gällande employer branding eftersom det ger oss förutsättningar att uppfylla vårt syfte. Detta eftersom olika parametrar av employer branding innefattas i ramverket. Vi har därför möjlighet att undersöka hur fallföretagen, genom employer branding, arbetar för att attrahera, rekrytera såväl som behålla studenter och unga yrkesverksamma tillhörande generation Y.

Vatsa (2016) utvecklar vad det är som gör att en potentiell anställd finner en organisation attraktiv att jobba för. Han menar att det är fem faktorer som bidrar till detta; ekonomiskt värde, intressevärde, socialt värde, utvecklingsmöjligheter och möjlighet att få tillämpa sin egen kompetens (Vatsa, 2016). Han betonar även vikten av Employer Value Proposition, ofta kallad EVP, för att locka till sig kvalificerade kandidater. Ett företags EVP är det kommunicerade värdet som en potentiell kandidat skulle få av att jobba för det specifika företaget (Backhaus & Tikoo, 2004). Vatsa (2016) menar vidare att extern employer branding kan bli innehållslös om inte företagets interna employer branding är effektivt och bra utfört. Detta eftersom jobbsökande frågar nuvarande anställda på företaget om hur det är att jobba där (Vatsa, 2016). Om det kommunicerade budskapet av den nuvarande anställda inte stämmer överens med vad det externa employer branding-budskapet säger minskar trovärdigheten för företaget hos den potentiella kandidaten (Vatsa, 2016). Backhaus och Tikoo (2004) betonar också vikten av att budskapet employer branding kommunicerar är adekvat och ärligt. De menar att realistiska arbetsbeskrivningar bidrar till att förväntningar på arbetet blir mer korrekta. Om företaget inte lyckas kommunicera hur verkligheten ser ut på företaget skulle en nyanställd gå in med orimliga förväntningar på arbetet som inte stämmer överens med verkligheten. Detta ökar missnöjdheten hos den nyrekryterade och ökar därmed risken att hen presterar sämre än önskat och/eller slutar sin anställning (Backhaus och Tikoo, 2004).

2.1.5 Intern och extern employer branding

I uppsatsens valda definition av employer branding läggs ett fokus på både potentiella anställda men också på redan existerande anställda i företag (Sullivan, 2004). Vi anser därför att det är rimligt att ge en beskrivning av begreppen extern employer branding och intern employer branding, vilka kommer att förklaras nedan.

MacLavery, McQuillan och Oddie (2007) har definierat intern employer branding som “promoting the company brand values amongst employees” (s.2). Enligt dem är intern employer branding en uppsättning av strategiska processer som ger anställda i företag rätt upplevelse på ett konsekvent sätt. Dessa processer inkluderar, men är inte begränsade till, intern kommunikation, utbildningsstöd, ledarskapsträning och belöningsprogram (Vatsa, 2016). Harris och de Chernatony (2001) menar att de anställda antingen kan förstärka eller underminera trovärdigheten hos ett företags employer brand. Det är därför viktigt att ha en utarbetad strategi gällande hur de anställdas värderingar och beteende ska förenas med varumärkets önskade värderingar (Harris & de Chernatony, 2001). Vatsa (2016) menar att det är upp till ledningen på ett företag att definiera företagets mission och vision för att få de anställda att identifiera sig med organisationen (Vatsa, 2016). Vidare menar Vatsa (2016) att intern employer branding är avgörande för att ett företag ska förstärka sin konkurrenskraft och nå långsiktig framgång. Detta genom att organisationer kan stimulera de anställdas identifiering med företaget och därigenom få dem att bli engagerade och duktiga i sitt arbete. Den andra kedjan i Backhaus & Tikoos (2004) teoretiska ramverk behandlar hur employer branding bidrar till att de anställda identifierar sig med ett företags kultur och identitet. Det här leder i sin tur till engagemang och en högre produktivitet bland de anställda. Därför anser vi att den kedjan kan tolkas som intern employer branding.

Till skillnad från intern employer branding ligger fokus inom extern employer branding på ett företags intressenter och potentiella anställda (Backhaus och Tikoo, 2004). Sullivan (2004) argumenterar att företag också behöver vara skickliga på att attrahera personal för att de ska kunna vara konkurrenskraftiga vilket implicerar att även extern employer branding har betydelse för organisationers framgång. Inom extern employer branding menar Backhaus och Tikoo (2004) att det är viktigt att företag ger en rättvisande bild av vad de har att erbjuda till potentiella anställda. Om företaget lyckas förena sitt erbjudande med potentiella anställdas önskemål har de en större chans att lyckas attrahera rätt personal (Backhaus och Tikoo, 2004). Den första kedjan i Backhaus och Tikoos (2004) ramverk syftar till att potentiella anställda och andra intressenter ska attraheras av företaget som arbetsgivare. Detta eftersom employer branding skapar associationer som leder till en image om arbetsgivaren (Backhaus & Tikoo, 2004). Vi anser därmed att den första kedjan kan tolkas som extern employer branding.

2.1.6 Förhållandet branding och employer branding

För att skapa en djupare förståelse för begreppet employer branding kommer vi i det här avsnittet ge vår syn på hur branding och employer branding förhåller sig till varandra. Som nämnt ser vi en tendens att employer branding har gått från att ha ett marknadsföringsfokus till ett strategiskt fokus utgångspunkt. Vi ser även den här tendensen hos branding. När Ambler och Barrow (1996) först nämnde employer branding menade de att ett företags varumärke kan positionera sig på liknande sätt som ett produktvarumärke. Det här implicerar att employer branding vid den tidpunkten handlade om att bygga upp ett varumärke och att marknadsföra innebörden av varumärket i syfte att positionera sig mot konkurrenter (Ambler & Barrow, 1996). Genom Chhabra & Sharmas (2014) och Sullivans (2004) definitioner har dock utvecklingen gått mot att employer branding utgår från en utarbetad strategi. Vi anser att Urdes (2013) "The CBIM" indikerar samma utveckling gällande ett företags varumärke eftersom matrisen implicerar att en strategi har utarbetats. Matrisen innehåller bland annat företagets "value proposition", "position" och "vision och mission". Dessa parametrar antyder att företag har en strategi utarbetad för att kunna definiera exempelvis företagets vision och mission. Strategin underlättar sedan företagets arbete med att identifiera varumärket eftersom alla nio elementen är definierade utifrån företagets strategi.

Gällande Backhaus och Tikoos (2004) ramverk ser vi likheter mellan hur branding och employer branding skapar attraktion bland kunder eller anställda. Ett varumärke, vare sig det rör organisationen som produkt, företag eller arbetsgivare, börjar från att varumärket skapar associationer (Backhaus & Tikoo, 2004; Keller, 2013). Keller (2013) menar vidare att associationerna som ett produktvarumärke väcker skapar ett upplevt värde hos kunderna. För ett employer brand skapas istället en image hos de potentiella kandidaterna för anställning (Backhaus & Tikoo, 2004). Värdet och imagen leder senare till att kunden och de potentiella anställda upplever en attraktion till varumärket (Backhaus & Tikoo, 2004; Keller, 2013). Vidare byggs ett employer brand bland annat upp av en organisations identitet och kultur, vilket kan ses i Figur 3 (Backhaus & Tikoo, 2004). Organisationens identitet är därmed en del av företagets employer brand medan ett företags varumärke utgörs uteslutande av företagets varumärkesidentitet (Urde, 2013). Vidare har employer branding och branding betydelsen av lojalitet gemensamt. Inom branding är kundlojalitet en av de viktigaste parametrarna av ett varumärkes styrka (Tiwari & Roy, 2012). Inom employer branding handlar lojaliteten däremot om de anställdas lojalitet mot företaget när ett psykologiskt kontrakt bildas vilket leder till att

de anställda i större utsträckning är benägna att vara engagerade (Backhaus & Tikoo, 2004). Det här är väsentligt för organisationer i meningen att behålla sina anställda och därmed sänka kostnader och öka produktiviteten (Backhaus & Tikoo, 2004).

Vi anser även att det finns likheter mellan employer branding och branding gällande hur de utformas av företagen. Som nämnt menar Chhabra och Sharma (2014) att det är lika viktigt för kandidaterna till jobben att bli attraherade av organisationerna som det är för arbetsgivaren att vilja anställa kandidaten. Det här indikerar att företag bör utgå från de arbetssökandes krav när de utformar sin employer branding-strategi så att företaget lyckas attrahera, rekrytera och behålla sina anställda. Denna syn går i linje med Urde et al. (2011) marknadsfokuserade synsätt "the market-oriented approach". När fokus hos företagen flyttas från att utgå från företagets erbjudande till talangernas krav implicerar det att de utgår från marknaden och tillämpar ett "utifrån och in" synsätt, vilket the "market-oriented approach" också gör (Urde et al., 2011). Tidigare forskning gällande employer branding har indikerat att företaget utgår från sitt erbjudande när det utformat sin employer branding-strategi eftersom fokus har varit på att hitta rätt talanger utefter företagets behov och erbjudande (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Sullivan, 2004). Detta tillvägagångssätt går i linje med "the brand-oriented approach" som har företagets identitet som utgångspunkt och håller sig därmed inom varumärkets ramar när de utformar och kommunicerar sitt erbjudande. Vi anser därmed att synsättet forskare har haft på employer branding tidigare går i linje med the brand-oriented approach, tillika synsättet att varumärket byggs upp "inifrån-ut".

Forskares indikationer att employer branding fått ett större strategiskt fokus på senare tid (Mosley, 2015) kan dock innebära att organisationer i större utsträckning bör utgå från målgruppens krav, snarare än sin identitet, när de utformar och kommunicerar sitt employer brand. Det här eftersom Urdes (2013) matris "The CBIM" innehåller externa parter vilket bland annat inkluderar erbjudandet och relationen till intressenter som delar att ta hänsyn till när företaget utformar sin identitet. Generation Y är en intressent för företagen när de utformar sitt employer brand eftersom de ingår i deras målgrupp för potentiella anställda. Därmed uppkommer frågan om utformandet och kommunikationen av employer branding bör anpassas till målgruppen eller inte. I syfte att ge en övergripande bild av kraven som företagens målgrupp ställer kommer generation Y:s samt andra generationers karakteristika att redovisas i nedanstående stycke.

2.2 Generationer

I följande stycke kommer generationsbegreppet och de olika generationernas karakteristika att presenteras. Detta för att ge en överblick av hur de olika generationerna generellt beter sig på arbetsplatsen och vad de har för önskemål och krav på sin arbetsgivare. Vi presenterar även kritik mot begreppet generationer och bemöter varför vi ändå anser det väsentligt att studera.

2.2.1 Förklaring av generationsbegreppet

Det talas om olika generationer på arbetsplatser. Generationer kan beskrivas som en grupp av individer som delar livserfarenheter såsom världshändelser, naturkatastrofer, politiska händelser eller ekonomiskt välstånd (Smith & Clurman, 1998). Strauss och Howe (1991) var de som först diskuterade generationers olika karakteristika i sin bok, *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. I boken går de igenom den amerikanska historien och dess generationer från år 1584 till nutid. Teorin om olika generationer har utvecklats sedan boken skrevs. I dagens samhälle talas det om fyra olika generationer: den tysta generationen, baby boomers, generation X och generation Y (Strauss & Howe, 1991). Det förekommer olikheter om vilka årtal som gäller avseende generationerna. Denna uppsats använder definitionen av Strauss och Howe (2007), se Tabell 2.

Generation	Tidspann (årtal)
Den tysta generationen/traditionalisterna	1925-1942
Baby boomers	1943-1960
Generation X	1961-1981
Generation Y	1982-2005

Tabell 2, Definition ålder generationer

Källa: Strauss och Howe (2007)

Vi anser att Strauss och Howes (1991) teori är relevant för vår studie eftersom det finns tydliga skillnader mellan generationer som genom forskning har bevisats grundar sig i den grupp av individer som har delat livserfarenheter, såsom världshändelser och ekonomiskt välstånd. Det argumenteras dock att Strauss och Howes (1991) teori är begränsad i sin tillämpning.

Crumpacker och Crumpacker (2007) menar att historiska händelser inte kan generaliseras och berätta om hur en viss generation är i olika länder. Till exempel såg förhållandena för baby boomer generationen efter andra världskriget helt annorlunda ut i Tyskland jämfört med hur de såg ut i USA. Vi anser dock denna teori relevant för vår studie då både länder i Nordamerika och Sverige klassas som välutvecklade västländer. Länderna har liknande levnadsstandarder, enligt Human Development Index, vilket mäter länders BNP, förväntad livslängd och utbildningsnivå (UNDP, 2017). De generationer som har bott i Sverige kommer därmed ha relativt liknande livserfarenheter och ekonomiska förutsättningar som de som bor och bodde i Nordamerika. Detta bidrar till att generationerna bör likna varandra med utgångspunkt i Smith & Clurmans (1998) tidigare nämnda definition av generationsbegreppet.

Något annat som talar emot teorins betydelse är att det inte fanns någon forskning publicerad om teorin under 1990-talet och början av 2000-talet i USA (Smith, 2000). Crumpacker och Crumpacker (2007) instämmer och menar att det saknas empiriska data för att ge stöd åt teorin för att visa att det finns ett gap mellan olika generationer. De påpekar istället att det har gjorts studier som visar att människors värderingar förändras i takt med att de blir äldre. Smola och Sutton (2002) argumenterar också för att de generationsskillnader som har påvisats även kan bero på åldersskillnader eftersom en generations karakteristika kan ändras i takt med att de blir äldre. Detta med bakgrund i att det vid den tidpunkten endast hade genomförts kvantitativa tvärsnittsstudier där det inte kunde bevisas att skillnaderna enbart berodde på vilken generation skaran av människorna tillhörde. Cennamo och Gardner (2008) genomförde dock en longitudinell studie som påvisade att skillnader i karaktärsdrag inte berodde på ålder utan vilken generation gruppen tillhörde. Med bakgrund i ovanstående anser vi därmed att Strauss och Howes (1991) teori är relevant för vår studie.

2.2.2 Generationer karakteristika

Nedan presenteras två tabeller som redogör för de olika generationernas karakteristika på arbetsplatsen samt motsättningarna mellan dessa presenterat av Cahill et al. (2012).

Traditionalist	Baby Boomer	Gen X	Millennial
Respectful of authority	Values Individuality	Self-reliant	Image conscious
Values duty and sacrifice	Driven by goals for success	Highly educated	Need for feedback and reinforcement
Values accountability	Work ethic = hours worked and monetary rewards	Questioning	Values instant gratification
Values practical experience	Believes in teamwork	Most loyal employees	Idealist
Work ethic = timeliness and productivity	Emphasizes relationship building	Wants open communication	Team-oriented
Strong interpersonal skills	Expects loyalty from coworkers	Respects production over tenure	Wants open communication
Promotions and recognition come with job tenure	Career = identity	Values control of his or her time	him or her achieve his or her goals
Values academic credentials	Wants work-life balance	Invests loyalty in person, not in an organization	Wants job that is personal fulfillment
Accepts limited resources		Risk averse	Searches for ways to shed stress in his or her life
Loyal to employer; expects loyalty in return			

Tabell 3: The Generational Workforce Characteristics

Källa: Cahill et al. (2012), sid. 9

Clash Point	Traditionalist	Baby Boomer	Gen X	Millennial
Outlook	Practical	Optimistic	Skeptical	Hopeful
Work definition	A place you go		Anytime, anyplace	
Work ethic	Committed	Ambitious	Balanced	Determined
Work/career goal	What will I leave behind?	Accomplishing bigger things	Building my skill set	
Organizations	Believe in them	Change them	Doubt them	Judge them
View of authority	Deferential	Love/hate	Uninterested	Civil
Reward system	Doing good work	Tangibles; corner office, title	Independence	Meaningful work
Feedback	No news is good news	Occasionally is fine	Regular feedback, please	Constant feedback or else
Changing jobs	Bad	Only to move ahead	A must	Routine expectation
Learning	"I learned it the hard way; you can't learn it too."	"Train 'em too much and they will leave."	Motivates	I expect it

Tabell 4: Generational Clash Points in the Workplace

Källa: Cahill et al. (2012), sid. 10

2.2.2.1 Den tysta generationen

Som kan utläsas i Tabell 3 karakteriseras den tysta generationen som lojala personer och att de har förtroende till institutioner. Detta ses av forskare som en konsekvens av att de växte upp i

en tid av utmaning och ovisshet i samband med den stora depressionen i USA och andra världskriget (Lancaster & Stillman, 2002).

2.2.2.2 Baby boomers

Generationen fick sitt namn av att det föddes många barn under denna tid i USA, då den amerikanska ekonomin återhämtat sig efter andra världskriget och den stora depressionen (Strauss & Howe, 1991). Då generationen växte upp under en tid av stora möjligheter och framtidstro har den blivit beskriven som optimistisk (Lancaster & Stillman, 2002). Vidare anses generationen vara självständig (Cahill et al., 2010). Generationen kan också karakteriseras som tävlingsinriktad, fokuserad på materiell framgång samt individualistisk (Strauss & Howe, 1991).

2.2.2.3 Generation X

Generation X beskrivs ofta som cyniska och skeptiska mot auktoriteter vilket kan ha sin förklaring i att många växte upp och sökte sitt första jobb under en lågkonjunktur (Lancaster & Stillman, 2002; Crumpacker & Crumpacker, 2007). Detta gjorde att generationen lärde sig att lita mer på sig själva (Cahill et al., 2012). Generationen var den första där båda föräldrarna jobbade vilket bidrog till att barnen fick ta hand om sig själva i stor utsträckning (Strauss & Howe, 1991). På grund av att generation X växte upp under en tid av intensiva sociala, ekonomiska och tekniska förändringar är de bekväma med teknik och har lätt att anpassa sig till förändring (Earle, 2003).

2.2.2.4 Generation Y

Generation Y är idag den största generationen på arbetsmarknaden (Meister & Willyerd, 2010). Den karakteriseras av personer med gott självförtroende och optimism (Crumpacker & Crumpacker, 2007). Detta kan vara ett resultat av att de föddes under en tid då abort blivit allt vanligare och att de därför anses som den mest "önskade" generationen, då föräldrarna kunnat och velat lägga mer energi på sina barn än tidigare (Glass, 2007). Föräldrarna har även varit ett stöd för generationen när de överöst dem med beröm och uppmuntran från tidig ålder (Alsop, 2008). Generationen karakteriseras också av att de är uppvuxna i en digitaliserad och globaliserad värld (Cahill et al., 2012). De menar därför att generation Y är vana vid att ständigt använda internet och därför har förväntningar på omedelbara lösningar på problem.

2.2.3 Jämförelse av generationer

Nedan redovisas en jämförelse av de fyra generationernas olika karakteristika i arbetslivet gjord i USA. Vi anser dessa karakteristika också är relevanta för vår studie eftersom både USA och Sverige, som tidigare nämnt, klassas som välutvecklade västländer och har haft liknande levnadsstandarder enligt human development index (UNDP, 2017).

2.2.3.1 Karriärs mål

Som kan ses i Tabell 3 ser Generation Y på karriären från ett annat perspektiv än tidigare generationer. Generation Y önskar mer flexibla karriärer och visar generellt sett mindre lojalitet mot deras nuvarande arbetsgivare då de planerar att flytta mellan olika jobb och platser samt att ha olika chefer och roller på ett företag (Lyons, Schweitzer, Ng & Kuron, 2012; Deloitte, 2015). Exempelvis planerade den tysta generationen att arbeta inom samma organisation under en lång period, oftast hela livet vilket hade förklaringen i att de växte upp under en tid av ovisshet (Lancaster & Stillman, 2002). Vidare kan ses i Tabell 4 att det är olika saker som motiverar anställda över olika generationer. I generation Y är det av stor betydelse vilka värderingar företaget har, exempelvis om det jobbar på ett hållbart sätt (Alsop, 2008). Det här kan grunda sig i att generation Y ofta sätter sina personliga värderingar framför organisationens mål (Deloitte, 2015). Baby boomer generationen, å andra sidan, värderar att jobba mycket och att göra karriär (Cahill et al., 2012). Förr var karriärstegen ofta vertikal och de anställda steg i rang i företagen ju äldre de blev (Lyons et al., 2012; Deloitte, 2015). Generation Y anser istället att karriärtrappan ska vara relaterat till prestationen och inte hur länge de har befunnit sig i företagen (Alsop, 2008).

2.2.3.2 Balans fritid- och arbetsliv

Generation Y önskar att ha en god balans mellan fritid- och arbetsliv (Strauss & Howe, 1991). Generation X delar detta karakteristika med generation Y och forskare menar att detta kan vara en konsekvens av att generation X själva växte upp med föräldrar som arbetade mycket och hade lite tid över till familjen (Losyk, 1997). Till skillnad från dessa generationer anses baby boomers söka mening utifrån arbete (Strauss & Howe, 1991). Detta har därför lett till att de har jobbat många timmar och varit beredda att offra privat-och familjeliv för deras arbete (Cahill et al., 2012; Strauss & Howe, 1991).

Relaterat till detta är generation Y:s ständiga uppkoppling. De är uppkopplade dygnet runt och har obegränsad tillgång till information (Cahill et al., 2012). Som kan utläsas i Tabell 4 var

arbetet för traditionalisterna och baby boomers främst en plats de gick till och när de gick hem var de färdiga för dagen. Generation Y är mindre inriktade på schemalagda arbetstider vilket också kan ses hos generation X. De anser att så länge ett arbete blir gjort så är det oberoende av var och hur det sker (Cahill et al., 2012). Detta innebär att tydligheten i skillnaden mellan arbetstid och icke arbetstid numera är på väg att suddas ut.

2.2.3.3 Lärande och feedback

Ett tydligt karakteristika hos generation Y är att de förväntar sig att få klara riktlinjer och instruktioner från chefer (Schmidt, Roesler, Kusserow & Rau, 2014). Vidare framgår det i Tabell 4 att generationen vill ha mycket feedback och de värdesätter om denna är ständigt närvarande utan att de behöver fråga efter feedback (Alsop, 2008). Förklaringen till varför generationen Y är så måna om att få feedback kan bero på att de under uppväxten ständigt fått mycket beröm och stått i centrum (Cahill et al., 2012). I Tabell 4 kan ses att önskan om att få feedback under årens lopp har gått från att ha ansetts som något negativt personer inte vill ha till att vara något självklart och önskvärt.

3. Metod

I det här avsnittet motiveras uppsatsens metodval. Kapitlet börjar med en diskussion kring vårt vetenskapliga förhållningssätt. Därefter redogörs vår forskningsansats, val av metod och hur vi insamlat empiri. En motivering gällande den bransch, fallföretag samt intervjupersoner vi har valt att studera presenteras sedan. Kapitlet avslutas med en etisk diskussion, där vi resonerar kring studiens tillförlitlighet och trovärdighet, samt ett avsnitt med källkritik.

3.1 Vetenskapligt förhållningssätt

3.1.1 Ontologiskt förhållningssätt

Vår studie är gjord utifrån en ontologisk ståndpunkt som är konstruktionistisk. Detta innebär att sociala egenskaper är ett resultat av samspelet mellan individer vilka kan ha olika tolkningar och perspektiv på samma sak (Bryman och Bell, 2013). Vidare skapas det inom konstruktionismen sociala företeelser och mening bildas av sociala aktörer kontinuerligt (Bryman och Bell, 2013). Vi fann därför detta förhållningssätt lämpligt för vår studie eftersom vårt syfte är att skapa en fördjupad förståelse för hur “big four” inom revisionsbranschen arbetar för att attrahera, rekrytera och behålla studenter och unga yrkesverksamma tillhörande generation Y. För att uppfylla detta syfte behövde vi utforska det sociala samspelet mellan fallföretagen, fallföretagens representanter samt potentiella kandidater för en anställning hos dessa företag. Eftersom vi anser att dessa aktörer kan ha olika tolkningar av verkligheten fann vi det konstruktionistiska förhållningssättet passande för vår uppsats. Vi förkastade därför det objektivistiska synsättet som ser att sociala företeelser är oberoende av sociala aktörer gällande deras betydelse och existens (Bryman & Bell, 2013).

3.1.2 Epistemologiskt förhållningssätt

Vår uppsats utgår från ett hermeneutiskt tankesätt vilket är en gren inom interpretativismen. Enligt Bryman och Bell (2013) utgår hermeneutiken ifrån den värld som människor ser, uppfattar eller lever i. Tolkningen är individuell och bygger på egna erfarenheter och historia som anses socialt konstruerad (Bryman & Bell, 2013) vilket passar vår uppsats eftersom informationsinsamlingen bygger på intervjupersonernas individuella erfarenheter. De individer vi har undersökt har alla haft sin subjektiva tolkning av den sociala verklighet vi ämnar

undersöka. Det hermeneutiska synsättet är därför lämpligt för vår studie. Hermeneutiken och interpretativismen skiljer sig från den andra kunskapsgrenen positivism. Positivismen hävdar att det finns en objektiv sanning som utifrån teorin kan generera hypoteser som kan förkastas eller accepteras (Bryman och Bell, 2013). Detta stämmer inte överens med vår studie eftersom vi ser på verkligheten som en föränderlig process som skapas mellan olika aktörer. Vår avsikt är inte att förkasta eller acceptera de olika individernas tolkning av verkligheten utan vi har istället utgått från att allt kan uppfattas på olika sätt. Vidare utformades ingen en hypotes vilket var ytterligare en anledning till att vi inte fann det positivistiska synsättet lämpligt för vår uppsats.

3.2 Forskningsansats

Med utgångspunkt i det hermeneutiska och konstruktionistiska förhållningssättet fann vi det passande att använda oss av en kvalitativ forskningsansats eftersom det ger oss utrymme att skapa en djupare förståelse för det sociala samspel vi ämnar undersöka. Det gav oss möjlighet att undersöka individers egna tolkningar och uppfattningar om verkligheten. Detta till skillnad från en kvantitativ ansats som istället hade möjliggjort att mäta en objektiv verklighet (Bryman & Bell, 2013). Vi avsåg därmed att lägga större fokus vid ord än kvantifiering vid insamling och analys av data, vilket är fokus inom kvalitativa rapporter (Bryman & Bell, 2013). Slutligen har uppsatsen en kvalitativ forskningsansats eftersom vi inte utgick från någon formulerad tes innan datainsamlingen var gjord, till skillnad från en kvantitativ rapport. Istället hämtades uppsatsens empiriska del från intervjuerna där frågeformuleringen och empiri skapades fortlöpande i samspelet mellan intervjuare och intervju personer (Backman, 2016).

3.2.1 Abduktiv ansats

Bryman och Bell (2013) redogör för två olika typer av ansatser, den induktiva och den deduktiva. Det finns dock en tredje ansats som Patel och Davidsson (2003) kallar för den abduktiva ansatsen vilket vi utgår från i denna uppsats. En abduktiv ansats karakteriseras av ett samspel mellan en induktiv och en deduktiv ansats (Patel & Davidsson 2003). Dubois och Gadde (2002) menar vidare att empirisk och teoretisk data inhämtas parallellt inom den abduktiva ansatsen, därmed undersöks relationerna mellan dessa i en kontinuerlig process.

Bryman och Bell (2013) menar att det i en induktiv ansats görs generella slutsatser utifrån observationer. Vi ämnade att förstå verkligheten genom analys av observationerna och materialet från intervjuerna. Det empiriska materialet var därmed en grund för vår analys och slutsats vilket gör att vi haft inslag av en induktiv ansats. Vi har också haft inslag av en deduktiv ansats eftersom vi har haft förkunskap om verkligheten vi studerar (Bryman och Bell, 2013). Detta eftersom vi hade befintliga teorier gällande employer branding och generation Y som utgångspunkt när vi utförde förarbetet till studien. Vi har dock inte utformat någon hypotes i syfte att förkasta eller acceptera den utan använt teorin i syfte att skaffa oss förkunskap om vårt forskningsämne. Därför har empiriska och teoretiska data inhämtats parallellt med varandra under arbetets gång. Eftersom den induktiva och den deduktiva ansatsen därmed samspelar i vår uppsats utgår vi från en abduktiv ansats (Patel & Davidssons, 2013).

3.3 Tillvägagångssätt

Utifrån vårt syfte fann vi det lämpligt att använda oss av en tvärsnittsdesign. Vårt syfte implicerar att vi ville finna eventuella mönster gällande “big four:s” employer branding-arbete för att kunna skapa oss en fördjupad förståelse för denna verklighet. En tvärsnittsdesign karakteriserar detta, närmare bestämt att forskaren samlar in data från multipla fall vid en viss tidpunkt för att därefter hitta variabler som har sambandsmönster (Bryman och Bell, 2013). Vi ansåg därmed att tvärsnittsdesign var mest lämpad för vår forskning.

3.3.1 Val av bransch, fallföretag och intervjupersoner

3.3.1.1 Val av bransch

Vid val av bransch begränsade vi oss till att endast undersöka kunskapsintensiva företag. Vi fann denna typ av företag intressanta eftersom deras anställda är en av organisationens viktigaste resurs. Det här eftersom kunskapsintensiva företag inte säljer fysiska produkter utan istället erbjuder de anställdas kompetens som en immateriell tjänst (Alvesson, 2004). Som en följd av detta blir det avgörande för dessa typer av företag att attrahera rätt personer för att behålla sin konkurrenskraftighet (Alvesson, 2004). Med bakgrund i ovanstående är kunskapsintensiva företag lämpligt att undersöka för att uppfylla vårt syfte.

Revisions- och konsultbranschen är en bransch som ingår i de kunskapsintensiva företagen. En anledning till varför vi finner det intressant att undersöka denna bransch är att företagen är beroende av sina anställda eftersom de säljer deras kompetens (Alvesson, 2004). Det blir därför rimligt att anta att det är väsentligt att jobba med employer branding-arbetet för att attrahera, rekrytera och behålla anställda för företag inom denna bransch. Vi anser ytterligare att denna bransch blir särskilt intressant att undersöka eftersom generation Y, som de senaste åren etablerat sig på arbetsmarknaden, har ett karakteristika av att visa mindre lojalitet mot sin arbetsgivare och planerar att flytta mellan olika jobb under sin yrkeskarriär (Lyons et al., 2012; Deloitte, 2015). En annan anledning till varför vi anser det intressant att undersöka revisions- och konsultbranschen är på grund av företagens uppbyggnad. Organisationerna har ett partnersystem med en pyramidformad hierarki där lojalitet mot arbetsgivaren premieras (Elg & Jonnergård, 2004). Den här strukturen går inte i linje med generation Y:s vilja att karriärtrappan ska vara relaterad till prestation och inte hur länge de har befunnit sig i företaget (Alsop, 2008). Baserat på ovanstående motivering ansåg vi därmed revisions- och konsultbranschen som intressant att undersöka.

3.3.1.2 Val av företag

I studien valdes företagen KPMG, EY, PwC och Deloitte, det vill säga “big four”. Valet av dessa företag motiveras nedan.

Vi utgick från ett bekvämlighetsurval i vår studie eftersom en författare hade haft frekvent kontakt med “big four”-företagen genom sitt engagemang i studentkåren (Bryman & Bell, 2013). Detta bidrog till att vi hade god access till företagen varför deras motivationsgrad att genomföra studien bedömdes som högre än om en etablerad kontakt inte hade funnits. Aspekterna god access och motivationsgrad betraktades som väsentliga för att lyckas genomföra en tidseffektiv och lyckad studie eftersom Bryman och Bell (2013) argumenterar för att fördelarna med ett bekvämlighetsurval är just dessa. Vi bedömde därmed att bekvämlighetsurvalet var positivt för resultatet av vår uppsats. Vi har också utgått från ett geografiskt bekvämlighetsurval. Eftersom vi ville ha möjlighet att genomföra våra intervjuer i Sverige stämde detta bra överens med “big four” som samtliga finns representerade på den svenska marknaden (kpmg.se, ey.se, pwc.se, deloitte.se). Detta underlättade även möjligheten att göra intervjuer ansikte mot ansikte.

Ett annat argument till varför vi valde att studera “big four” var att dessa företag har generation Y som sin största målgrupp för nyrekrytering och ämnar anställa studenter och unga yrkesverksamma till majoriteten av sina utlysta tjänster (kpmg.se, ey.se, pwc.se, deloitte.se). Vi ansåg det viktigt att företagen skulle ha studenter och unga yrkesverksamma tillhörande generation Y som en betydande målgrupp när de attraherar och rekryterar potentiella anställda till deras företag. Detta eftersom det var en förutsättning att “big four” riktade sig till denna målgrupp i deras employer branding-arbete för att uppfylla vårt syfte.

En sista anledning till varför vi valde att studera “big four” beror på att samtliga riktar sig till en bred målgrupp inom generation Y eftersom de erbjuder ett brett segment av tjänster. Eftersom vi ämnar få en helhetsbild av generation Y ansåg vi det viktigt att rikta in oss på företag som rekryterar från olika områden. Vi ansåg att företag som erbjuder en tjänst eller riktar sig till en smal grupp av studenter, exempelvis bara ekonomistudenter, skulle innebära att en stor grupp av personer tillhörande generation Y förbises. Eftersom big four” erbjuder ett brett segment av tjänster till sina kunder så behöver de en bred kompetens hos medarbetarna. De behöver därför anställa studenter och unga yrkesverksamma som studerar eller har studerat bland annat ekonomi, juridik, teknik och systemvetenskap. Ovanstående argument var också en av anledningarna till varför vi inte valde att ha med det femte och sjätte största bolaget inom samma bransch, Grant Thornton och Mazars. Dessa företag erbjuder framförallt revisionstjänster och riktar sig därmed till en för smal målgrupp tillhörande generation Y för att det ska vara intressant utifrån vårt syfte. Tidsaspekten bidrog även till valet att dessa två företag inte skulle studeras. Med bakgrund i ovanstående argument ansåg vi att “big four” var lämpliga fallföretag för vår uppsats.

3.3.1.3 Val av intervjupersoner

När vi valde intervjupersoner utgick vi från ett icke-sannolikhetsurval. I första steget användes ett bekvämlighetsurval eftersom vi hade god access till nationellt employer branding-ansvariga och/eller studentansvariga för respektive företag. Personer med dessa befattningar ansågs ha betydande relevans för studien eftersom de har det övergripande employer branding-ansvaret i Sverige och/eller ansvar för studentevenemangen för respektive företag. Vidare bedömde vi att de hade goda insikter i företaget och ämnet employer branding så att de kunde rekommendera oss en annan person i organisationen som var relevant för studien. Således använde vi oss av ett snöbollsurval (Bryman & Bell, 2013).

Vid snöbollsurvalet ställde vi två krav som de rekommenderade personerna skulle uppfylla för att vara lämpliga för studien. Dessa var att de skulle ha god insikt i företagets employer branding-arbete samt även företagets historia gällande strategiarbetet kring dessa frågor. Kraven baserades på att vi ville intervjua personer som hade en bred insikt i hur företagets employer branding-arbete sett ut samt ser ut. Detta för att ha kommit i kontakt med flera olika generationer och därmed kunnat se eventuella likheter och skillnader i employer branding-arbetet. Snabbt blev vi varse att det inte skulle bli lätt att uppfylla det andra kravet. Det var svårt att få tag i personer som har jobbat en längre tid med strategisk employer branding eftersom området fortfarande är nytt. Istället formulerade vi kravet att de skulle ha jobbat nära studenter som tillhör generation Y i employer branding-syfte. Därmed ansågs de ha god insikt i deras employer branding-arbete riktat mot denna målgrupp. Detta ledde till att vi fick kontakt med personer som hade följande befattningar hos fallföretagen, se Tabell 5.

Intervjuperson (namnen är figurerade)	Titel	Företag (företagsna mnen är figurerade)	Intervjulängd	Intervjugenomför ande
Eskil	Employer Branding Manager	Företag A	60 min	Personlig intervju
Eva	HR Generalist. Tidigare Head of Student and Young Professional Recruitment.	Företag A	48 min	Telefon
Maja	Nordic Head of Employer Branding	Företag B	60 min	Skype
Cajsa	Nationellt Studentansvarig. Även Senior Auditor.	Företag B	34 min	Telefon
Sally	Head of Employer Branding	Företag C	56 min	Personlig intervju
Ines	Employer Branding- samordnare Södra Sverige. Även Senior Associate och Gruppchef Delivery Center.	Företag C	58 min	Personlig intervju
Anna	Studentkoordinator	Företag D	59 min	Personlig intervju

Tabell 5: Lista intervjupersoner

Ursprungstanken var att totalt intervjua åtta personer, två från varje fallföretag. Anledningen var att vi ville få en bred bild av företagets employer branding-arbete. Vi ansåg att vi skulle få det genom att intervjua två personer med olika befattningar från varje företag eftersom intervjupersonerna då skulle ha olika bakgrunder, erfarenheter och upplevelser. Dock intervjuade vi totalt sju personer eftersom Företag D, på grund av tidsbrist, enbart hade möjlighet att tillhandahålla oss en intervju. Vårt ursprungliga mål att intervjua åtta personer kunde därför inte uppnås. Vi anser ändå att underlaget för analysen är tillfredsställande eftersom vår intervju med Anna från samma företag var innehållsrik på information och en av de längre intervjuerna tidsmässigt samt att vi intervjuade två personer från de andra fallföretagen.

Ett annat problem vi stötte på var att Eskil från Företag A förberedde sig för att gå på föräldraledighet när vi kontaktade honom med vår intervjuförfrågan. Intervjun var planlagd till i slutet av mars men på grund av omständigheterna var vi tvungna att hålla den i februari. Det här bidrog till att vi var tvungna att lägga om förberedelserna inför intervjuerna och utforma vår intervjuguide tidigare än planerat. Vi hade därför inte tid till att genomföra en pilotstudie som vi planerat från början. Det här kan ha lett till att första intervjun inte var lika genomarbetad som önskat. Vi ser dock att det här kan ha fört med sig vissa fördelar. En sådan fördel var att intervjun fick ett friare klimat eftersom vi inte var lika färgade av vår förförståelse och förståelse som under andra intervjuer. Eftersom vi intervjuade en annan person från samma företag gör det oss också trygga i att vi samlade in all värdefull information vi har behövt för att uppfylla syftet med vår uppsats.

3.3.2 Semistrukturerade intervjuer

Vi har valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer som innebär att forskarna utgår från en intervjuguide under intervjuerna men har möjlighet att ställa följdfrågor (Bryman & Bell, 2013). De menar att denna typ av intervjuer öppnar upp för att tolka intervjupersonernas svar och på så sätt ges möjlighet att förstå deras uppfattningar av verkligheten. Eftersom vi har ett hermeneutiskt förhållningssätt ansågs denna metod passande då fokus är att förstå individens tolkning och ståndpunkt. Följdfrågorna en semistrukturerad intervju tillåter ger även möjlighet att ställa djupgående frågor beroende på intervjupersonernas svar vilket bidrar till en möjlighet att fördjupa sig i deras enskilda erfarenheter. Detta genererar ett större utrymme för tolkning än om en strukturerad intervjumetod hade använts (Bryman & Bell, 2013). Vi ville även kunna

säkerställa en viss grad av jämförbarhet eftersom vår avsikt är att förstå fyra olika företags syn på deras employer branding i en specifik bransch. Bryman och Bell (2013) argumenterar att semistrukturerade intervjuer är att föredra framför ostrukturerade intervjuer i ett sådant fall. Detta eftersom intervjuguiden möjliggör jämförelse mellan intervjupersonernas svar i en större utsträckning än om ostrukturerade intervjuer genomförts där samtalen kan ta olika riktningar som är svåra att jämföra (Bryman & Bell, 2013). Enligt Bryman och Bell (2013) finns det dock en risk att intervjuaren påverkar intervjuguiden och intervjupersonen med dennes förväntningar och förutfattade meningar under en semistrukturerad intervju, vilket undgås om en ostrukturerad intervjumetod hade valts. Vi anser dock att möjligheten till en viss grad av jämförelse är så pass viktig för att uppfylla vårt syfte att vi förkastade den ostrukturerade metoden.

Möjligheten att utföra andra kvalitativa insamlingsmetoder, såsom fokusgrupper, diskuterades även. Vi ansåg dock att risken för att deltagarna skulle vara restriktiva med att delge information var betydande eftersom företagen är konkurrenter och denna information kan klassas som känslig. Att uppfylla syftet med uppsatsen hade därmed blivit svårare eftersom detta kräver att intervjupersonerna berättar om sina erfarenheter på ett fritt sätt. Tids- och geografiska aspekter gjorde även att enskilda intervjuer var bäst lämpat för denna uppsats.

3.3.3 Intervjuförberedelse och intervjugenomförande

Under intervjuerna har vi, forskarna, och intervjupersonerna tillsammans försökt förstå oss på den verklighet som intervjuobjekten verkar i. Viktigt att tänka på i en sådan situation är att intervjuaren har en inverkan på intervjupersonen och tvärtom (Alvesson & Björkman, 1992; Magne Holme & Krohn Solwang, 1997). För att använda oss av detta som en fördel har vi tagit detta i beaktning under förberedelsefasen och när vi genomfört intervjuerna. Magne Holme och Krohn Solwang (1997) menar att resultatet av en kvalitativ intervju påverkas av fyra huvudelement; teman, roller, aktörer och kulisser.

Teman berör de ämnen forskarna studerar och som därmed diskuteras under intervjusituationen (Magne Holme & Krohn Solwang, 1997). De menar att vissa ämnen kan vara svårare att prata om för både forskare och intervjuperson eftersom ämnena kan klassas som känsliga. Under våra intervjuer har vi tagit hänsyn till att det kan finnas känslig information intervjupersonerna inte vill dela med sig av, särskilt eftersom de undersökta fallföretagen är konkurrenter vilket

kan bidra till att denna faktor blir mer påtaglig. För att undvika en situation där intervjupersonen inte kände sig bekväm med att dela med sig av sina erfarenheter var vi noga med att inte ta upp ämnen som berör exempelvis konkurrenssituation vid utformandet av intervjuguiden (se bilaga 1 för vår intervjuguide).

Händelser som påvisar att företagen upplevde generation Y:s karakteristika som ett känsligt ämne var att de ofta vände dessa karakteristiska till något positivt. Vi antar att det här delvis har sitt ursprung i att de inser att vi intervjuare ingår i generation Y. Det här visade sig i att de använde ordet "ni" till oss när de refererade till denna generation. Vi antar därför att de ville uppvisa en viss artighet när de indirekt talade om oss. Det faktum att vi är i studenter tillhörande generation Y kan därmed indirekt ha påverkat företagen eftersom vi ingår i deras målgrupp i deras employer branding-arbete. Ytterligare kan det även ha påverkat vårt eget uppförande eftersom vi ville vara professionella och artiga då vi själva är inne i en jobbsökarprocess. Vi ser dock det här som en naturlig del av intervjuerna eftersom båda parter vill göra ett gott intryck i ett sådant sammanhang. Det är därför en del av den sociala verklighet som intervjuerna och intervjupersonerna tillsammans skapar vilket därmed kan ligga till grund för analysen.

Vidare hävdar Magne Holme och Krohn Solwang (1997) att både forskare och intervjuperson har förväntningar rörande varandras beteenden, vilket berör deras andra huvudelement roll. Förväntningarna grundar sig i tidigare personliga relationer och/eller statuskillnader mellan aktörerna (Magne Holme & Krohn Solwang, 1997). Eftersom en av uppsatsens författare hade haft kontinuerlig kontakt i studentsammanhang med fyra av de sju intervjupersonerna fanns det en personlig relation mellan intervjupersoner och intervjuare. Vi försökte dock att använda den personliga relationen till en fördel genom att bygga upp en tillit mellan de medverkande i intervjusituationen. Tilliten bidrar till att intervjupersonen känner sig tryggare i att delge information (Magne Holme & Krohn Solwang, 1997; Bryman & Bell, 2013) vilket har varit en fördel i vår uppsats. Vidare har vi intervjuat personer med olika befattningar inom företagen vilket har lett till att vi har haft olika förväntningar på deras svar. I och med våra olika förväntningar, både omedvetet och medvetet, anpassade vi intervjufrågorna till den specifika personen beroende på vilken roll den hade i företaget. För att inte låta detta påverka vår forskning negativt i den mening att vi leder in intervjupersonen på svar vi förväntar oss utgick vi från en intervjuguide och undvek ledande frågor.

Magne Holme och Krohn Solwang (1997) menar även att aktörens förmåga att delta i det samspel som sker mellan intervjuperson och intervjuare är avgörande för resultaten. Det är därför väsentligt att skapa rätt stämning och anpassa sig till de signaler som framkommer under intervjusituationen. Det är dock viktigt att inte gå för snabbt fram så det uppstår tryckt stämning (Magne Holme & Krohn Solwang, 1997). Under intervjun har vi därför försökt vara sakliga och inte ställa frågor som anses känsliga för företaget. Vi har dock haft för avsikt att hålla en balans mellan att undvika känsliga ämnen samtidigt som vi inte begränsar oss i våra frågor. Vi har uppnått detta genom att vara uppmärksamma på vilken informationen den intervjuade verkar vara villig att ge och anpassat oss efter detta.

Ytterligare har vi svarat öppet på intervjupersonernas frågor innan intervjutillfället i syfte att skapa ett öppet och välkomnande klimat där de kände sig trygga att delge sina erfarenheter. Information om uppsatsen och dess syfte presenterades även för att säkerställa att intervjupersonen var väl medveten om varför intervjun genomfördes för att de skulle känna mening i att delta aktivt (Bryman & Bell, 2013). Till sist undvek vi akademiska termer i kommunikationen i syfte att skapa ett så naturligt samtal som möjligt. Detta för att intervjupersonen skulle känna sig bekväm i att delge hens erfarenheter på ett fritt sätt utan att känna sig konfronterad (Ahrne & Svensson, 2011; Kvale, 1997).

Slutligen nämner Magne Holme och Krohn Solwang (1997) kulissen som viktig under en intervju. Det här handlar om saker som tid, plats och inspelningsutrustning eftersom dessa faktorer påverkar klimatet under intervjusituationen. För att uppfattas som seriösa valde vi att bära professionella och diskreta kläder. När det kommer till intervjuplats valde vi dessa utifrån kriterierna; gott om utrymme, liten risk för störningsmoment samt ett bekvämt geografiskt läge för alla medverkande. För att inte låta inspelningsutrustningen ha en negativ inverkan på intervjun var vi även tydliga med att förklara varför vi spelade in samt att materialet enbart skulle användas i samband med uppsatsen och att det skulle raderas efteråt. En annan sak vi informerat intervjupersonerna om är att de kommer att anonymiseras vilket kan ha skapat en mer avslappnad situation.

När det kommer till genomförandet av intervjuerna har detta varit beroende av företagens geografiska placering och intervjupersonens önskan. Två intervjuer har utförts via telefon eftersom tekniska och geografiska aspekter inte möjliggjorde en annan typ av genomförande. Eftersom vi ansåg det viktigt att kunna läsa av och reagera på intervjupersonens kroppsspråk,

vilket bidrar till en tydligare kommunikation mellan intervjuperson och intervjuare enligt Bryman och Bell (2013), valde vi att hålla en intervju via Skype. Det var dock inte möjligt att genomföra den intervjun ansikte mot ansikte eftersom geografiska aspekter förhindrade detta. De resterande fyra intervjuerna genomfördes som personliga intervjuer. En fördel med att genomföra dem på det sättet är att vi kunde läsa av och reagera på intervjupersonernas kroppsspråk. Ytterligare en aspekt som bidrog till valet av intervjuer ansikte mot ansikte var att dessa ofta kan vara längre än telefonintervjuer eftersom det inte är lika lätt för intervjupersonen att avbryta intervjun oförutsett. I och med att längden av intervjuer vid kvalitativa undersökningar är väsentlig för att få ut tillräcklig information (Bryman & Bell, 2013) var detta ett avgörande kriterium vid val av intervjugenomförande. Vidare har vi med de personliga intervjuerna kunnat undvika eventuella tekniska problem (Bryman & Bell, 2013).

Intervjuguiden är även en grundpelare för semistrukturerade intervjuer (Bryman & Bell, 2013). För att få bästa möjliga underlag utformade vi först ett utkast som vi sedan fick feedback på, främst av vår handledare Clara Gustafsson. Hade vi följdfrågor efter våra intervjuer kände vi oss bekväma med att kontakta intervjupersonerna i efterhand tack vare vår goda access. Det här hände en gång eftersom vi behövde ett förtydligande av Maja kring några av hennes citat.

3.3.4 Bearbetning av det empiriska materialet

Enligt Bryman och Bell (2013) är tolkning av data ett av de viktigaste stegen i en kvalitativ uppsats. Vi spelade in samtliga av våra sju intervjuer och kort därefter inledde vi ett transkriberingsarbete. Det underlättande att inleda detta arbete direkt efter att intervjuerna hade slutförts eftersom vi då hade större möjlighet att få svar från intervjupersonerna på följdfrågor som uppstått. När detta arbete var slutfört genomförde vi korrekturläsning där vi tog bort ord och småprat i inledningen och avslutningen som ansågs irrelevant. Transkriberingen hjälpte oss att lägga märke till viktiga teman och trender i det intervjupersonerna förmedlade.

I Bryman och Bell (2013) beskrivs att en strategi vid tolkning av data är att använda begreppskort med syfte att gruppera incidenter, händelser och delar av samtal som gäller ett specifikt tema. Vid genomgången av det empiriska materialet från våra intervjuer inledde vi arbetet med att stryka under viktiga ord och meningar från transkriberingarna för att sedan använda begreppskort. Detta underlättade vårt arbete med att dela in materialet i olika kategorier. Det empiriska resultatet kopplades sedan samman med teori och ledde därmed fram

till analysen. Detta gjordes med utgångspunkten i att vi skulle besvara syftet för att leda fram till ett teoretiskt och praktiskt bidrag. Metoden för vår analys hamnar därmed under kategorin grundad teori vilket innebär att metoden är inriktad på utveckling av en teori samt att insamling och analys av data sker parallellt med varandra. Detta eftersom vi inte utgår från att pröva teorier utan istället observerar vad vi ser i verkligheten (Bryman och Bell, 2013).

3.3.5 Förförståelse

Gummesson (2000) beskriver förförståelse som en forskares insikter och attityd avseende ett särskilt problem eller ämne. Han menar vidare att författarens egna erfarenheter även spelar en viktig roll i informationsinsamlingen och analysen av data. I vår studie har en av författarna en förförståelse för ämnet employer branding samt hur fallföretagen jobbar med detta. Det här eftersom författaren har haft kontinuerlig kontakt med fallföretagen under sitt år som näringslivsansvarig för studentkåren LundaEkonomerna. Förförståelsen kan därmed ha påverkat hur litteratur kring employer branding återgivits i teorikapitlet och hur empirin har analyserats. Det här eftersom förförståelsen kan ha lett till en subjektivitet när författaren tillgodogjort sig och redovisat information kring ämnet samt hur hen analyserade denna. Vi har därför strävat efter objektivitet för att undvika att vår förförståelse haft en negativ inverkan på uppsatsen i termer av en vinklad teori, empiri och analysåtergivning. Vi har förhållit oss till detta genom att bland annat inta ett kritiskt förhållningssätt till all teori. Utöver det har vi även säkerställt att inhämta teori som lyfter fram olika perspektiv om vårt forskningsområde för att undvika att en subjektiv tolkning av materialet redovisats. När vi har analyserat teorin och empirin har vi utgått från en akademiskt förankrad metod i syfte att det ska finnas begränsat med utrymme för subjektiva tolkningar av empirin som grundar sig i förförståelsen.

Utöver detta kan även förförståelsen ha influerat hur intervjuguiden är utformad. Det här eftersom förförståelsen kan ha lett till att intervjufrågorna varit ledande. I syfte att hantera det här valde vi att författaren som inte hade haft en kontakt med fallföretagen sedan tidigare utformade första utkastet på intervjuguiden. Efter det här jobbade författarna tillsammans för att modifiera den vilket vi anser ledde till en så objektiv process som möjligt. Ytterligare en aspekt gällande förförståelse värd att nämna är att den kan ha påverkat hur intervjuerna och intervjupersonerna kommunicerade samt agerade under intervjusituationen. Följdfrågor som författaren med förförståelse ställde kan därmed härstammat från hens tidigare kunskap om företagens employer branding-arbete. Vi undvek därmed att ställa ledande frågor i största möjliga mån i syfte att de inte skulle vara färgade av vår förförståelse. Ytterligare anser vi att

den existerande relationen kan ha skapat en mer avslappnad stämning där intervjupersonerna kände sig mer bekväma med att dela med sig av information. Därför anser vi att förförståelsen även har positiva aspekter som vi har dragit nytta av.

Inom hermeneutiken, som vi utgår från i vår forskning, ses också förförståelse som en tillgång eftersom det underlättar tolkningen av materialet (Bryman & Bell, 2013). Vi har därför använt vår förkunskap om vårt forskningsområde och forskningsobjekt till en fördel genom att använda denna kunskap till att kritiskt granska de källor vi har använt oss av samt att skapa en intervjusituation av hög kvalitet. Det här har i sin tur underlättat vår analys eftersom teorin och empirin har granskats med ett kritiskt förhållningssätt. Vi tror därmed att vår förförståelse också kan hjälpa oss att få en bättre kvalitet på uppsatsen.

3.4 Reflektion av vald metod

För att bedöma tillförlitligheten hos referenser och intervjupersoner presenterar Bryman och Bell (2013) två kriterier; trovärdighet och äkthet, som forskare kan utgå ifrån vid granskning av sina källor. Trovärdigheten utgörs av fyra delkriterier vilka är; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. Alla dessa presenteras nedan.

3.4.1 Trovärdighet

3.4.1.1 Tillförlitlighet

Tillförlitlighet berör hur pass accepterad forskarens beskrivning av en social verklighet är bland de som deltar i denna verklighet (Bryman & Bell, 2013). För att uppnå detta ämnar vi att skicka uppsatsen till intervjupersonerna för att förankra vår forskning. Genom detta kommer intervjupersonerna ha möjlighet att godkänna sina citat och säkerställa att vår tolkning av deras uttryck stämmer överens med vad de själva menar. Vi har även varit noga med att följa riktlinjer gällande god sed, exempelvis gällande anonymitet, för att säkerställa att det inte finns negativa synpunkter gällande hur forskningen har gått till. Ytterligare har vår förståelse med största sannolikhet påverkat tillförlitligheten eftersom vi genom intervjuerna löpande samlat på oss mer information om vårt forskningsområde. Denna förståelse kan öka graden av partiskhet mot ämnet och ha en inverkan på intervjuerna. Vi ser dock på det här som något positivt eftersom denna förståelse gav oss bättre insikt i vårt forskningsområde. Genomgående genom processen reviderade vi därmed intervjufrågorna i takt med att vi tillgodogjorde oss mer

kunskap om ämnet i syfte att säkerställa att vi mätte rätt saker. Det här bidrog därmed till en högre tillförlitlighet.

En kritik gällande tillförlitligheten berör informationen intervjupersonerna gav. Risken finns att de gav en förskönande bild av verkligheten och av företaget. Det här kan bero på konkurrensen mellan företagen inom "big four" och att viss information därmed anses som känslig. Vi anser dock att vår tidigare kontakt med företagen möjligen gjort intervjusituationen mer avslappnad. Intervjupersonerna kan ha känt sig mer bekväma med att öppna upp sig jämfört med om vi inte hade känt till företagen och intervjupersonerna sedan tidigare.

3.4.1.2 Överförbarhet

Enligt Bryman och Bell (2013) handlar överförbarhet om hur pass användbart resultatet är i andra miljöer och situationer. Eftersom kvalitativ forskning fokuserar på att förstå en viss social verklighet på ett djupare plan ämnar inte den kvalitativa forskningen att generalisera resultatet till en bredare målgrupp än den som undersöks (Bryman & Bell, 2013). I vår forskning är det en social verklighet vi vill skapa en djupare förståelse för. Konsekvent genom uppsatsen kommer vi därför inte försöka generalisera vårt resultat utan fokusera på att förstå och förklara den kontext våra forskningsobjekt verkar i. Gemensamma drag och mönster kommer sedan att kunna överföras till en mindre bakomliggande population där resultatet kan testas igen på ett kvantitativt sätt för att säkerställa generaliserbarhet. För att andra personer ska förstå vårt resultat och själva ha möjlighet att kunna bedöma överförbarheten till andra sammanhang har vi genomgående redovisat transkriberat empiriskt material och vår övergripande forskningsprocess i så stor mån som möjligt (Bryman & Bell, 2013). Syftet med uppsatsen är således inte att generalisera vårt resultat utan att bidra till befintlig teori (Yin, 2009).

3.4.1.3 Pålitlighet

Enligt Bryman och Bell (2013) behandlar pålitlighet huruvida det har skapats en fullständig och tillgänglig redogörelse över processen kring hur forskningen har gått till. För att hålla oss till detta kriterium har vi genomgående i uppsatsen redogjort för vår arbetsprocess, val samt det generella upplägget av studien. Detta har främst gjorts i metodavsnittet där vi har redogjort för vår hur vi insamlat teori och empiriskt material samt hur detta har tolkats och analyserats.

3.4.1.4 Konfirmering

För att uppfylla konfirmeringskriteriet ska forskarna inte låtit sina personliga värderingar eller teoretiska inriktning påverka undersökningen, varken vad gäller utförande, analys eller slutsats. Forskarna ska kunna påvisa att de handlat i god tro (Bryman & Bell, 2013). Vi har därför agerat i syfte att vår subjektivitet inte ska påverka vår forskning. Det här innebär att vi har handlat för att skapa en sann förståelse, analys och tolkning utifrån vår goda tro.

3.4.2 Äkthet

Eftersom kriterierna för att mäta kvaliteten för en kvantitativ uppsats inte fullt ut kan appliceras på kvalitativ forskning formulerade Guba och Lincoln (1995) äkthetskriterierna. Dessa presenteras i Bryman och Bell (2013). Ontologisk autenticitet handlar om att undersökningen ska bidra till att medverkande ska förstå den sociala situation och miljö som de verkar i (Bryman & Bell, 2013). Förhoppningen är att vår forskning ska bidra till att fallföretagen får en djupare förståelse för forskningsämnet och att de ska kunna göra en förändring om de upplever det nödvändigt. Vidare berör pedagogisk autenticitet hur väl de medverkande har fått en bättre förståelse av hur andra personer uppfattar verkligheten de lever i (Bryman & Bell, 2013). För att uppnå detta kommer vi att delge alla medverkande uppsatsen i förhoppning att de deltagande företagen får en bättre bild av hur de själva och andra medverkande fallföretag ser på vårt forskningsämne. Syftet med detta är även att de ska få en djupare insikt i hur generation Y ser på arbetslivet vilka också verkar i och bidrar till att skapa den verklighet vi undersöker.

3.4.3 Källkritik

I syfte att uppsatsen enbart ska presentera trovärdiga källor har vi varit källkritiska mot den litteratur som använts för att inhämta teori rörande vårt forskningsområde. Hjälpmedlet vi har nyttjat är den checklista om källkritik som är publicerad av Lunds universitet (Lunds universitet, 2017). Ett kriterium för att uppnå ett källkritiskt förhållningssätt är att granska vem det är som förmedlar informationen (Lunds universitet, 2017). Vi började därför med att undersöka hur välkänd författaren är, hur mycket författaren har publicerat sedan tidigare samt vem utgivaren är som står bakom informationen. Enligt checklistan är det även viktigt att fråga sig vad materialet innehåller (Lunds universitet, 2017). Vi har därför studerat trovärdigheten i texten, de referenser som finns till andra källor samt om källan är vetenskapligt förankrad. Som hjälpmedel för detta har vi använt oss av Lunds universitets sökningsfunktion, Lubsearch. Till sist har vi tagit tidpunkten som materialet är publicerat i beaktning. Det här har gjorts för att

granska om informationen var tillräckligt aktuell för vår uppsats samt för att studera om den är begränsad till en specifik tidsperiod. Vi anser därmed att källorna vi har använt oss av är trovärdiga eftersom vi genomgående har intagit ett kritiskt förhållningssätt till det material som presenteras i uppsatsen.

4. Resultat

Den utvalda empirin som intervjupersonerna från fallföretagen gett under våra intervjuer kommer att redovisas i detta kapitel. Teman har definierats utifrån de svar intervjupersonerna har gett som kan kopplas till syftet med uppsatsen. Fokus har varit på att återge citat som svarar på de frågeställningar vi ställde upp.

4.1 ”Big four:s” syn på generation Y:s krav gällande val av arbetsgivare

4.1.1 Ett tydligt individualistiskt synsätt hos generation Y

Sally på företag C menar att generation Y är mer individualistiska än tidigare generationer och att detta speglar av sig i arbetslivet.

“Nu har vi en situation där man är mer individualistiskt i sin syn och vill komma in och känna att jag är duktig här idag, jag vill ha ett bra kollektiv runt mig men det spelar inte mig någon roll vilken förflyttning dom gör, för att jag ska hit.”

Således menar Sally att generation Y generellt sätt prioriterar sin egen karriär framför gruppens bästa. Cajsa har noterat samma sak och nämner följande när vi ber henne utveckla vad hon menar när hon säger att hon ser skillnader i hur generationer beter sig på arbetsplatsen.

“...jag skulle säga att man är väldigt mycket mer inriktad på att få det så som man själv vill ha det. Generationen innan är väldigt mycket teamkänsla och lagkänsla, man gör det här i grupp och tillsammans för att nå ett mål...”

Generation Y föredrar därmed att individuellt nå sina mål istället för att gemensamt uppnå ett kollektivt mål, enligt Cajsa. En annan förändring i generation Y:s syn på arbetslivet är kopplat till vad som attraherar dem till ett specifikt företag enligt Företag A. Eskil har noterat att den nya generationen värderar mjuka värden framför monetära förmåner och säger följande:

“...man måste investera mer och mer i att ha ett tydligt EVP för att erbjuda någonting annat än bara faktisk kompensation i term av lön...då blir det många andra saker som kommer vara

tongivande när du väljer arbetsgivare, då är det alltifrån vilket varumärke och vilken image man har till att vi har fredagsfika.”

Enligt Eskil är det därmed av betydelse att kommunicera de mjuka värden företaget erbjuder för att attrahera nya medarbetare. Eskils kollega Eva har märkt ytterligare en förändring. Hon menar att målet hos generation Y inte längre är att bli partner på företaget.

“...jag har märkt stor skillnad att man inte längre kommer in som junior och vill klättra upp och bli partner. Det är inte guldklockan som är priset längre, det är inte det man vill sikta på...”

Maja på företag B instämmer i att målet för generation Y inte längre är att stanna på företaget under hela deras aktiva yrkesliv. Detta är också något som återspeglar sig i företagets EVP där företaget menar att den anställde ändå ska få med sig något oavsett om de stannar en kortare eller längre period.

“‘Whenever you join, however long you stay, the [Företag B] experience will last a lifetime’. Så den handlar ju om att man kan vara på [Företag B] en kortare eller längre tid, man kan fortsätta utvecklas här under hela sin karriär om man vill, det finns inget stopp men väljer man att gå vidare efter några år så har man ändå fått med sig någonting som är värdefullt och att man får utveckling i karriären...”

Maja menar därför också att det inte finns någon begränsning i hur mycket de anställda kan utvecklas på företaget. Hon utvecklar sedan sitt resonemang och hävdar att om den anställde får någonting tillbaka, i form av kunskap, så blir produktiviteten också högre på arbetsplatsen. *“Vi vill att varje individ ska nå sin absoluta bästa potential för då får också vi som företag ut det absolut bästa av den personen så det är verkligen ”win-win” om man säger så.”* En teori om varför målsättningen har ändrats ger Sally under vår intervju. Hon tror att det härstammar från att den nya generationen växt upp under en tid där de fått lära sig att allt är möjligt. Enligt Sally har detta resulterat i att studenter och unga yrkesverksamma tillhörande generation Y har ett gott självförtroende som nyanställd där de anser sig bidra från dag ett. Sally menar dock att så inte är fallet eftersom det krävs mer erfarenhet för att bidra. Dock påpekar hon att en nyrekryterad kan tillföra organisationen något genom sitt tänkande och sin personlighet.

För att möta de nya målsättningarna hos generation Y anser Eskil det viktigt att minska förväntningsgapet för att minimera risken för missnöjda medarbetare som slutar i förtid.

“Om man verkar vara det minsta missnöjd så finns det massa andra arbetsgivare jag kan gå till. Man är inte lika lojal längre vilket då gör att det är viktigt att man nästan överträffar de förväntningarna som personen i fråga hade för att man ska ha möjlighet att lyckas behålla människor längre.”

Med andra ord så bidrar det minskade förväntningsgapet till att medarbetare stannar längre hos företaget eftersom de är nöjda med dem som arbetsgivare enligt Eskil.

4.1.2 Balans mellan fritids- och arbetsliv - allt viktigare för generation Y

Företagen anser att flexibilitet har blivit allt viktigare idag på arbetsplatser. Eskil på Företag A menar att det har gått från att ha varit långa arbetsdagar inom revisions- och konsultbranschen till att de numera inte jobbar lika många timmar. Tidigare förväntades de anställda att jobba fler timmar i början av sin karriär för att avancera i företaget, vilket Eskil refererar till som “hundår”. Han menar dock att generationen Y, som kommer ut i arbetslivet idag, har en annan syn på arbetslivet. De önskar arbeta färre timmar än tidigare men ändå göra karriär i snabb takt.

”Jag tror att när jag började jobba så var vi beredda att investera jäkligt mycket tid, och det var 6–7 år sedan och jag menar, de som var innan oss, de var också beredda att investera mycket tid i sitt arbete för att göra ett par hundår för att sen kunna göra karriär. Även om man ville göra den snabbt så var man beredd att investera tiden men nu vill man göra snabb karriär men man vill inte investera tiden.”

Sally på Företag C är av samma åsikt och menar att generation Y inte är beredda att lägga ner lika mycket tid på arbetet jämfört med tidigare generationer.

“De vill ha en mer stabil och normal vardag medans konsultyrket har tidigare krävt att du har lagt in dina hundår som betyder väldigt många timmar och ganska mycket skitjobb och det är man inte riktigt beredd att göra nu.”

Således hävdar Sally att generation Y värderar att ha tid över till aktiviteter utanför arbetet. En anledning till den nya generationens önskan att jobba mindre är, enligt Cajsa på företag B, att de är mer individualistiska och prioriterar sig själv och sitt liv framför arbetet.

“...den nya generationen, de är mycket mer måna om att ha mera work-life balance än tidigare generationer har haft. Det är såklart att vi vill ha fritid, det är inte det... Men det går väl lite ihop med det här att sätta sig själva i fokus mer än vad tidigare generationer gör, att man prioriterar sig själv lite mer.”

Cajsa menar därmed att det individualistiska fokus hos generation Y har bidragit till att de värderar en balans mellan fritid- och arbetsliv högre än tidigare generationer.

4.1.3 Efterfrågan på kontinuerlig utveckling samt feedback hos generation Y

Den nya generationen förväntar sig mer när det kommer till feedback enligt Eva på Företag A. Hon menar att:

“...den nya generationen kräver mer när det kommer till ledarskap. Man vill ha en tightare dialog med sin chef, man vill träffas oftare, man vill ha mer feedback...man kräver mer, generation Y, på det sättet och det räcker inte att träffa sin chef en gång på ett utvecklingssamtal utan man vill ha mer löpande feedback.”

Med andra ord hävdar Eva att generation Y vill ha kontinuerlig feedback. Maja på Företag B är av samma åsikt gällande att generation Y önskar mer feedback än tidigare generationer och tillägger att de vill att saker ska hända snabbt.

“...man vill se resultat snabbt, man vill ha feedback på det man gör och man har delvis ett ganska stort självförtroende i att man vill, redan efter en ganska kort tid, kliva in i en ny roll och få bekräftelse på att det går framåt.”

Generation Y är därmed måna om att få en god utveckling på arbetsplatsen enligt Maja. Hon menar samtidigt att det finns goda lärandemöjligheter på företaget B där de anställda har möjlighet att påverka sin utveckling själv.

“...man förväntas ta ledarskap över sig själv och sin egen karriär och styra sin karriärutveckling i den riktning som passar en själv bäst och där man har sina intressen och förmågor och kommer som bäst till nytta. Så att man har en ganska stor påverkan på sig själv om hur man vill styra sin karriär och det finns väldigt stora möjligheter att utvecklas.”

Maja menar därför också att en anställd har möjlighet att använda sina kunskaper inom det område hen är mest intresserad av. De andra deltagande företagen nämner också att deras

lärandeprogram är välutvecklade och viktiga för dem eftersom det skapar en win-win situation. Win-win situationen uppkommer då arbetstagarna känner sig sedda och hörda samtidigt som företaget tjänar på att de anställda är mer kompetenta och därmed presterar bättre i sin yrkesroll enligt Ines. "Big four:s" arbete med utvecklingsmöjligheter går därför i linje med generation Y:s krav på arbetsgivare i termer av lärande och feedback.

4.1.4 Digitalisering - en kommunikationsutmaning för fallföretagen

En effekt av digitaliseringen har blivit att generation Y ställer högre krav på arbetsgivare enligt Eskil på företag A. Han menar att det inte längre räcker för företagen att åka iväg på en arbetsmarknadsmässa utan att de nu ständigt måste vara aktiva i sociala medier.

"...det räcker inte att vi åker på en arbetsmarknadsmässa för att vinna någon som ska börja jobba hos oss, vi måste vara i den dagliga världen och prata varje dag. Du vill kunna gå in på hemsidan och efter att ha besökt den hemsidan i 10 minuter ska man ha en ganska bra uppfattning av vad är detta för en arbetsgivare..."

Cajsa på företag B är också inne på komplexiteten som kommer med digitaliseringen i och med den stora mängd information som finns. På frågan om hur företaget jobbar med digitaliseringen resonerar hon: "...det finns så mycket informationen till alla att det gäller att stå ut i den mängden av information som kommer ut i sociala medier.". Med andra ord menar Cajsa att det finns en utmaning i att differentiera sig i sin digitala kommunikation.

För att möta komplexiteten med sociala medier menar Företag A att det är viktigt att jobba mer strategiskt. Företaget försöker bland annat att agera på sociala medier och visa en arbetstagares vardag. De jobbar också med att beskriva händelser och andra projekt i artiklar. I slutändan menar Ines på företag C att det digitala inte kommer att kunna konkurrera ut det mänskliga mötet.

"Jag har jättesvårt att se att man har Skype-event istället för att vi skulle träffas face-to-face. Eftersom vi är i en bransch där alla typ gör likadant så måste man särskilja sig på något sätt och det gör vi genom att visa vilka vi är som personer och vilken kultur det handlar om som vi har."

Enligt Ines kommer därmed inte det fysiska mötet att dö ut eftersom den branschen “big four” verkar i behovet differentiera sig med sin kultur och sina medarbetare. Det här är svårare att göra via digitala medier än om de träffas personligen menar hon.

4.2 Fallföretagens fokus inom employer branding; lyssna på målgruppen

Enligt Maja från Företag B har syftet och målet med employer branding varit likartat över tid. Hon lyfter specifikt fram att employer branding handlar om arbetsgivarvarumärket och hur de kommunicerar det i syfte att locka till sig arbetskraft genom att säga:

“Jag tror att syftet och målet har varit ganska så liknande under alla år, det handlar om att bygga varumärke och kommunicera på ett sätt så att man attraherar rätt personer och också behåller rätt personer i företaget”.

Hon lyfter därmed också upp att employer branding handlar om att både attrahera och behålla människor som anställda i företaget. Eva menar dock att företagen, i rollen som arbetsgivare, inte har lika mycket inflytande som tidigare över arbetstagaren. Det här på grund av ökad konkurrens om potentiella medarbetare.

“Det är en otrolig konkurrens på marknaden idag om talangerna...det är verkligen arbetstagarens marknad, man kan inte välja och vraka arbetstagare idag. Så vi måste verkligen jobba stenhårt för att visa att vi är en arbetsgivare man vill jobba hos.”

Därmed menar hon att det har gått från att vara arbetsgivarnas marknad till att det idag är arbetstagarens marknad. Enligt Sally på Företag C ser de att det idag handlar om att visa upp företaget för potentiella framtida medarbetare. Därefter görs en matchning som avgör om företaget är intressant för kandidaten och om kandidaten är intresserad av företaget.

“...vi måste vända insidan ut så att ni får se ett brett utbud av [Företag C], att det här är det vi gör och det vi kan göra och/eller ni kan göra hos oss. Sen så kommer det senare någon sorts matchning mot vad ni skulle vara intresserade av. För just nu kräver vi lite att ni ska veta vad ni vill...”

Företag C planerar därmed att vara ännu tydligare i sin kommunikation gällande sitt erbjudande som arbetsgivare i syfte att göra det enklare för kandidater att hitta ett arbete som passar dem hos Företag C. På det sättet menar Sally att matchningen blir bättre eftersom företagets värdegrund är tydligt kommunicerad. Hon påpekar att detta är något som den nya generationen efterfrågar och därmed behöver Företag C vara i framkant gällande detta arbete för att attrahera, rekrytera och behålla studenter och unga yrkesverksamma i den generationen. Eskil är inne på samma sak som Sally genom att hävda att han tror att Företag A attraherar människor som delar deras värderingar genom att kommunicera dessa värderingar på exempelvis arbetsmarknadsmässor och i digitala kommunikationskanaler. Maja på Företag B är av liknande uppfattning gällande hur de har anpassat sin employer branding till målgruppen och/eller utgått från sig själva som företag. När vi frågade vad employer branding betyder för henne svarade hon så här:

“...det är någonting som är väldigt viktigt, det är därför vi har jobbat fram och verkligen fått lyssna på målgruppen och vilken ambition som målgruppen har men också sett till vår egen verklighet och formulerat det budskap som vi känner att vi kan stå för, för det är väldigt viktigt att det vi säger i vår marknadsföring är något som också stämmer när man väl kommer hit.”

Med andra ord har Företag B anpassat sitt employer branding-arbete till målgruppen men fortfarande utgått från vad de själva kan stå för som företag för att vara trovärdiga i sin kommunikation. I framtiden tror dock Sally och Eskil att företagen kommer få ändra fokus och anpassa sig till målgruppen till en högre grad. Det här som en följd av att de potentiella kandidaterna inte kommer att söka jobb lika aktivt som förut vilket innebär att företagen behöver hitta kandidaterna istället för tvärtom. När vi frågar Sally vad de har för framtidsplaner gällande deras employer branding-arbete ger hon oss följande svar:

“...jag tror att man kommer att bli lika lat i hur man vill konsumera jobb som man har blivit lat i att konsumera varor nu. Man sitter kanske inte och söker och läser beskrivningar på samma sätt utan jag vill ha väldigt matchat innehåll för mig. När ni söker produkter så får ni ju väldigt välmatchade saker plötsligt. Om ni har klickat en gång så syns det igen. Vi behöver kanske börja tänka lite på samma sätt inom employer branding för att vara väldigt relevanta...Men det behöver vi nog utveckla och vi tittar nu på att vända på hela på vårt rekryteringsflöde, att man ska kunna importera vår LinkedInprofil till oss utan att titta på jobben och bara skriva i vad ni är intresserade av eller vad man skulle vilja jobba med och sen är det vi som ska göra jobbet.”

Därmed är Företag C:s planer att utgå från målgruppens intressen gällande arbete för att sedan matcha det med vad de som arbetsgivare har att erbjuda. Eskil på Företag A är inne på ett liknande spår och hävdar att de redan har börjat titta på hur de ska nå målgrupper som inte aktivt söker jobb. *“...just nu så är det ett fokus på young professionals och att hitta olika strategier för hur man kan gå tillväga för att nå de människorna som nu är yrkesverksamma någon annanstans men som inte aktivt söker jobb.”* Exempel på hur de konkret arbetar med det här är att de numera, i större grad, använder sig av så kallade “referral program”. De innebär att existerande medarbetare får rekommendera personer de tror skulle passa på företaget. Företag D har också anpassat sig till målgruppen genom att kommunicera de mjuka värden företaget erbjuder arbetstagare enligt Anna. Maja, Eva och Cajsa tror det kommer bli ännu viktigare att utgå från målgruppen de riktar sig till i framtiden jämfört med idag. Maja hävdar att:

“Då är det jätteviktigt att man både har respekt för sin målgrupp, att man försöker lära känna sin målgrupp så mycket det bara går, vara så nära målgruppen som det går så att man kan tilltala den på det sätt som den vill bli tilltalad.”

Eva är av liknande åsikt som Maja och hävdar att det är viktigt att de förstår och anpassar sig till olika målgrupper genom att hävda att:

“Jag tror att det är jätteviktigt att man förstår och ser till sin målgrupp man vänder sig mot, det är det nu men det kommer det vara om fem år också och att inte tro att man kan kommunicera på samma sätt till alla. Vi har olika prioriteringar beroende på vart vi är i livet och vad vi har för karriärdrömmar...så det är viktigt att man har klart för sig vilken målgrupp man vill attrahera.”

Med andra ord menar Maja att företaget både nu och i framtiden behöver veta vilken målgrupp de vill attrahera till företaget för att ha förutsättningar att kommunicera på det sätt som tilltalar målgruppen. Cajsa är också av samma åsikt då hon svarar såhär på frågan “Så om du skulle spå i framtiden, om vi säger fem år framåt, vilka aspekter tro du är viktigast att tänka på när ni utformar employer branding-strategin?” *“Jag tror det blir som sagt att lyssna mer på våra mottagare mer än att, som vi har mer fokus på idag, att vi vet vad vi vill ha.”* Det här innebär att Företag B kommer att utforma sitt employer branding-arbete mer utefter målgrupper i framtiden till skillnad från hur de är idag då de utgår från vad de själva efterfrågar i en högre grad.

4.2.1 Ett större fokus på intern employer branding hos fallföretagen

Anna på Företag D betonar under vår intervju att intern employer branding borde få ett större fokus än vad det har idag. Hon menar att employer branding är något som måste växa inifrån och ut och att de existerande medarbetarna måste trivas på företaget för att de, på ett trovärdigt sätt, ska förmedla en känsla av företagskulturen till potentiella anställda.

“...för mig så är employer branding, det måste växa inifrån, det börjar med; hur mår de som jobbar på företaget nu och att det ska genomsyra hela vägen ut. När det syns ut, det är employer branding för mig.”

Hon menar därför att ett företags ultimata employer branding är när existerande anställda är så pass nöjda med företaget som arbetsgivare att de vill kommunicera det utåt. Flera av företagen är inne på samma spår och nämner att den bästa sortens employer branding sker i ett informellt sammanhang. Eskil nämner att detta till exempel kan vara när en anställd på företaget, i ett mer avslappnat sammanhang, som över en öl, påpekar hur bra det är att jobba på företaget till en potentiell medarbetare. Eskils kollega Eva är av samma åsikt och menar att intern employer branding har fått ett större fokus.

“...det är word of mouth från våra kollegor som väger tyngst i min mening. Då är det ju viktigt att våra medarbetare trivs och att man faktiskt är stolt över att arbeta här och det är därför vi har börjat fokusera lite mer internt...”

Fördelarna som kommer med denna typ av initiativ är därmed anledningen till att Företag A börjat arbeta mer aktivt med intern employer branding. Maja från Företag B är av samma åsikt som Eskil och menar att det blir mer trovärdigt om det är någon person känner som berättar om sina upplevelser av företaget som arbetsgivare. Anna på företag D nämner som sagt samma sak, nämligen att den bästa formen av employer branding är när existerande anställda delar med sig av sina positiva erfarenheter av att jobba på företaget i ett informellt sammanhang. Hon lägger dock till att det här synsättet är nytt.

“När en anställd är så nöjd, glad eller tillfreds eller positiv att den själv delar på LinkedIn att ’nu har vi släppt den här häftiga rapporten’ eller när man med gott samvete kan säga till sin lillebrors kompis ’men det är klart du ska söka jobb hos oss, vi har lediga tjänster ute nu’, det är det man vill nå med employer branding och att se hela den kedjan tror jag är ganska nytt, det är nog ett nytt tankesätt.”

Ett nytt sätt att se på saken är därmed att det finns en sammankoppling mellan intern och extern employer branding eftersom dessa påverkar varandra enligt Anna. Trots fördelarna intervjupersonerna nämner har de därmed inte praktiserat den här typen av branding i lika hög grad förut. Maja på Företag B resonerar kring varför företagen varit mer restriktiva med informationen som har kommunicerats om företaget tidigare. Enligt henne kan det bero på att de har varit rädda för att tappa kontrollen om företagets employer brand.

“...det var ju inte så hemskt många år sedan som många företag inte ville ha ett facebookkonto för man var rädd att tappa kontrollen på det hela, man var van vid att kunna kontrollera den information som gick ut från företaget... det tror jag ändå vi har lagt bakom oss för ganska länge sedan, just det att man måste acceptera att man kan inte kontrollera vad människor kommunicerar utan måste istället jobba med att få folk att känna att de vill kommunicera positiva saker.”

Således har de numera insett att de inte kan kontrollera vad som kommuniceras om företaget. Under intervjuerna ger intervjupersonerna oss istället exempel på hur de nu jobbar med att stimulera medarbetare att välja att kommunicera en rättvisande och positiv bild av företaget som arbetsgivare. Företag A har bland annat initierat ett “onboarding-program”. Under denna process får de nyrekryterade bland annat lära sig om företagets värderingar och syfte. Anledningen till att den här processen har arbetats fram är att Företag A ser att de nyrekryterade är levande marknadsföringspelare och driver varumärket bland sina vänner på universitetet. Målet är därmed att de nyrekryterade ska vara väl införstådda med företagets syfte för att kunna kommunicera en fördelaktig och rättvisande bild av Företag A som arbetsgivare till sin omgivning.

Anna på Företag D är av samma åsikt gällande betydelsen av att kommunicera en rättvisande bild av företaget. Hon menar samtidigt att det nu finns ett större fokus på att kommunicera mjuka värden istället för hårda värden för att få den nya generationen nöjda.

“...man får inte ut tillräckligt mycket av en hemsida och hårda siffror eller en poster som man inte ens kan trycka på. Den kommunikationen räcker inte, där tror jag att vi, vår generation, är mycket mera medvetna och kan också vara kräsna. Vi har helt andra värderingar av vad vi söker hos ett företag. Det är inte längre de här hårda faktan att vad man har för faktiska förmåner i form av lön eller ersättning eller föräldraledighet. Det handlar inte alltid längre om vart kontoret ligger eller vad man har för dresscode eller inte. Många företag blir mer och mer lika i vad man erbjuder för tjänster och hur jobbet faktiskt är och globala möjligheter och allt

sånt är ganska lika så det handlar om de mjuka värdena och dem måste man kommunicera genom employer branding.”

Hon menar därmed att det är på grund av generation Y:s krav som företagen fokuserat på att kommunicera mjuka värden istället för hårda värden på senare tid i syfte att attrahera studenter och unga yrkesverksamma i den målgruppen. De andra fallföretagen påpekar också att det är viktigt att vara legitim och trovärdig i sin kommunikation för att inte skapa orealistiska förväntningar hos potentiella medarbetare samt att få dessa att identifiera sig med kulturen. Det här kan handla om kommunikationen de sprider i bloggar, sociala medier eller de personliga möten företagen har med potentiella medarbetare. Företag B nämner som exempel att de använder sig av en blogg där medarbetare skriver hur deras arbetsdagar ser ut. I dessa inlägg ska läsaren ges en så trovärdig bild av vardagen som möjligt, inkluderat de svårigheter som yrket innebär. Ines på Företag B är inne på samma spår och säger följande under vår intervju:

“Sen är ju vi i en bransch där vi alla egentligen i mångt och mycket erbjuder samma saker. Det är inga större skillnader i att jobba hos oss jämfört med några av våra andra konkurrenter när det gäller just arbetsuppgifterna. Därför tror jag det är viktigt att man försöker förmedla någon form av känsla, vilka är vi och att vi får chans att vara väldigt transparenta och ärliga i vår kommunikation när vi jobbar med employer branding. Jag tror också att det är väldigt viktigt att man känner väldigt starkt för varumärket och för employer brandet själv om du arbetar med det för annars blir det aldrig genuint och då syns det.”

Ines menar således att det är den hårda konkurrensen om talanger i deras bransch som har lett till att det är viktigt att förmedla vad som differentierar dem från andra företag i syfte att attrahera, rekrytera och behålla talanger. Det som differentierar ett företag inom “big four” från ett annat är kulturen och människorna enligt henne.

4.3 Generation Y:s påverkan på “big four:s” employer branding

Det har skett ett skifte i vem som ställer krav på vem i processen gällande att söka jobb enligt Anna på Företag D. Hon säger:

“...det går från att vi som företag ställer krav och att man mer är en arbetstagare som vi riktar oss till, till att nu så anpassar man sig på ett helt annat sätt efter den nya generationen.”

Med andra ord så har det gått från att företagen ställer krav på potentiella arbetstagare till att det nu är arbetsgivarna som anpassar sig efter studenter och unga yrkesverksamma i generation Y enligt henne. Eskil på Företag A delar Annas åsikt och menar att det i dagsläget är en utmaning att möta förväntningarna som finns genom att förmedla en tydlig och rättvis bild av företagets employer branding.

“...det är oerhört viktigt för oss att employer branding bygger på att förmedla en tydlig och rättvisande bild av vilka vi är för släpper vi det helt löst, om inte vi skulle jobba med employer branding så skulle vi fortsätta ha vårt arbetsgivarvarumärke och folk skulle ha en uppfattning om oss som kanske inte alls stämde överens med verkligheten och vi skulle kanske inte märka det.”

Anna tillägger att generation Y är mer medvetna än vad tidigare generationer varit. Hon menar att det här beror på att digitaliseringen lett till att tillgången av information är mer lättillgänglig än tidigare. Det är denna medvetenhet som har bidragit till att generation Y ställer högre krav på sin potentiella arbetsgivare enligt henne. Sally på Företag C och Eskil på Företag A är av samma åsikt gällande att generation Y ställer högre krav. Eskil säger: *“...det vi ser framförallt är att den generation som kommer in nu ställer högre krav.... på egentligen alla olika parametrar och man vet sitt värde, man anser sig vara värd en sak...”*. Med andra ord menar Eskil att generation Y är medvetna om sitt värde vilket avspeglar sig i kravställningen. Det här har bidragit till ökade krav på företagen att ha en genomtänkt strategi gällande employer branding enligt honom. Han menar vidare att det blir allt viktigare att kommunicera sitt erbjudande som arbetsgivare på ett effektivt sätt. Han säger att tiden då det räckte med att bara stå på en arbetsmarknadsmässa är förbi eftersom det inte längre är tillräckligt för att möta den nya generationens krav. Ines på Företag C är av samma åsikt när hon säger:

“...för 10–15 år sedan, eller ja 10 år sen räcker det nog att säga, eller till och med 5 år kanske så räckte det med att man träffade studenter och gav dom en bärs så var dom nöjda och där har man tidigt också märkt en annan trend i att man vill jobba mer på kvalitet...”

Sally nämner samma sak som Ines, att förr räckte det att bjuda på öl så var studenterna nöjda, men att de potentiella medarbetarna idag efterfrågar något annat.

“...nu behöver man ytterligare något. Då behövde man en öl men nu behöver man en värdegrund i företaget eller något liknande. Jag har en bra tjänst, ha en utvecklingsplan för varje person, se till individen istället för att vi har ett bra kollektiv.”

Generation Y:s krav på arbetsgivare har därmed bidragit till att företagen inom “big four” behöver en mer genomtänkt strategi gällande employer branding. Strategin behöver fokusera på kvalitet och att möta den nya generationens krav på, till exempel, att ha en anpassad utvecklingsplan enligt intervjupersonerna från Företag C. Anna säger att Företag D främst har anpassat sig till kraven från generation Y genom att ändra sin textkommunikation. Hon nämner främst ett exempel i hur deras jobbannonser nu är utformade.

“Om man ser hur det har förändrats över generationer, beroende på vem man har haft i sin målgrupp, tror jag det har lyst igenom mycket i den textmässiga kommunikationen. Exempelvis hur man skriver jobbannonser, vad man lyfter fram där. “Vi söker dig som är såhär och såhär” var det tidigare och nu går man mot “söker du det här och det här”, alltså vad vi kan erbjuda. Det skiftet har varit väldigt tydligt och det tror jag hänger ihop med generationer...”

Ytterligare har Företag D ändrat sin kommunikation och lyfter nu fram de mjuka värdena i en allt högre grad. De har även ändrat sitt system gällande förmåner. Tidigare låg ett större fokus på det monetära, exempelvis bonussystem. Nu har de ändrat till ett kompensationssystem i form av flextid istället då den nya generationen premierar fritid över monetära förmåner. Företag A har gjort det omvända och gått från att erbjuda flextid till att kompensera anställda för övertid genom monetär ersättning. Eskil nämner dock att han föredrar systemet de hade tidigare.

Ines har också märkt av att medarbetare tillhörande generation Y värdesätter familjelivet och säger att Företag C har anpassat sitt employer branding-arbete utefter detta till en viss grad.

“Sen är det klart att man ska erbjuda, lyssna in personerna, vad är viktigt för dem och om vi nu plockar in generation Y, som värdesätter familjeliv och sådär, då måste vi som organisation tänka till kring det också för det är fortfarande bra medarbetare men de har ett annat fokus och då är det viktigt att vi ser till dem också. Så visst det är klart att det sker någon form av anpassning men grunden är ju på något sätt densamma.”

Hon fortsätter och menar att företaget vidtagit åtgärder för att möta kraven från generation Y. Ett exempel hon nämner är att de under arbetstoppar kallar in extrapersonal för att minska arbetsbördan bland de fast anställda. Företag A har också anpassat sig efter detta krav. Eskil nämner att de har byggt barnrum på deras kontor så att de anställda har möjlighet att ta med sig sina barn till arbetsplatsen om det skulle behövas.

Ytterligare har Företag C anpassat sig till den nya generationen genom att möta deras efterfrågan att bidra till ett högre syfte. Sally säger:

“Ni är väldigt vettiga på det sättet ni yngre människor, att man vill ha en bättre matchning från början, jag vill känna att jag faktiskt bidrar och har kommit till rätt ställe och någonting jag kan stå för och ett varumärke som gör att det går bra och att inte bidra på ett dåligt sätt utan att vi har koll på hur vi hanterar miljön och hur vi hanterar våra leverantörer och vilka kunder vi väljer och så. Och det måste vi bli väldigt mycket bättre på och vara på tårna i att fylla vårt varumärke med alla de här budskapen i vad vi faktiskt gör för bra saker.”

Sally har också sett en trend i att den nya generationen är latare när de söker jobb. Därför tror hon att Företag C behöver ändra sin rekryteringsprocess till att fokusera på att hitta en gemensam match under tiden, det vill säga att de hjälper till i större utsträckning än vad de gör idag. Rent konkret ger hon följande förslag till åtgärd under vår intervju:

“...jag har en tanke om att vi i framtiden kanske kommer ha lite färre ansökningar och att unga personer börjar bli lite latare att söka, att man kanske inte vill skicka ut massa cv:n utan vi kanske behöver ändra på vår process. Vi kanske ska bygga upp någonting mer intressant där vi testar er lite under tiden medans ni pluggar och på något sätt hittar vi en gemensam match under tiden och då måste vi ju hålla en kommunikation med er som är lite tätare under alla era studieår. Jag ser framför mig att när ni är klara så har vi redan, på ett litet mer strukturerat sätt än vad vi har nu, en talangpool av färdiga studenter som vi redan har testat som vi bara kan matcha och hjälpa er att hitta rätt plats på [Företag C].”

Det här innebär att Företag C anpassar sig efter den nya generationen och kommer att hålla en tätare kommunikation med studenter i denna målgrupp. Syftet med framtidsplanen är således att hitta en bra matchning redan från första anställning hos Företag C.

Att få studenter tillhörande generation Y att känna sig speciella är en annan utmaning som Cajsa på Företag B ser. När vi frågar vilken parameter som kommer att bli viktigast att ta

hänsyn till i deras employer branding arbete i framtiden svarar hon nämligen: *“Att få studenterna att känna sig speciella. Att varje student ska känna sig som individer företag når ut till tror jag.”* Cajsa på företag B utvecklar genom att beröra svårigheterna det här kommer att föra med sig.

“...men det tror jag kan vara svårt. Dels så blir det ju väldigt tidskrävande för vår del och där måste man lägga en balansgång hur mycket det är värt att lägga ner tid. Istället för att skicka ut ett massmail och säga “hej, sök till vårt event” så då blir det i såna fall att någon måste skicka ut personligen till folk. Jag tror att det kan bli mer tidskrävande från företagets roll. Då får man hitta hur mycket resurser man vill lägga med budget och allt möjligt.”

Således menar Cajsa att svårigheten med att anpassa sig till generation Y:s krav på att känna sig speciella blir att hitta tiden och resurserna som detta initiativ kräver. Frågan företaget ställer sig är därmed till vilken grad de ska utföra detta arbete enligt henne.

En annan utmaning gällande till vilken grad fallföretagen ska anpassa sig efter den nya generationens krav berör deras partnerstruktur enligt våra intervjupersoner. När Maja på Företag B ser på företagets framtidsplaner och om och hur de kommer påverkas av generations Y:s krav så tror hon inte att deras struktur kommer att ändras nämnvärt.

“Kanske inte jättemöjligt att strukturen kommer att ändras, det är inte där, men framförallt när det gäller att vi kommer börja rikta oss till nya grupper av studenter och även mer seniora personer.”

Med andra ord tror hon därmed att Företag B kommer att börja rikta sig till en bredare målgrupp i sin rekrytering för att fylla behovet av personal. Även Eskil ser utmaningar i framtiden gällande företagets organisationsstruktur. Han menar liksom Maja att Företag A också kommer att behöva rikta sig till mer seniora personer.

“Vårt mål är ju fortfarande att vara lönsamma...för att kunna vara det så måste vi ju anpassa vår affärsmodell och så vidare... men vi kan ju inte...det är fortfarande uppbyggt på ett partnersystem vilket gör att vi kan ju inte...vi måste fortfarande försöka hitta någon idé som funkar med det, asså att man har en del personer som är väldigt seniora...”

Eskil menar därmed att det kommer innebära svårigheter för företaget om de anpassar sin struktur eftersom de då behöver ändra sin affärsmodell. Både Eskil och Maja uttrycker således att deras respektive företag inte har utarbetat en fullständig lösning för den här utmaningen.

När vi frågar Eskil och Cajsas hur deras upplevda krav från generation Y uttrycker sig i deras strategiska employer branding-arbete säger de båda att deras respektive företag inte hittat den optimala strategin än men att de för närvarande jobbar aktivt med att få fram det.

“Jag ska ärligt säga att man är ganska mycket i sin linda, att man famlar lite grann efter vad som är rätt väg...vi jobbar med massa olika initiativ men jag kan inte säga att det här är den optimala eller rätta strategin att gå fram för där är vi inte riktigt än.” (Eskil, Företag A)

“Jag skulle säga att det är nu vi står inför den här utmaningen. Vi ska faktiskt ha våra strategidagar och inspirationsdagar nu i vår för att komma fram till saker hur vi ska möta den här frågan så vi har inte kommit så långt i vad vi ska göra aktivt men vi har märkt att det behövs göras någonting i alla fall.” (Cajsas, Företag B)

Således strävar båda företagen mot att ta fram den optimala strategiska planen för deras employer branding-arbete i syfte att hantera generation Y:s krav.

5. Analys

I det här kapitlet analyseras resultaten som framkom under intervjuerna med fallföretagen. Utifrån frågeställningen har olika synsätt på generation Y, samt hur dessa synsätt har påverkat fallföretagens employer branding-arbete undersökts. För att skapa en fördjupad förståelse för dessa aspekter har en analys mellan det empiriska materialet och de teorier som har presenterats utförts. Genomgående i analysen tydliggörs den teori som anses behöva modifieras som ett resultat av den här studien.

5.1 Högre krav från generation Y enligt “big four”

Enligt studien gjord av Deloitte (2015) sätter generation Y sina personliga värderingar framför organisationens mål. Sally från företag C har märkt av detta på hennes arbetsplats eftersom hon nämner att den nya generationen är mer individualistiska till skillnad från tidigare generationer som bryr sig mer om kollektivet. Sally hävdar att det här visar sig genom att generation Y har ett högt självförtroende och därmed sätter sig själv och sina mål främst. I dagsläget, för att möta generation Y:s krav, behöver därmed företagen anpassa sig till generationens individualistiska synsätt som kan skilja sig ifrån organisationens mål och varumärkesidentitet. En konflikt kan därmed uppkomma i situationer där individens mål inte är i linje med vad som är bäst för företaget enligt oss.

Alsop (2008) tillägger att generation Y också sätter stort värde i vilka värderingar företaget har, exempelvis om organisationen jobbar på ett hållbart sätt. Detta exemplifierar Sally på företag C då hon redogör att generation Y idag efterfrågar en värdegrund i företaget till större grad än tidigare vilket gör att företaget tvingas arbeta mer strategiskt med de här frågorna i sitt employer branding-arbete. Värdegrunden är en del av ett företags varumärkesidentitet enligt Urdes (2013) matris “The CBIM”. Det blir därför intressant att lyfta frågan som Urde och Greyser (2016) presenterar gällande varumärkesidentitet. Där står valet för organisationer om de ska anpassa sin varumärkesidentitet till sin omgivning eller om företaget bör försöka anpassa miljön till sin varumärkesidentitet. Om företagen utgår från sig själva när de utformar värdegrunden och försöker, genom sitt employer branding-arbete, påverka potentiella medarbetare att identifiera sig med värdegrunden arbetar de enligt “the brand based approach” (Urde, 2013). Å andra sidan, om företagen anpassar sig efter generationens krav och utformar

sin värdegrund utefter dessa följer det “the market based approach” (Urde, 2013). De högre kraven som generation Y ställer påvisar därmed en utmaning för företagen gällande om de ska anpassa sig efter dessa eller inte. Om de helt anpassar sig efter kraven frångår de sin identitet vilket kan leda till att de får minskad kontroll över sin kultur. Maja påpekar att det här inte är önskvärt eftersom Företag B fortfarande vill kommunicera ett rättvisande budskap de kan stå bakom:

“....det är någonting som är väldigt viktigt, det är därför vi har jobbat fram och verkligen fått lyssna på målgruppen och vilken ambition som målgruppen har men också sett till vår egen verklighet och formulerat det budskap som vi känner att vi kan stå för, för det är väldigt viktigt att det vi säger i vår marknadsföring är något som också stämmer när man väl kommer hit.”

Bortser de däremot från kraven utgår de helt och hållet från sin egen identitet och anpassar sig därmed inte till generation Y i sitt employer branding-arbete. Då finns risken att de inte lyckas attrahera, rekrytera och behålla studenter och unga yrkesverksamma som medarbetare eftersom företaget därmed inte mött deras krav, vilket också Maja påpekar.

“Då är det jätteviktigt att man både har respekt för sin målgrupp, att man försöker lära känna sin målgrupp så mycket det bara går, vara så nära målgruppen som det går så att man kan tilltala den på det sätt som den vill bli tilltalad.”

Företagen kan därmed stå inför en utmaning gällande hur och om de ska anpassa sig till generation Y:s högre krav.

Lyons et al. (2012) menar vidare att generation Y önskar mer flexibla karriärer och visar mindre lojalitet mot den nuvarande arbetsgivaren. För att lyckas behålla dem menar Eskil att det är viktigt att överträffa de förväntningar en nyanställd från generation Y har med tanke på att de generellt sett är mindre lojala än tidigare generationer. Som en följd av det här nämner intervjupersonerna genomgående att företag i deras specifika bransch har märkt en utmaning i att hålla kvar sin struktur med en tydlig karriärtrappa där slutmålet är att bli befördrad till partner. Problemet som intervjupersonerna ser är att arbetstagare tillhörande generation Y inte eftersträvar att bli partner i företaget i samma utsträckning som tidigare. Företaget har därmed för få medarbetare att fylla de högre uppsatta positionerna med. Enligt Eskil har Företag A därför börjat utforma strategier för att anpassa sig till den kortare tiden personer stannar och arbetar hos dem. Initiativet innebär att de i allt högre grad riktar sig till en senior målgrupp som

har längre arbetslivserfarenhet än juniora personer som därmed kan fylla de högre uppsatta positionerna. Maja från Företag B är inne på samma spår när hon säger att de i framtiden kommer att behöva rikta sig mot seniora personer för att tillgodose deras behov av personal.

Som diskuterats i det här stycket har våra intervjupersoner och tidigare forskning visat tydliga tendenser på att generation Y skiljer sig från tidigare generationer eftersom de bland annat är mer individualistiska samt ställer krav på att arbetsgivare verkar för ett högre syfte (Crumpacker & Crumpacker, 2007; Strauss & Howe, 2007; Meister & Willyerd, 2010; PwC, 2011; Cahill et al., 2012; Lyons et al., 2012; Deloitte, 2015). En problematisering värd att framföra är om det är så enkelt att generation Y ställer högre krav. Baby boomers vill ha en tydlig karriärtrappa där lojalitet mot arbetsgivaren premieras och generation X värderar en balans mellan fritids- och arbetsliv (Cahill et al., 2012; Losyk, 1997; Strauss & Howe, 2007). Dessa karakteristika indikerar att baby boomers och generation X också har ställt och ställer krav på sin arbetsgivare. Det här uppvisar tendenser på att kravställningen hos de olika generationerna uttrycks i form av hur de ställer krav och inte om de ställer krav. Frågan är därför om en anpassning till generationernas krav är ett nytt fenomen eller om företagen löpande har förändrat sitt employer branding-arbete efter generationers krav. Dock har syftet med den här undersökningen varit att undersöka hur de deltagande fallföretagen ser på generation Y:s avvikande krav gällande val av arbetsgivare jämfört med andra generationer. Vår forskning har visat indikationer på att intervjupersonerna tolkar generation Y:s krav som högre än tidigare generationer, vilket bland annat visade sig när Eskil sa "*...det vi ser framförallt är att den generation som kommer in nu ställer högre krav.... på egentligen alla olika parametrar och man vet sitt värde, man anser sig vara värd en sak...*". Vi har därför utgått från denna syn på verkligheten i analysen.

Vårt resultat indikerar att generation Y:s högre krav bidragit till att företagen tillhörande "big four" har ställts inför utmaningar. Det här uttrycks i form av att organisationerna har börjat fundera över deras employer branding-arbete som en följd av dessa krav. Kraven de främst tar hänsyn till vid dessa reflektioner är att generation Y sätter sina personliga värderingar framför organisationens bästa, stannar kortare tid hos en och samma arbetsgivare och ställer högre krav på att organisationer ska ha en värdegrund enligt våra intervjupersoner. Gemensamt för alla reflektioner hos företagen är att de berör vilken utgångspunkt employer branding-arbetet bör ha, utifrån organisationen eller målgruppen de vill attrahera, rekrytera och behålla. Utmaningen innebär därmed ett vägval gällande hur organisationerna ska hantera generation Y:s krav

kopplat till deras employer branding-arbete. De här svårigheterna och utmaningarna kommer att behandlas genomgående i nästkommande avsnitt i detta kapitel eftersom intervjupersonernas svar indikerar att det här är en central fråga i deras employer branding-arbete.

5.2 Intern employer branding har blivit viktigare för att behålla, rekrytera och attrahera generation Y

En utmaning som företagen står inför är hur de ska behålla sina medarbetare när generation Y visar mindre lojalitet mot sin arbetsgivare. Företag A, B och D nämner alla att de på senare tid har lagt ett större fokus på intern employer branding för att lyckas attrahera, rekrytera och behålla talanger. Det här kan vara en följd av att de vill anpassa sig efter generation Y:s krav på arbetsgivare jämfört med tidigare generationer. Enligt Anna, Eskil, Eva och Maja har deras respektive företag börjat arbeta allt mer aktivt strategiskt med intern employer branding. Eva och Eskil menar att det här beror på att generation Y påvisar en mindre lojalitet mot sin arbetsgivare än tidigare generationer (Lyons et al., 2012). Det här återspeglas även i Företag B:s EVP som lyder *“Whenever you join, however long you stay, the [Företag B] experience will last a lifetime”*. EVP:et indikerar att Företag B har accepterat att de anställda inte planerar att stanna som medarbetare på företaget hela deras aktiva yrkesliv. Istället vill de fokusera på att ge medarbetarna en givande upplevelse och en kunskapsbank som kommer att följa med dem i deras framtida karriär. Maja på Företag B utvecklar och påstår också att en nöjd anställd gör bättre ifrån sig oavsett om de stannar en kortare eller längre tid på företaget. Det här menar hon genererar en högre produktivitet vilket innebär ett win-win förhållande mellan den anställda och företaget. Detta kan liknas med Backhaus och Tikoos (2004) teoretiska ramverk av employer branding där lojalitet hos en anställd leder till produktivitet. Vi ser därmed tendenser att generation Y:s krav på arbetsgivare har lett till ett ökat tryck hos företagen att praktisera intern employer branding. Det här för att ha större chans att göra dessa personer nöjda med företaget som arbetsgivare. Att dessa personer är tillfredsställda med sin arbetsplats härstammar därmed från att de känner tillhörighet till organisationens värderingar och/eller får sina individualistiska mål uppfyllda genom företagens interna employer branding-initiativ. Resultatet i studien indikerar därmed att företagen gått från att främst vilja behålla sina anställda under en längre tid till att ha som målsättning att de anställda ska vara så nöjda att

deras lojalitet ökar. Enligt Backhaus och Tikoo (2004) leder denna lojalitet i sin tur till ökad produktivitet.

Värt att framhäva är att det här också kan bero på branschen dessa bolag tillhör. Eftersom revisions- och konsultbranschen tillhör kunskapsintensiva företag blir det viktigare för dem att kvaliteten av deras tjänst är hög jämfört med ett företag som producerar produkter (Alvesson, 2004). Om fallföretagen ökar produktiviteten, och därmed kvaliteten, genom intern employer branding kan dessa företag tillgodogöra sig fördelar, till exempel i form av fler nöjda kunder. Syftet med att införa dessa interna employer branding-initiativ kan därför främst härstamma från att de vill förvärva dessa fördelar. En anpassning till generation Y:s krav skulle därmed inte vara det primära målet. Utgår vi dock från intervjupersonernas verklighetstolkning så går företagets förflyttning gällande ett ökat fokus på intern employer branding i linje med definitionen av intern employer branding presenterad av MacLaverly et al. (2007). Definitionen innebär att syftet med denna typ av branding är att få anställda att trivas på arbetsplatsen och identifiera sig med företagets värderingar.

Intervjupersonernas svar indikerar även på att deras syfte med att praktisera intern employer branding är att attrahera och rekrytera potentiella anställda. För att förmedla sitt employer brand på ett trovärdigt och effektivt sätt nämner alla intervjupersoner att de behöver vara ärliga i sin kommunikation. Ines förmedlar det här genom att säga:

“Sen är ju vi i en bransch där vi alla egentligen i mångt och mycket erbjuder samma saker. Det är inga större skillnader i att jobba hos oss jämfört med några av våra andra konkurrenter när det gäller just arbetsuppgifterna. Men så därför tror jag det är viktigt att man försöker förmedla någon form av känsla, vilka är vi och att vi får chans att vara väldigt transparenta och ärliga i vår kommunikation när vi jobbar med employer branding.

Backhaus och Tikoo (2004) samt Vatsa (2016) betonar, liksom våra intervjupersoner, vikten av att budskapet företagen kommunicerar genom employer branding är adekvat och trovärdigt. Det här för att inte skapa orealistiska förväntningar på arbetsgivare hos potentiella medarbetare. Eskil, Eva, Maja och Anna menar därför att den bästa sortens employer branding sker i ett informellt sammanhang där en potentiell kandidat känner trygghet i att en medarbetare förmedlar en rättvis bild av hur det är att jobba på företaget. För att locka till sig nya medarbetare förutsätter det därmed att medarbetarna trivs och vill berätta om sina positiva

upplevelser av organisationen. Maja bekräftar det här påståendet genom att säga att de jobbar aktivt med att få anställda att vilja kommunicera ett fördelaktigt budskap om företaget. En annan indikation på att företagen har börjat arbeta med det här är Företag A:s utformning av ett "onboarding-program" för nyanställda. Eftersom de anställer framtida medarbetare upp till ett år innan första arbetsdagen fyller de en viktig funktion som varumärkesambassadörer. Det här klassas som intern employer branding enligt MacLavery et al:s (2007) definition eftersom det är ett strategiskt initiativ där företaget berättar om och marknadsför sina värderingar för nyanställda i programmet. Det som definitionen dock saknar är att initiativet härstammade från att företaget hade som mål att de anställda, efter programmet, vill förmedla en trovärdig, positiv och rättvisande bild av företaget i syfte att attrahera medarbetare. Följande citat av Anna och Eva påvisar även att Företag D och Företag A praktiserar och/eller planerar att praktisera intern employer branding i syfte att locka till sig potentiella kandidater att börja arbeta hos dem.

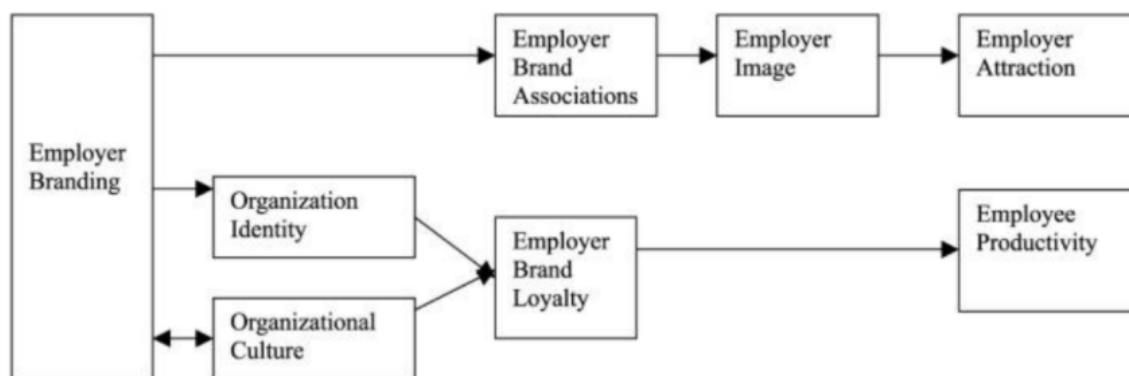
".....för mig så är employer branding, det måste växa inifrån, det börjar med hur mår dom som jobbar på företaget, eller dom som är engagerade i föreningen nu, och att det ska genomsyra hela vägen ut. När det syns ut, det är employer branding för mig." (Anna, Företag D)

".....det är word of mouth från våra kollegor som väger tyngst i min mening. Då är det ju viktigt att våra medarbetare trivs och att man faktiskt är stolt över att arbeta här och det är därför vi har börjat fokusera lite mer internt....." (Eva, Företag A)

Resultatet av studien indikerar därmed att definitionen av intern employer branding behöver modifieras och inkludera att syftet även kan vara att attrahera och rekrytera anställda. Vi anser därmed att definitionen bör vara "promoting the company brand values amongst employees with the purpose of attracting, recruiting and retaining employees, potential employees, and related stakeholders with regards to a particular firm". Den modifierade definitionen tydliggör därmed att intern employer branding även kan innehålla att rekrytera och behålla anställda, potentiella anställda och andra intressenter.

5.2.1 Förhållandet intern och extern employer branding - från två enskilda begrepp till en enhet

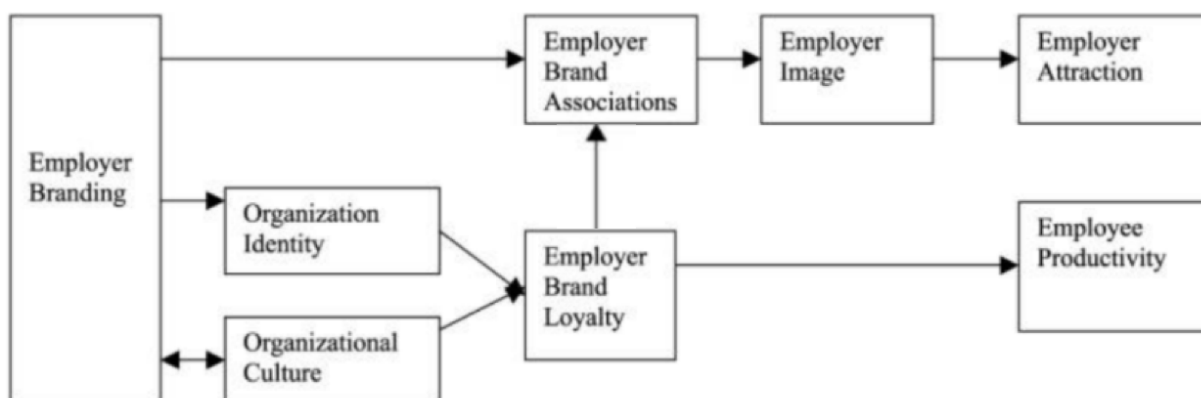
Resultatet presenterat i förra stycket indikerar att intern och extern employer branding hänger ihop på ett annat sätt än vad tidigare teori hävdar. Det här eftersom majoriteten av företagen använder interna employer branding-initiativ i syfte att uppnå effektiv extern employer branding. En sorts intern employer branding som Företag A, B och D nu jobbar med i allt större utsträckning är, som tidigare nämnt, varumärkesambassadörer och “word-of-mouth”. Precis som Harris och de Chernatony (2001) påpekar så hävdar våra intervjupersoner Anna, Eskil och Eva att de anställda är varumärkesambassadörer och därmed kan de antingen förstärka eller underminera trovärdigheten hos ett företags employer brand. Det här är i linje med Harris och de Chernatony (2001) argument att det är väsentligt att de anställdas beteende går i enlighet med företagets värderingar. Det här tankesättet finns också presenterat genom Backhaus och Tikoos (2004) teoretiska ramverk. De menar att organisationens identitet och kultur vägleder de anställda i deras beteende och val. Som nämnt har Företag A och Företag D specifikt sett detta och anpassat sitt employer branding-arbete. Ett exempel är den “onboarding-process” som Företag A har implementerat där de nyrekryterade får lära sig om företaget innan sin första arbetsdag. Syftet med det här programmet kan knytas till första kedjan (employer branding → employer brand associations → employer image → employer attraction) av Backhaus och Tikoos (2004) teoretiska ramverk, se Figur 3 som även presenterats i avsnitt 2.1.4. Det här eftersom slutmålet innefattar att de nyanställda ska förmedla en trovärdig bild av sitt företag när de kommunicerar med omgivningen så att andra människor ska få en rättvisande bild av arbetsgivaren. Enligt oss kan det här likställas med att Företag A vill att de nyrekryterade ska skapa associationer och en image av företaget hos potentiella framtida medarbetare i syfte att attrahera rätt personer till organisationen genom att kommunicera en rättvis bild av företaget. Bilden som ska kommuniceras har de nyanställda dock fått genom att lära sig mer om organisationens identitet och kultur, vilket är sammankopplat med den andra kedjan i Backhaus och Tikoos (2004) ramverk (employer branding ↔ organizational identity + culture → employer brand loyalty → employee productivity). Det här indikerar att intern och extern employer branding är sammanlänkade och påverkar varandra. I nuvarande modell är kedjorna dock separerade från varandra, vilket kan ses i Figur 3.



Figur 3. Teoretiskt Ramverk Employer Branding

Källa: Backhaus och Tikoo (2004), s.505

I Backhaus och Tikoos (2004) ramverk saknar vi därmed en sammankoppling mellan de båda kedjorna för att göra det här sambandet tydligt. Anna från Företag D är inne på samma spår när hon betonade att de båda begreppen numera hänger samman och att företag i allt större utsträckning har börjat applicera det här tankesättet. Vi ser därmed att intern och extern employer branding inte är två enskilda begrepp utan att de istället sammanlänkas och påverkas av varandra. Vi saknar ett ramverk för detta och anser därmed att Backhaus och Tikoos (2004) ramverk behöver kompletteras. Enligt oss behöver kompletteringen innehålla ett tydligare samband mellan intern och extern employer branding som därmed visar att och hur de influerar varandra. Vi anser att sambandet mellan intern och extern employer branding skulle kunna illustreras med hjälp av en pil som startar från "employer brand loyalty" och pekar på "employer brand associations", se Figur 4 nedan.



Figur 4. Modifierat Teoretiskt Ramverk Employer Branding

Källa: Egenutvecklad utifrån Backhaus & Tikoo (2004)

Pilen belyser de associationer om arbetsgivaren potentiella anställda får som en följd av lojala medarbetares berättelser om företaget de arbetar för. Medarbetarnas vilja att dela med sig av dessa berättelser härstammar från fallföretagens interna employer branding initiativ. Initiativen leder till att medarbetarna känner ett högre engagemang för organisationen eftersom Backhaus och Tikoo (2004) menar att det psykologiska kontrakt som bildas när medarbetarna känner tillhörighet till organisations identitet och kultur gör de anställda mer benägna att vara engagerade i företaget. Engagemanget har därmed lett till en vilja hos de anställda att dela med sig av sina upplevelser av företaget som arbetsgivare, vilket genererar associationer om företags arbetsgivarvarumärke hos mottagarna. Det här fenomenet visar därför på att “employer brand loyalty” leder till “employer brand associations” vilket illustreras i Figur 4. Det modifierade ramverket visar därmed att intern och extern employer branding är sammanlänkade och inte verkar separat.

5.3 Företagens anpassning till generation Y:s krav

5.3.1 Från arbetsgivarnas till arbetstagarnas marknad

Samtliga företag påpekar under våra intervjuer att de har skett en anpassning till generation Y i deras employer branding-arbete. Den här anpassningen har delvis skett genom att företagen numera lägger större fokus på att kommunicera mjuka värden istället för hårda värden i sitt employer brand samt att de använder sig av varumärkesambassadörer i syfte att kommunicera en rättvisande och trovärdig bild av företaget som arbetsgivare. Sally från Företag C pratar även om att de i framtiden kommer att försöka vända på hela deras rekryteringsflöde i avseende att företaget ska matcha kandidater med ett specifikt jobb istället för att kandidaten aktivt ska behöva leta upp konkreta jobbannonser. Enligt Anna grundar sig förändringen i employer branding-arbetet i ett skifte gällande vem som ställer krav på vem. Hon menar att det nu går från att arbetsgivaren ställer krav till att organisationer anpassar sig efter den nya generationen. Eva från Företag A är av samma åsikt genom att hävda att det har gått från att vara arbetsgivarnas marknad till att det idag är arbetstagarens marknad. Hon menar:

“Det är en otrolig konkurrens på marknaden idag om talangerna...det är verkligen arbetstagarens marknad, man kan inte välja och vraka arbetstagare idag. Så vi måste verkligen jobba stenhårt för att visa att vi är en arbetsgivare man vill jobba hos.”

Att företagen kommer att ta större hänsyn till målgruppen framöver bekräftas av Majas påstående. Hon betonar vikten av att lära känna sin målgrupp och tilltala den på det sättet som den vill bli tilltalad. Det innebär att samtliga företag visar indikationer på att de värnar mer om företagets rykte framför företagets identitet. Det här eftersom större hänsyn tas till hur målgruppen uppfattar företaget som arbetsgivare snarare än att basera kommunikationen på företagets egna uppfattningar om deras identitet och varumärke.

Alla deltagande företagen visar därmed tendenser att de har skett en förflyttning från att huvudsakligen arbeta i enlighet med "the brand oriented approach" till att närma sig att utgå från "the market oriented approach" enligt Urdes (2013) teori om corporate branding. Det här indikerar att företagen tidigare kunde tillfredsställa sin målgrupps behov genom att utgå från sin egen identitet i deras employer branding-arbete. För att möta den nya generationens krav kan dock företagen behöva frånga sin ursprungliga identitet och anpassa den efter målgruppen. Det här eftersom generationens individualistiska syn, som sätter sina egna mål framför organisationens, visar tendenser att företagen har större svårigheter att möta dessa krav enbart genom att utgå från sig själva när de utformar sitt employer brand. Utgår företagen mestadels från "the market oriented approach" ges därför större utrymme för att ta in generation Y:s krav och anpassa sig efter dessa. Resultatet indikerar därmed på att företagen applicerar detta tankesättet i en allt högre utsträckning i nuläget som en följd av generation Y:s krav. Samtidigt säger Maja att det är viktigt att företaget kan stå för budskapet de kommunicerar vilket antyder att de inte applicerar tillvägagångssättet "the market based approach" fullt ut i dagsläget. Ytterligare kan Majas påstående visa på att hennes organisation är osäker på hur de ska hantera situationen de befinner sig i eftersom de både vill anpassa sig efter den nya generationens krav och behålla sin egen identitet. Det här indikerar att de befinner sig i ett vägskäl gällande hur de ska ta sig an den här frågan. Det här kommer att behandlas närmare i stycket nedan.

5.3.2 Ett vägskäl för "big four" - ska de anpassa sig till målgruppen eller inte i deras employer branding-arbete?

Vårt resultat indikerar att företag i allt större utsträckning anpassat sig till de högre krav generation Y ställer genom att intervjupersonerna berättar om exempel på förändringar företagen genomfört. Dock säger våra intervjupersoner Cajsa och Eskil att deras respektive företag fortfarande söker efter den rätta vägen att gå när de utformar sitt employer branding-arbete för den nya generationen. De säger båda att deras företag i dagsläget inte har den optimala strategin för det här men att de jobbar aktivt med att hitta den rätta vägen att gå.

Osäkerheten gällande denna fråga indikerar att organisationerna har olika möjligheter de överväger samt att det finns för- och nackdelar med alternativet. Situationen de befinner sig i nuläget är därmed relativt komplex, vilket ytterligare bidrar till svårigheter och utmaningar när företagen utformar sin strategi gällande employer branding kopplat till generation Y. Det här skulle i så fall innebära att de befinner sig vid ett vägskäl gällande om de ska anpassa sig till målgruppen eller inte i sitt employer branding-arbete.

Ett exempel på en svårighet som en anpassning innebär, enligt Ines och Eskil, är att revisions- och konsultbranschen kräver att arbetstagarna under vissa perioder under året lägger ner relativt mycket tid på sitt arbete. De menar vidare att det inte är möjligt att frånga de långa arbetsdagarna eftersom det ofta är kunden som bestämmer. Det här krockar med generation Y:s värdering av en god balans mellan arbete och fritid som blir svår att möta med de långa arbetsdagarna. En komplexitet gällande hur de ska anpassa sig till generation Y:s krav gällande balans mellan fritids- och arbetsliv uppkommer därmed.

Som tidigare nämnt säger även flera av företagen att de är uppbyggda som partnerorganisationer med en organisationsstruktur likt en pyramid. Det här innebär att de har olika roller inom organisationen som formar en hierarkisk karriärtrappa där erfarenhet premieras vid befordran. Generation Y anser dock att karriärtrappan ska vara relaterad till prestation och inte hur länge de befunnit sig i organisationen (Alsop, 2008), vilket därför krockar med hur verkligheten ser ut hos "big four". Sally menar att generation Y:s vilja att avancera snabbt inte är förenligt med företagets uppbyggnad och struktur. Eskil menar även att det är svårt att ändra en hel organisationsstruktur utefter en målgrupps krav eftersom deras affärsmodell är grundat på partnersystemet.

“Vårt mål är ju fortfarande att vara lönsamma..... för att kunna vara det så måste vi ju anpassa vår affärsmodell och så vidare... men vi kan ju inte...det är fortfarande uppbyggt på ett partnersystem vilket gör att vi kan ju inte..... vi måste försöka fortfarande hitta någon idé som funkar med det, asså att man har en del personer som är väldigt seniora...”

Det här innebär att företagen behöver hitta alternativa lösningar för att ha möjlighet att anpassa sig till generation Y:s krav. Företagen kan därför behöva ta ställning till i vilken grad de är beredda att ändra sig själv för att möta kraven den nya generationen ställer.

Samtidigt som företagen nämner att det inte helt går att ändra på organisationen så berättar de ändå att det har skett en anpassning till generation Y och deras krav. En intervjuperson från Företag B menar att det är viktigt att lyssna på intervjupersonerna i deras employer branding-arbete och att anpassa sig till de nya krav som studenterna och de unga yrkesverksamma har. Om de till exempel värdesätter familjeliv så måste företagen anpassa sig efter detta. Ett exempel från Företag A är att de har speciella barnrum på företaget vilket gör det möjligt att barnen kan följa med till föräldrarnas arbete om det skulle behövas. Vidare menar flera av företagen att de nu flyttat fokus till att erbjuda mjuka istället för hårda värden till sina anställda som en följd av att generation Y inte värdesätter hårda värden lika mycket som tidigare generationer. Exempel på detta är att den monetära ersättningen inte anses lika viktig som tidigare. Med tanke på denna förändring skulle det därför kunna innebära att företagen anpassat sig till marknaden och använt Urdes (2013) ”the market based approach” när de utformar sitt employer brand. På de företagen som är med i studien ser dock ersättningarna olika ut. Företag D har gått från att erbjuda bonusersättning i monetär form till att istället erbjuda kompensationsledighet som ersättning vid övertidsjobb. Denna förändring indikerar att företaget har följt generation Y:s krav som föredrar mjuka framför hårda värden. Situationen ser dock omvänd ut på Företag A. Tidigare kompenserades övertidsarbete i form av ledighet för att nu istället betalas i monetär form. Eftersom ovan nämnda företag har valt att implementera olika åtgärder indikerar det att organisationerna är osäkra på hur de ska hantera generation Y:s krav. Ett vägskäl uppstår därmed gällande hur eller till vilken grad företagen väljer att anpassa sig till dessa krav.

De karakteristika och krav från generation Y vi har presenterat i det här kapitlet har därmed alla lett till utmaningar för företagen. Minsta gemensam nämnare för utmaningarna är att de grundar sig i en frågeställning rörande om företagen ska anpassa sig till generation Y:s krav gällande arbetsgivare eller inte. Alla intervjupersoner är medvetna om kraven och två nämner att de fortfarande inte har utformat en fullständig strategi för hur de ska bemöta dessa. Vi upplever därmed att företagen står i ett vägskäl gällande om och hur de ska hantera dessa krav.

Dock vill vi problematisera resultatet som visar på att organisationerna anser det viktigt att anpassa sig till generation Y:s krav. Vi anser att vägskälet organisationerna nu befinner sig i indikerar att en anpassning till generation Y:s krav inte är lika väsentlig som intervjupersonernas svar tyder på. Den äldre delen av generation Y har varit ute i arbetslivet i cirka 15 år (Strauss & Howe, 2007), vilket kan klassas som en relativt lång tid. Ett rimligt

antagande är därför att företagen skulle dragit fördelar om de hade haft en tydlig strategisk plan för att hantera generation Y:s krav i deras employer branding-arbete tidigare. I och med fördelarna som företagen eventuellt hade tillgodogjort sig om de hade avsett mer tid och resurser för denna fråga ställer vi oss frågande till hur pass nödvändig en anpassning till generation Y:s krav är. Dock ska det även nämnas att det här kan bero på andra faktorer, såsom att employer branding enbart på senare tid fått ett större fokus enligt både våra intervjupersoner och Mosley (2015), Mosley (2016) samt Sandstén Vikberg (2016). Möjligheten finns därmed att företagen inte haft tillräckligt med tid att hinna analysera sitt employer branding-arbete kopplat till den nya generationens krav. En analys förutsätter att de först har utformat en grundläggande strategi gällande employer branding, vilket kanske inte är fallet. Det kan även bero på att frågan är så pass komplex att det är svårt och tidskrävande att komma fram till en optimal strategisk plan.

6. Diskussion och slutsats

6.1 Teoretiskt bidrag

Det teoretiska bidrag vi har presenterat är ett förslag på utveckling av Backhaus & Tikoos (2004) ramverk gällande employer branding, se Figur 4. Syftet med studien har varit att skapa en fördjupad förståelse för hur de fyra största bolagen inom revisions- och konsultbranschen ("big four") genom employer branding arbetar för att attrahera, rekrytera och behålla studenter och unga yrkesverksamma tillhörande generation Y i en svensk kontext. Det vidareutvecklade ramverket bidrar med en teoretisk förståelse för hur dessa bolag arbetar för att attrahera, rekrytera och behålla människor tillhörande denna målgrupp i termer av hur företagets syn på employer branding relaterar till tidigare forskning.

Det har framkommit i studien att företagen har börjat arbeta med intern employer branding i syfte att attrahera nya medarbetare tillhörande generation Y. Vårt resultat visar därmed tendenser på att intern och extern employer branding sammanlänkas och påverkar varandra. Det här grundar sig främst i generation Y:s högre kravsättning på arbetsgivare som har lett till att organisationerna behöver fokusera på intern employer branding för att göra medarbetare tillhörande den här målgruppen nöjda med sin arbetssituation. Förutom att behålla dessa anställda är målet även att de ska kommunicera en positiv bild av företaget som arbetsgivare till potentiella kandidater i syfte att attrahera och rekrytera dom till företaget. Det här visas inte i Backhaus & Tikoos (2004) ramverk eftersom de två olika kedjorna som de anser utgör employer branding inte hänger samman utan står fristående. Modifieringen i ramverket har därför kompletterats med en sammankoppling mellan "employer brand loyalty" till "employer brand associations" för att illustrera sammanlänknings mellan intern och extern employer branding.

Ytterligare har en modifierad definition av intern employer branding presenterats. Denna lyder; "promoting the company brand values amongst employees with the purpose of attracting, recruiting and retaining employees, potential employees, and related stakeholders with regards to a particular firm". Det här grundar sig i att studien påvisat att syftet med fallföretagens interna employer branding initiativ inte exkluderats till att behålla anställda. Fallföretagen ämnar även att attrahera och rekrytera medarbetare varför den modifierade definitionen även innefattar detta.

6.2 Praktiskt bidrag

Som konstaterat i uppsatsen har generation Y:s karakteristika lett till svårigheter och utmaningar gällande till vilken grad företagen ska anpassa sig till den nya generationens krav när de utformar sin employer branding-strategi. På grund av dessa svårigheter och utmaningar vill vi illustrera det vägskalet som vi anser att de står inför i dagsläget. Vägskalet avser om och hur företagen ska anpassa sig till generation Y:s krav på dem som arbetsgivare. Med utgångspunkt i detta resonemang vill vi belysa att det är viktigt att företag jobbar strategiskt med employer branding. Företagen behöver kritiskt kunna värdera olika strategier för att hantera det vägskalet de nu verkar befinna sig i. En problematisering av hur "big four" ser på generation Y:s krav och hur det avspeglar sig i deras employer branding-arbete är därmed relevant och något som vi anser företagen borde ta i beaktning.

Vi anser även att utmaningen gällande att företagens organisationsstruktur inte är förenlig med generation Y:s krav kan innebära betydande konsekvenser för fallföretagen. I dagsläget har de anpassat sig till detta krav genom att i allt större utsträckning rikta sig mot en mer senior målgrupp i sin rekryteringsprocess. Det här medför att generation Y:s krav på att karriärtrappan ska vara relaterad till prestationen inte möts eftersom anpassningen inte direkt löser generation Y:s krav utan istället tillgodoser företagens rekryteringsbehov. Om fallföretagen ämnar anpassa sig efter den nya generationens krav tror vi att de kan komma att behöva ändra sin organisationsstruktur. Att utföra en sådan här omstrukturering kan innebära betydande insatser som kräver tid och resurser. Det här behöver därför noggrant utredas och analyseras om det ska genomföras. Eftersom en sådan organisationsstruktur också är vanlig bland företag utöver "big four" i revisions- och konsultbranschen anser vi det relevant även för dessa företag att se över detta problem.

Vår förhoppning är att företagen bättre kan förbereda sig för de utmaningar som de står inför med hjälp av de slutsatser vi dragit utifrån ett branschfokus.

6.3 Förslag till vidare forskning

Vårt resultat visar tendenser att företagen tillhörande "big four" har anpassat sig till generation Y:s avvikande krav på arbetsgivare. Resultatet kan dock inte generaliseras och appliceras på

andra branscher eftersom vi specifikt har undersökt hur dessa företag ser på generation Y:s krav och hur denna syn har påverkat deras employer branding-arbete. Eftersom revisions- och konsultbranschen, som “big four” tillhör, har vissa karakteristika som kan påverka deras verklighetstolkning gällande denna fråga vore det intressant att undersöka om dessa tendenser existerar i andra branscher. Att kvalitativt undersöka hur företag i en annan bransch ser på generation Y:s krav och hur denna syn har påverkat deras employer branding-arbete vore därför ett intressant tillägg till vårt forskningsbidrag eftersom det hade utökat det praktiska bidraget till att inkludera andra branscher.

Vår slutsats att fallföretagen visar tendenser på att ha anpassat sig efter generation Y:s krav är som sagt inte statistiskt säkerställt. Det är istället vår tolkning av hur intervjupersonerna uppfattar verkligheten de befinner sig i. Att på ett kvantitativt sätt undersöka om det finns ett statistiskt säkerställt samband mellan generation Y:s krav och ett förändrat employer branding-arbete är därför en vidareutveckling av vår forskning som skulle vara intressant. Om forskningen visar på ett statistiskt säkerställt samband mellan dessa variabler är nästa steg att fördjupa sig i vilka krav som företagen främst har tagit hänsyn till och anpassat sitt employer branding-arbete efter.

Vidare har vi gett ett förslag till ett förändrat ramverk med utgångspunkt i vårt resultat. Det här ramverket behöver dock testas på ett kvantitativt sätt för att kunna generaliseras. Eftersom essensen i förslaget är att “employer brand loyalty” och “employer brand association” sammanlänkas och påverkar varandra behöver en kvantitativ undersökning utföras som studerar om det finns ett statistiskt samband mellan dessa två variabler. Undersökningens urval föreslås även innehålla slumpmässigt utvalda intervjupersoner från flera olika branscher för att ramverket inte enbart ska testas på en specifik bransch.

7. Referenslista

Ahrne, G. & Svensson, P. (2011). *Handbok i Kvalitativa Metoder*, 1:a uppl, Johanneshov: Liber

Alsop, R. (2008). *The Trophy Kids Grow Up: How the Millennial Generation is Shaking Up the Workplace*, 1:a uppl, San Francisco: Jossey-Bass

Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*, OUP Oxford

Alvesson, M. & Berg, P.-O. (1992). *Corporate Culture and Organizational Symbolism*. Berlin, Germany: De Gruyter

Alvesson, M. & Björkman, I. (1992). *Organisationsidentitet och organisationsbyggande*, 1:a uppl, Enskede: Studentlitteratur AB

Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The Employer Brand, *The Journal of Brand Management*, vol. 4, no. 3, pp.185-206

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding, *Career Development International*, vol. 9, no. 5, pp.501-517

Backman, J. (2016). *Rapporter och uppsatser*, 3:e uppl, Lund: Studentlitteratur AB

Balmer, J. (1995). Corporate Branding and Connoisseurship. *Journal of General Management*, vol. 21, no. 1, pp.24-46

Balmer, J. (2012). Strategic Corporate Brand Alignment: Perspectives from Identity Based Views of Corporate Brands. *European Journal of Marketing*, vol. 46, no. 7/8, pp.1064-1092

Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L.L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, vol. 24, no. 2, pp.151-172

Biswas, M. & Suar, D. (2013). Which Employees' Values Matter Most in the Creation of Employer Branding? *Journal of Marketing Development & Competitiveness*, vol. 7, no. 1, pp.93-102.

Branham, L. (2001). *Keeping the People Who Keep You in Business: 24 Ways to Hang on to Your Most Valuable Talent*, New York: American Management Association

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 2:a uppl, Stockholm: Liber AB

- Cahill, T., Fache, E. & Sedrak, M. (2012). Leading a Multigenerational Workforce: Strategies for Attracting and Retaining Millennials. *Frontiers of Health Services Management*, vol. 29, no 1, pp.3-15
- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organisation Values Fit. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 23, no. 8, pp.891-906
- Chandrasekar, K. (2010). *Marketing Management: Text and Cases*. 1:a uppl, New Delhi: Tata McGraw Hill Education Private Limited
- Chhabra, N. & Sharma, S. (2014). Employer Branding: Strategy for Improving Employer Attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 22, no 1, pp.48 - 60
- Collins, C.J. & Stevens, C.K. (2002). The Relationship Between Early Recruitment Related Activities and The Application Decisions of New Labor-Market Entrants: a Brand Equity Approach to Recruitment. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 6, pp.1121-1133
- Crumpacker, M. & Crumpacker, J. (2007). Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad?. *Public Personnel Management*, vol. 36, no 4, pp.349-369
- Dahlén, M. & Lange, F. (2009). *Optimal Marknadskommunikation*. 2:a uppl, Malmö: Liber
- Davis, S. (2010). The Power of the Brand. *Strategy & Leadership*, vol. 28, no. 4, pp.4-9
- Deloitte. (2015). Mind the Gaps - Deloitte Millennial survey, Tillgänglig Online: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/risk/Deloitte-Millennial-Innovation-Survey-2015.pdf>, [Hämtad 13 mars 2017]
- Deloitte. (2017). Karriär på Deloitte, Tillgänglig Online: <https://www2.deloitte.com/se/sv/pages/careers/careers/karriar-pa-deloitte.html> [Hämtad 30 januari 2017]
- Deloitte. (2017). Våra kontor, Tillgänglig Online: https://www2.deloitte.com/se/sv/footerlinks/office-locator.html?icid=bottom_office-locator [Hämtad 30 januari 2017]
- Dubois, A & Gadde, L. (2002). Systematic Combining: an Abductive Approach to Case Research. *Journal of Business Research*, vol. 55, no. 7, pp.553-560
- Earle, H. (2003). Building a Workplace of Choice: Using the Work Environment to Attract and Retain Top Talent. *Journal of Facilities Management*, vol. 2, no. 3, pp.244-257

EY. (2017). Din karriär, Tillgänglig Online: <http://www.ey.com/se/sv/careers> [Hämtad 30 januari 2017]

EY. (2017). Om oss, Tillgänglig Online: <http://www.ey.com/se/sv/about-us> [Hämtad 30 januari 2017]

Elg, U. & Jonnergård, K. (2004). Societal, Organizational and Individual Factors Influencing Women's Entry to Professional Organizations. *Lund Institute of Economic Research, Working Paper Series*.

Glass, A. (2007). Understanding Generational Differences for Competitive Success. *Industrial and Commercial Training*, vol. 39, no. 2, pp.98-103

Gummesson, E. (2000). *Qualitative Methods in Management Research*. Uppl 2, London: Sage

Hall, A. (2016). Exploring the Workplace Communication Preferences of Millennials. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, vol. 20, no. 1, pp.35-45

Harris, F & de Chernatony, L. (2001). Corporate Branding and Corporate Brand Performance. *European Journal of Marketing*, vol. 35, no. 3/4, pp.441-451

Hillenbrand, P., Alcauter, S., Cervantes, J. & Barrios, F. (2013). Better Branding: Brand Names can Influence Consumer Choice. *Journal of Product & Brand Management*, vol. 22, no. 4, pp.300-308

Kapferer, J. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. 4:e uppl. Les Editions d'Organisation

Keller, K. (2001). Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands. *Market Science Institute*, vol. 1, no. 107, pp.3-31.

Keller, K. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. 4th ed, Essex: Pearson Educated Limited

KPMG. (2017). Karriär, Tillgänglig online: <https://home.kpmg.com/se/sv/home/karriar.html> [Hämtad 30 januari. 2017]

KPMG. (2017). Om oss, Tillgänglig online: <https://home.kpmg.com/se/sv/home/about.html> [Hämtad 30 januari 2017]

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 1: uppl, Lund: Studentlitteratur AB

Lancaster, L. & Stillman, D. (2002). *When Generations Collide at Work*. 1:a uppl, New York: HarperCollins

Losyk, B. (1997). Generation X: What They Think and What They Plan To Do. *The Futurist*, vol. 31, no. 2, pp.39-44

Lunds Universitet. (2017). Strategisk kommunikation: Källkritik - utvärdering av källor, Tillgänglig online: <http://libguides.lub.lu.se/c.php?g=297095&p=1990157> [Hämtad 2 feb 2017]

Lyons, S., Schweitzer, L., Ng, E., & Kuron, L. (2012). Comparing Apples to Apples: A Qualitative Investigation of Career Mobility Patterns Across Four Generations. *Career Development International*, vol. 17, no. 4, pp.333-357

MacLavery, N., McQuillan, P. & Oddie, H. (2007). Internal Branding Best Practices Study. *Canadian Marketing Association*, Tillgänglig online: <http://www.odditie.com/pdf/InternalBranding.pdf> [Hämtad den 3 maj 2017]

Magne Holme, I. & Krohn Solvang, B. (1997). Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder, 2:a uppl, Lund: Studentlitteratur AB

Markelz, M. (2016). Why Your “Employer Brand” Matters. *Marketing News*, vol.50, no. 5, p.10-11

Meister, J. & Willyerd, K. (2010). Mentoring Millennials. *Harvard Business Review*, May 2010 Issue, Tillgänglig Online: <https://hbr.org/2010/05/mentoring-millennials> [Hämtad 13 mars]

Mosley, R. (2016). How the Best Global Employers Convince Workers to Join and Stay. *Harvard Business Review*, Tillgänglig Online: <https://hbr.org/2016/10/how-the-best-global-employers-convince-workers-to-join-and-stay> [Hämtad den 27 jan]

Mosley, R. (2015). CEOs Need to Pay Attention to Employer Branding. *Harvard Business Review*, Tillgänglig Online: <https://hbr.org/2015/05/ceos-need-to-pay-attention-to-employer-branding> [Hämtad den 27 jan]

Nasdaq .(2015). The Top Accounting Firms of the World's Biggest Corporations, Tillgänglig Online: <http://www.nasdaq.com/article/the-top-accounting-firms-of-the-worlds-biggest-corporations-cm540248> [Hämtad 2 april 2017]

Ray, P. & Singh, M. (2016). HR Transformation for the New Generation in the Work Force. *The Indian Journal of Industrial Relations*, vol. 52, no. 2

Patel, R. & Davidsson, B. (2003). Forskningsmetodikens Grunder, 3:e uppl, Lund: Studentlitteratur AB

- PwC. (2011). Millennials at Work: Reshaping the Workplace, Tillgänglig Online: <https://www.pwc.com/m1/en/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf> [Hämtad 15 mars 2017]
- PwC. (2017). PwC Karriär, Tillgänglig online: <http://www.pwc.se/sv/karriar.html> [Hämtad 30 jan 2017]
- PwC. (2017). Om Oss, Tillgänglig online: <http://www.pwc.se/sv/om-pwc.html> [Hämtad 3 april 2017]
- Ritson, M. (2002). Marketing and HR Collaborate to Harness Employer Brand Power. Campaign Online, 24 okt, Tillgänglig Online: http://www.campaignlive.co.uk/article/opinion-marketing-hr-collaborate-harness-employer-brand-power/162068?src_site=marketingmagazine. [Hämtad 2 mars 2017]
- Roper, S. & Fill, C. (2012). Corporate Reputation: Brand and Communication, 1:a uppl, Harlow, England: Pearson
- Sandstén Vikberg, J. (2016). Så Kan Pingisbord och Pysselverkstad Locka de Bästa. *Dagens Nyheter*, 10 nov, Tillgänglig Online: <http://www.dn.se/ekonomi/jobbb-karriar/sa-kan-pingisbord-och-pysselverkstad-locka-de-basta/>. [Hämtad den 27 jan 2017]
- Schmidt, S., Roesler, U., Kusserow, T. & Rau, R. (2014). Uncertainty in The Workplace: Examining Role Ambiguity and Role Conflict, and Their Link to Depression—a Meta-Analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 23, no 1, pp.91-106
- Smith, J. & Clurman, A. (1998). Rocking the Ages: The Yankelovich Report on Generational Marketing, 1:a uppl, New York: Harper Paperbacks
- Smith, T. (2000). Changes in the Generation Gap, 1972-1998. National Opinion Research Center, University of Chicago, *GSS Social Change Report*, no.43, pp.1-41
- Strauss, W. & Howe, N. (1991). Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069, 1:a uppl, New York: Morrow
- Strauss, W. & Howe, N. (2007). The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. *Harvard Business Review*, July-August 2007, p.41-52
- Sullivan, J. (2004). Eight Elements of a Successful Employment Brand. *ER Daily*, 23 februari, Tillgänglig Online: <https://www.eredia.com/ere/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/> [Hämtad 3 feb]
- The Conference Board. (2001). Engaging Employees through Your Brand, The Conference Board, New York, NY, Tillgänglig Online: <https://www.conference->

board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=461¢erId=1 [Hämtad 15 feb 2017]

TT. (2012). Generation Y Tar Över. *Svenska Dagbladet Näringsliv*, 16 nov, Tillgänglig Online: <https://www.svd.se/generation-y-tar-over> [Hämtad 27 jan 2017]

Tiwari & Roy. (2012). Measuring Brand Strength: Concept and Mobile Handset Study. *International Journal of Mobile Marketing*, vol. 7, no 3, p.38-55

Twenge, J., Cambell, S., Hoffman, B & Lance, C. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, vol. 36, no. 5, pp.1117-1142

Ulrich, D. (1998). A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*, vol. 76, no. 1, pp.124 -134

United Nations Development Programme - Human Development Reports. (2017). *Table 2: Trends in the Human Development Index, 1990-2015*. Tillgänglig Online: <http://hdr.undp.org/en/composite/trends> [Hämtad 15 april 2017]

Universum. (2017). Swedens's Most Attractive Employers - Business Student 2017, Tillgänglig online: <http://universumglobal.com/rankings/sweden/student/2017/business/> [Hämtad 20 mars 2017]

Urde, M. (2013) The Corporate Brand Identity Matrix. *Journal of Brand Management*, vol. 20, no. 9, pp.742–761

Urde, M., Baumgarth, C. & Merrilees, B. (2011). Brand Orientation and Market Orientation — From Alternatives to Synergy. *Journal of Business Research*, vol. 66, no. 1, pp.13-20

Urde, M. & Greyser, S. (2016). The Corporate Brand Identity and Reputation Matrix – The case of the Nobel Prize. *Journal of Brand Management*, vol. 23, no. 1, pp.89-117

Vatsa, M. (2016). Leveraging Employer Branding for Organizational Success. *Review of Management*, vol. 6, no. 1/2, pp.9-13

Verma, D. & Ahmad, A. (2016). Employer Branding: The Solution to Create Talented Workforce. *Journal of Brand Management*, vol. 13, no.1, pp.42-56

Wadee, F. (2011). How Can Employers Attract Generation Y. *Financial Times*, 3 nov, Tillgänglig Online: <https://www.ft.com/content/99624ff0-d89a-11e0-9089-00144feabdc0> [Hämtad 27 jan 2017]

Smola, K. & Sutton, C. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 23, no. 4, pp.363-382

Yin, K. R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. 4th ed, London: Sage.

Lista av Figurer och Tabeller

Lista av Figurer

Figur 1 - The Corporate Brand Identity Matrix (The CBIM)	s. 14
Figur 2 - The Market and Brand-Oriented Framework	s. 16
Figur 3 - Teoretiskt Ramverk Employer Branding	s. 19
Figur 4 - Modifierad Teoretiskt Ramverk Employer Branding	s. 69

Lista av Tabeller

Tabell 1 - Indikativa Frågor för Tillämpning av The CBIM	s. 15
Tabell 2 - Definitioner Ålder Generationer	s. 24
Tabell 3 - The Generational Workforce Characteristics	s. 26
Tabell 4 - Generational Clash Points in the Workplace	s. 26
Tabell 5 - Lista Intervjupersoner	s. 35

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide, intervjupersoner på respektive fallföretag

Bakgrundsfrågor:

Hur länge har du jobbat på företag X?

Beskriv vad du jobbar med.

Hur länge har den positionen funnits hos er?

Vad ingår i dina arbetsuppgifter?

Har dina arbetsuppgifter ändrats över tid?

- Om ja, på vilket sätt?
- Om ja, varför tror du att dom har ändrats?
- Om nej, varför tror du att dom inte har ändrats?

Vilka fler är involverade i ert strategiska employer branding-arbete?

- Hur länge har dom varit involverade i det?
- Varför är dom/varför är dom inte involverade?

Organisationen

Varför, enligt dig, ska man börja arbeta på företag X?

Varumärke/Generellt Employer Branding

Vad betyder employer branding för...

- ...dig?
- ...företag X?

Vilken betydelse har Employer Branding för företaget?

Arbetar ni med Employer Value Proposition (EVP) på företag X?

- Isf, hur är ert EVP formulerat?

Employer Branding - historiskt

När började ni arbeta med employer branding?

- Varför började ni arbeta med employer branding då?
- Hur arbetade ni med employer branding då?

Vilken var er främsta målgrupp vid den tidpunkten gällande strategin för employer branding?

Hur uttryckte det sig i er strategi gällande employer branding?

Har arbetet förändrats över tid?

- Hur?

Employer Branding - idag

Hur arbetar ni med employer branding idag?

Hur arbetar ni fram strategin kring employer branding?

Hur ser åldersfördelningen ut på företaget?

Har ni sett några skillnader mellan olika generationer av anställda på företaget och hur de agerar?

Vilken är er främsta målgrupp ni vänder er till när ni utformar strategin för employer branding idag?

Hur uttrycker det sig i er strategi gällande employer branding?

Beroende på målgrupp ni riktar er till, gör ni några förändringar gällande er employer branding strategi?

- Om ja, på vilket sätt?
- Varför?

Anser du att det finns några trender inom employer branding?

- Om ja, vilka då?
- Om ja, hur förhåller ni er till dom?

Employer Branding - framtiden

Vad har ni för framtidsplaner för att utveckla ert employer branding arbete?

Om du skulle spå framtiden, vilka är dom viktigaste aspekterna att ta i beaktning när ni kommer att utforma er employer branding strategi om 5 år?