

HT
2010

**FEKP01 Examensarbete
magisternivå**

Företagsekonomiska
institutionen

Författare:

Henrik Cederqvist
Fredrik Demling
Sofie Jungmar

Handledare:

Niklas Bondesson

14430



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

[EMPLOYER BRAND IMAGE]

En studie över vilka egenskaper som är mest avgörande i valet av arbetsgivare

SAMMANFATTNING

Examensarbetets titel: Employer Brand Image - En studie över vilka egenskaper som är mest avgörande i valet av arbetsgivare

Seminariedatum: 20 januari 2011

Ämne/Kurs: FEKP01 Företagsekonomi: Examensarbete magisternivå 15 hp

Författare: Henrik Cederqvist, Fredrik Demling, Sofie Jungmar

Handledare: Niklas Bondesson

Nyckelord: Employer Branding, Employer Brand Image, Employer Attractiveness, Employer Brand Strength, Employer Brand Value

Syfte: Syftet med studien är att skapa en detaljerad förståelse för vilka huvudsakliga image-attribut som gör ett företags Employer Brand Image starkt.

Metod: Studien utgår ifrån en deduktiv ansats där en kvantitativ studie genom enkätundersökning används för att uppfylla syftet. Med hjälp utav datorprogrammet SPSS (v17) har ett alpha-värde och betavärden tagits fram och en faktoranalys genomförts.

Teoretiska perspektiv: Studien bygger på relevant litteratur om Employer Branding som presenteras med hjälp av varumärkesmodellen Brand Value Chain. Den tar upp hur ett företags Employer Brand Image påverkar företags Employer Brand Strength som i sin tur ger företags Employer Brand Value.

Analys: Här presenteras studiens resultat med hjälp av en ny modell (4-Attraction) som tagits fram genom en faktoranalys, med en förklaringsgrad på 0,45. Det görs sedan en jämförelse mellan vilka av image-attributen som respondenterna svarade var viktigt hos en arbetsgivare, med de som underliggande visade sig att faktiskt vara det.

Slutsatser: Studien visar att organisationskultur ger mest styrka till ett företags Employer Brand Image. De image-attribut som bäst överensstämmer med vad individer *säger* att de anser är viktigt och vad de *egentligen* anser är viktigt, är att företag visar tillit till sina anställda och erbjuder utmanande arbetsuppgifter. Vad individer intuitivt anger som viktiga faktorer, är i själva verket inte det som alltid avgör det slutgiltiga valet av arbetsgivare.

ABSTRACT

Title: Employer Brand Image - A study that examines which characteristics that are most important in the choice of preferred employer

Seminar date: 20th of January 2011

Course: Master Thesis, Major in Marketing

Theme: Employer Branding

Authors: Henrik Cederqvist, Fredrik Demling, Sofie Jungmar

Advisor: Niklas Bondesson

Key words: Employer Branding, Employer Brand Image, Employer Attractiveness, Employer Brand Strength, Employer Brand Value

Purpose: The purpose of the thesis is to provide a detailed understanding of the main image - attributes that makes a company's Employer Brand Image strong.

Methodology: The study is based on a deductive approach in which a quantitative study are used to fulfill the purpose and provide measures. The computer program SPSS (v17) is used to create an Alpha-test, Beta significance and a factor analysis.

Theoretical perspective: The study is based on relevant literature from the Employer Branding area presented by the Brand Value Chain model. It discusses how a company's Employer Brand Image affects the company's Employer Brand Strength which provides the company with Employer Brand Value.

Analysis: The results of the study are presented through a new model (4-Attraction) devised by a factor analysis, with a coefficient of determination of 0,45. There is also a comparison between the image attributes the respondents answered were important with the underlying attributes that turned out to be even more important.

Conclusions: The study show that the organizational culture provides the most strength to a company's Employer Brand Image. The image attributes are most consistent with what individuals *say* they feel important and what they actually think is important, is that the company shows trust to their employees and offers challenging work. What people intuitively indicate are important fbactors are in fact not what always determines their final choice of employer.

BEGREPPSDEFINITIONER

BRAND VALUE CHAIN

En generell varumärkesmodell, även kallad *Brand Equity Chain*. Modellen berör hur ett företags Employer Brand Image påverkar företagets Employer Brand Strength som i sin tur ger företaget Employer Brand Value. Det vill säga vilka attribut som gör företag attraktiva som arbetsgivare (*Image*), vilka offringar eller handlingar individer kan tänkas göra för att arbeta där (*Strength*) och slutligen vilket finansiellt eller icke finansiellt värde detta ger företagen (*Value*) (Feldwick 1996).

CORPORATE BRANDING

Ett Corporate Brand är en typ av löfte mellan en organisation och dess viktigaste intressenter och det är oerhört viktigt att det löftet hålls (Balmer 1998 i Foster *et al.* 2010). Förenklat kan Corporate Branding beskrivas som en strategi för beteende, kommunikation och symbolik för att uppnå ett bra rykte gentemot sina kunder och konsumenter (Einwiller & Will 2002 i Foster *et al.* 2010).

DIMENSIONER

De image-attribut som nämns i teorin kategoriseras utifrån deras innebörd, och dessa kategorier benämns dimensioner.

EMPLOYER BRANDING

Det generella begreppet inom området. Skaparna av uttrycket definierar det som: ”kombinationen av funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar som erbjuds via anställning och identifiering med arbetsgivaren” (Ambler & Barrow 1996:187). Det har senare beskrivits som företagets arbetsgivarvarumärke ur medarbetares och potentiella medarbetares perspektiv (Ruch 2002).

EMPLOYER BRAND IMAGE

Employer Brand Image kan även benämnas Employer Attractiveness. Berthon *et al.* (2005:149) beskriver Employer Attractiveness som “De föreställda fördelarna som en potentiell anställd ser i att arbeta på ett specifikt företag”. Det vill säga, hur attraktiva företag är som arbetsgivare och

varför potentiella medarbetare väljer att söka sig till ett företag framför ett annat (The Economist 2003).

EMPLOYER BRAND STRENGTH

Innefattar de styrkor ett företag får av att ha ett starkt Employer Brand Image. Detta representeras i form av ett agerande som en potentiell medarbetare gör vid valet av arbetsgivare. Det kan handla om att medarbetaren väljer att arbeta på ett företag trots att en konkurrent skulle erbjuda en högre lön eller att medarbetaren rekommenderar andra att söka jobb på företaget. Personen ifråga har därmed värdesatt ett eller flera image-attribut hos konkurrenten som vägt upp för det som måste offras (Cable & Turban 2003).

EMPLOYER BRAND VALUE

Kan beskrivas som resultatet av ett företags Employer Brand Image och framförallt Employer Brand Strength. Det behandlar det värde Employer Brand Strength kan ge ett företag, vilket kan vara både finansiella eller icke finansiella faktorer, som på något sätt ger företaget konkurrensfördelar.

EMPLOYER VALUE PROPOSITION = VALUE PROPOSITION

Det "paket" av belöningar, anställningsfördelar och förmåner som erbjuds till nuvarande eller potentiella medarbetare (Edwards 2010).

FAKTORER

En faktoranalys genomförs statistiskt för att utläsa vilka image- attribut som bildar underliggande faktorer när oberoende variablerna mäts. Det är alltså en gruppering av attributen baserat på den statistik som analysen ger.

FÖRKLARINGSGRAD

Visar hur den beroende variabeln och de oberoende variablerna korrelerar och kan förklara varandra. Desto högre förklaringsgrad desto större värde för undersökningen. Vad gäller förklaringsgrader är det den justerade som används.

IMAGE-ATTRIBUT

Utmärkande egenskaper som karakteriserar företag och kan göra dem attraktiva som arbetsgivare.

POTENTIELL MEDARBETARE

Individer som kan tänkas arbeta för ett företag. Detta kan innefatta existerande arbetskraft, arbetssökande, likväl som anställda hos andra arbetsgivare.

VARIABEL

Beroende

Vid en undersökning av samband mellan variabler används en beroende variabel för att mäta flera oberoende variabler. Den beroende variabeln beror på den oberoende variabeln och i studien representeras denna av en styrkefråga.

Oberoende

Vid en undersökning av samband mellan variabler är de oberoende ofta ett flertal och mäts och påverkar den beroende variabeln (www.aktiesite.se 2011-01-13). I studien representeras de oberoende variablerna av image-attribut.

YOUNG PROFESSIONALS

Unga akademiker som har börjat arbeta och är i början av sin karriär.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning	8
1.1 Bakgrund	8
1.2 Problemdiskussion	10
1.3 Syfte	12
1.4 Disposition	12
2. Metod	13
2.1 Val av ämne	13
2.2 Val av teori	13
2.3 Val av ansats	14
2.4 Forskningsstrategi	15
2.5 Datainsamling	16
2.5.1 Primär- och sekundärdata	16
2.5.2 Utformning av enkät	17
2.6 Kritik	18
2.6.1 Kritik till teorin	18
2.6.2 Kritik av primärdata	20
2.6.3 Reliabilitet	20
2.6.4 Validitet	21
2.6.5 Generaliserbarhet	22
3. Teoretisk referensram	23
3.1 Employer Branding	23
3.2. Employer Brand Image	24
3.2.1 Identifiering	24
3.2.2 Incitament	30
3.2.3 Företagsmiljö	33
3.2.4 Organisation	36
3.3 Employer Brand Strength	39
3.4 Employer Brand Value	40
4. Analys	42
4.1 Diskussion	42
4.1.1 Deskriptiv statistik	42

4.1.2 Viktiga faktorer och attribut.....	47
4.1.3 Vikt kontra korrelation.....	50
4.2 Slutsatser	54
4.2.1 Teoretiskt bidrag	54
4.2.2 Praktiskt bidrag	55
5. Framtida forskning.....	56
Källförteckning	58
Appendix.....	72

1. INLEDNING

I det inledande kapitlet presenteras en inledning och bakgrundsbild till studiens ämne samt problemdiskussion kring detta. Vidare redogörs syftet och slutligen presenteras en disposition för studien.

Att positionera sig rätt och skapa ett starkt varumärke blir allt mer viktigt för företag som vill bli framgångsrika, men det är en tidskrävande och omfattande resa dit. Många forskare menar att hur företag uppfattas som arbetsgivare, det vill säga deras Employer Brand Image eller Employer Attractivness, blir en viktigare del av varumärket. Enligt Angeles Bermudez-Svankvist, generaldirektör för Arbetsförmedlingen, ökar nämligen konkurrensen om att rekrytera potentiella medarbetare och det kommer att vara brist på arbetskraft inom de flesta sektorer framöver. Tord Strannefors, som är prognoschef på Arbetsförmedlingen, menar att den ökade efterfrågan på ung arbetskraft främst beror på ett behov av att ersätta de som går i pension men också på den ökande sysselsättningen (www.e24.se 2010-12-07). Det finns således även ett generationsskifte där det antas bli ett underskott av de kompetenser som efterfrågas (Tarique *et al.* 2009). Även Tord Strannefors konstaterar att detta gör att rekryteringsbehovet ökar, och han menar att det inom många yrken idag utbildas för få personer, bland annat inom akademiska utbildningar och yrkesutbildningar (www.e24.se 2010-12-07). Allt mer pekar således på att de företag som kan attrahera de bästa talangerna kommer att ha en stark fördel på marknaden. Konkurrens om de bästa medarbetarna kan komma att bli lika viktigt som konkurrens om kunderna och konsumenterna.

1.1 BAKGRUND

I takt med att antalet företag ökar i Sverige uppstår en ökad konkurrenssituation på arbetsmarknaden. Ökningen av antalet företag i Sverige sedan 2003 är 15 procent vilket gör att företagen måste differentiera sitt varumärke (www.ekonomifakta.se 2010-11-25).

Rao *et al.* (2004) menar att företag måste arbeta sin Corporate Branding och Product Branding. Mangold *et al.* (2004) beskriver detta som *extern* kommunikation, där det fokuseras på kunderna och deras upplevelse av företagets tjänster och produkter. Martin *et al.* (2005) tar detta ännu ett steg och beskriver det som att tre olika trender har gjort att mer fokus bör läggas på branding: "Corporate och global branding, utvecklingen av den tjänstebaserade ekonomin samt vikten av

immateriella tillgångar och intellektuellt kapital som en källa till strategiska fördelar”. Det sistnämnda, immateriella tillgångar och intellektuellt kapital, innebär bland annat att medarbetarna blir viktiga som resurs. Även andra forskare skriver att det förutom Corporate Branding även är viktigt att stärka sitt varumärke som arbetsgivare. Ett koncept som benämns är Employer Branding (Cable & Turban 2003, Collins & Han 2004, Fulmer *et al.* 2003, Mangold *et al.* 2004). Employer Branding myntades av Ambler och Barrow (1996:187) och definieras som “kombinationen av funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar som erbjuds via anställning och identifiering med arbetsgivaren”. Employer Branding är således ett relativt nytt begrepp, även om det kan vara ett fenomen som har funnits tidigare men idag har fått en ny innebörd (Ewing *et al.* 2002).

Lievens och Highhouse (2003) beskriver hur svårt det kan vara för företag att differentiera sig gentemot företag inom samma industri och med liknande arbetsuppgifter. Potentiella medarbetare kan nämligen söka sig till specifika företag utifrån hur stark Employer Brand Image de har. I en sådan omgivning blir det extra viktigt för företag att använda sig av Employer Branding för att vara attraktiv gentemot potentiella medarbetare. Genom att rekrytera rätt mix av människor, med värderingar som kan stärka det värde företaget önskar bygga upp och förmedla, kan dessutom det allmänna varumärket stärkas. Chambers *et al.* (1998) menar att individer tenderar att söka sig till företag de kan identifiera sig med och där de kan finna egenskaper som liknar deras egna karaktärsdrag. Företag bör därför veta vilken typ av människor de söker till sin organisation för att kunna locka med ett bra värdeerbjudande och lyckas skraddarsy sin marknadsföring mot potentiella medarbetare (Chambers *et al.* 1998). För att bli en “Employer of choice” menar Martin *et al.* (2005) att det även är viktigt att erbjudandet anpassas beroende på vad de jobbsökande är ute efter i ett visst stadiet i dess karriär. Företaget Universum som arbetar kring området Employer Branding, skriver att det är viktigt att vara uppdaterad för att lyckas möta potentiella medarbetares önskemål och förväntningar (www.employerbrandingtoday.com, 2010-12-22).

Vidare menar Sullivan (2004) att företagets Employer Brand Image borde ligga i linje med organisationens övergripande mål. Ruch (2002) skriver att det finns en styrka i att lyckas samordna interna värderingar och det externa budskapet. Flera andra forskare menar att

organisationer som lyckas integrera alla dessa delar i sitt arbetsgivarvarumärke har en stark konkurrensfördel till att locka nya talanger (Ambler & Barrow 1996; Ritson 2002).

Daniel Wägerth, specialist inom Employer Branding hos Universum, menar att det viktiga med Employer Branding är att förmedla en verklig bild för att få in "rätt" personer (www.svd.se 2010-04-08). Flera forskare menar att företag som positionerar sig tydligt och attraherar rätt personer, kan minska personalomsättningen genom att lyckas med matchningen av nya medarbetare (Miles & Mangold 2004; Sullivan 2004; Rosethorn *et al.* 2007; Ruch 2002; Ritson 2002; Backhaus 2004; CIPD 2010; CIPD 2008; Loveman 1998 i Andreassen & Lanseng 2010; Barrow & Mosley 2005; Mosley 2009; Maxwell & Knox 2009).

För att kommunicera ut rätt budskap och på så sätt locka rätt medarbetare menar forskare att värdeerbjudandet är en central del och tydligt kopplat till företagets Employer Brand Image. Detta erbjudande bör stämma överens med de attribut som gör att företaget kan erbjuda en bra arbetsplats. Forskare menar också att för att lyckas behålla sina medarbetare, måste företagen leva upp till de förväntningar som ställs utifrån företagets varumärke och framförallt den Employer Brand Image som har kommunicerats ut (Lievens 2007; Chambers *et al.* 1998).

För att lyckas anställa de bästa medarbetarna hävdar alltså flertalet forskare att en stark Employer Brand Image är en framgångsfaktor (Hieronimus *et al.* 2005; DelVecchio *et al.* 2007; Mahroum 2000; Hewitt Associates 2010; Ritson 2002 i Berthon *et al.* 2005).

1.2 PROBLEMDISKUSSION

Vad "ett bra jobb" är beror däremot på vad potentiella medarbetare är intresserade av och vad de finner attraktivt. Ett varumärke kan kopplas med en viss status eller personlighet, som gör att konsumenter väljer den produkten eller tjänsten. På samma sätt kan även arbetsgivare inneha image-attribut som gör att vissa människor söker sig till deras företag. Företag använder idag flera olika faktorer för att attrahera nya medarbetare och en rad olika studier visar på vad som anses påverka individens val av arbetsgivare (Ambler & Barrow 1996; Backhaus & Tikoo 2004; Berthon *et al.* 2005; Cable & Judge 1996; Cable & Turban 2003; Eisenberg *et al.* 2001; Ewing *et al.* 2002; Froom 2001; Lievens & Highhouse 2003; Lievens *et al.* 2007; Sullivan 2004). Andreassen & Lanseng (2010) anser däremot att forskningen som finns inom Employer

Branding är begränsad. De hävdar att ovan nämnda forskare som gjort konceptgenereringar eller empiriska undersökningar om ämnet, inte är tillräckligt grundläggande. Det är därför relevant att genomföra en undersökning kring ämnet som skulle kunna tillföra ett teoretiskt bidrag till forskningen.

Vidare hävdar Cable & Turban (2003) att en stark Employer Brand Image kan öka företags Employer Brand Strength. Detta innebär att potentiella medarbetare kan tänka sig att agera eller offra något för att välja det aktuella företaget. Individer skulle exempelvis kunna tänka sig att gå ned i lön eller pendla till arbetet för att arbeta hos en viss arbetsgivare. Det är därför intressant att undersöka om det finns några särskilda image-attribut som kan öka ett företags Employer Brand Strength.

Det finns många intressanta tidigare studier om Employer Branding, men många av dessa har tydliga svagheter. Ett problem som inte all tidigare forskning lyckats hantera är om respondenterna intuitivt anger attribut de anser vara viktiga, men att de senare prioriterar andra attribut när det väl kommer till valet av arbetsgivare.

Många av bristerna nämns mycket riktigt som kritik i de akademiska artiklarna, men öppnar trots det upp ett håll att fylla med ett teoretiskt bidrag. En begränsning som genomgående har varit vanlig är att undersökningarna endast genomförts på studenter, vilket kan minska generaliserbarheten. Studenter har ofta inte erfarenhet av att söka arbete eller insikt i vad de värdesätter hos en arbetsgivare. En bredare målgrupp skulle kunna ge en mer generell bild.

Ett fåtal studier på ämnet har genomförts med hjälp av en kvantitativ metod och få av dessa har genomfört en faktoranalys, vilket i sin tur gör det möjligt att presentera en förklaringsgrad till resultaten. Tidigare forskare som har gjort detta har redovisat en relativt låg förklaringsgrad, vilket indikerade att ytterligare studier behövdes inom ämnet (Backhaus & Tikoo 2004; Edwards 2010; Cable & Judge 1996; Andreassen & Lanseng 2010; Van Hove 2008; Lievens *et al.* 2007; Lievens 2007; Lievens & Highhouse 2004; Aaker 1997; Berthon *et al.* 2005; Turban & Greening 1997; Cable & Turban 2003; Davies 2007). En anledning till detta kan vara att de har undersökt ett begränsat antal attribut i tidigare forskning. Ett större antal attribut skulle kunna ge mer precisa svar och i sin tur bidra till en större möjlighet att gruppera attribut i faktorer och tydliggöra vad de faktiskt innebär. För att tillse att teoribasen blir bredare är det av vikt att

studien, utöver konkret litteratur om Employer Branding, även baseras på litteratur som är tydligt relaterad till ämnet såsom psykologi och generell branding.

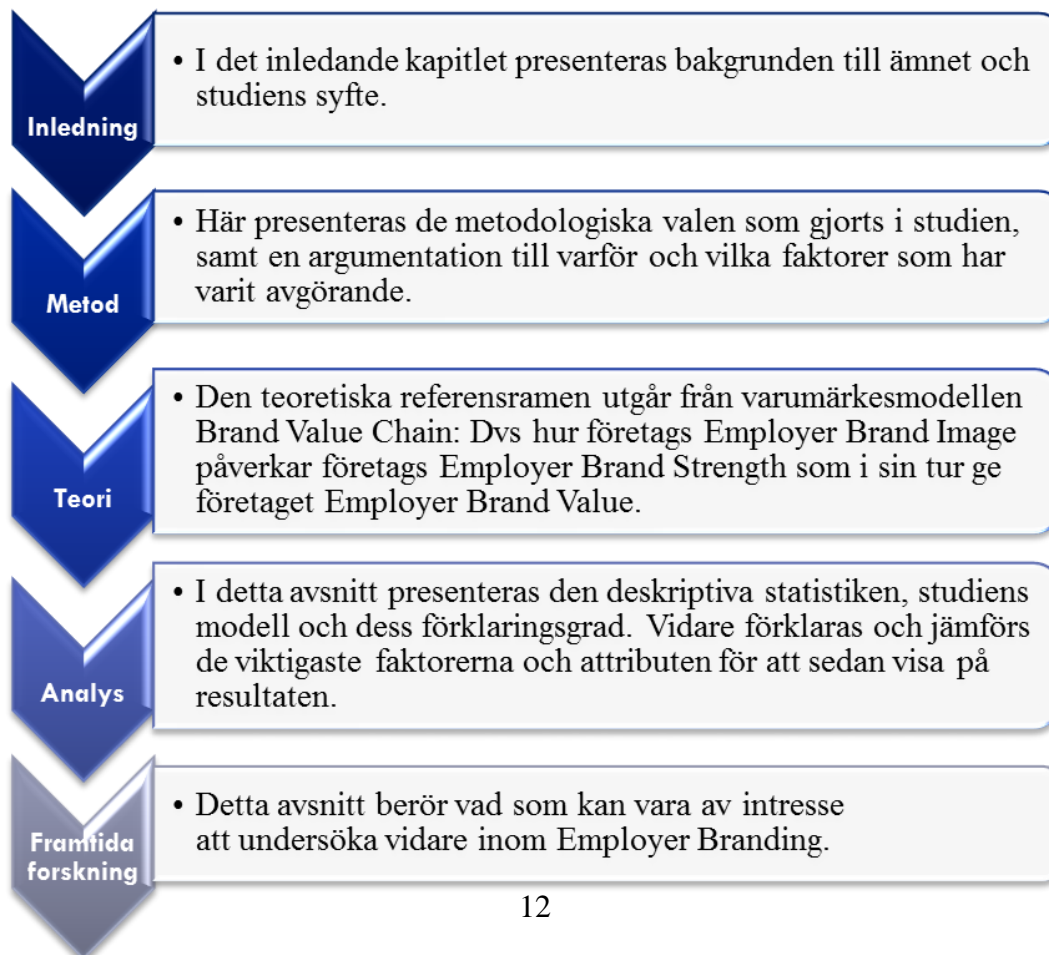
Tidigare forskning bidrar gemensamt med intressanta studier med varierande fokus och omfång men fokuserar också mycket på en specifik typ av attribut, såsom symboliska eller instrumentella. Denna studie ämnar öka förståelsen för ämnet genom att bidra med en så bred och korrekt bild som möjligt med hjälp av en kartläggning av tidigare studiers attribut samt genom att visa vilka attribut som faktiskt är mest avgörande i val av arbetsgivare.

1.3 SYFTE

Syftet med studien är att skapa en detaljerad förståelse för vilka huvudsakliga image-attribut som gör ett företags Employer Brand Image starkt.

Studien ska alltså visa vilka av företags egenskaper som faktiskt är viktigast för att det ska kännas attraktivt att arbeta där.

1.4 DISPOSITION



2. METOD

Här presenteras de metodologiska valen som gjorts i studien, samt en argumentation till varför valen gjorts och vilka faktorer som har varit avgörande.

Vidare berör avsnittet ett kritiskt granskningssätt till studien i sin helhet.

2.1 VAL AV ÄMNE

Employer Branding är ett koncept som fler och fler företag arbetar med. Det är även många tidskriftsartiklar som visar på relevansen av att ha ett starkt Employer Brand Image och det är ett återkommande ämne i media. (Sherry 2000; Lloyd 2002; Ritson 2002) Employer Brand Image tas dessutom upp inom ett flertal olika forskningsområden. Berthon *et al.* (2005) nämner att det involveras inom områden såsom yrkesbeteende (Soutar & Clarke 1983), management (Gatewood *et al.* 1993), tillämpad psykologi (Jurgensen 1978; Collins & Stevens 2002), kommunikation (Bergstrom *et al.* 2002) och marknadsföring (Ambler & Barrow 1996; Gilly & Wolfenbarger 1998; Ambler 2000; Ewing *et al.* 2002). Att det är ett återkommande ämne som berörs inom flera forskningsområden gör det till ett mycket relevant ämne.

Dessutom är Employer Branding något som berör de flesta människor på något sätt. Alla söker jobb någon gång i sitt liv och oavsett yrkesinriktning kan det finnas en bakomliggande orsak till individers val, grundat på företagets egenskaper.

2.2 VAL AV TEORI

Studiens referensram utgår från den generella varumärkesmodellen, kallad *Brand Value Chain* eller *Brand Equity Chain*. Modellen beskriver hur företags Employer Brand Image påverkar företags Employer Brand Strength som i sin tur ger företaget Employer Brand Value (Feldwick 1996). Det vill säga vilka attribut som gör företag attraktiva som arbetsgivare (*Image*), vilka offringar eller handlingar individer kan tänkas göra för att arbeta där (*Strength*) och slutligen vilket finansiellt eller icke finansiellt värde detta ger företagen (*Value*).

För att ta reda på vad samtlig existerande forskning säger om Employer Branding och dess innebörd är relevant litteratur genomskökt. Litteraturen om Employer Branding består mestadels av tidskriftsartiklar eftersom ämnet i sin rena form är relativt nytt (Barrow & Ambler 1996). Utifrån litteraturen har det kunnat urskiljas vilka attribut som forskare anser berör ämnet

Employer Branding och därmed har valt att fokusera på. Det som sökts under granskningen är attribut som beskriver företags Employer Brand Image, det vill säga attribut som gör att företaget anses vara en attraktiv arbetsgivare. I flera fall har författarna valt att stapla upp dessa eller tydligt presentera dem som attribut, medan de i andra fall har varit möjliga att utläsa ur skilda men relevanta sammanhang.

Attributen som har analyserats har valts ut beroende på hur stort utrymme och tyngd de har i existerande forskning. De har sedan grupperats efter typ och karaktär i fyra dimensioner. Tanken med att skapa dessa dimensioner i inledningsfasen är för att ge en tydlig översikt. Det ska belysas att det kan vara svårt att dra gränser och se skillnader mellan dimensionerna, eftersom dessa oundvikligen flyter in i varandra. De fyra dimensionerna som kan vara avgörande för ett företags Employer Brand Image enligt tidigare forskning är identifiering, incitament, företagsmiljö och organisation. Dessa dimensioner med tillhörande image-attribut beskrivs mer ingående under avsnitt 3.2.

Vidare handlar avsnitt 3.3 om Employer Brand Strength, det vill säga vad för slags agerande och beteenden som blir resultatet av individens syn på företags Employer Brand Image. Det kan finnas image-attribut som gör att potentiella medarbetare kan tänka sig att gå ner i lön eller åka en längre sträcka till arbetet, trots att det finns möjlighet att göra samma jobb som hos en konkurrent. Den arbetssökande har därmed värdesatt ett eller flera image-attribut hos konkurrenten som vägt upp för det som måste offras.

Avsnitt 3.4 handlar om Employer Brand Value. Värdet kan beskrivas som resultatet av ett företags Employer Brand Image och framförallt Employer Brand Strength. Det behandlar om det värde Employer Brand Strength kan ge ett företag och det kan vara både finansiella eller icke finansiella faktorer, som på något sätt ger företaget konkurrensfördelar.

2.3 VAL AV ANSATS

Studien utgår från ett positivistiskt synsätt, vilket innebär att den bygger på experiment och logiska resonemang. Positivismen är en form av konkret kunskap och utgår från den kunskap som vi kan registrera med våra sinnen och som logiken och förnuftet fastställer (Eriksson & Wiedersheim- Paul 2001). Positivismen vill se till det generella och mätbara och kopplas starkt

ihop med en deduktiv ansats (Jacobsen 2002). Den deduktiva ansatsen utgår från befintlig teori som jämförs med empiri för att se hur väl de överensstämmer. Resultatet av studien kommer antingen att stärka de befintliga teorierna eller kritisera dem och således visa på dess brister (Bryman & Bell 2005).

Givet det syfte som har tydliggjorts med studien används därför en deduktiv ansats, för att utifrån teorin analysera undersökningens resultat. Genom att genomsöka befintlig och relevant litteratur inom ämnet har en god uppfattning skapats kring vilka typ av attribut medarbetare efterfrågar hos företag. Detta ger en tydlig bild över vilka delar som anses viktigast samt eventuella kunskapsluckor i forskningen. Med bakgrund av detta kommer alltså teorin eller teorierna att revideras och anpassas efter undersökningens resultat. Trost (2008) beskriver detta kort som att författaren går ifrån någonting generellt till det mer specifika. Fördelen med den deduktiva ansatsen är att vägen är tydlig och referensramarna konkreta.

Den kritik som riktas till den deduktiva metoden är att forskaren har en tendens att gå miste om forskningsdata då denne endast inriktar sig på data som är relevant till studien. Med detta kan stöd ges åt de förväntningar som fanns innan studien genomfördes, vilket kan påverka resultatet (Jacobsen 2002).

En induktiv ansats baseras istället helt på inledande observationer och det resultat dessa ger. Eftersom en ny teori inte nödvändigtvis ska skapas i denna studie används därför inte en induktiv ansats. De teorier undersökningen är baserade på är utvalda och undersökta för att ha nödvändig relevans. Processen att kartlägga attribut hade försvårats med en induktiv ansats, eftersom det i denna studie är viktigt att vara helt objektiv för att kunna skapa nya teorier (Bryman & Bell 2005).

2.4 FORSKNINGSTRATEGI

Insamling av data kan ske genom en kvalitativ metod eller en kvantitativ metod, alternativt genom en kombination av de två (Jacobsen 2002). En kvantitativ ansats används främst när det behövs en bredd i analysen och det finns tillgång till en stor volym av kvantifierbar data. Den fokuserar således på kvantifiering både under insamlingsfasen och under en eventuell analys. Slutsatsen bör ge en god överblick av en annars svåröverskådlig mängd information. Detta

medför i sin tur möjligheter till en generalisering av både problem och slutsatser (Rienecker & Jörgensen 2008).

En kvantitativ forskningsstrategi gör det även möjligt att utforska hur faktorerna och dimensionerna i undersökningen påverkar varandra, eftersom det blir en tillräckligt generell sanning. Det tilltalande i den kvantitativa forskningsstrategin är att empirin kan kalkyleras och behandlas med statistiska metoder, vilket öppnar upp för den typ av konkreta svar som studien ämnar besvara (Nyberg 2000). Studiens ansats är förklarande och testande, vilket medför att en kvantitativ sambandsanalys är nödvändig. Att mäta och förklara siffror och resultat i statistiska analyser är vad studien ämnar göra för att klargöra slutsatser inom det tidigare relativt outforskade området (Holme & Solvang 1997). Den kvantitativa metoden ger mindre utrymme för tolkningar och spekulationer och fokuserar på mätbarhet, prövning av teorier och kvantifiering (Bryman & Bell 2005).

Sambandet mellan de faktorer studien fokuserar på i mätningarna är dessutom svåra att precisera genom en kvalitativ forskningsmetod (Bryman & Bell 2005). Den kvalitativa metoden kan anses lägga stor tyngdpunkt på ord vid insamlingsfasen och senare analys av data, vilket borde hämma den här typen av undersökningar. Där skulle istället vara hur specifika individer tolkar och uppfattar den sociala verkligheten något som hade blivit svårt att applicera på den typ av studie (Patel & Tebelius i Nyberg 2000).

2.5 DATAINSAMLING

2.5.1 Primär- och sekundärdata

Vid insamling av data i en undersökning kan två metoder beaktas, sekundär och primär datainsamling. De två datainsamlingsmetoderna skiljer sig något åt genom att sekundärdata är information som redan finns tillgänglig, men som tas del av för att användas på nytt, medan primärdata består av information som samlas in för första gången (Jacobsen 2002). För att följa syftet och ha möjlighet till goda jämförelser med existerande akademisk litteratur, används primärdata i studien.

Datansamlingen sker genom en omfattande enkätundersökning, vilket är ett enkelt, vanligt och tidseffektivt sätt att samla in primärdata (Holme & Solvang 1996). Svaren från enkäterna ger en god överblick och möjlighet att konkret analysera resultatet.

2.5.2 Utformning av enkät

Enkäten är utformad utifrån den kartläggning som tagits fram från de attribut och dimensioner som existerande forskning framhäver. Frågorna är uppbyggda för att representera attributen och symbolisera vad dessa står för. De är skrivna med ett enkelt och vardagligt språk för att inte avskräcka respondenterna genom akademiska och svåra texter och antalet varierar. (Se Appendix – Enkät)

Enkäterna skickades ut i sex olika varianter med elva företag att välja bland i varje. De 66 företag (Se Appendix - *Enkät*) som används i enkäten är marknadsledande och stora företag, som på något sätt är intresserade av Employer Branding och har många anställda med en akademisk bakgrund. Många av företagen finns även med på Universums stora företagsranking, Företagsbarometern (www.universum.se), som är en stor och accepterad ranking av sitt slag.

Inledningsvis finns ett fåtal bakgrundsfrågor kring ålder, kön, utbildningsbakgrund och huvudsaklig sysselsättning. Dessa hölls ner i antalet för att inte riskera att respondenterna skulle hoppa av, utan istället lades prioritering på frågorna kring image och styrkor. I enkäten fick respondenterna sedan ange vilka Employer Brand Image-attribut de ansåg vara viktigast vid val av arbetsgivare.

Sedan fick de välja företag som de kan tänka sig jobba på, med avseende att i analysen förklara varför ett beteende skulle styras av ett företags image-attribut. Frågorna är utformade med femskaliga svarsalternativ, så kallad Likert-skala, vilket är ett upplägg som har använts i andra undersökningar av den här typen (Lievens & Highhouse 2004, Davies 2008; Turban & Greening 1997; Cable & Turban 2003; Keller 1993). Vidare får respondenterna svara på i vilken utsträckning olika påståenden och värdeerbjudanden stämmer överens med deras uppfattning om olika företag (Turban & Greening 1997).

Enkäten skickades ut till en del av företaget Career Builder's databas (www.careerbuilder.se). Career Builder är tidigare *Jobbguiden* och en av Sveriges största hemsidor för online-rekrytering.

Enkäten är utskickad till aktivt arbetande och studenter i olika åldrar och med olika utbildningsbakgrund. Den har skickats ut i två olika stadier och påminnelser har gått ut för att säkerställa att alla som har för avsikt att svara gör detta.

2.6 KRITIK

2.6.1 Kritik till teorin

De teorier från tidskriftsartiklar som använts för studien är i de flesta fall skrivna av forskare som är etablerade inom ämnet Employer Branding och närliggande forskningsområden. Därmed är de trovärdiga och relevanta som underlag. Avsikten har hela tiden varit att använda den senast uppdaterade versionen av aktuellt material. Många av källorna är återkommande och reviderade, vilket medför att forskningen blir uppdaterad.

Attributen är dock översatta till svenska ifrån engelska och några av dimensionerna har ändrade benämningar. Det kan medföra att översättningen inte är ordagrann från den ursprungliga på engelska och att betydelsen kan ändras något. I vissa fall har antaganden gjorts kring innebörden av olika image-attribut vilket kan påverka bidraget.

Källförteckningen i de mest relevanta tidskriftsartiklarna är någorlunda granskad för att se vilka forskningar som är återkommande, vilket bör medföra att relevansen av forskningen stärks något. Däremot har vi inte specifikt undersökt urvalet av referenser i samtlig forskning. Thurén (2005) framhäver relevansen av att studera hur forskare har gått tillväga i insamling och urval av egna referenser. För att säkerställa ett oberoende i studien och att källorna inte främst är baserade på andrahandsinformation är samtlig teori granskad nog. I de fall då detta har skett har det nämnts i texten eftersom referat av andra källor inte har samma tyngd som förstahandsinformation.

En annan aspekt värd att behandla är att forskningen som ligger till grund för teorin i studien antingen inte nämner någon förklaringsgrad eller presenterar en relativt låg sådan. Anledningen till detta är dels att många av artiklarna är litteratursammanställningar eller kvalitativa undersökningar och dels att författarna valt att inte redovisa någon explicit förklaringsgrad. Detta medför att artiklarna inte med säkerhet kan anses som optimala källor till teorin i studien, vilket hade varit fallet om en hög förklaringsgrad hade redovisats i dessa.

För att stärka tendensfriheten och principen att teorin är fri ifrån exempelvis propaganda samt politiska och ekonomiska intressen består teorin av akademiska artiklar (Thurén 2005).

2.6.2 Kritik av primärdata

Huruvida respondenterna är pålitliga och trovärdiga i sina svar är svårt att avgöra. Urvalsprocessen bör säkerställa att respondenterna svarar utifrån eget intresse, men hur detta uppfylls blir omöjligt att följa upp. Ytterligare en faktor som är svår att undvika i processen är huruvida respondenterna har blivit påverkade av omgivningen i sin uppfattning eller tolkat frågorna på annorlunda sätt. Något som bör öka sannolikheten att de generellt har en positiv bild av företagen och därför svarar sanningsenligt är att respondenterna själva får välja vilka företag de vill svara på frågor om.

Som Andreassen & Lanseng (2010) säger är det tämligen svårt för potentiella medarbetare att veta vad för slags attribut som de eftersöker hos ett företag, innan de fått en känsla av att jobba där. Detta är en tydlig kritik till upplägget eftersom studien baseras på respondenter som eventuellt inte har varit anställda på företagen som de besvarar frågor om. Dock hade det blivit en annan typ av studie och inriktning om undersökningen behandlade vad respondenterna värderade på sina respektive arbetsplatser. Vidare anser Andreassen & Lanseng (2010) att Employer Branding är bättre att undersöka genom att studera den interna organisationen och dess anställda.

Ytterligare kritik till studiens primärdata är att undersökningen är genomförd på en population som inte helt kan identifieras, eftersom 62 % av respondenterna identifierar sig med en annan utbildningsbakgrund än ekonomi eller teknologi. Det är även endast ett fåtal som bor i storstäderna där många av företagen finns lokaliserade. Detta skulle kunna innebära att kopplingen mellan dessa personer och de företag som används för att registrera de underliggande åsikterna är svaga. Det vill säga att respondenterna inte är attraherade av företagen och därför inte besvarar enkäten utifrån relevanta förutsättningar. Att enkätens företag är stora och välkända borde dock göra att detta inte blir ett påvisande problem vid respondenternas svar.

2.6.3 Reliabilitet

Med en undersöknings reliabilitet menas att resultaten skall vara riktiga och tillförlitliga. Allt annat lika skall alltså samma undersökning kunna genomföras två gånger med exakt samma slutsats som följd. Pålitligheten stärks om forskarna tydligt kan redogöra för hur de gått tillväga, allt från val av metod och undersökningsdesign till analys av datamaterialet. För att stärka

reliabiliteten har vi arbetat med att tydligt förklara och motivera val av ansats, ämne, fallföretag, teorier, samt metoder i metodkapitlet.

Genom att använda en kvantitativ ansats minskar utrymmet för tolkningsmisstag och värderingar i materialet och istället tillförs trovärdighet till att mätningen har genomförts korrekt (Bryman & Bell 2005). Då studien baseras på tidigare forskning inom motsvarande område stärks reliabiliteten. Eftersom den litteratur som ligger till grund för studien har en viss samstämmighet med det resultat som denna studie visar, kan reliabiliteten stärkas. Eftersom några av de tidigare undersökningarna har genomförts med en kvalitativ ansats, istället för en kvantitativ ansats bör detta medföra att reliabiliteten stärks ytterligare (Jacobsen 2002).

Vi har använt oss av SPSS och kvantitativ mätning. Vi har genomfört det statistiska arbetet i SPSS (v17) som är ett program för statistisk datahantering som väl uppfyller de krav och mål som krävs för analys av studiens kvantitativa data. När det gällde kombinationen av Styrkefrågorna använde vi oss av Cronbach's Alpha-test i SPSS (Se Appendix 1). Ett giltigt test ska ha ett värde på över 0,7 för att räknas som tillfredsställande (Jansen *et al.* 2008). Detta stärker reliabiliteten eftersom SPSS är ett accepterat program inom statistik och Alpha-testet är väl känt vid sammanslagning av frågor.

2.6.4 Validitet

Validitet handlar om att resultatet ska mäta det som studiens syfte avser. Vi har utgått från image-attributen och styrkefrågorna och gjort analyser i SPSS. Det statistiska arbetet i SPSS (v17) består bland annat av en faktoranalys. Det är en statistisk metod som är användbar för att undersöka underliggande mönster i ett stort antal variabler och möjligheterna att gruppera dessa variabler i övergripande dimensioner (Hair 2006 i Persson 2010). En faktoranalys kan vara beskrivande eller bekräftande. Eftersom studien behandlar en modell skapad utifrån teori och forskning, är faktoranalysen här bekräftande och används för att testa styrkan i den nya modellen. (Janssens *et al.* 2008) Studiens förklaringsgrad blev **0,45** vilket innebär att det resultat studien avser att mäta är relevant och stärker validiteten.

2.6.5 Generaliserbarhet

Resultatet ska vara så pass generaliserbart att samma undersökning ska kunna göras i framtida undersökningar, även i andra länder och kulturer (Whettens 1989). Studien ämnar utöka forskningen genom att komma fram till en övergripande modell för vidare forskning och då krävs det att den konceptuella teorigenereringen är generaliserbar. Om studiens framtagna modell inte skulle gå att applicera med lika stor förklaringsgrad i exempelvis Kina, skulle den konceptuella teorin begränsas.

Undersökningen är gjord med en stor bredd, både i form av att många attribut och styrkor är undersökta, samt i form av en bred målgrupp av respondenter. Den geografiska spridningen av respondenterna, samt spridningen i utbildningsomfattning bidrar starkt till att generaliserbarheten ökar.

3. TEORETISK REFERENS RAM

Den teoretiska referensramen utgår från den generella varumärkesmodellen Brand Value Chain. Den tar upp hur företags Employer Brand Image påverkar företags Employer Brand Strength som i sin tur ger företaget Employer Brand Value.

3.1 EMPLOYER BRANDING

Uttrycket Employer Branding myntades av Ambler & Barrow som definierade det som “kombinationen av funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar som erbjuds via anställning och identifieringen med det anställande företaget” (Ambler och Barrow 1996:187). Begreppet har blivit en viktig del i dagens marknadsföring för att lyckas attrahera rätt medarbetare till företagen (Lloyd 2002, Sherry 2000, Collins & Stevens 2002; Edwards 2010, Sirgy 1982 i Andreassen & Lanseng 2010). Forskare menar att det handlar om att positionera sig i potentiella medarbetares medvetande för att de ska söka sig till vissa företag framför andra (Ewing *et al.* 2002). Dell & Ainspan (2001) fortsätter: “Företags Employer Brand fastslår identiteten av hur de är som arbetsgivare. Det omfattas av “ett företags värderingar, system, rutiner och beteende, med målen att attrahera, motivera och minska omsättningshastigheten av ett företags nuvarande och potentiella anställda” (Edwards 2010:10). Backhaus *et al* (2004) tar fram ett ramverk för att förklara Employer Branding och kontentan är att denna framförallt skapar två typer av tillgångar: Brand Loyalty och Brand Associations.

Teoriområdet liknar i utformningen en litteraturundersökning som Edwards (2010) har genomfört om Employer Branding med utgångspunkt att tillföra kunskap och insikter ifrån Human Resources. Akademiska artiklar från områden kring marketing, organisational behaviour and business management och psykologi är studerade och dessa visar att forskning och teori ifrån en mängd olika grenar kan tillföra kunskap om Employer Branding. I denna litteratur behandlas Employer Brand Image för potentiella medarbetare, psykologiska faktorer, organisationsidentitet och personliga karaktärsdrag.



*Bild 1: Brand Value Chain,
Feldwick 1996*

3.2 EMPLOYER BRAND IMAGE

Management-området tar upp vad för slags personliga karaktärsdrag som präglar en organisation. Aaker (1997) menar på att det finns två specifika karaktärsdrag, symboliska och instrumentella dimensioner (Edwards 2010). Dessa två dimensioner stärks av bland annat Lievens (2007) forskning. Lievens & Highhouse (2003) förklarar att den symboliska dimensionen består av de immateriella och abstrakta delarna av en organisations image, det kan exempelvis kännas bra att jobba i en organisation som stödjer minoriteter eller har välgörenhetsprojekt. Den instrumentella dimensionen representeras av det motsatta, det vill säga materiella och konkreta förmåner som lön och andra förmåner. Även Moroko & Uncles (2009) ger flera exempel på olika typer av image-attribut som ökar företags Employer Brand Image och hjälper dem attrahera och behålla medarbetare. Bland deras förmåner nämns utbildning, coachning, möjlighet till befordran och resor, flexibla arbetstider, dynamisk arbetsmiljö och säkerhet.

För att skapa ett konkurrensmässigt varumärke gäller det dock att ha en konsistent image som når ut till alla i organisationen (Balmer & Greyser 2002; Gray & Balmer 1998; Lievens & Highhouse 2003; Lievens *et al.* 2007). Forskare menar nämligen att medarbetarna då kommer att vara motiverade att projicera den vidare på kunder (Sirgy 1982; Sirgy *et al.* 1997 i Andreassen & Lanseng 2010) och andra medarbetare. Därmed internaliseras företagets Employer Brand Image och denna process är även kallad Employee Branding (Bach 2005 i Andreassen & Lanseng 2010).

Denna undersökning ska dels undersöka huruvida symboliska respektive instrumentella karaktärsdrag kan avgöra valet då potentiella medarbetare väljer arbetsgivare, och dels se vilka attribut har en större vikt än andra. För att visa vilka image-attribut som är de mest avgörande för företags Employer Brand Image har fyra dimensioner tagits fram utifrån de attribut som återkommer i forskarnas teorier och tidigare undersökningar, vilka benämns identifiering, incitament, företagsmiljö och organisation.

3.2.1 IDENTIFIERING

Många aspekter från organisationsbeteende-området är nära korrelerat med Employer Branding (Faurholt & Bengtsson 2006 i Edwards 2010). Forskare menar att det är viktigt att medarbetarnas värderingar och beteende är anpassat till företagets identitet och erbjudande (Balmer & Gray

2003, Harris & de Chernatony 2001 i Hulberg 2006). Det är viktigt med en stark identitet hos en organisation för att medarbetarna ska kunna relatera till företagskulturen (Ashforth & Mael 1989; Dutton *et al.* 1994 i Edwards 2010). De medarbetare som identifierar sig med organisationens värderingar finner i högre grad en mening med sitt jobb vilket således påverkar deras motivation (Ashforth & Mael 1996 i Edwards 2010).

Lievens & Highhouse (2003) berättar att symboliska attribut kan vara viktigare än direkt organisatoriska, när ett företags attraktivitet gentemot potentiella anställda ska fastställas. En organisation präglas oftast av ett karaktärsdrag, vilket är vad området kring organisationsidentitet behandlar (Albert & Whetten 1985).

Värderingar

Andra forskare menar att Employer Branding handlar om identifiering med företagets värderingar och karaktärsdrag (Chambers *et al.* 1998; Maxwell & Knox 2009; Punjasiri *et al.* 2009; Lievens *et al.* 2007; Davies 2004; Backhaus & Tikoo 2004; Graeme 2007; Foster *et al.* 2010; Ashforth & Mael 1989; Sirgy 1982; Balmer & Greyser 2002; Gray & Balmer 1998; Lievens & Highhouse 2003; Davies 2008; Backhaus 2004; Mosley 2007; Berthon *et al.* 2005; Keller 1993). En typ av symboliska associationer kan vara att som medarbetare få representera ett varumärke som spelar en viktig roll i dennes intima och sociala värld (Elliott och Wattanasuwan 1998 i Backhaus & Tikoo 2004). Edwards (2010) skriver även att företags Employer Brand Image och karaktärsdrag hos medarbetarna bör överensstämma med de potentiella medarbetarnas karaktärsdrag. Detta för att företagets värderingar och normer både bidrar till hur ett företag agerar på en operationell nivå, samt vad de har för underliggande principer.

En stark organisationsidentitet kommer därför att bidra till ett starkt Employer Brand Image, eftersom att organisationen presenterar de karaktärsdrag som råder och som företagets varumärke sedan förmedlar vidare (Edwards 2010). Detta stärks av att forskning kan visa på ett positivt samband mellan medarbetarnas föreställningar, kopplat till organisationsidentitet som leder till ett stort engagemang och en stark identifiering med organisationen (Ashforth & Mael 1992 i Edwards 2010).

Har ett företag kvalitativa produkter eller står för någonting som även en potentiell anställd står för, kan önskan om att arbeta på detta företag förstärkas. Detta kan även tolkas som att ett företags image lockar rätt medarbetare till företaget för att de identifierar sig med varumärket (Andreassen & Lanseng 2010). Genom att medarbetarna identifierar sig med varumärket och varandra förstärks företagskulturen. Den sociala identitetsteorin innebär att medarbetare försöker sammankoppla sin syn och sina värderingar med personer som på något sätt har samma syn som de själva. Det kan vara personer med samma bakgrund, religion eller kön eller andra gemensamma intressen (Tajfel & Turner 1979 i Maxwell & Knox 2010). Detta gör att medarbetare som känner att de omges av likasinnade, starkare identifierar sig med företaget och således ökar deras vilja att söka sig dit.

För att tydliggöra konceptet kan det jämföras med personer som köper produkter, vilka stämmer överens med deras självbild (Andreassen & Lanseng 2010). Stereotypiskt skulle kunna vara en person som gillar exklusiva bilar som håller bra kvalitet och genom detta kan deras image av sig själva att förstärkas (Claiborne & Sirgy 1990; Sirgy 1982; 1985a i Andreassen & Lanseng 2010).

Rykte

Potentiella medarbetare utvecklar således Employer Brand Image utifrån sina associationer till ett företag. Ju mer positiv bilden av företaget är, desto starkare är identifieringen. Personen känner ett medlemskap eller ett band till företaget, vilket ökar möjligheten till att slutligen söka jobb där. Employer Branding är än mer användbart när det kommer till att överföra värden och fördelar till potentiella anställda (Backhaus & Tikoo 2004).

Det finns mycket forskning om vilka faktorer som spelar in gällande attraktionen när potentiellt anställda söker sig till en organisation. Forskningen visar att det finns starka samband att söka sig till en organisation som har ett gott rykte. Ju bättre rykte företag anses ha, desto mer troligt är det att en potentiell medarbetare söker sig dit (Lievens 2007; Maxwell & Knox 2009; Cable & Graham 2000 i Edwards 2010; Chambers *et al* 1998; Van Hoyer 2008; Aaker 1997; Cardy *et al* 2007; Martin 2007; Edwards 2010; Graeme 2007; Stets & Burke 2000 in Backhaus 2004; Greening & Turban; Berthon *et al.* 2005). Ryktbarheten kan också te sig som att när människor pratar gott om ett företag så kommer det att öka medarbetarens självbild, vilket leder till att

medarbetarna associeras med rätt företag (Andreassen & Lindestad 1998 i Andreassen & Lanseng 2010).

Beaumont (2003) menar på att Employer Branding handlar om hanteringen av "ett företags image sett ur medarbetares och potentiella anställdas perspektiv" (CIPD 2003:15 i Edwards 2010). Lievens *et al.* (2007) fokuserar på vikten av hur just potentiella medarbetare uppfattar företagets externa varumärke. Maxwell & Knox (2009) menar även att det är viktigt att se hur andra intressentgrupper, inom och utanför branschen, ser på företags Employer Brand Image. Detta kan i sin tur påverka ett företags framgång och Employer Brand Image (Maxwell & Knox 2009).

Martin *et al.* (2005) pratar också om dessa olika typer av rykten och delar upp ett företags rykte i tre dimensioner: "Den första är informella interaktioner mellan intressenter, genom exempelvis säljmöten, historier mellan medarbetare eller referat från nöjda eller missnöjda kunder. Den andra dimensionen är rykten formade av företagsmedia, såsom rankningar av bästa arbetsgivare. Den tredje är potentiella intressenter, likt potentiella medarbetare, aktieägare eller samarbetspartners, organisationer och själva samhället i sig (Martin *et al* 2005). Sears-experimentet beskrivs av Rucci *et al.* (1997) och visar hur skapandet av en stark Employer Brand Image förbättrar utomstående personers attityd gentemot företaget.

Professionalitet och status

Andra forskare har funnit att sambandet till ett gott rykte till stor del kan förklaras av att organisationer är lönsamma (McGuire *et al.* 1988, Preston & O'Bannon 1997, Turban & Greening 1996). Många forskare menar att företag som i allmänhet anses vara framgångsrika och som innehar medarbetare med hög kompetens har ett starkt Employer Brand Image (Chambers *et al* 1998, Maxwell & Knox 2009, Lievens 2007; Van Hoyer 2008, Aaker 1997, Morok & Uncles 2008, Martin 2007, Ewing *et al* 2002, Davies 2008, Greening & Turban 2000 in Backhaus 2004, Lievens *et al* 2007). Enligt Backhaus (2004) undersökning är företags storlek och mått på framgång en av de viktigaste image-faktorerna då en potentiell medarbetare ska välja arbetsgivare. Det handlar dels om storleken på uppdragen och antalet anställda och hur pass framgångsrika och kompetenta företagens medarbetare är (Backhaus 2004).

Detta kan kopplas till status och prestige och forskare menar att prestige av att arbeta på vissa företag kan öka attraktiviteten att arbeta där (Maxwell & Knox 2009, Lievens 2007; Van Hoya 2008, Davies *et al* 2004, Moroko & Uncles 2008, Backhaus & Tikoo 2004, Martin 2007, Cable & Turban 2003, Ewing *et al* 2002, Lievens & Highhouse 2003, Davies 2008, Knox & Freeman 2006). Maxwell & Knox (2009) skriver exempelvis att organisatorisk framgång är ett mycket starkt attribut för ett företags Employer Brand Image. De menar således att medarbetare anser företags Employer Brand Image vara mer attraktiva om de värdesätter organisationers produkt eller tjänst eller när de ser dess externa varumärke som attraktivt. Även Chambers *et al* (1998) menar att medarbetare som har en "Go with a winner-inställning" söker utveckling och avancemang hos ett företag som är mer framgångsrikt. De är då i mindre utsträckning berörda av företagets mission eller lokalisering.

Corporate Social Responsibility

Alla organisationer är inte vinstmaximerande, men Employer Branding är mycket viktigt även för dessa organisationer (Edwards 2010). Ett företags Employer Brand Image involverar också immateriella upplevelser som anses högt värderade i ett företag (Thompson & Bunderson 2003 i Edwards 2010). Flera forskare menar att Corporate Social Responsibility (CSR) och välgörenhet kan öka attraktiviteten för potentiella medarbetare att söka sig till vissa företag (Mitchell 2008; Cardy *et al.* 2007; Edwards 2010; Greening & Turban 2000). Thompson och Bunderson ger exempelvis liknelsen med att arbeta på en välgörenhetsorganisation vilket kan ge de anställda en känsla av att de gör nytta för samhället, en så kallad ideologisk uppfyllelse (Thompson & Bunderson 2003 i Edwards 2010).

En studie av Turban & Greening (1996) visar exempelvis på att aktiviteter och samhällsnytta, exempelvis i form av att hjälpa minoriteter kan vara en sådan aktivitet (i Edwards 2010). Edwards menar att en person som kan relatera till en symbolisk dimension, likt samhällsnytta, i sin tur kan få förmåner på en symbolisk nivå. Att associeras med ett företag som värnar om miljön kan exempelvis göra medarbetarna stolta över att vara en del av det företaget och det bidrar till en symbolisk belöning (Edwards 2010). Chambers *et al.* (1998) skriver att medarbetare med inställningen till att rädda världen föredrar inspirerande uppdrag och spännande utmaningar framför löneförmåner och personlig utveckling.

Etik

Ytterligare attribut som kan sammankoppla identitet med företag är etik och tillförlitlighet. Att potentiella medarbetare kan stå för det företagen står för och viljan att agera i samma riktning (Cardy *et al.* 2007; Greening & Turban 2000; Davies 2008; Keller 1993; Van Hove 2008; Aaker 1997; Davies 2004; Mosley 2007; Lievens *et al.* 2007; Lievens 2007; Lievens & Highhouse 2003). Cable & Turban (2003) fann att förtroendet till företag och hur de uppfattas externt, även ökar företags ryktbarhet. Deras studie visar även att ju bättre rykte företag har, desto bättre blev utvärderingarna av jobbattributen som hörde samman med företaget, som i sin tur ledde till en känsla av att de skulle känna mer stolthet av att arbeta på det företaget (Cable & Turban 2003 i Edwards 2010).

Lojalitet

Vidare menar forskare att en stark företagsidentitet ökar medarbetares lojalitet mot företag och Employer Branding kan således stärka banden mellan lojalitet och produktivitet (Henry och Jenkins 1997 i Backhaus & Tikoo 2004). Råder det en ömsesidig känsla och samförstånd mellan en anställd och en arbetsgivare kan detta ses som ett psykologiskt kontrakt (Rousseau 1989 i Edwards 2010). Forskare kring teorier om varumärken använder sig av detta begrepp för att få struktur med vad psykologiska kontrakt kan medföra till Employer Branding (Backhaus & Tikoo 2004, Martin 2008, Miles & Mangold 2004). Edwards (2010) menar att via det psykologiska kontraktet kan organisationen särskilja generella mönster av uppfattningar och förväntningar när det gäller vad organisationen är skyldig, utlovar och utbringar. Det psykologiska kontraktet blir då en del av de psykologiska förmånerna som Ambler & Barrows (1996) beskriver. Slutligen menar forskare att medarbetare som känner sig tillfredsställda på en symbolisk nivå tenderar att prestera bättre (Laffaldano och Muchinsky 1985, in Backhaus & Tikoo 2004), vilket enligt Ryan *et al.* (1996) ökar kundnöjdheten. Sears-experimentet beskrivs av Rucci *et al.* (1997) och visar hur skapandet av en stark Employer Brand Image förbättrar utomstående personers attityd gentemot företaget. Detta kan i sin tur påverka kundnöjdheten och i slutändan även vinsten (Backhaus & Tikoo 2004).

3.2.2 INCITAMENT

Det är som sagt viktigt med en organisations tydliga Employer Brand Image och identitet. Ett sätt för företag att nå fram med sitt budskap är att ha ett unikt värdeerbjudande som visar på hur en anställning där skulle se ut (Knox *et al.* 2000 i Edwards 2010). Forskning har nämligen visat på att förmåner kan påverka potentiella medarbetares uppförande och uppfattning, vilket i sin tur kan förstärka företags Employer Brand Image. Det visar på vad företaget står för, vilka förmåner som ges åt medarbetarna och företagets filosofi kring detta. Är medarbetaren med på detta uppstår det så kallade psykologiska kontraktet som tidigare nämnts (Carpenter & Wyman 2010). Detta erbjudande brukar även benämnas *value proposition* (Martin 2008 i Edwards 2010), eller *employer value proposition* (Barrow & Mosley 2005). Att skapa ett vinnande värdeerbjudande som arbetsgivare handlar om att skraddarsy företagets Employer Brand Image och för att det ska locka en viss typ av människor (Chambers *et al.* 1998). Även Backhaus & Tikoo (2004) beskriver hur ett företags Employer Brand Image belyser de unika aspekterna av ett företags anställningserbjudande eller miljö.

CIPD (2010) menar att ett värdeerbjudande är nödvändigt för att lyckas skapa ett gott första intryck och skapa tidiga relationer med potentiella medarbetare. Chambers *et al.* (1998) belyser även att detta innebär att företag måste kunna erbjuda vad som krävs för att attrahera och behålla talangfulla potentiella anställda. Vidare skriver CIPD (2010) att värdeerbjudandet måste kommuniceras ut i organisationen och till potentiella medarbetare. Det är viktigt att samma budskap kommuniceras externt som internt för att sprida och förstärka företags Employer Brand Image.

Värdeerbjudandet kan med detta innehålla många olika faktorer och attribut. Som tidigare nämnts finns det attribut som är av symbolisk karaktär, men flera forskare pekar på att det är viktigt att även vara tydlig med vilka konkreta attribut företag kan erbjuda. Exempel på detta kan vara möjlighet till utveckling och avancemang samt löneförmåner eller möjlighet att resa i jobbet (Collins & Stevens 2002, Backhaus & Tikoo 2004, Chambers *et al.* 1998).

Utveckling

Chambers *et al.* (1998) beskriver fortsättningsvis hur talanger som kommit in i organisationen som nyanställda måste delta i regelbundna diskussioner kring sin fortsatta utveckling. Detta är

någonting som behövs på varje nivå i organisationen, utbildningen ska vara handlingsinriktad och länkas till företagets övergripande strategi. Framförallt är det viktigt att medarbetarna känner att de får ständig utveckling (Chambers *et al* 1998). Även ett flertal andra forskare pekar på vikten av personlig utveckling hos medarbetarna i företagets värdeerbjudande (Greening & Turban 2000; Mayfield & Keating 2003; CIPD 2010). CIPD (2010) ger flera exempel på utbildning och utvecklingsmöjligheter och menar att det beror på vilken typ av företag det handlar om. Utbildningen hos vissa företag kan vara rolig och fokus kan ligga på tävlingar som ska göra att medarbetarna efterlever själva varumärket. Hos andra företag kan det handla om att medarbetarna verkligen ska inneha rätt kunskap och expertis för att kunna utföra sitt arbete (CIPD 2010).

Avancemang

Chambers *et al.* (1998) har gjort en studie som däremot visar på image-attribut som är viktigare än företagets och medarbetarnas personliga utveckling. De menar att kompensation och avancemang i karriären är två attribut som är av hög vikt då potentiella medarbetare söker jobb (Chambers *et al.* 1998). Det sistnämnda tas även upp av flertalet andra forskare som pekar på vikten av att talanger får möjlighet till en tydlig framtida karriärväg (Lievens 2007; Hoye 2008; Martin 2007; Turban *et al.* 1993; Deese 1969). Backhaus (2004) menar att utifrån sin undersökning är det svårt att separera image-attribut som utveckling (genom träning och utbildning) från avancemang inom organisationen. Han menar att det är just internutbildning som ger medarbetarna större möjlighet till snabb karriärutveckling och befordran (Backhaus 2004).

Lön

Ytterligare ett image-attribut är finansiell ersättning och lön, vilket Chamblor *et al.* (1998) beskriver som en obligatorisk faktor i frågan om att attrahera och locka talanger till företag. De menar att endast ett löneerbjudande i sig inte kan användas som ett värdeerbjudande, men det kan absolut förstärka (Chambers *et al.* 1998). CIPD (2010) skriver att lönen beror på vilken industri som studeras och vilka andra förmåner som erbjuds inom den. I vissa företag ligger fokus på personlig utveckling och en positiv företagskultur, medan andra företag har just lönen i fokus och måste erbjuda en mycket förmånlig grundlön. De menar således att det inte alltid är

lönen i sig som är det viktiga, utan hela paketet av förmåner - det vill säga värdeerbjudandet (CIPD 2010).

Flera andra forskare skriver om vikten av en marknadsmässig eller hög grundlön i sitt värdeerbjudande (Maxwell & Knox 2009; Cable & Turban 2003; Knox & Freeman 2006; Andreassen & Lanseng 2010; Hieronimus, Shaefer and Schröder 2005; Greening & Turban 2000; Hoye 2008; Mitchell 2008; Hoye & Anseel 2007; Martin 2007; Turban *et al* 1993; Lievens & Highhouse 2003; Lusch *et al.* 2006; CIPD 2010). Backhaus (2004) undersökning visar dock att kompensation och löneförmåner inte är de mest relevanta image-attributen i fråga om att välja arbetsgivare.

Chambers *et al.* (1998) undersökning visar att det kan vara viktigare med en differentierad kompensation med exempelvis individuell lönesättning, likt bonusar, än med en hög total kompensation. En så kallad "rättvis lönesättning" kan även ses som en faktor för att medarbetarna ska känna sig behövda och identifiera sig med företag (Tyler & Blader 2003, Olkkonen & Lipponen 2006 i Edwards 2010). När medarbetarna väl är anställda och har kommit in i organisationen kan också allt mer vikt läggas på en snabb karriärutveckling och befordringar istället för endast löneökningen i sig. Detta för att inte skapa orättvisa lönestrukturer vilka kan göra medarbetarna oroliga (Chambers *et al.* 1998).

Balans mellan arbete och fritid

Det finns dock andra image-attribut som i vissa studier anses vara av betydligt högre vikt än utveckling, avancemang och löneförmåner. Chambers *et al.* (1998) skriver att det finns potentiella medarbetare som lägger mer vikt på flexibilitet i arbetstiderna samt kontorets geografiska placering. Detta beror dock på vilken typ av medarbetare företagen söker (Chambers *et al.* 1998). När det kommer till arbetstiderna skriver ett flertal forskare om detta och de benämner det som olika image-attribut. *Work/life balance* (Martin 2007; Ruch 2002) och *flexible work hours* (Turban *et al.* 1993; Knox & Freeman 2006) är de två vanligaste benämningarna. Honeycutt & Rosen (1997 i Backhaus 2004) nämner dels *work/family balance* och dels huruvida företagen hjälper medarbetarna med extra arbetsuppgifter vid eventuellt övertidsarbete. Vidare visar Backhaus (2004) undersökning att potentiella medarbetare kan se work/life balance som ett attraktivt, men kreativt och ej självklart, image-attribut. Mayfield & Keating (2003) pratar om att

potentiella medarbetare vill arbeta efter “*work standard working hours only*”. De har gjort en studie som visade att respondenterna var oroliga för att arbeta för många timmar och inte få möjlighet att lägga tid på sina fritidsintressen. Däremot nämner de också att det finns undantag till detta, då arbetsuppgifterna eller särskilda projekt kan ge en givande upplevelse eller större möjlighet till lärande (Mayfield & Keating 2003).

Läge

Mayfield & Keating (2003) undersökning visade också att det finns potentiella medarbetare som anser företagets läge som ett viktigt image-attribut. Detta innefattar dels var kontoret befinner sig, men även hur själva kontoret ser ut och att det är en plats där kompetenta medarbetare befinner sig och trivs. Det nämnde även att omgivningen ska vara ren och professionell för att de skulle vilja arbeta där. I undersökningen av Chambers *et al* (1998) används läge som ett image-attribut, men resultatet visar dock att företagets geografiska läge inte är alltför väsentligt i fråga om val av arbetsgivare. Även ett flertal andra forskare nämner kontorets geografiska läge som ett image-attribut (Turban *et al.* 1993; Lievens & Highhouse 2003; Andreassen & Lanseng 2010; Hieronimus *et al.* 2005; Turban *et al.* 1998; Collins & Stevens 2002).

Resa i jobbet

Något som efterfrågas allt mer i dagens internationaliserade värld är möjligheten för medarbetarna att få resa i jobbet (Lievens 2007; Martin 2007; Knox & Freeman 2006; Greening & Turban 2000; Lievens *et al.* 2007). Backhaus (2004) skriver att det anses viktigt att företag har verksamhet globalt. Han menar att detta hör samman med att företag är stora och framgångsrika, vilket behandlats tidigare i studien.

3.2.3 FÖRETAGSMILJÖ

Maxwell och Knox (2009) har tagit fram en dimension de kallar *employment* som innehåller många av attributen som i denna undersökning är indelade i dimensionen företagsmiljö. De skriver om *work environment*, *workforce och management* och dessa image-attribut kommer att presenteras nedan. Inledningsvis har de undersökt huruvida just företagsmiljön kan påverka potentiella medarbeters val av arbetsgivare och deras respondenter pratar om begrepp som

avslappnad atmosfär, krävande kontra positiv omgivning samt rolig eller informell (Maxwell och Knox 2009). Schneider (1987) skriver om klimat och företags vardagsmiljö (i Backhaus 2004).

Informellt

Maxwell och Knox (2009) använder som tidigare nämnts även *workforce* som image-attribut och pratar då om hur stämningen på företag är mellan medarbetarna, om kollegorna är vänliga, hjälpsamma och passionerade samt bryr sig om varandra. Van Hove (2008) ser detta som ett symboliskt attribut och pratar om begrepp som *honest, sincere och down-to-earth*. Att arbeta i en miljö där medarbetarna får arbeta i olika team och känna grupptillhörighet skrivs det också om (Van Hove 2008). Vidare dyker det upp attribut såsom social, gruppatmosfär, hälsosam, gladlynt, social och det finns även många andra forskare som på ett eller annat sätt nämner företagsmiljö, de har dock kartlagt dem inom olika slags dimensioner (Davies *et al.* 2004; Aaker 1997; Mitchell 2008; Cable & Turban 2003; Ashfort & Mael 1989 i Edwards 2010; Knox & Freeman 2006; Trost 1998; Guerin 1993 i Andreassen & Lanseng 2010; Davies 2008; Greening & Turban 2000; Berthon *et al.* 2005; Edwards 2005). Lievens *et al.* (2005 i Lievens 2007) kopplar den informella miljön med sociala aktiviteter inom företag. Även andra forskare skriver om arbete i team och sociala aktiviteter på eller efter arbetstid (Maxwell & Knox 2009; Nelson 1994 i Cardy *et al.* 2007; Hieronimus *et al.* 2005; Greening & Turban 2000; Collins & Stevens 2002; CIPD 2010). Ytterligare ett image-attribut flera forskare anger är en rolig och positiv arbetsmiljö för att attrahera arbetssökande (Backhaus 2004; Chambers *et al.* 1998; Maxwell & Knox 2009; Backhaus & Tikoo 2004; Hieronimus *et al.* 2005; Greening & Turban 2000; Berthon *et al.* 2005; Ewing *et al.* 2005).

Kommunicerande

Mosley (2009) hävdar att nyckeln till en framgångsrik Employer Brand Image är en tydlighet och fokus på kommunikation och att detta gäller oavsett vilken typ av process du arbetar med. Att hålla kommunikationen enkel och konkret är oerhört viktigt, samt att fokusera på några få tydliga budskap såsom hur och vad en organisation förmedlar (Mosley 2009). Kommunikation är ett nyckelvärde även i CIPD (2010), rapporten som poängterar att det är elementärt med en effektiv kommunikation för att höja medvetandegraden hos både existerande personal och potentiellt anställda. I rapporten poängteras vikten av effektiv media för att förmedla budskapen

och utveckla kommunikationen (CIPD 2010). Vikten av intern kommunikation tydliggörs i flera akademiska artiklar och att denna kan påverka hur starka banden blir mellan de anställda och företagen (Cardy *et al.* 2007; Punjaisri *et al.* 2009; Punjaisri & Wilson 2007; Ruch 2002). Moroko & Uncles (2008) använder kommunikation som en viktig del av definitionen av Employer Branding både till existerande och potentiella medarbetare, medan Davies (2008) fokuserar på att det är viktigt att kommunicera en bra bild av företaget till anställda. Davies *et al.* (2004) fokuserar på kommunikationsstrategier mellan chefer och övriga anställda samt hur dessa bör förmedlas och behandlas (Davies *et al.* 2004).

Mitchell (2008) beskriver den öppenheten som elementär dialog. En öppen miljö som uppmuntrar kommunikation för bästa lösningar och utmaningar kommer att få ett större gensvar hos personalen. Han vill också poängtera det elementära i att ha en öppenhet i kommunikationen (Mitchell 2008). Davies *et al.* (2008) fokuserar på öppenhet som en del av dimensionen behaglighet och talar framförallt om öppenhet till att uppleva och utveckla.

Medarbetarfokus

Cardy *et al.* (2007) tar upp medarbetarfokus. Vi anser att det ämnet involveras av förtroende, coachning och olika ledarskapsstilar som uppmuntrar och engagerar medarbetarna. Chambers *et al.* (1998) talar om hur viktig HR- rollen är i ett företags arbete med att få de största talangerna. Det krävs mer av HR än av många andra avdelningar, då de ska vara effektiva, förtroendeingivande och affärsmässiga. En dynamisk profil är viktig för att kunna coacha personal i rätt riktning (Chambers *et al.* 1998). I CIPD (2010) nämnes det att genom att involvera medarbetare i olika typer av processer och ta del av dess feedback ökar motivationen och delaktigheten, vilket brukar ge en bättre produkt i slutändan (CIPD 2010). Förtroende är ett attribut som behandlas av flertalet forskare, det benämns ibland som *supportive* (Davies 2008; Berthon *et al.* 2005; Maxwell & Knox 2009; Moroko & Uncles 2009; Davies *et al.* 2004; Turban *et al.* 1998 i Backhaus 2004; Greening & Turban 2000; Ewing *et al.* 2005; Cheung & Law 2008; Sluss *et al.* 2008; Edwards 2009 i Edwards 2010; Mitchell 2008). Weiner (2005) talar om förtroende och hängivenhet som några av de absolut viktigaste attributen i dagsläget (Mosley 2007). Davies *et al.* (2004) talar om vikten av trovärdighet och pålitlighet och framhäver att detta kan bli av ytterligare vikt vid olika typer av förändringsprocesser. I Davies (2008) egen undersökning talar han istället om trovärdighet eller förtroende som en av flera attribut.

Den Employer Brand Image företag kommunicerar ut bör spegla företagets kultur på ett rättvisande sätt. Missuppfattningar av de kulturella grundvärderingarna kan medföra att det blir en ökad risk att personalen blir missnöjd (Cable *et al.* 2000 i Backhaus & Tikoo 2004), vilket i sin tur medför att de slutligen säger upp sig (Cable & Judge 1996; Wanous *et al.* 1992 i Backhaus & Tikoo 2004).

Hur medarbetarna tas om hand och coachas kan vara en del av att uppmuntra organisationsidentiteten (Edwards 2010; Cheung & Law 2008, Sluss *et al.* 2008, Edwards 2009 i Edwards 2010). Bartels *et al.* (2007) visar på att en öppen kommunikation leder också till en ökad identifiering med organisationen (Edwards 2010). Enligt Chambers *et al.* (1998) är de flesta medvetna om hur viktig coachning är för utvecklingsprocessen, men trots detta används det inte i tillräcklig omfattning utav företagen. En 360 graders feedback är ett av flera lämpliga alternativ där feedback kommer både nerifrån och uppifrån i företaget (Chambers *et al.* 1998). Backhaus (2004) talar om olika typer av coachning för att vidareutvecklas i organisationen och belyser vikten av att växa både i din egen roll och inför avancemang (Backhaus 2004).

3.2.4 ORGANISATION

Backhaus & Tikoo (2004) menar att anställningsupplevelsen är på en organisatorisk nivå eftersom Employer Branding handlar om att diversifiera sitt företags karaktärsdrag som arbetsgivare mot sina konkurrenters (Backhaus & Tikoo 2004). Lievens (2007) poängterar att det är viktigt att det Employer Brand som förmedlas stämmer överens med organisationen och är implementerat i grunden och verksamheten. Han nämner också att undersökningen tyder på att det finns ett tydligt samband mellan organisationsrelaterade attribut och arbetsgivarens attraktivitet gentemot potentiella medarbetare (Lievens 2007).

Dynamisk

Knox & Freeman (2006) diskuterar relevansen av att ett företag har en dynamisk och modern organisation precis som att de anställda har en variation i de dagliga arbetsuppgifterna (Knox & Freeman 2006). Detta hänger ihop med de slutsatser som Maxwell & Knox (2009) tar upp i en separat artikel, där de bland mycket annat kommer fram till att varierande arbetsuppgifter medför att arbetet fortsätter att vara intressant. Martin *et al.* (2004) stödjer detta genom att diskutera att varierande projekt tillsammans med flexibla arbetslösningar är två av flera eftertraktade variabler

i olika faser av arbetslivet. Chambers *et al.* (1998) visar i sin undersökning att autonomi och frihet är oerhört viktiga attribut för att arbetsplatsen ska vara attraktiv och det hamnar högre upp i undersökningen än exempelvis möjlighet till avancemang. Många forskare tar upp variationen och flexibiliteten av arbetsuppgifter, vilket kan likställas med en dynamisk organisation (Lievens 2007; Moroko & Uncles 2009; Van Hoyer 2008; Backhaus & Tikoo 2004; Backhaus 2004; Greening & Turban 2000; Mayfield & Keating 2003; CIPD 2010).

Mitchell (2008) beskriver att det är viktigt att visa flexibilitet i organisationen och inte endast ha detta som en typ av ideal. Att använda detta som ett sätt att ha kvar och utveckla talanger i organisationen är viktigt (Mitchell 2008). Flexibilitet är ett viktigt attribut för organisationen och Hutton (2001) berättar att ett företag lyckades att öka antalet ansökningar till deras positioner med 30 % genom att fokusera på flexibilitet och karriärmöjligheter (Hutton 2001 i Backhaus & Tikoo 2004).

Innovativ

Innovativt är ett samlingsnamn för kreativt, innovativt, utmanande och up-to-date. Namnet valdes för att representera vad ett modernt företag präglas av. Forskare som berör detta attribut är flera (Aaker 1997; Cable & Turban 2003; Barwise & Meehan 2004; Lievens & Hihghouse 2003; Davies 2008; Berthon *et al.* 2005).

Van Hoyer (2008) identifierar innovation som en av fyra olika symboliska dimensioner. Bernstein (1984) föreslår att innovation ska placeras under en rykteskategori eftersom ett framgångsrikt företag kan beskrivas med exempelvis termen innovation på ett positivt sätt. Innovativ definieras där som risktagande och experimenterande (Bernstein 1984 i Davies *et al.* 2004). Porter & Van der Linde (1995) berättar att innovation är ett sätt för många företag att skapa fördelar gentemot sina konkurrenter och på så vis lockar talang till organisationen (Porter & Van der Linde 1995, i Turban & Greening 1996).

Hieronimus *et al.* (2005) hävdar att möjlighet till kreativitet är en funktionell personalförmån som är en viktig del i traditionell rekrytering (Hieronimus *et al.* 2005). Kreativitet kan användas på olika sätt och Backhaus (2004) talar om att företag kan vara kreativa även med olika typer av

belöningsystem, vilka skiljer sig mot mer ordinära belöningar (Backhaus 2004). Maxwell & Knox (2009) presenterar istället hur viktigt det är med en kreativ miljö att arbeta i.

Davies *et al.* (2004) nämner att modernitet och att en organisation ska ses som ung och innovativ för att bli intressant, detta är faktorer som medför att en positiv bild skapas av organisationen. I artikeln förknippar de modernitet med attribut som cool och trendig (Davies *et al.*, 2004). Enligt en undersökning genomförd av Chambers *et al.* (1998) är utmaningar ett viktigt attribut för att arbetsplatsen ska vara attraktiv. Backhaus (2004) stödjer påståendet att utmanande uppgifter är viktigt och beskriver att attributet utmanande i samtliga fall beskrivs ur en positiv synvinkel med beskrivningar om vilka fördelar detta kan generera. I artikeln nämns också att det varierar inom olika branscher men att det är viktigt att ett gott resultat med utmanande uppgifter bör generera fördelar.

Trygghet

Martin *et al.* (2005) beskriver hur svårt det kan vara att kunna lova trygghet i tjänsten, beroende på vilken grad av förtroende potentiella medarbetare känner för företaget och, huruvida de känner engagemang för dem. En rådande osäkerhet på arbetsmarknaden förstärker dessutom denna svårighet ytterligare (Martin *et al.* 2005). Lievens *et al.* (2007) har gjort en undersökning som visar att potentiella medarbetare anser att trygghet är ett viktigt image-attribut. Undersökningen av Chambers *et al.* (2005) visar dock att anställningstrygghet inte är ett av de viktigaste image-attributen. Fler forskare anger trygghet (job security) som ett image-attribut (Lievens 2007; Lievens & Highhouse 2003 i Andreassen & Lanseng 2010; Backhaus & Tikoo 2004; Ewing *et al.* 2002; Turban *et al.* 1993; Hireonimus *et al.* 2005; Davies 2008; Greening & Turban 2000; Berthon *et al.* 2005; Collins & Stevens 2002; CIPD 2010).

System för arbetsprocessen

Lievens (2007) har valt att kalla en av dimensionerna i hans undersökning för struktur, och resultatet av denna visade att potentiella medarbetare ansåg det mycket viktigt vid en eventuell rekrytering. Han liknar struktur vid disciplin och syftar främst på arbetsmiljön (Lievens 2007). Knox & Freeman (2006) talar om en annan typ av struktur och talar om att det ska finnas en tydlig väg för framtida avancemang i struktur kring hur man ska nå dit. Backhaus (2004) beskriver system som en av de viktiga parametrarna i ett företags Employer Brand och talar om

möjligheter till avancemang som en av de saker som är viktiga, men poängteras för sällan i företagets beskrivningar.

3.3 EMPLOYER BRAND STRENGTH

Företags Employer Brand Strength innefattar de styrkor ett företag får av att ha ett starkt Employer Brand Image. Detta representeras i form av ett agerande eller handling som en potentiell medarbetare gör vid valet av arbetsgivare. Det kan handla om att medarbetaren väljer att jobba på ett företag trots att en konkurrent skulle erbjuda en högre lön eller att medarbetaren rekommenderar andra att söka jobb på företaget. Personen ifråga har därmed värdesatt ett eller flera image-attribut hos konkurrenten som vägt upp för det som måste offras (Cable & Turban 2003).

Ritson (2002) menar på att genom en stark Employer Brand Image kan företag attrahera samma potentiella medarbetare trots erbjudande om en betydligt lägre lön än vad deras konkurrenter erbjuder. Även Mosley (2009) menar att vissa image-attribut kan göra att löneerbjudandet kan vara lägre än konkurrenternas och ändå kan potentiella medarbetare välja dem som arbetsgivare. Utöver att som potentiell medarbetare göra en offring kan Employer Brand Strength även innebära att många har företaget som drömarbetsgivare och allra helst vill arbeta på detta företag. Van Hoyes (2008) undersökning visade dessutom att en stark Employer Brand Image ökade medarbetarnas vilja att rekommendera arbetsgivaren till andra potentiella medarbetare. Respondenterna var mer villiga att rekommendera sin arbetsgivare för andra via word-of-mouth än genom att rekommendera potentiella medarbetare via rekryteringskanaler. Även Miles och Mangold (2004) skriver om styrkan i att ha ett positivt word-of-mouth (Miles & Mangold 2004).

En Employer Brand Image måste också innehålla tydliga budskap vad organisationen kan erbjuda potentiella och nuvarande medarbetare för att kunna skapa detta positiva word-of-mouth. Om detta budskap stämmer överens med medarbetarnas förväntningar, kommer en god cirkel att uppkomma. Företaget anstränger sig för att förbättra sin Employer Brand Image samtidigt som medarbetarna sprider ett positivt flöde av word-of-mouth. (Moroko & Uncles 2009, CIPD 2008) Genom detta ökar det positiva ryktet om organisationen vilket medför att fler kommer söka sig till företaget (Andreassen & Lindestad 1998 i Andreassen och Lanseng 2010).

3.4 EMPLOYER BRAND VALUE

Employer Brand Value är resultatet av ett företags Employer Brand Image och framförallt Employer Brand Strength. Det handlar om det värde Employer Brand Strength kan ge ett företag och det kan vara både finansiella eller icke finansiella faktorer, som på något sätt ger företaget konkurrensfördelar. Flera forskare menar på att företag med Employer Brand Strength ger mervärde och konkurrensfördelar gentemot dess konkurrenter (Barney 1991 i Backhaus *et al.* 2004; Cable & Turban 2003; Collins & Han 2004; Fulmer *et al.* 2003; Mangold *et al.* 2004). Forskare menar även att ett tydligt varumärkesbeteende eller gemensamma attityder internt i företag kan tillföra möjlighet till differentiering från konkurrenter (Erickson & Gratton 2007 i Mosley 2007).

Mosley (2009) menar att företag med Employer Brand Strength kan förbättra sitt anseende som attraktiv arbetsgivare och även Sullivan (2004) skriver att det kan driva rekrytering och öka potentiella medarbetares vilja att söka sig till ett specifikt företag. Dessutom menar många forskare att företag med dessa styrkor förutom tillgång till en större rekryteringsbas även får tillgång till en mer kvalitativ sådan (Cable & Turban 2003; Collins & Han 2004; Fulmer *et al.* 2003, Mangold *et al.* 2004). Ansökningarna kan således komma från bättre kandidater (Collins & Han 2004 i Lievens 2007) och företaget kan lyckas attrahera rätt potentiella medarbetare (Lievens 2007). Sullivan (2002) nämner att ett företag utan en tydlig Employer Brand-identitet troligen inte kommer att lyckas i kampen om att få de bästa och mest lämpade kandidaterna (Sullivan 2002 i Backhaus 2004).

På så sätt minskar företag som attraherar rätt potentiella medarbetare sina kostnader för rekrytering (Rosethorn *et al.* 2007, Lievens 2007, Mosley 2009). Även Ritson (2002) menar att kostnaden för anställningsprocessen minskar markant för de företag som innehar Employer Brand Strengths. Om företagen dessutom kan anställa mer kompetenta medarbetare till lägre löner, kan detta i slutändan leda till bättre finansiella resultat (Mosley 2009).

Ett av de värden som återkommer i många tidigare studier är hur Employer Brand Strength kan minska ett företags personalomsättning (Miles & Mangold 2004; Sullivan 2004; Rosethorn *et al.* 2007; Ruch 2002; Ritson 2002; Backhaus 2004; CIPD 2010; CIPD 2008; Loveman 1998 i Andreassen & Lanseng 2010; Barrow & Mosley 2005; Mosley 2009; Maxwell & Knox 2009).

För att lyckas med detta är det viktigt att förmedla ett ärligt och korrekt Employer Branding-budskap med både positiva och negativa parametrar (Meglino & Ravlin 1999 i Backhaus *et al* 2004). Även tidigare forskare menar att mer realistiska förväntningar kan skapa förtroende och ärlighet mellan parterna, vilket kan ha en påverkan på personalomsättningen (Locke 1976; Dugoni & Ilgen 1981 i Backhaus & Tikoo 2004). Lievens (2007) skriver att medarbetare som känner sig stolta över att jobba för ett företag kan jobba kvar där en längre tid.

Företagets image kan stärka medarbetarnas självbild vilket kan leda till att de själva marknadsför företaget internt och externt, gentemot kunder och mot nuvarande och potentiella medarbetare (Barrow & Ambler 1996; Mosley 2009). Mosley menar vidare att det kan skapas en kultur med normer och värderingar kopplat till företagets Employer Brand Image, ett s.k. brand ethos (Mosley 2007) vilket Ambler och Barrow (1996) menar kan stärka bandet mellan företag och anställd (Ambler & Barrow 1996 i Mosley 2007). Bergstrom & Andersson (2000) menar att Employer Branding kan underlätta säkerställandet att det blir en bra matchning vad gäller värderingar och prioriteringar parterna emellan (Bergstrom & Andersson 2000 i Backhaus 2004). Redan 1954 talade Lazarsfeld och Merton om att företag som lyckas attrahera både medarbetare och kunder som delar företagets värderingar kommer att medföra förbättringar i kundnöjdhet, lojalitet och prestation (Andreassen & Lanseng 2010).

Har rätt medarbetare attraherats till företaget är dessa förhoppningsvis motiverade att arbeta i linje med företagets varumärke (Uncles & Moroko 2005). Ett flertal andra forskare menar att nöjda och inspirerade medarbetare tenderar att prestera bättre och kan öka produktionen, vilket i sin tur kan öka servicekvaliteten och kundnöjdheten (Ambler & Barrow 1996 i Mosley 2007; Sullivan; CIPD 2008; CIPD 2010; Ryan *et al.* 1996 i Backhaus & Tikoo 2004; Laffaldano & Muchinsky 1985 i Backhaus & Tikoo 2004 Fulmer *et al.* 2003 i Lievens 2007).

Forskning visar även på det motsatta sambandet med värdet av Employer Branding. Ett psykologiskt kontrakt som bryts kan liknas som att en medarbetares uppfattning om ett företag inte överensstämmer med dess förväntningar. Medarbetaren kan då ha intentioner att säga upp sig, en sämre arbetsmoral, lägre förtroende till organisationen samt en sämre prestationsförmåga (Robinson *et al.* 1994; Robinson & Morrison 1995; Robinson & Rousseau 1994 i Backhaus & Tikoo 2004).

4. ANALYS

I detta avsnitt presenteras den deskriptiva statistiken, studiens modell och dess förklaringsgrad. Vidare förklaras och jämförs de viktigaste faktorerna och attributen för att sedan visa på resultaten.

4.1 DISKUSSION

I detta avsnitt presenteras vilka image-attribut som respondenterna anser är allra mest avgörande att ett företag erbjuder för att det ska kännas attraktivt att jobba där. Attributen visade att svaren skiljde sig åt vad gäller vad respondenterna svarade var viktigt och vad som underliggande visade sig att vara det. Detta blev tydligt när ett test genomfördes av de indirekta uppfattningarna respondenterna hade till Employer Brand Image-attributen i förhållande till Employer Brand Strengths.

4.1.1 Deskriptiv statistik

Genom Career Builders databas har ett email med enkäten skickats ut till 88 989 personer och av dessa har 644 email ”studsats” och 15 607 personer har öppnat enkäten. 1515 personer har sedan påbörjat att besvara enkäten och ett avhopp på 19,8% gav slutligen 1265 personer som besvarade den till fullo.

Populationen i databasen är till lika delar män och kvinnor, och har en geografisk spridning över Sverige. 11 % bor i Stockholm, 7 % i Göteborg, 5 % i Malmö och resterande 77 % bor i andra delar av landet. Av den totala populationen i databasen har 64 % universitetsutbildning, 33 % gymnasieutbildning och 3 % grundskoleutbildning.

Svaren i enkäterna visat att respondenternas ålder varierar med födelseår från 1940 till 1993 (Se Appendix - Ålder) och 44,7 % är kvinnor och 55,3 % är män. Det är 1066 personer (85,8 %) som i huvudsak arbetar respektive 177 personer (14,2 %) som studerar på universitet eller högskola. Respondenterna representeras av 211 (16,7 %) ekonomer, 270 ingenjörer (21,3 %) och 785 personer (62,0 %) med annan utbildning. (Se Appendix 2)

Enkätens första fråga bestod av en lista på 31 image-attribut (Se Appendix – Enkät). Där skulle respondenterna välja vilka attribut de ansåg vara allra mest avgörande att ett företag erbjuder för

att det ska kännas attraktivt att jobba där. De mest avgörande image-attributen i valet av arbetsgivare var att företagen:

Tabell 1: Mest avgörande image-attribut

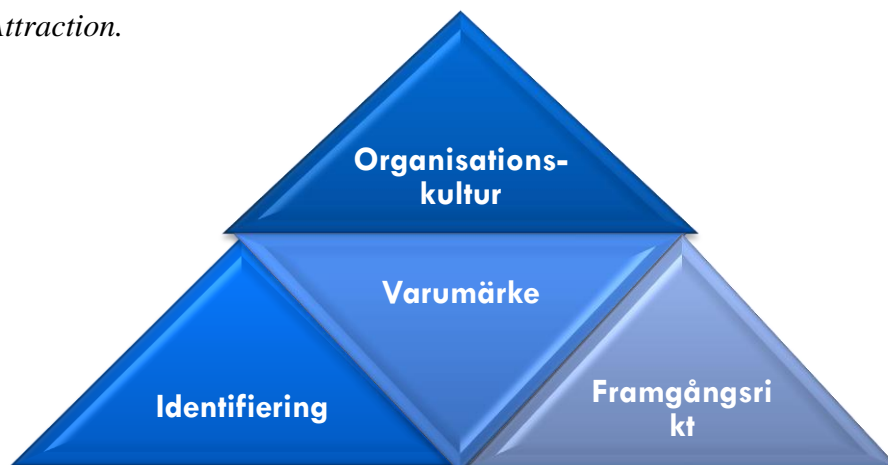
Har tillit till sina anställda och låter dem jobba med frihet under ansvar	68%
Erbjuder arbetsuppgifter som är utmanande/utvecklande	62%
Är ärligt och pålitligt	61%
Erbjuder goda möjligheter till kompetensutveckling	59%
Har en informell och prestigelös kultur där det är lätt att ta kontakt med kollegor/chefer	53%

På enkätens andra fråga fick respondenterna svara på vilka fem företag de var mest intresserade av att arbeta på, utifrån ett urval av elva företag. Eftersom det skickades ut sex olika versioner av fick respondenterna också välja av olika företag. Eftersom alla respondenter i och med detta inte fick chans att välja bland samtliga 66 företag, kan resultatet inte visa på en total slutsats. Därför baseras all företagsstatistik i studien på respektive enkät. Det visade sig att de tre mest intressanta företagen var IKEA (62,6 %), Sveriges Television (57,6 %) och Ericsson (52,3 %). (Se Appendix 2)

4.1.2 Modellen

En faktoranalys (Rotated Component Matrix) letar efter underliggande dimensioner i de attributen som undersöks. Vidare tar den upp vilka faktorer som kan beprövas statistiskt och vilka image-attribut som hör samman med respektive faktor. Genom denna framtogs studiens modell med 27 image-attribut uppdelade i fyra faktorer.

Bild 2: 4- Attraction.



Tabell 2: Faktoranalys

Rotated Component Matrix ^a				
	Component			
	1 = Organisationskultur	2 = Identifiering	3 = Framgångsrikt	4 = Varumärket
Har en informell och prestigelös kultur där det är lätt att ta kontakt med kollegor/chefer	,706	,277	,180	,127
Har en kultur som är tolerant och öppen för alla	,690	,305	,226	,103
Har tillit till sina anställda och låter dem jobba med frihet under ansvar	,674	,320	,278	,096
Satsar på coachning och annan form av personlig utveckling	,649	,317	,286	,003
Har en positiv och rolig kultur	,648	,371	,225	,079
Är varmt, omtänksamt och hjärtligt	,623	,439	,034	,057
Erbjuder trygga anställningar	,566	,145	,315	,192
Är välorganiserat och har tydlig struktur/ansvarsfördelning	,535	,445	,299	,104
Har en företagsledning som jag gärna skulle jobba för/under	,505	,318	,430	,012
Är ambitiöst, kunnigt och kompetent	,324	,736	,190	,169
Är innovativt, nytänkande och kreativt	,343	,719	,189	,070
Är djärvt och satsande	,330	,685	,203	,035
Är stolt och självsäkert	,343	,636	,163	,064
Har värderingar som stämmer överens med mina	,225	,626	,323	,199
Är prestigefyllt, exklusivt och sofistikerat	,087	,624	,258	-,040
Är ärligt och pålitligt	,472	,613	,072	,150
Erbjuder möjligheter att resa mycket i arbetet och göra projekt utomlands	,192	,219	,636	-,111
Erbjuder goda möjligheter till befordran	,549	,024	,600	,077
Erbjuder goda möjligheter till kompetensutveckling	,400	,211	,586	,192
Att det skulle ge ett gott intryck på andra i min omgivning att arbeta för företaget	,073	,364	,579	,270
Erbjuder möjligheter att få leda andra	,458	,052	,565	,076
Att jag skulle vara stolt över att berätta för andra att jag var en del av företaget	,071	,431	,560	,323
Har många kompetenta och talangfulla medarbetare	,198	,379	,536	,123
Är i ständig utveckling	,299	,360	,531	,189
Erbjuder löner som är generellt högre än branschsnittet	,424	,080	,459	,015
Jag känner mycket väl till detta företag	,148	-,007	,004	,805
Jag gillar det här företaget	,082	,242	,263	,686
Extraction Method: Principal Component Analysis.				
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				
Rotation converged in 32 iterations.				

Tabell 3: Reliabilitetstest

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,853	,857	6

Cronbach's Alpha-test visade att det var reliabelt utförbart att kombinera dessa 6 styrkefrågor (0.853)

Tabell 4: KMO-test

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,967
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	9304,49
	df	351
	Sig.	0

KMO mäter datans lämplighet och värdet ska vara högre än 0,5 för en tillfredsställande faktoranalys (Janssen et al 2008).

Tabell 5: Total förklarad varians

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11,738	43,474	43,474	11,738	43,474	43,474	5,304	19,646	19,646
2	1,491	5,521	48,996	1,491	5,521	48,996	4,864	18,016	37,662
3	1,401	5,19	54,186	1,401	5,19	54,186	3,912	14,488	52,15
4	1,054	3,903	58,089	1,054	3,903	58,089	1,603	5,939	58,089
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Ett Eigenvalue över 1,00 innebär att det är en relevant faktor (Janssen et al 2008).

För att komma fram till en så solid modell som möjligt ändrades de två styrke-frågorna *Kännedom* och *Gilla* (Appendix 4) till image-attribut eftersom även dessa är anledningar till att potentiella medarbetare kan tänka sig söka till en specifik arbetsgivare.

Resultatet av analysen av de teoribaserade dimensionerna i förhållande till en kombinerad Styrke-fråga gav en förklaringsgrad på **0,45**, vilket är statistiskt säkerställt till 99 %. Modellen som benämns 4-Attraction har fyra olika faktorer, vilka är: organisationskultur, identifiering,

framgångsrikt och varumärket och den förklarar alltså till 45 % varför potentiella medarbetare skulle vilja, skulle kunna tänka sig, helst vill, skulle kunna rekommendera samt offra tid eller lön för att söka sig till ett nytt jobb som innehar attribut uppdelade på de fyra faktorerna. Utifrån styrke-frågorna är det således viktigt till 45 % för respondenterna med ett företag som har en bra organisationskultur eller att företaget har eller värdesätter attribut som de kan identifiera sig med. Det skulle också kunna vara ett företag som ur olika perspektiv anses framgångsrikt eller att företaget är välkänt och har ett starkt varumärke. De fyra faktorerna består utav 27 attribut, vars indelning och utformning beskrivs ytterligare under avsnittet 4.1.2 Viktiga faktorer och attribut.

Modellens förklaringsgrad

Av de studier som genomförts inom området Employer Branding är det ett antal som nämns tidigare i studien och några som i någon form liknar den här undersökningen. Få undersökningar har genomförts med hjälp av en kvantitativ metod och få av dessa har redovisat en faktoranalys, som i sin tur gör det möjligt att presentera en förklaringsgrad till sina resultat. Tidigare forskare som har gjort detta har redovisat en relativt låg förklaringsgrad, vilket indikerade att ytterligare studier behövdes inom ämnet.

Den undersökning som är mest jämförbar med den här studien i utformning är genomförd av Berthon *et al.* (2005) på 683 studenter i Australien, där de presenterar fem faktorer till skillnad från de fyra som vår studie förklarar. De utgick slutligen ifrån en attributskarta med 25 attribut. Berthon *et al.* (2005) fann en förklaringsgrad i förhållande till en arbetsgivares attraktivitet och den slutade på **0,22**. En annan studie som till viss del liknar den här är utförd av Lievens *et al.* (2007) på 437 personer i den Belgiska armén. De undersökte de instrumentella och symboliska attributen i förhållande till attraktiviteten som arbetsgivare. Däremot är Lievens *et al.* (2007) missvisande till viss del, då de har delat upp förklaringsgraderna mellan potentiella jobbsökanden och de nuvarande anställda, samt att faktorerna är jämförda var för sig. Det är ett realistiskt antagande att de har gjort på det viset för att nå en så hög förklaringsgrad som möjligt och den högsta noteringen resulterade i en förklaringsgrad på **0,45**.

Lievens & Highhouse (2004) och Lievens (2007) har genomfört två liknande undersökningar där populationen var 399 personer respektive 955. I dessa studier användes 11 respektive 15 attribut och förklaringsgraden var uppdelad i båda undersökningarna och trots detta slutade de på högst

0,38 (Lievens & Highhouse 2004, Lievens 2007). Uppdelningen av förklaringsgraderna är genomförd på samma sätt som i den tidigare nämnda undersökningen av Lievens *et al.* (2007).

Andra forskare som har gjort liknande studier inom ämnet, vilka dock är mindre jämförbara än de redan nämnda, eftersom de har nått förklaringsgrader på **0,40** (Cable & Judge 1996), **0,49** (Van Hove 2008), **0,27** (Aaker 1997) och **0,15** (Turban & Greening 1997). Däremot är dessa undersökningar genomförda med andra beroende och oberoende variabler än de som har nyttjats i den här studien, vilket innebär att andra attribut och styrkefrågor har undersökts.

De mest jämförbara tidigare studiernas förklaringsgrader är alltså mellan **0,22** och en till viss del missvisande toppnotering på **0,45**. Den här studien har som tidigare nämnts fått en förklaringsgrad på **0,45** med 27 attribut som bas. Således är förklaringsgraderna i tidigare forskning mindre relevant, vilket stärker vår undersöknings relevans. Anledningarna till den relativt låga nivån på tidigare förklaringsgrader kan vara att undersökningarna har skett på färre personer och använt färre attribut, vilket bör minska chansen till att analysen ger fler faktorer. Detta är taget i beaktning och således har studien utgått från ett brett perspektiv med 27 Image-attribut. De som har genomfört en undersökning med ett liknande antal attribut är Berthon *et al.* (2005) med 25 attribut, kontra Lievens & Highhouse (2004) på 11 attribut och Lievens (2007) på 15 attribut. Andra aspekter som kan ha påverkat utkomsten av förklaringsgraden är populationen av respondenter. Populationen till studiens studie är 1265 personer med en blandning av både studenter och anställda, i jämförelse med flera tidigare studier. Dessutom är en akademiskt korrekt och grundläggande efterforskning genomförd och de mest relevanta attributen till ämnet utvalda, vilket bör ha påverkat vår förklaringsgrad positivt. Whetten (1989) förklarar att den mest relevanta forskningen bakas om och prövas på nytt, vilket genomförs genom kartläggningen.

4.1.2 Viktiga faktorer och attribut

Det blev en tydlig skillnad på faktorerna och för att göra dessa än tydligare efter olika trender reducerades ett antal attribut. De attributen som togs bort var inte utmärkande för och stärkte inte någon särskild faktor, utan var ofta i stort sett lika korrelerad till två olika faktorer och i vissa fall tre. Detta är vikten av att beröra de relevanta attributen och ta bort de som inte tillför något extra

värde, när det gäller teorigenereringen (Whetten 1989). (Se Appendix 4 för samtliga attribut som inkluderats resp. exkluderats).

Eftersom faktorerna följde fyra tydliga trender namngavs dessa utefter image-attributens innebörd: Organisationskultur, Identifiering, Framgångsrikt och Varumärket. De olika faktorerna var dock av olika vikt för respondenterna och den variabeln som var viktigast är Organisationskultur. Diagrammet visar hur stor vikt respektive faktor har för respondenterna, utifrån deras Beta-värde (se tabell 6). Här presenteras även deras beta-värden, vilket säger i vilken grad faktorerna korrelerar med styrkorna. Signifikansen är på 1 % vilket innebär att faktorerna är statistiskt säkerställda till 99 %.

Tabell 6: Regressionsanalys

Regression:		Unstandardized		Standardized		
Brand Image > Attribut		coefficients		coefficients		
Brand image factor	Result	B	Std. Error	B	t	Sig.
Organisationskultur		0,52	0,02	0,54	34,37	0,000
Identifiering		0,28	0,01	0,30	20,20	0,000
Framgångsrikt		0,21	0,01	0,22	15,70	0,000
Varumärket		0,13	0,01	0,13	9,44	0,000
R	0,67	F	579,15			
R2	0,45	Sig F	0,000			
R2 Adj.	0,45	Df	2822			
St. error of est	0,70					

(significant at 1 % level).

Dependent Variable: Styrka (Övervägande, Dröm, Preferens, Rekommendera, Lönepremie1, Tidsoffring)

Tidigare forskning har ofta delat upp sina attribut i symboliska- respektive instrumentella faktorer. Undersökningen av Lievens *et al.* (2007) visade att de symboliska identitets-faktorerna (ärlighet, spänning, kompetens, prestige och tuffhet) avgjorde mest. I Lievens (2007) andra undersökning blev dock de instrumentella (team/sporter, struktur, befordran, resa, lön, utveckling

och jobbsäkerhet) mest avgörande. Van Hove (2008) gjorde en liknande undersökning och fann att den symboliska faktorn var mer avgörande. Detta visar på att det kan vara en begränsning att endast dela upp attributen i två faktorer. Det blir med detta inte lika tydliga trender och svårare att urskilja någon enskild faktor som är mer avgörande än andra. I 4-Attraction ingår de symboliska och instrumentella attributen i olika faktorer och är därför alla av olika vikt.

Cable & Turban (2003) gjorde en undersökning som visade att det var stoltheten som avgjorde valet av arbetsgivare. Detta attribut kan dels kopplas till Faktor 3 - *Framgångsrikt* och dels till Faktor 4 - *Varumärket*. Dessa faktorer var minst avgörande i 4-Attraction. Det ska dock nämnas att det i respektive studie kan ha gjorts antaganden kring de attribut som ingår i faktorn, och vissa attribut kan vara viktigare än andra. Det viktigaste attributet ansågs nämligen vara "Jag gillar det här företaget", vilket tydligt kan kopplas samman med företagets varumärke och rykte. Varumärket var den faktorn som adderades i 4-Attraction och handlar just om vilket rykte företaget har och de attribut som rör brand image i allmänhet. Cable & Turban (2003) visar i en undersökning att den faktor som var mest avgörande var respondenternas uppfattning om företagets image och värdeerbjudande. Att respondenterna har fått välja vilka företag de ska svara på frågor om, utifrån vilka företag de kan tänka sig att jobba på, kan påverka attributet. Eftersom de initialt sagt att de vill jobba där, kan det antas att de även gillar företaget.

En mycket intressant korrelation är hur stor inverkan företags produkter och tjänster har vid valet av arbetsgivare. Respondenterna anser att det är viktigt att dessa håller hög kvalitet och attributet är det fjärde mest avgörande. Detta skulle kunna kopplas med respondenternas självbildsöverensstämmelse och att de som individer vill identifiera sig med exklusivitet och god kvalitet. Som nämnts i studiens teoretiska referensram menar många forskare att Employer Brand Image handlar om identifiering med företagets värderingar och karaktärsdrag. Detta är det attribut som är det fjärde viktigaste enligt korrelationen. Detta är även en del av symboliska attribut som återkommer i mycket litteratur och forskning. Studien som Andreassen & Lanseng (2010) gjort visar att det är lönsamt för företag att attrahera och anställa medarbetare som identifierar sig med företagets värderingar.

Den kartläggning som gjorts av litteraturen i studiens teoretiska referensram är inte värderad utifrån vilka dimensioner som är mer viktiga än andra. Inte heller många tidigare studier visar på

vilka attribut som är viktigare än andra. Det är därför svårt att mer ingående jämföra denna studies resultat med andra för att se varför de ser ut som de gör.

Tabell 7: Topp 5 image-attribut och indirekta image-attribut.

Topp 5 Image-attribut	%	Topp 5 indirekta Image-attribut	Korrelation	%
Har tillit till sina anställda och låter dem jobba med frihet under ansvar	0,68	Jag gillar det här företaget	0,81	n.a.
Erbjuder arbetsuppgifter som är utmanande/utvecklande	0,62	Erbjuder stor variation av arbetsuppgifter och nya projekt	0,65	0,46
Är ärligt och pålitligt	0,61	Har produkter/tjänster som håller hög kvalitet	0,64	0,49
Erbjuder goda möjligheter till kompetensutveckling	0,59	Har värderingar som stämmer överens med mina	0,64	0,47
Har en informell och prestigelös kultur där det är lätt att ta kontakt med kollegor/chefer	0,53	Har en företagsledning som jag gärna skulle jobba för/under	0,64	0,50

(Se Appendix 7 för samtliga attribut)

4.1.3 Vikt kontra korrelation

I detta avsnitt jämförs attributen i den första frågan, *vikt*, med svaren kring frågorna som rör företagen, *korrelation*. Som tabellen ovan visade är det inte samma attribut som ligger i topp på de båda listorna. Genom att jämföra respondenternas svar på de olika frågorna kan vi se om attributen de först anger som mest avgörande faktiskt är det.

Den första delen, *vikt*, visar en konkret rankning av vilka attribut som är viktigare än andra (se Appendix 7). Den andra delen, *korrelation*, är mer avancerad och svaras av respondenterna genom olika företag. Genom att en person anger att ett specifikt attribut är kopplat till ett företag och dessutom anger att hon kan tänka sig att pendla till samma företag, blir image-attributet och styrke-attributet korrelerade med varandra. Då flera respondenter anger samma attribut som mycket avgörande vid valet av en viss arbetsgivare, samtidigt som de anger företaget som en attraktiv arbetsgivare, blir korrelationen än starkare. För att uttrycka det tydligare; utan att titta på vilka företag respondenterna svarar utifrån kan vi korrelera image-attributen med styrke-attributen.

AVGÖRANDE – Det är egenskaper likt dessa som individer letar efter och som faktiskt kan avgöra valet av arbetsgivare. Undersökningens respondenter har både valt dessa som viktigast på attributlistan, och som mest avgörande utifrån frågorna om företagens egenskaper och styrkor. Företag som framhäver dessa attribut i sin Employer Brand Image kan alltså ha en god chans att både ligga högt på rankinglistor och få tillgång till en bred och kvalitativ rekryteringsbas. Det är därmed dessa attribut företag bör förmedla i sin Employer Brand Image:

AVGÖRANDE

- Har tillit till sina anställda och låter dem jobba med frihet under ansvar
- Erbjuder arbetsuppgifter som är utmanande/utvecklande
- Erbjuder goda möjligheter till kompetensutveckling
- Har en företagsledning som jag gärna skulle jobba för/under
- Har produkter/tjänster som håller hög kvalitet
- Är välorganiserat och har tydlig struktur/ansvarsfördelning
- Har värderingar som stämmer överens med mina
- Erbjuder stor variation av arbetsuppgifter och nya projekt
- Har en positiv och rolig kultur
- Att jag skulle vara stolt över att berätta för andra att jag var en del av företaget
- Är ambitiöst, kunnigt och kompetent
- Har en kultur som är tolerant och öppen för alla
- Är varmt, omtänksamt och hjärtligt

OUTTALAD – Dessa attribut erkänner inte individer att de anser vara viktiga, men de kan mycket väl spela in. Det kan bero på att det är attribut som kan vara besvärande att identifiera sig med. De underliggande faktorerna till varför det kan te sig på detta vis är att individer inte gärna uttrycker sina åsikter på ett starkt och framgångsmässigt vis och det kan för respondenterna kännas obekvämt att bekänna att detta är viktigt i valet av arbetsgivare. Dessa egenskaper kan företag dock överväga att framhäva i sin Employer Brand Image.

OUTTALAD

- Satsar på coachning och annan form av personlig utveckling
- Erbjuder goda möjligheter till befordran
- Erbjuder möjligheter att få leda andra
- Är prestigefyllt, exklusivt och sofistikerat

MISSVISANDE – Dessa attribut nämner individer ofta som viktiga. De ligger ofta i topp på rankinglistor och detsamma gör företag som lyfter fram dessa egenskaper i sin Employer Brand Image. Men det är inte dessa egenskaper som generellt kommer vara mest avgörande och därför inte något företagen i allmänhet behöver fokusera på.

MISSVISANDE

- Är ärligt och pålitligt
- Har en informell och prestigelös kultur där det är lätt att ta kontakt med kollegor/chefer
- Erbjuder trygga anställningar
- Erbjuder flexibla arbetstider
- Är innovativt, nytänkande och kreativt

IRRELEVANT – Dessa attribut anser inte individer vara varken viktiga eller avgörande vid val av arbetsgivare. Företagen behöver inte därför lägga fokus på egenskaper likt dessa då de förmedlar sin Employer Brand Image.

IRRELEVANT

- Är i ständig utveckling
- Har många kompetenta och talangfulla medarbetare
- Har kontor/fabriker som ligger bra till geografiskt sett
- Erbjuder löner som är generellt högre än branschnittet
- Gör en insats och bidrar till samhällets utveckling
- Är stolt och självsäkert
- Erbjuder möjligheter att resa mycket i arbetet och göra projekt utomlands
- Är djärvt och satsande
- Att det skulle ge ett gott intryck på andra i min omgivning att arbeta för företaget

Dessa slutsatser är inte definitiva, men från bilden på sidan 50 kan det utläsas vilka imageattribut som har högst, respektive lägst samband mellan vikt och korrelation. Detta ger vilka attribut som *faktiskt* är mest respektive minst avgörande då potentiella medarbetare ska välja arbetsgivare. Vad individer intuitivt anger som viktiga faktorer, är i själva verket inte det som kommer avgöra det slutgiltiga valet av arbetsgivare.

4.2 SLUTSATSER

4.2.1 Teoretiskt bidrag

Det är positivt att respondenterna har en bred utbildningsbakgrund, detta gör att resultatet blir än mer generaliserbart. Dessutom vet vi att ett flertal ekonomer och ingenjörer har svarat på enkäten, vilket kan bidra med en del tydliga trender till resultatet, eftersom många av enkätens företag anställer just dessa profiler.

Att respondenterna dessutom fått välja vilka företag de vill svara på frågor kring, ökar sannolikheten att de generellt sett blir positiva till alla företag de betygsätter. Detta ger en mindre variation i svar och således en högre korrelation.

Vidare är denna undersökning relevant eftersom vi också har använt oss av Employer Brand Strength med bevisat en korrelationsnivå på 0,037. Det visar på att det kan vara lätt för respondenterna att säga vad de tycker är viktigt intuitivt, men när det väl kommer till val av arbetsgivare så kan det visa sig att det är andra attribut som spelar roll. Detta mått är ett starkt samband till att de intuitiva svaren inte överensstämmer med de korrelerade svaren.

Det teoretiska bidraget består även av den starka förklaringsgraden på **0,45** jämfört med tidigare studier. De studier som är mest lika denna undersökning är Berthon *et al.* (2005) och Lievens *et al.* (2007). Berthon *et al.* (2005) fann en förklaringsgrad på **0,22** och Lievens *et al.* (2007) fann en förklaringsgrad på **0,45** för de symboliska attributen. Däremot är Lievens *et al.* (2007) förklaringsgrad baserad på en enskild faktor och två olika grupperingar av svaranden. Antagligen hade den förklaringsgraden minskat avsevärt om de hade kombinerat alla faktorer på samtliga respondenter, vilket är gjort i denna studie. Här är fyra faktorer framtagna och respondenterna tillhör en bred målgrupp. Förklaringsgraden av hur faktorerna är kopplade till styrkorna är på **0,45**. Detta innebär att denna studie är ett tydligt bidrag till forskningen.

Studien är dessutom grundläggande, generell och akademiskt korrekt och baserat på det är den ett bidrag till framtida teorier inom Employer Brand Image. Bidraget är generellt genom att studien undersöker symboliska och instrumentella attribut samt på studenter och potentiella medarbetare, vilket också är en anledning till att förklaringsgraden inte är högre. Det är viktigt att belysa att den generella modellen förklaras av andra faktorer till 55%. Det kan bero på att det

inte har genomförts specifika analyser på faktorerna och populationen eller att det finns ytterligare attribut att undersöka.

Eftersom organisationskulturen är den viktigaste faktorn i modellen, är det en viktig del i det teoretiska bidraget. Dock är alla faktorerna viktiga i en generell konceptualisering. Signifikansen av att ha ett starkt Employer Brand Image är i studien bevisad. Det förklaras även vilka attribut som är viktigare än andra är korrelerat med Employer Brand Strength.

4.2.2 Praktiskt bidrag

Studiens praktiska bidrag består av att visa företag att de bör framhäva vissa egenskaper i sitt arbete med Employer Branding framför andra. Rent generellt är det främst faktorer som rör företagets organisationskultur som bör finnas med i deras budskap. Mer ingående handlar det om att företaget visar tillit till sina anställda och låter dessa arbeta med frihet under ansvar, att det erbjuds utmanande arbetsuppgifter samt att det finns möjlighet till kompetensutveckling. Om de som är ansvariga före företagets Employer Branding förstår detta, kan de sedan välja att framhäva dessa egenskaper i sitt värdeerbjudande.

Vidare är en viktig aspekt i slutsatsen att en del egenskaper kan verka viktiga i rankinglistor och liknande, men när det väl kommer till val av arbetsgivare är det andra egenskaper som prioriteras. Att företag är pålitliga, informella och erbjuder trygga anställningar kan initialt verka viktigt, men det kan vara missvisande. Istället bör fokus ligga på att framhäva att företaget erbjuder personlig utveckling, goda möjligheter till befordran och en möjlighet att få leda andra. Egenskaper som individer egentligen inte önskar erkänna att de efterfrågar.

Företag måste själva avgöra om rankinglistorna är av hög vikt eller om de vill fokusera på att framhäva egenskaper som faktiskt anses som viktiga hos en arbetsgivare. Att prioritera rätt egenskaper i sitt budskap kan leda till att företaget lättare kan finna medarbetare som skulle matcha företagets kultur och värderingar samt skulle kunna tänka sig att offra någonting för att arbeta där. I slutändan kan detta ge ett starkt finansiellt eller icke finansiellt värde till företaget. Ett värde som kan krävas i jakten på talangfulla medarbetare.

5. FRAMTIDA FORSKNING

Detta avsnitt berör vad som kan vara av intresse att undersöka vidare inom Employer Branding.

Då denna studie visar på att individer kan svara att vissa attribut är viktiga, men att det sedan är andra som faktiskt avgör skulle en mer psykologisk studie vara relevant. Hur kommer det sig att potentiella medarbetare väljer missvisande image-attributen kontra de outtalade image-attributen. Detta skulle vidare öppna upp för framtida forskning mer precist om hur arbetsgivare bör framställa sin organisation för att locka rätt medarbetare till organisationen.

Genom att hålla djupintervjuer kring utformningen av enkätfrågorna, skulle dessa kunna bli allt mer grundliga. Detta skulle säkerställa att eventuella teori-luckor i den akademiska litteraturen fylls. Djupintervjuer kan ge en tydlig koppling till verkligheten, vilket kan vara värdefullt för att exempelvis ta fram mer anpassade attribut. Fler värdefulla attribut kan eventuellt bidra till en högre generaliserbarhet. Att utgå från teori för att sedan anpassa frågorna efter intervjuer innebär att studien görs genom en abduktiv ansats, vilket skulle kunna stärka studien ytterligare.

En framtida studie skulle även kunna utgå från företagets perspektiv istället för potentiella medarbetares. Detta för att antingen se hur företagen arbetar med Employer Branding eller hur de själva tror deras Employer Brand Image uppfattas. En sådan studie skulle kunna göras genom en kvalitativ ansats.

Ett perspektiv som saknas i litteraturen är hur Employer Brand Image faktiskt påverkar företags Employer Brand Value. Redan 1996 pratade Ambler & Barrow (1996) om att detta skulle vara en relevant studie, men ännu har inte något utförlig sådan gjorts, eftersom det är så pass svårt att utmäta. Det finns många exempel på värden som erhålls av ett starkt arbetsgivarvarumärke, men det påvisas inte i vilket grad. Finns det finansiella värden eller en konstaterad nöjdhet hos medarbetare eller kunder? En mätning av detta kan vara utmanande, eftersom Employer Branding är svårt att konkretisera och mäta i den typen av siffror. Dock finns det utrymme för framtida studier, där exempelvis företag med en strategi för Employer Branding kan jämföras med företag utan något arbete med ämnet. Vidare kan det undersökas om det finns ett ekonomiskt värde som kan bevisas empiriskt.

Ytterligare en dimension av ämnet är vilken avdelning på företag som ska ansvara för det strategiska och operativa arbetet kring företagets Employer Brand Image. Det är av största vikt att det blir en tydlig överensstämmelse av varumärket internt och externt eftersom företagen både vill attrahera nya medarbetare samtidigt som behålla sina nuvarande. Tidigare forskning har belyst detta och menar att det ibland råder menigskiljaktigheter mellan HR-avdelningen och marknadsföringsavdelningen på ett företag. Martin *et al.* (2005) påpekar relevansen av att skapa en brygga mellan dessa två funktioner. Andra forskare stödjer detta och pekar på vikten av att intresse och förståelse finns både från företagets ledning, marknadsavdelning och HR-avdelning (Ambler & Barrow 1996; Ritson 2002).

KÄLLFÖRTECKNING

TIDSSKRIFTSARTIKLAR

Aaker J. L. (1997) *Dimensions of Brand Personality*, Journal of Marketing Research, pp. 347-356.

Albert, S. & Whetten, D.A. (1985) *Organizational identity*, in Cummings, L.L. and Staw, B.M. (Eds), Research in Organizational Behavior, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 263-95, Vol. 7.

Ambler, T. (2000) *Marketing and the Bottom Line*. Pearson Education Ltd, UK.

Ambler, T. & Barrow, S. (1996), "The employer brand", The Journal of Brand Management, Vol. 4, pp. 185-206.

Andreassen T. W. & Lanseng E. J. (2010) *Service differentiation: A self-image congruency perspective on brand building in the labor market*, Journal of Service Management, Vol. 21 No. 2, pp. 212-236.

Andreassen, T.W. & Lindestad, B. (1998) *The effect of corporate image in the formation of customer loyalty*. Journal of Service Research, Vol. 1 No. 1, pp. 82-92.

Ashforth, B.E. & Mael, F.A. (1989) *Social identity theory and the organization*, Academy of Management Review, Vol. 14, pp. 20-39.

Ashforth, B.E. & Mael, F.A. (1992) *Alumni and their Alma Mater: a partial test of a reformulated model of organisational identification*, Journal of Organizational Behaviour, Vol. 13 No. 2, pp. 103-23.

Ashforth, B.E. & Mael, F.A. (1996) *Organisational identity and strategy as a context for the individual*, in Baum, J.A.C. and Dutton, J.E. (Eds), Advances in Strategic Management, Vol. 13, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 19-64.

Bach (2005) *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition*, Blackwell, London.

Backhaus K. B. (2004) *An exploration of corporate recruitment descriptions on Monster.com*, Journal of Business Communication, Volume 41, Number 2, April 2004 115-136.

Backhaus K. & Tikoo S. (2004) *Conceptualizing and researching employer branding*, Career Development International, Vol. 9 No. 5, pp. 501-517.

Balmer, J.M.T. & Greyser, S.A. (2002) *Managing the multiple identities of the corporation*, California Management Review, Vol. 44 No. 3, pp. 72-86.

Balmer, J.M.T. & Gray, E. (2003) *Corporate brands: What are they? What of them?*, European Journal of Marketing , Vol. 37 , No. 7/8 , pp. 972 – 997 .

Balmer, J.M.T. (1998) *Corporate identity and the advent of corporate marketing*, Journal of Marketing Management, Vol. 14 No. 8, pp. 963-96.

Barrow, S. & Mosley, R. (2005), *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley & Sons, Chichester.

Bartels, J., Pruyn, A., DeJong, M. & Joustra, I. (2007) *Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 28, pp. 173-90.

Barney, J.B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, Vol. 17, pp. 99-120.

Barwise P. & Meehan S. (2004) *6 Rules to become simply better*, Business Strategy Review, Best Practice, pp. 25-31.

Bergstrom, A., Blumenthal, D. & Crothers, S. (2002) *Why internal branding matters: the case of Saab*. *Journal of Communication Management*, 5(2/3), pp. 133–142.

Berthon P., Ewing M. & Hah L. L. (2005) *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*, *International Journal of Advertising*, 24(2), pp. 151–172.

Bernstein, D. (1984) *Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communications*, Holt, Rinehart and Winston, London, UK.

Cable, D.M. & Graham, M. (2000) *The determinants of organizational reputation: a job search perspective*, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, pp. 929-47.

Cable, D.M. & Judge, T.A. (1996) *Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry*, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, Vol. 67 No. 3, pp. 294-311.

Cable, D., Aiman-Smith, L., Mulvey, P. & Edwards, J. (2000) *The sources and accuracy of job applicants' beliefs about organizational culture*. *Academy of Management Journal*, Vol. 43, pp. 1076-85.

Cable D. M & Turban D. B. (2003) *The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective*, *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 11, pp. 2244-2266.

Cardy R. L., Miller J. S. & Ellis A. D. (2007) *Employee equity: Toward a person-based approach to HRM*, *Human Resource Management Review*, Vol.17 pp. 140–151.

Carpenter G. & Wyman O. (2010) *Employer Branding and total reward*, Chartered Institute of Personnel and Development in association with MERCER, p. 1-19.

Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, Michaels (1998) *The War for Talent*, *The McKinsey Quarterly* No. 3.

Cheung, M.F.Y. & Law, M.C.C. (2008) *Relationships of organisational justice and organisational identification: the mediating effects of perceived organisational support in Hong Kong*, Asia Pacific Business Review, Vol. 14, pp. 213-31.

CIPD (2008) *Employer branding: A no-nonsense approach*. Chartered Institute of Personnel Development. www.cipd.co.uk.

CIPD (2010) *Employer branding and total reward*. Chartered Institute of Personnel Development www.cipd.co.uk

Claiborne, C.B. & Sirgy, J.M. (1990) *Self-image congruence as a model of consumer attitude formation and behaviour: a conceptual review and guide for future research*, in Dunlap, P.J. (Ed.), *Developments in Marketing Science*, Academy of Marketing Science, Cullowhee, NC.

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, 1121–1133.

Davies G. (2008) *Employer branding and its influence on managers*, European Journal of Marketing, Vol. 42, No. 5/6, pp. 667-681.

Davies G., Chun R., da Silva R. V. & Roper S. (2004) *A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation*, Corporate Reputation Review, Vol. 7, No. 2, 2004, pp. 125–146.

Dell, D. & Ainspan, N. (2001), *Engaging Employees through Your Brand*, Conference Board Report No. R-1288-01-RR, April, Conference Board, Washington, DC.

Dugoni, B.L. & Ilgen, D.R. (1981) *Realistic job previews and the recruitment of new employees*. Academy of Management Journal, Vol. 24, pp. 570-92.

Dutton, J.E., Dukerich, J.M. & Harquail, C.V. (1994) *Organizational images and member identification*, *Administration Science Quarterly*, Vol. 39, pp. 239-63.

Edwards M. (2005) *Organizational identification: A conceptual and operational review*. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7, No. 4, pp. 207-230.

Edwards, M.R. (2009) *HR, perceived organisational support and organisational identification: an analysis after organisational formation*, *Human Resource Management Journal*, Vol. 19 No. 1, pp. 91-115.

Edwards M. R. (2010) *An integrative review of employer branding and OB theory*, *Personnel Review*, Vol. 39 No. 1, pp. 5-23.

Einwiller, S. & Will, M. (2002) *Towards an integrated approach to corporate branding – an empirical study*, *Corporate Communications*, Vol. 7 No. 2, pp. 100-9.

Eisenberg, B., Kilduff, C., Burleigh, S. & Wilson, K. (2001) *The Role of the Value Proposition and Employment Branding in Retaining Top Talent*, Society for Human Resource Management, Alexandria, VA.

Elliott, R. & Wattanasuwan, K. (1998). *The Brands as symbolic resources for the construction of identity*, *International Journal of Advertising*, Vol. 17, pp. 131-45

Ewing M. T., Pitt L. F., de Bussy N.M. & Berthon P. (2002) *Employment branding in the knowledge economy*, *International Journal of Advertising*, 21, pp. 3–22.

Faurholt Csaba, F. & Bengtsson, A. (2006) *Rethinking identity in brand management*, in Schroeder, J.E. and Salzer-Mörling, M. (Eds), *Brand Culture*, Routledge, London, pp. 118-35.

Feldwick, P. (1996) *What is brand equity anyway, and how do you measure it?* *Journal of Market Research Society*, 38, 85- 104

Foster C., Punjaisri K. and Cheng R. (2010), *Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding*, Journal of Product & Brand Management, 19/6, pp. 401–409.

Frook, J.E. (2001) *Burnish your brand from the inside*, B to B, Vol. 86 No. 8, pp. 20-1.

Gatewood, R.D., Gowan, M.A. & Lautenschlager, G.J. (1993) *Corporate image, recruitment, image and initial job choice decisions*. Academy of Management Journal, 36(2), pp. 414–427.

Gilly, M.C. & Wolfenbarger, M. (1998) *Advertising's internal audience*. Journal of Marketing, 62(1), pp. 69–88.

Gray, E.R. & Balmer, J.M.T. (1998) *Managing corporate image and corporate reputation*, Long Range Planning, Vol. 31 No. 5, pp. 695-702.

Greening D. & Turban D. (2000) *Corporate Social Performance As a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce*, Business Society, Vol. 39, No. 3, pp. 254-280.

Guerin, B. (1993) *Social Facilitation*, Cambridge University Press, Cambridge, MA.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. & Tatham, R.L. (2006) *Multivariate Data Analysis*, 6th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Harris, F. & de Chernatony, L. (2001) *Corporate branding and corporate brand performance*, European Journal of Marketing, Vol. 35, No. 3, pp. 72 – 86

Hewitt Associates – Asia (2010). <http://www.hewittasia.com/hewitt/ap/australia/index.htm>.
Hämtad: 2010-12-16

Hieronimus, Shaefer and Schröder (2005) *Using branding to attract talent*, The McKinsey Quarterly, No. 3. Pp. 12-14.

Hulberg, J.(2006). *Integrating corporate branding and sociological paradigms: A literature study*, Journal of brand management, Vol 14, pp. 60-73

Jurgensen, C.E. (1978) *Job preferences (what makes a job good or bad?)*. Journal of Applied Psychology, 63(3), pp. 267–276.

Keller (1993) *Conceptualizing, measuring, and managing customer based equity*. Journal of Marketing. Vol. 57 No. 1 pp. 1-22.

Knox S. & Freeman C. (2006) *Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry*, Journal of Marketing Management, Vol. 22, 695-716.

Knox, S.D., Maklan, S. & Thompson, K.E. (2000), *Building the unique organisation value proposition*, in Schultz, M., Hatch, M.J. and Larsen, M.H. (Eds), *The Expressive Organisation*, Oxford University Press, Oxford, p. 216.

Lievens F. (2007) *Employer Branding in the Belgian Army: The Importance of Instrumental and Symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees*, Human Resource Management, Spring 2007, Vol. 46, No. 1, Pp. 51–69.

Lievens, F. & Highhouse, S. (2003) *The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer*, Personnel Psychology, Vol. 56 No. 1, pp. 75-102.

Lievens F., Van Hove G. & Anseel F. (2007) *Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework*, British Journal of Management, Vol. 18, S45–S59.

Lloyd, S. (2002) *Branding from the inside out*. BRW, 24(10), pp. 64–66.

Locke, E.A. (1976) *The nature and consequences of job satisfaction*. In Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL, pp. 1297-349.

Loveman, G.W. (1998) *Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance: an empirical examination of the service profit chain in retail banking*. Journal of Service Research, Vol. 1 No. 1, pp. 18-31.

Mahroum, S. (2000) *Highly skilled globetrotters: mapping the international migration of human capital*. R&D Management, 30(1), pp. 23–31.

Martin, G. (2008), *Employer branding and reputation management: a model and some evidence*, in Cooper, C. and Burke, R. (Eds), *Peak Performing Organizations*, Routledge, London, pp. 252-74.

Martin, G. (2007) *Employer branding – time for some long and ‘hard’ reflections?* Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD): *Employment branding: the latest fad or the future for HR?* p. 18-23.

Martin G., Beaumont P., Doig R. & Pate J. (2004) *Branding: A New Performance Discourse for HR?* European Management Journal Vol. 23, No. 1, pp. 76–88, 2005.

Maxwell R & Knox S. (2009) *Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm*, Journal of Marketing Management 2009, Vol. 25, No. 9-10, pp. 893-907.

Mayfield R. W. & Keating C. B. (2003) *Major Factors That Influence Employment Decisions of Generation X Consulting Engineers*, Engineering Management Journal, Vol. 15, No. 2, pp. 35-43.

Meglino, B.M. & Ravlin, E. (1999) *When are realistic job previews most effective*. Paper presented at the Academy of Management Annual Meetings, Chicago, IL, August.

Mtiles S. J. & Mangold G. (2004) *A Conceptualization of the Employee Branding Process*, Journal of Relationship Marketing, Vol. 3, No. 2/3, pp. 65-87.

Moroko L. & Uncles M. D. (2008) *Characteristics of successful employer brands*, Brand Management, Vol. 16, No 3, pp. 160-175.

Moroko L. & Uncles M. D. (2009) *Employer branding and market Segmentation*, Journal of Brand Management 17, pp. 181 – 196.

McGuire, J.B., Sundgren, A. & Schneeweis, T. (1988) *Corporate social responsibility and firm financial performance*, Academy of Management Journal, Vol. 31, pp. 854-72.

Mitchell S. G. (2008) *Your Employment Brand: Is it Working for or against You?* Nursing Economics, Vol. 26, No. 2.

Mosley R. W. (2007) *Customer experience, organisational culture and the employer brand*, Brand Management Vol. 15, No. 2, pp. 123–134.

Mosley R. W. (2009) *Employer Brand: The Performance Driver No Business Can Ignore*. Shoulder of Giants. E-artikel: www.SOGiants.com

Nelson, B. (1994) *1001 ways to reward employees*. New York: Workman Publishing.

Persson, N. (2010) *Tracing the drivers of B2B brand strenght and value*, Doktorsavhandling vid Ekonomihögskolan, Lunds universitet.

Preston, L.E. & O'Bannon, D.P. (1997) *The corporate social-financial performance relationship: a typology and analysis*, Business and Society, Vol. 36 No. 4, pp. 419-29.

Punjaisri K., Evanschitzky H. & Wilson A. (2009) *Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours*, Journal of Service Management, Vol. 20 No. 2, 2009 pp. 209-226.

Ritson, M. (2002) *Marketing and HE collaborate to harness employer brand power*. Marketing,

24 October, p. 24.

Robinson, S, Kraatz, M. & Rousseau, D. (1994) *Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study*. Academy of Management Journal, Vol. 37, pp. 137-53.

Robinson, S. & Morrison, E. (1995) *Psychological contracts and organizational citizenship behavior: the effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior*. Journal of Organizational Behavior, Vol. 16, pp. 289-98.

Robinson, S & Rousseau, D. (1994) *Violating the psychological contract: Not the exception, but the norm*. Journal of Organizational Behavior, 15, 245-259.

Rosethorn, Hodes & Mensink (2007) *Employer branding - more than just a fashion statement?* Chartered Institute of Personnel Development.

Ruch, W. (2002) *How to keep Gen X employees from becoming X-employees*. American Society for Training & Development, Vol 54, No. 4, pp. 40-44.

Ryan, A.M., Schmit, M.J. & Johnson, R. (1996) *Attitudes and effectiveness: examining relations at an organizational level*. Personnel Psychology, Vol. 49, pp. 853-82.

Schneider, B. (1987). *The people make the place*, Personnel Psychology, Vol. 40, pp. 437-54

Sherry, A. (2000) *Put some branding iron into your image*. Business Review Weekly, 22(28), p. 66.

Sirgy (1982) *Self-concept in consumer behaviour and consumer decision making*. Journal of Consumer Research. Vol 9. No. 3 pp 287-300.

Sirgy, M.J. (1985) *Self-image/product-image congruity and consumer decision-making*, International Journal of Management, Vol. 2 No. 4, pp. 49-63.

Sirgy, M.J., Grewal, D., Magleburg, T.F., Park, J.-O., Chon, K.-S., Claiborne, C.B., Johar, J.S. & Berkman, H. (1997) *Assessing the predictive validity of two methods of measuring self-image congruence*, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 25 No. 3, pp. 229-41.

Sluss, D.M., Klimchak, M. & Holmes, J.J. (2008) *Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification*, Journal of Vocational Behavior, Vol. 73, pp. 457-64.

Soutar, G.N. & Clarke, A. (1983) *Examining business students' career preferences: a perceptual space approach*. Journal of Vocational Behavior, 23(1), pp. 11–21.

Stets, J. E., & Burke, P. J. (2000) *Identity theory and social identity theory*. Social Psychology Quarterly, 63, 224-237.

Sullivan, J. (2004), "Eight elements of a successful employment brand", ER Daily, 23 February,

Tajfel, H. and Turner, J. (1979) *An integrative theory of intergroup conflict*. In: Austin, W. G. and Worchel, S. (eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*, Monterey, CA: Brooks/Cole, pp. 33-47.

Tarique I. & Shuler R. (2010) *Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research*, Journal of World Business, Vol. 45, pp, 122-133.

Thompson, J.A. & Bunderson, J.S. (2003), *Violations of principle: ideological currency in the psychological contract*, Academy of Management Review, Vol. 28, pp. 571-86.

Turban D. B., Eyring A. R. & Campion J. E. (1993) *Job attributes: Preferences compared with reasons given for accepting and rejecting job offers*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 66, 71—81.

Turban, D.B. & Greening, D.W. (1996) *Corporate social performance and organisational attractiveness to prospective employees*, Academy of Management Journal, Vol. 40, pp. 658-72.

Turban, D., Forret, M. L., & Hendrickson, C. L. (1998) *Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes and recruiter behaviors*. Journal of Vocational Behavior, 52, 24-44.

Tyler, T.R. & Blader, S.L. (2003) *The group engagement model: procedural justice, social identity theory, and cooperative behavior*, Personality and Social Psychology Review, Vol. 7, pp. 349-61.

Van Hove G. (2008) *Nursing recruitment: relationship between perceived employer image and nursing employees' recommendations*, Journal of Advanced Nursing 63(4), 366–375.

Wanous, J.P., Poland, T.D., Premack, S.L. & Davis, K.S. (1992) *The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: a review and meta-analysis*. Journal of Applied Psychology, Vol. 77, pp. 288-97.

Whetten, D.A. *What constitutes a theoretical contribution?* The academy of management review, vol. 14, no 4, pp 490-495

Weiner, L. (2005) *The Quest for marketing differentiation: 2005 Professional services and solutions brand tracking study*, ITSMA (www.ITSMA.com).

TRYCKTA KÄLLOR

Barrow, S. & Mosley, R. (2005) *The Employer Brand- Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley & Sons Ltd, Englang.

Bryman, A. & Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber Ekonomi, Malmö.

Eriksson, L-T. & Wiedersheim- Paul, F. (2001) *Att utreda forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö

Holme, I. M & Solvang, B. K. (1997) *Forskningsmetodik- Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund

Jacobsen, D. I. (2002) *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur, Lund.

Janssen, W. Wijnen, K. De Pelsmacker, P. Van Kenhove P (2008) *Marketing Research with SPSS*, England: Pearson Education Limited.

Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund.

Nyberg, R. (2000) *Skriv vetenskapliga uppsatser och avhandlingar- med stöd av IT och Internet*, Studentlitteratur, Lund.

Reinecker, L. & Stray Jörgensen, P. (2008) *Att skriva en bra uppsats*, Liber AB, Malmö.

Thurén, T. (2005) *Källkritik*, Liber AB, Stockholm

Trost, J. (2008) *Att skriva uppsats med AKRIBI*, Holmbergs i Malmö AB, Malmö

ELEKTRONISKA KÄLLOR

ER Daily, 2010-11-25, Sullivan, J. (2002) *Crafting a lofty employment brand: a costly proposition*, www.erexchange.com/articles/db/9856ED899A524B8A8C61146906E21331.asp

e24, *Här kommer jobben*, 2010-12-07 www.e24.se

Economist, The (2003) *Economic and financial indicators*, 17 May, 367(8324), p. 112.

www.greatplacetowork.com och www.bestemployeraustralia.com

Ekonomifakta, <http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Foretagande/Naringslivet/Antal-foretag-i-Sverige> 2010-11-25

SPSS, <http://www.spss.com/se/software/statistics>

Svenska Dagbladet, *Bemanning blev en vinnande post*, www.svd.se, 2010-04-08, 09:40

Aktiesite, <http://www.aktiesite.se/Statistik/Regression/korrelationsanalys.htm>, 2011-01-13, 15:00

APPENDIX

APPENDIX – ENKÄT

Employer Attractivness

Bakgrundsfrågor

Är du kvinna/man?

Kvinna/Man

Vilket år är du född?

1940-1993

Vilken är din huvudsakliga sysselsättning?

Studerar/Jobbar

Vilken utbildning/inriktning har du?

Ekonom/Ingenjör/Annan

1. Vilka av följande faktorer anser du är allra mest avgörande att ett företag erbjuder för att det ska kännas attraktivt för dig att jobba där?

Att företaget...

Erbjuder trygga anställningar

Erbjuder löner som är generellt högre än branschsnittet

Erbjuder flexibla arbetstider

Erbjuder möjligheter att resa mycket i arbetet och göra projekt utomlands

Erbjuder goda möjligheter till befordran

Erbjuder goda möjligheter till kompetensutveckling

Erbjuder möjligheter att få leda andra

Har kontor/fabriker som ligger bra till geografiskt sett

Har många kompetenta och talangfulla medarbetare

Är i ständig utveckling

Jag skulle vara stolt över att berätta för andra att jag var en del av företaget

Att det skulle ge ett gott intryck på andra i min omgivning att arbeta för företag

Gör en insats och bidrar till samhällets utveckling

Har en positiv och rolig kultur

Har en kultur som är tolerant och öppen för alla
 Satsar på coachning och annan form av personlig utveckling
 Har produkter/tjänster som håller hög kvalitet
 Har värderingar som stämmer överens med mina
 Har en företagsledning som jag gärna skulle jobba för/under
 Har tillit till sina anställda och låter dem jobba med frihet under ansvar
 Erbjuder stor variation av arbetsuppgifter och nya projekt
 Har en informell och prestigelös kultur där det är lätt att ta kontakt med kollegor/chefer
 Erbjuder arbetsuppgifter som är utmanande/utvecklande
 Är välorganiserat och har tydlig struktur/ansvarsfördelning
 Är varmt, omtänksamt och hjärtligt
 Är ärligt och pålitligt
 Är innovativt, nytänkande och kreativt
 Är djärvt och satsande
 Är stolt och självsäkert
 Är ambitiöst och kunnigt
 Är prestigefyllt, exklusivt och sofistikerat

2. Du kommer nu att få se en lista med elva företag. Välj de företag bland dessa som du är mest intresserad av.

Välj max fem företag. De företag du väljer kommer du att få fler frågor om.

Enkät 1	Enkät 2	Enkät 3	Enkät 4	Enkät 5	Enkät 6
ABB	Arla	Atlas Copco	Billerud	Akzo Nobel	Accenture
Audi	H&M	Danske Bank / Deutsche Bank	Bombardier	Alfa Laval	Aga
BMW	ICA	Handelsbanken	Lantmännen	Astra Zeneca	Cap Gemini
BT Toyota	Logica	Ikea	MTG	Ericsson	E.On
Deloitte	Posten	NCC	Nokia	Exportrådet	Electrolux
Ernst & Young	Semcon	Nordea	SCA	GE Healthcare	Fortum
KPMG	SJ	Sandvik	Scania	Regeringskansliet	Google
PWC (PriceWaterhouseCoopers)	Sweco	SEB	Siemens	Tele2	McKinsey
SKF	Tieto Enator	Skanska	SonyEricsson	Telenor	Microsoft
Svenska Spel	Trafikverket	SSAB	Stora Enso	Telia	Telge Energi
Volvo	AF	Swedbank	Sveriges Television	Tetra Pak	Vattenfall

1= Stämmer inte alls och 5= Stämmer helt och hållet eller Vet ej:

Jag gillar det här företaget

Jag kan tänka mig att söka jobb på det här företaget någon gång under min karriär

Jag känner mycket väl till detta företaget

Det här företaget är en av mina absoluta dröm-arbetsgivare

Detta är det företag jag helst skulle vilja jobba på

Det här företaget skulle jag rekommendera en vän eller bekant att söka jobb på

Jag skulle välja att jobba på detta företag även om jag fick högre lön för att göra samma jobb hos en konkurrent

Det är värt att gå ner något i lön för att få jobba på detta företag

Det är värt att flytta eller pendla långt till jobbet för att få jobba på detta företag

3. Din bild av vad företagen erbjuder

Ange på en skala 1-5 i vilken utsträckning du tycker eller tror att varje påstående stämmer in på respektive företag där

1= Stämmer inte alls och 5= Stämmer helt och hållet eller Vet ej:

Att företaget...

Erbjuder trygga anställningar

Erbjuder löner som är generellt högre än branschsnittet

Erbjuder flexibla arbetstider

Erbjuder möjligheter att resa mycket i arbetet och göra projekt utomlands

Erbjuder goda möjligheter till befordran

Erbjuder goda möjligheter till kompetensutveckling

Erbjuder möjligheter att få leda andra

Har kontor/fabriker som ligger bra till geografiskt sett

Har många kompetenta och talangfulla medarbetare

Är i ständig utveckling

Jag skulle vara stolt över att berätta för andra att jag var en del av det här företaget

Att arbeta för detta företag skulle ge ett gott intryck på andra i min omgivning

Gör en insats och bidrar till samhällets utveckling

Har en positiv och rolig kultur

Har en kultur som är tolerant och öppen för alla
Satsar på coachning och annan form av personlig utveckling
Har en företagsledning som jag gärna skulle jobba för/under
Har produkter/tjänster som håller hög kvalitet
Erbjuder stor variation av arbetsuppgifter och nya projekt
Har tillit till sina anställda och låter dem jobba med frihet under ansvar
Har värderingar som stämmer överens med mina
Har en informell och prestigelös kultur där det är lätt att ta kontakt med kollegor/chefer
Erbjuder arbetsuppgifter som är utmanande/utvecklande
Är välorganiserat och har tydlig struktur/ansvarsfördelning

4. Företagens personligheter

Ange på en skala 1-5 i vilken utsträckning du tycker att varje beskrivning stämmer in på respektive företag, där 1= Stämmer inte alls och 5= Stämmer helt och hållet eller Vet ej:

Varmt, omtänksamt och hjärtligt
Ärligt och pålitligt
Innovativt, nytänkande och kreativt
Djärvt och satsande
Stolt och självsäkert
Ambitiöst och kunnigt
Prestigefyllt, exklusivt och sofistikerat

APPENDIX 1

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,853	,857	6

Cronbach's Alpha-test visade att det var reliabelt utförbart att kombinera dessa 6 styrkefrågor (0,853)

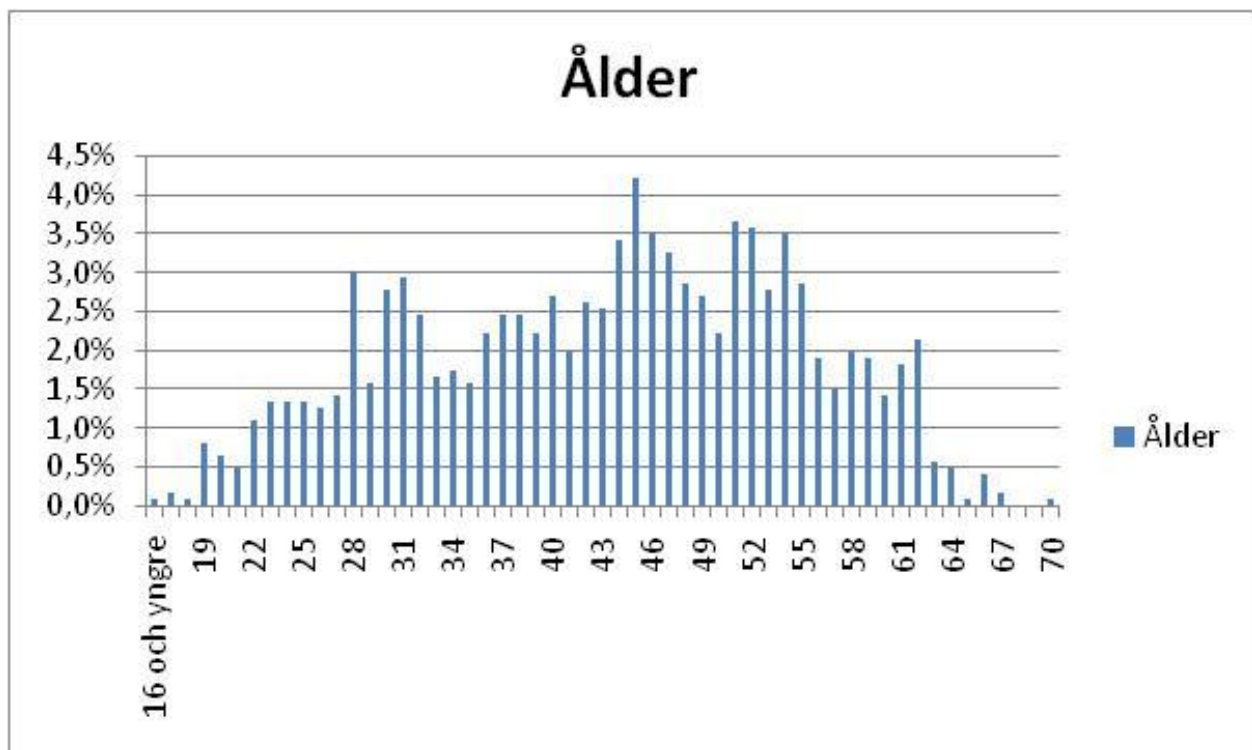
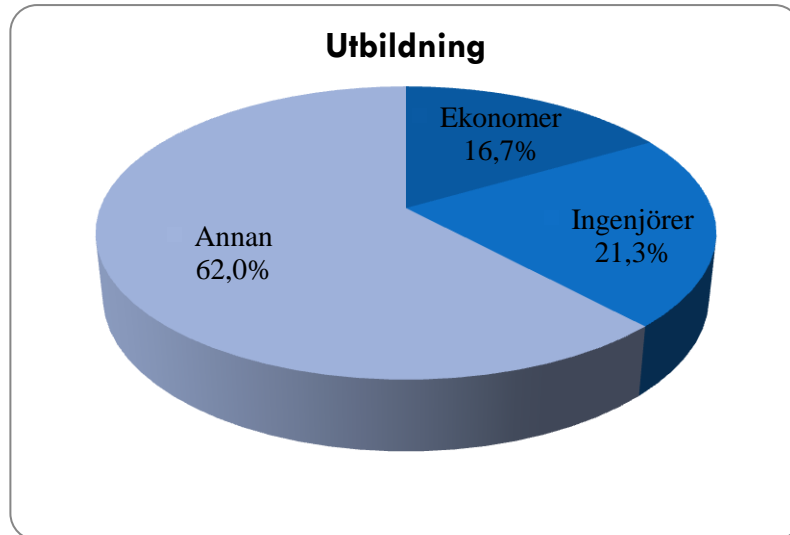
KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,967
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	9304,49
	df	351
	Sig.	0

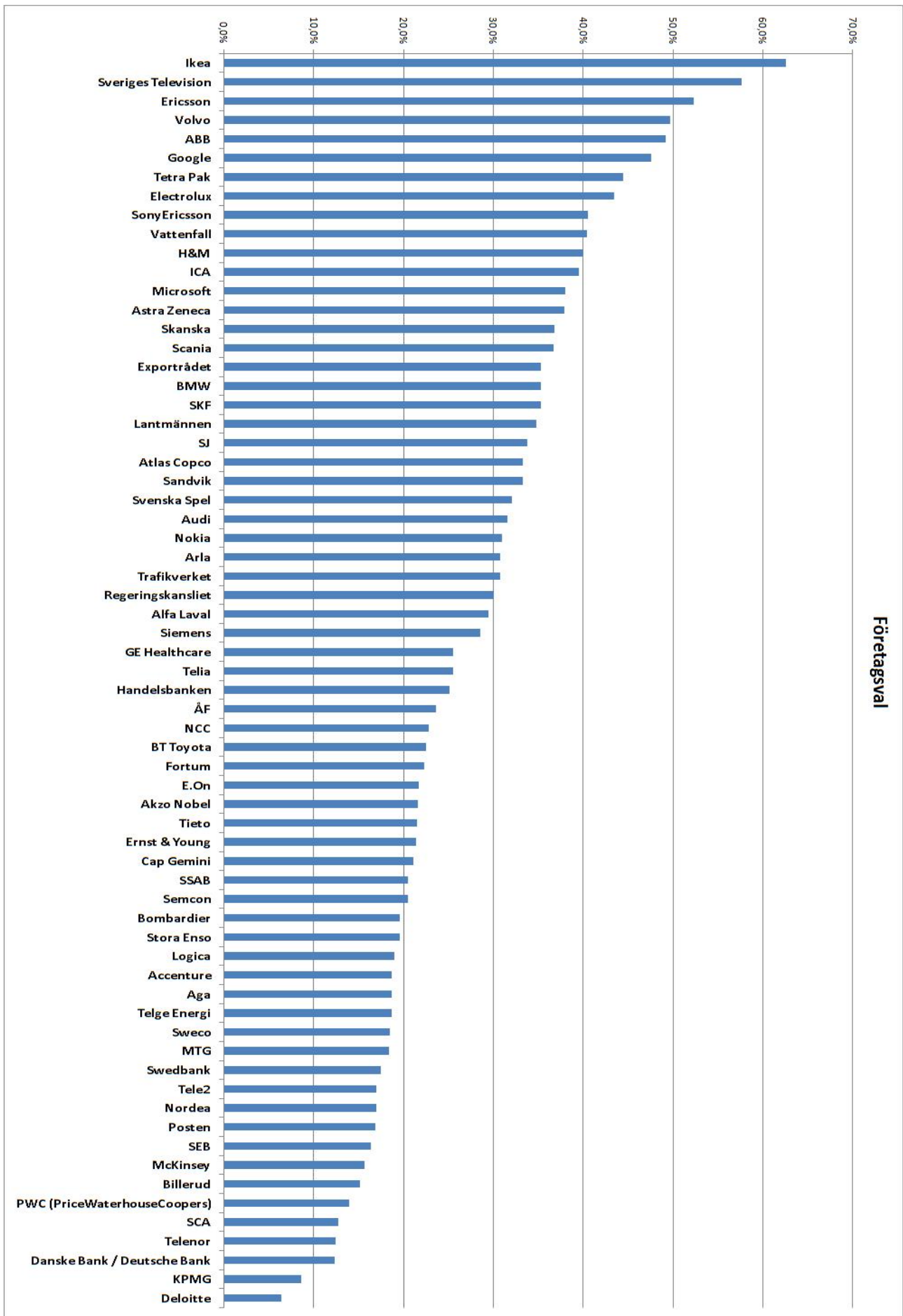
KMO mäter datans lämplighet och värdet ska vara högre än 0,5 för en tillfredsställande faktoranalys (Janssen et al 2008).

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11,738	43,474	43,474	11,738	43,474	43,474	5,304	19,646	19,646
2	1,491	5,521	48,996	1,491	5,521	48,996	4,864	18,016	37,662
3	1,401	5,19	54,186	1,401	5,19	54,186	3,912	14,488	52,15
4	1,054	3,903	58,089	1,054	3,903	58,089	1,603	5,939	58,089
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Ett Eigenvalue över 1,00 innebär att det är en relevant faktor (Janssen et al 2008).

APPENDIX 2





APPENDIX 3

Rotated Component Matrix ^a				
	Component			
	1 = Organisationskultur	2 = Identifiering	3 = Framgångsrikt	4 = Varumärket
Har en informell och prestigelös kultur där det är lätt att ta kontakt med kollegor/chefer	,706	,277	,180	,127
Har en kultur som är tolerant och öppen för alla	,690	,305	,226	,103
Har tillit till sina anställda och låter dem jobba med frihet under ansvar	,674	,320	,278	,096
Satsar på coaching och annan form av personlig utveckling	,649	,317	,286	,003
Har en positiv och rolig kultur	,648	,371	,225	,079
Är varmt, omtänksamt och hjärtligt	,623	,439	,034	,057
Erbjuder trygga anställningar	,566	,145	,315	,192
Är välorganiserat och har tydlig struktur/ansvarsfördelning	,535	,445	,299	,104
Har en företagsledning som jag gärna skulle jobba för/under	,505	,318	,430	,012
Är ambitiöst, kunnigt och kompetent	,324	,736	,190	,169
Är innovativt, nytänkande och kreativt	,343	,719	,189	,070
Är djärvt och satsande	,330	,685	,203	,035
Är stolt och självsäkert	,343	,636	,163	,064
Har värderingar som stämmer överens med mina	,225	,626	,323	,199
Är prestigefyllt, exklusivt och sofistikerat	,087	,624	,258	-,040
Är ärligt och pålitligt	,472	,613	,072	,150
Erbjuder möjligheter att resa mycket i arbetet och göra projekt utomlands	,192	,219	,636	-,111
Erbjuder goda möjligheter till befordran	,549	,024	,600	,077
Erbjuder goda möjligheter till kompetensutveckling	,400	,211	,586	,192
Att det skulle ge ett gott intryck på andra i min omgivning att arbeta för företaget	,073	,364	,579	,270
Erbjuder möjligheter att få leda andra	,458	,052	,565	,076
Att jag skulle vara stolt över att berätta för andra att jag var en del av företaget	,071	,431	,560	,323
Har många kompetenta och talangfulla medarbetare	,198	,379	,536	,123
Är i ständig utveckling	,299	,360	,531	,189
Erbjuder löner som är generellt högre än branschsnittet	,424	,080	,459	,015
Jag känner mycket väl till detta företag	,148	-,007	,004	,805
Jag gillar det här företaget	,082	,242	,263	,686
Extraction Method: Principal Component Analysis.				
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				
Rotation converged in 32 iterations.				

APPENDIX 4

Styrkemått	Fråga/ frågor kopplade till respektive attribut
Övervägande	Jag kan tänka mig att söka jobb på det här företaget någon gång under min karriär
Dröm	Det här företaget är en av mina absoluta drömarbetsgivare
Preferens	Detta är det företag jag helst skulle vilja jobba på
Rekommendera	Det här företaget skulle jag rekommendera en vän eller bekant att söka jobb på
Lönepremie1	Jag skulle välja att jobba på detta företag även om jag fick högre lön för att göra samma jobb hos en konkurrent
Lönepremie2	Det är värt att gå ner något i lön för att få jobba på detta företag
Tidsuppsoffring	Det är värt att flytta eller pendla långt till jobbet för att få jobba på detta företag
<i>(Gilla)</i>	<i>(Jag gillar det här företaget)</i>
<i>(Kännedom)</i>	<i>(Jag känner mycket väl till detta företag)</i>
	De i kursivt förändrades till image-attribut

APPENDIX 5

<i>Attribut i respektive dimensioner</i>	<i>Fråga/ frågor kopplade till respektive attribut</i>
Identifiering	
Värderingar	Har värderingar som stämmer överens med mina
Rykte	Att jag skulle vara stolt över att berätta för andra att jag var en del av företaget/ Att det skulle ge ett gott intryck på andra i min omgivning att arbeta för företaget/Är stolt och självsäkert
Professionalitet/Status	Har många kompetenta och talangfulla medarbetare/ Har produkter/tjänster som håller hög kvalitet/ Är ambitiöst, kunnigt och kompetent/ Är prestigefullt, exklusivt och sofistikerat
CSR	Gör en insats och bidrar till samhällets utveckling
Etik	Är varmt, omtänksamt och hjärtligt/ Är ärligt och pålitligt
Lojalitet	Har tillit till sina anställda och låter dem jobba med frihet under ansvar
Incitament	
Utveckling	Erbjuder goda möjligheter till kompetensutveckling/ Erbjuder arbetsuppgifter som är utmanande
Avancemang	Erbjuder goda möjligheter till befordran
Lön	Erbjuder löner som är generellt högre än branschsnittet
Balans mellan arbete och fritid	Erbjuder flexibla arbetstider
Läge	Har kontor/fabriker som ligger bra till geografiskt sett
Resa i jobbet	Erbjuder möjligheter att resa mycket i arbetet och göra projekt utomlands
Företagsmiljö	
Informell/aktiviteter/positiv	Har en positiv och rolig kultur/Har en informell och prestigelös kultur där det är lätt att ta kontakt med kollegor/chefer
Kommunicerande	Har en kultur som är tolerant och öppen för alla/Erbjuder möjligheter att få leda andra.
Medarbetarfokus	Satsar på coachning och annan form av personlig utveckling
Organisation	
Dynamisk	Erbjuder stor variation av arbetsuppgifter och nya projekt
Innovativ	Är innovativt, nytänkande och kreativt/Är i ständig utveckling/Är djärvt och satsande/Erbjuder arbetsuppgifter som är utmanande/utvecklande
Trygghet	Erbjuder trygga anställningar/Har en företagsledning som jag gärna skulle jobba för/under
System för arbetsprocessen	Är välorganiserat och har tydlig struktur/ansvarsfördelning

Borttagna Attribut

Har kontor/fabriker som ligger bra till geografiskt sett
Gör en insats och bidrar till samhällets utveckling
Erbjuder flexibla arbetstider
Har produkter/tjänster som håller hög kvalitet
Erbjuder stor variation av arbetsuppgifter och nya projekt
Erbjuder arbetsuppgifter som är utmanande/utvecklande

APPENDIX 6

Regression: Brand Image > Attribut		Unstandardized coefficients		Standardized coefficients		
Brand image factor	Result	B	Std. Error	B	t	Sig.
Organisationskultur		0,52	0,02	0,54	34,37	0,000
Identifiering		0,28	0,01	0,30	20,20	0,000
Framgångsrikt		0,21	0,01	0,22	15,70	0,000
Varumärket		0,13	0,01	0,13	9,44	0,000
R	0,67	F	579,15			
R2	0,45	Sig F	0,000			
R2 Adj.	0,45	Df	2822			
St. error of est	0,70					

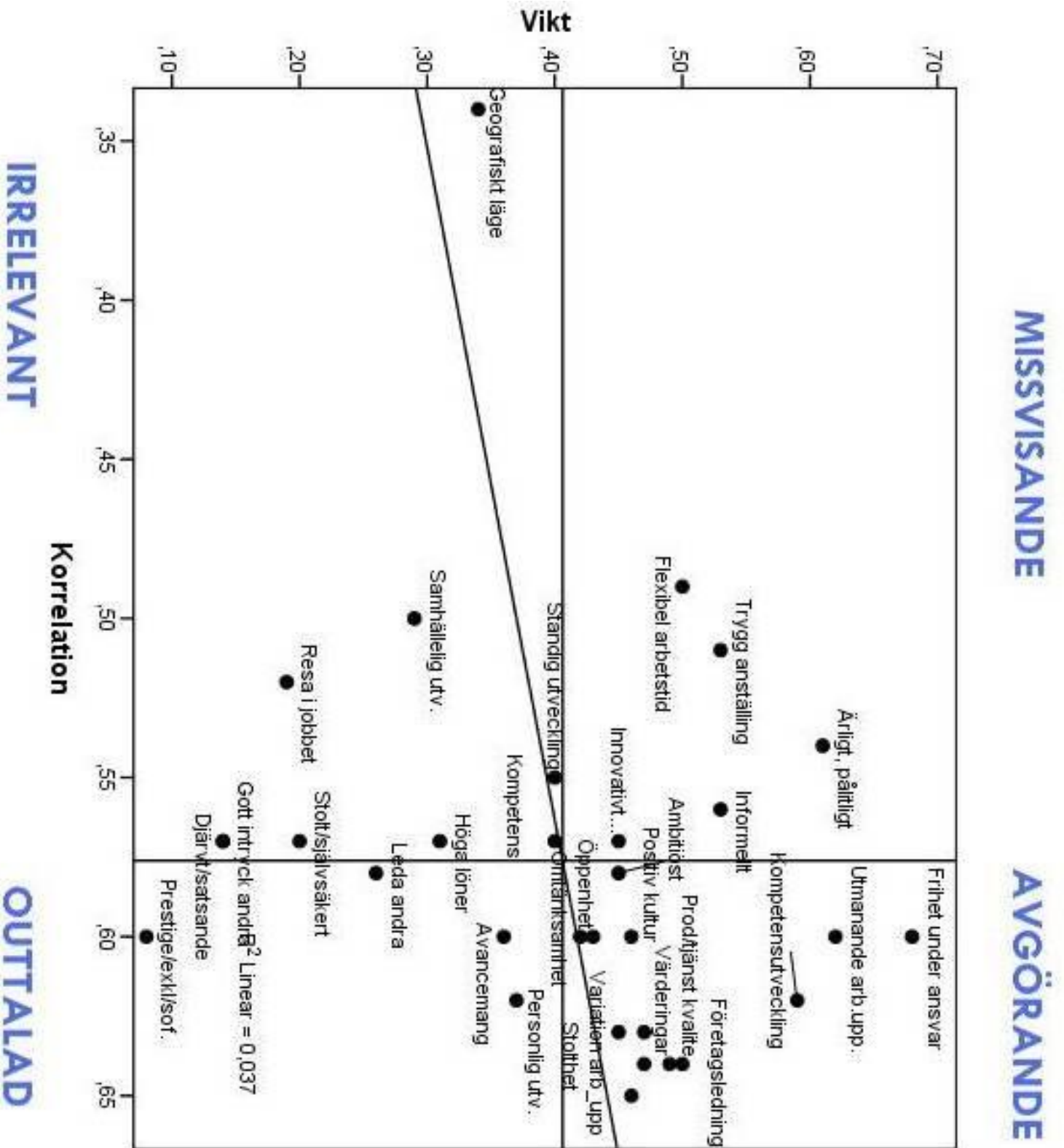
(significant at 1 % level).

Dependent Variable: Styrka (Övervägande, Dröm, Preferens, Rekommendera, Lönepremie1, Tidsoffring)

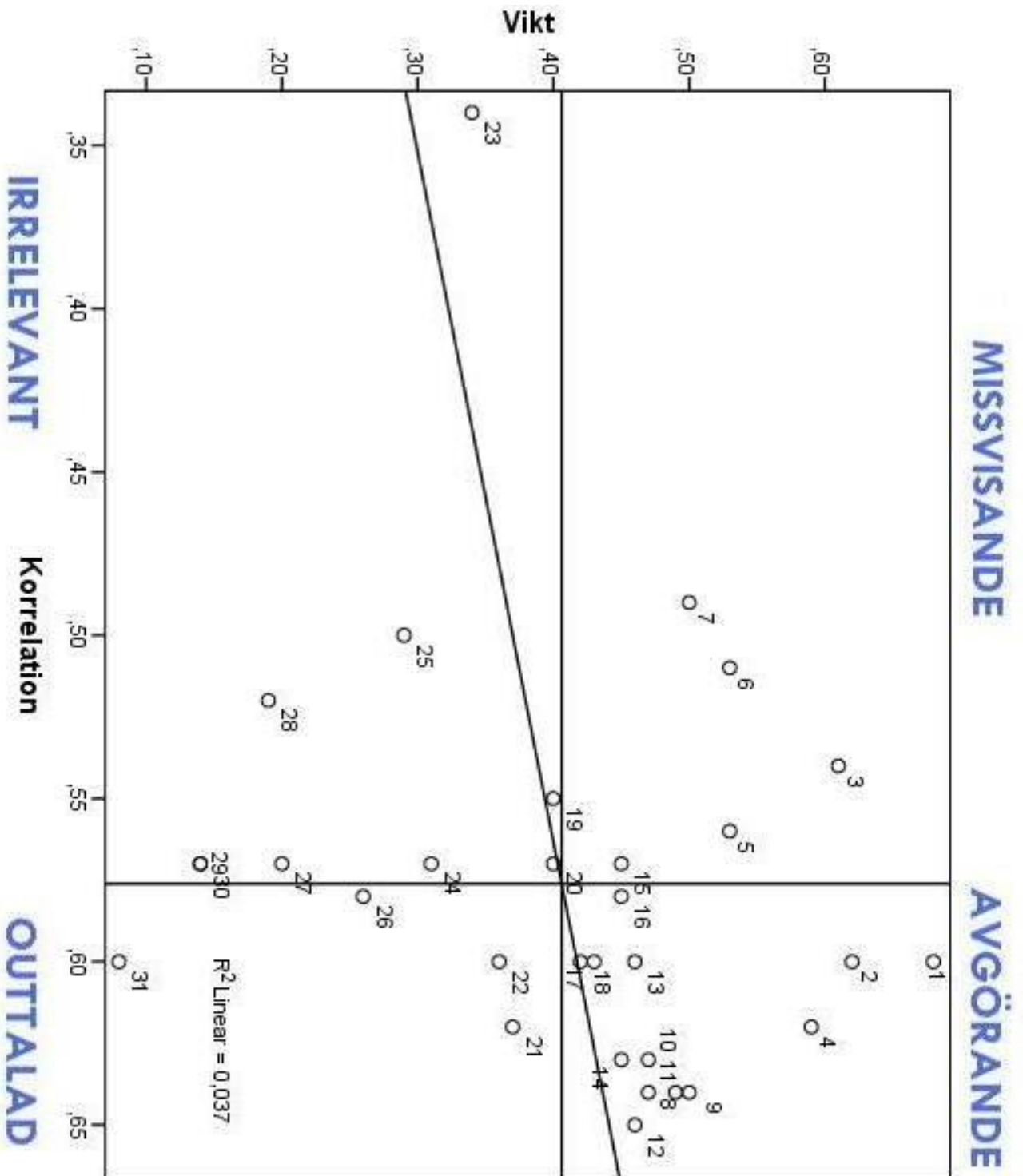
APPENDIX 7

Vikt i fallande ordning	Vikt	Korrelation
Har tillit till sina anställda och låter dem jobba med frihet under ansvar	0,68	0,60
Erbjuder arbetsuppgifter som är utmanande/utvecklande	0,62	0,60
Är ärligt och pålitligt	0,61	0,54
Erbjuder goda möjligheter till kompetensutveckling	0,59	0,62
Har en informell och prestigelös kultur där det är lätt att ta kontakt med kollegor/chefer	0,53	0,56
Erbjuder trygga anställningar	0,53	0,51
Erbjuder flexibla arbetstider	0,50	0,49
Har en företagsledning som jag gärna skulle jobba för/under	0,50	0,64
Har produkter/tjänster som håller hög kvalitet	0,49	0,64
Är välorganiserat och har tydlig struktur/ansvarsfördelning	0,47	0,63
Har värderingar som stämmer överens med mina	0,47	0,64
Erbjuder stor variation av arbetsuppgifter och nya projekt	0,46	0,65
Har en positiv och rolig kultur	0,46	0,60
Att jag skulle vara stolt över att berätta för andra att jag var en del av företaget	0,45	0,63
Är innovativt, nytänkande och kreativt	0,45	0,57
Är ambitiöst, kunnigt och kompetent	0,45	0,58
Har en kultur som är tolerant och öppen för alla	0,43	0,60
Är varmt, omtänksamt och hjärtligt	0,42	0,60
Är i ständig utveckling	0,40	0,55
Har många kompetenta och talangfulla medarbetare	0,40	0,57
Satsar på coachning och annan form av personlig utveckling	0,37	0,62
Erbjuder goda möjligheter till befordran	0,36	0,60
Har kontor/fabriker som ligger bra till geografiskt sett	0,34	0,34
Erbjuder löner som är generellt högre än branschsnittet	0,31	0,57
Gör en insats och bidrar till samhällets utveckling	0,29	0,50
Erbjuder möjligheter att få leda andra	0,26	0,58
Är stolt och självsäkert	0,20	0,57
Erbjuder möjligheter att resa mycket i arbetet och göra projekt utomlands	0,19	0,52
Är djärvt och satsande	0,14	0,57
Att det skulle ge ett gott intryck på andra i min omgivning att arbeta för företag	0,14	0,57
Är prestigefyllt, exklusivt och sofistikerat	0,08	0,60
Jag gillar det här företaget	n.a.	0,81
Jag känner mycket väl till detta företag	n.a.	0,36

Korrelation i fallande ordning	Vikt	Korrelation
Jag gillar det här företaget	n.a.	0,81
Erbjuder stor variation av arbetsuppgifter och nya projekt	0,46	0,65
Har produkter/tjänster som håller hög kvalitet	0,49	0,64
Har värderingar som stämmer överens med mina	0,47	0,64
Har en företagsledning som jag gärna skulle jobba för/under	0,50	0,64
Är välorganiserat och har tydlig struktur/ansvarsfördelning	0,47	0,63
Att jag skulle vara stolt över att berätta för andra att jag var en del av företaget	0,45	0,63
Erbjuder goda möjligheter till kompetensutveckling	0,59	0,62
Satsar på coachning och annan form av personlig utveckling	0,37	0,62
Är prestigefyllt, exklusivt och sofistikerat	0,08	0,60
Är varmt, omtänksamt och hjärtligt	0,42	0,60
Har en kultur som är tolerant och öppen för alla	0,43	0,60
Har tillit till sina anställda och låter dem jobba med frihet under ansvar	0,68	0,60
Har en positiv och rolig kultur	0,46	0,60
Erbjuder arbetsuppgifter som är utmanande/utvecklande	0,62	0,60
Erbjuder goda möjligheter till befordran	0,36	0,60
Är ambitiöst, kunnigt och kompetent	0,45	0,58
Erbjuder möjligheter att få leda andra	0,26	0,58
Är stolt och självsäkert	0,20	0,57
Att det skulle ge ett gott intryck på andra i min omgivning att arbeta för företag	0,14	0,57
Är djärvt och satsande	0,14	0,57
Har många kompetenta och talangfulla medarbetare	0,40	0,57
Är innovativt, nytänkande och kreativt	0,45	0,57
Erbjuder löner som är generellt högre än branschsnittet	0,31	0,57
Har en informell och prestigelös kultur där det är lätt att ta kontakt med kollegor/chefer	0,53	0,56
Är i ständig utveckling	0,40	0,55
Är ärligt och pålitligt	0,61	0,54
Erbjuder möjligheter att resa mycket i arbetet och göra projekt utomlands	0,19	0,52
Erbjuder trygga anställningar	0,53	0,51
Gör en insats och bidrar till samhällets utveckling	0,29	0,50
Erbjuder flexibla arbetstider	0,50	0,49
Jag känner mycket väl till detta företag	n.a.	0,36
Har kontor/fabriker som ligger bra till geografiskt sett	0,34	0,34



APPENDIX 9



Scatter plot: Vikt vs korrelation

- 1 Har tillit till sina anställda och låter dem jobba med frihet under ansvar
- 2 Erbjuder arbetsuppgifter som är utmanande/utvecklande
- 3 Är ärligt och pålitligt
- 4 Erbjuder goda möjligheter till kompetensutveckling
- 5 Har en informell och prestigelös kultur där det är lätt att ta kontakt med kollegor/chefer
- 6 Erbjuder trygga anställningar
- 7 Erbjuder flexibla arbetstider
- 8 Har en företagsledning som jag gärna skulle jobba för/under
- 9 Har produkter/tjänster som håller hög kvalitet
- 10 Är välorganiserat och har tydlig struktur/ansvarsfördelning
- 11 Har värderingar som stämmer överens med mina
- 12 Erbjuder stor variation av arbetsuppgifter och nya projekt
- 13 Har en positiv och rolig kultur
- 14 Att jag skulle vara stolt över att berätta för andra att jag var en del av företaget
- 15 Är innovativt, nytänkande och kreativt
- 16 Är ambitiöst, kunnigt och kompetent
- 17 Har en kultur som är tolerant och öppen för alla
- 18 Är varmt, omtänksamt och hjärtligt
- 19 Är i ständig utveckling
- 20 Har många kompetenta och talangfulla medarbetare
- 21 Satsar på coachning och annan form av personlig utveckling
- 22 Erbjuder goda möjligheter till befordran
- 23 Har kontor/fabriker som ligger bra till geografiskt sett
- 24 Erbjuder löner som är generellt högre än branschsnittet
- 25 Gör en insats och bidrar till samhällets utveckling
- 26 Erbjuder möjligheter att få leda andra
- 27 Är stolt och självsäkert
- 28 Erbjuder möjligheter att resa mycket i arbetet och göra projekt utomlands
- 29 Är djärvt och satsande
- 30 Att det skulle ge ett gott intryck på andra i min omgivning att arbeta för företag
- 31 Är prestigefyllt, exklusivt och sofistikerat