

ARBETSGIVARVARUMÄRKE I EN KOMMUNALT STYRD VERKSAMHET

- ur ett medarbetarperspektiv

EMPLOYER BRAND IN A MUNICIPALLY CONTROLLED OPERATION

- from an employee perspective

Examensarbete inom huvudområdet
Företagsekonomi
Grundnivå 15 Högskolepoäng
Vårtermin 2016

Edvin Olsson
Turan Dinc

Handledare: Tomas Müllern
Examinator: Anna Larsson

Arbetsgivarvarumärke i en kommunalt styrd verksamhet – ur ett medarbetarperspektiv

Examensrapport inlämnad av Edvin Olsson och Turan Dinc till Högskolan i Skövde, för
Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

19/5-2016

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt
identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan
examen.



EDVIN OLSSON



TURAN DINC

FÖRORD

Vi vill tacka vår handledare Tomas Müllern, som har varit till stor hjälp och inspirationskälla under vårt arbete. Han har varit lättillgänglig och stöttande genom hela processen. Vi vill även tacka våra respondenter som ställt upp och tagit sig tid att vara med i studien. Ett stort tack till Kamilla, vår kontaktperson på Götene kommun.

Tack!

SAMMANFATTNING

Kandidatuppsats Företagsekonomi inriktning Management VT 2016

Högskolan i Skövde

<u>Författare</u>	Edvin Olsson och Turan Dinc
<u>Handledare</u>	Tomas Müllern
<u>Examinator</u>	Anna Larsson
<u>Titel</u>	Arbetsgivarvarumärke i en kommunalt styrd verksamhet – ur ett medarbetarperspektiv
<u>Syfte</u>	Syftet med studien är att skapa en förståelse om hur arbetsgivarvarumärket inom den offentliga sektorn uppfattas utifrån medarbetarnas perspektiv.
<u>Metod</u>	Studien har genomförts med kvalitativ metod då syftet med uppsatsen var att undersöka hur medarbetarna uppfattade arbetsgivarvarumärket. Tio semistrukturerade intervjuer genomfördes med medarbetare i Götene kommun.
<u>Slutsats</u>	Slutsatser författarna kan finna i studien är att medarbetarna upplever arbetsgivarvarumärket som ansvarsfullt och med närhet och trygghet. Dessa upplevelser ses som positiva ur medarbetarnas perspektiv. En annan slutsats är att många medarbetare associerar arbetsgivarvarumärket med tidigare misslyckade projekt och satsningar. Avslutningsvis finner författarna att Götene kommuns arbetsgivarerbjudanden inte anses unika.
<u>Nyckelord</u>	Employer Branding, arbetsgivarvarumärke, varumärke, varumärkesattribut, offentlig sektor, arbetsgivarimage, kommun

ABSTRACT

Graduate thesis in Business Administration, 15 ECTS, Management
University of Skövde

<u><i>Authors</i></u>	Edvin Olsson and Turan Dinc
<u><i>Tutor</i></u>	Tomas Müllern
<u><i>Examiner</i></u>	Anna Larsson
<u><i>Title</i></u>	Employer Brand in a municipally controlled operation – from an employee perspective.
<u><i>Purpose</i></u>	The purpose of the study is to create an understanding of how the employer brand in the public sector is perceived based on the employees' perspective.
<u><i>Method</i></u>	The study was conducted with qualitative approach/method since the purpose of the thesis was to investigate how employees perceived employer brand. Ten semi-structured interviews were conducted with employees in the municipality of Götene.
<u><i>Conclusion</i></u>	Conclusions the authors found in the study was that employees feel the employer brand as responsibly and with closeness and security. These experiences are seen as positive from the employees' perspective. Another conclusion is that many people associate the employer brand with past failed projects and investments. Finally, the authors find that the municipality of Götene employer value propositions are not considered unique.
<u><i>Keywords:</i></u>	Employer branding, Employer brand, brand, Brand personality, public sector, employer image, municipality

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 PROBLEMBAKGRUND	1
1.2 SYFTE	3
2. METOD	4
2.1 VAL AV STUDIEOBJEKT	4
2.2 VAL AV METOD	5
2.3 KRITIK GÄLLANDE KVALITATIV METOD	6
2.4 FORSKNINGSAKSATS	7
2.5 FÖRBEREDELSE FÖR DATAINSAMLING	7
2.6 DATAINSAMLING	8
2.7 ANALYS AV DATA	10
2.8 ETISKT FÖRHÅLLNINGSSÄTT	10
2.8.1 ANONYMITET OCH KONFIDENTIALITET	10
2.8.2 TILLFÖRLITLIGHET	11
2.8.3 PÅLITLIGHET	11
2.9 METODDISKUSSION	12
3. TEORI	13
3.1 VARUMÄRKE	13
3.2 EMPLOYER BRANDING	15
3.2.1 EMPLOYER BRAND ASSOCIATIONS	17
3.2.2 EMPLOYER IMAGE	18
3.2.3 EMPLOYER ATTRACTION	18
3.3 IMAGE	19
3.4 VARUMÄRKEPERSONLIGHET/ATTRIBUT	20
3.5 ARBETSGIVARERBJUDANDEN	21
3.5.1 INTERN OCH EXTERN KOMMUNIKATION AV ARBETSGIVARERBJUDANDEN	22
4. EMPIRI	24
4.1 PRESENTATION AV RESPONDENTER	24
4.2 ASSOCIATION OCH IMAGE	24
4.2.1 UPPFATTNING INNAN ANSTÄLLNINGEN	24
4.2.2 NÄRHET	26
4.2.3 TRYGGHET	27
4.2.4 FÖRÄNDRINGSBENÄGEN	28
4.2.5 ANSVARFULL	29
4.2.6 MISSLYCKADE PROJEKT OCH SATSNINGAR	30
4.3 ATTRAKTION	32
4.3.1 ARBETSGIVARERBJUDANDEN	32
4.4 SAMMANFATTNING AV EMPIRI	34
5. ANALYS	36
5.1 ASSOCIATION OCH IMAGE	36
5.1.1 UPPFATTNING INNAN ANSTÄLLNINGEN	36
5.1.2 NÄRHET	37
5.1.3 TRYGGHET	38
5.1.4 FÖRÄNDRINGSBENÄGEN	38
5.1.5 ANSVARFULL	39

Edvin Olsson
Turan Dinc

Högskolan i Skövde; Institutionen för handel och företagande
Kandidatuppsats Företagsekonomi VT 2016

5.1.6 MISSLYCKADE PROJEKT OCH SATSNINGAR	40
5.2 ATTRAKTION	41
5.2.1 ARBETSGIVARBJUDANDEN	41
5.3 REVIDERING AV EMPLOYER BRANDING FRAMEWORK	43
6. SLUTSATS	45
6.1 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	46
BILAGA 1 INDIVIDUELL REFLEKTION	47
BILAGA 2 INTERVIUGUIDE	51
REFERENSER	53

1. INLEDNING

I det inledande kapitlet beskrivs bakgrunden till arbetsgivarvarumärket, författarna redogör för problemformuleringen och syftet med studien.

1.1 PROBLEMBAKGRUND

Vad är ett arbetsgivarvarumärke? Enligt Dyhre och Parment (2012) handlar det om att attrahera, rekrytera och behålla rätt kompetens i en organisation. En likande definition har Minchington (2006) som menar att organisationer kan särskilja sig gentemot andra genom att attrahera de bästa medarbetarna på arbetsmarknaden. Ambler och Barrow (1996) beskriver arbetsgivarvarumärket som en process för faktorer i organisationen mellan anställda och potentiella medarbetare.

"The package of functional, economic, and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company'." (Ambler & Barrow, 1996:187).

Detta är en av de första definitionerna gällande arbetsgivarvarumärket. Ambler och Barrow (1996) påstår att begreppet har uppkommit från en sammansättning av marknadsföring och Human Resource Management. Medarbetarna ses som den viktigaste resursen och varumärket som den viktigaste tillgången för organisationen (Ambler & Barrow, 1996). De funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelarna uppstår i förhållandet mellan ett varumärke och dess användare. Användarna av arbetsgivarvarumärket i detta fall är medarbetarna som drar nytta av arbetslivserfarenhet och utvecklingsmöjligheter, de *funktionella* fördelarna. Monetära belöningar och bonusar är exempel på *ekonomiska* fördelar, medan *psykologiska* fördelar kan vara känslor och tillhörighet till en arbetsplats.

Ursprungligen användes dessa begrepp för att förklara vilka fördelar produkten kan erbjuda konsumenten inom området produktvarumärke. På samma sätt som företagsvarumärke och konsumentvarumärke är i enlighet med varandra menar Ambler och Barrow (1996) att arbetsgivarvarumärket är detsamma. Precis som ett produktvarumärke är värdet av arbetsgivarvarumärket beroende av dess konsumenter, det vill säga medarbetarna. I sin tur genererar medarbetarna fördelar som organisationen kan leverera och bidra till att organisationen kan sticka ut och skilja sig mot sina konkurrenter.

Chambers et al. (2007) skriver i sin artikel "The War of Talent" att konkurrensen om den bästa arbetskraften ökar. Morgondagens främsta källa till konkurrensfördelar är att hitta

talanger på arbetsmarknaden. Organisationer behöver hitta nya metoder och arbetssätt för att bemöta detta. Barrow och Mosley (2005) menar att för att lyckas rekrytera nya förmågor och behålla befintlig personal, krävs det att organisationer behandlar sina medarbetare som de vore en värdefull kund. Förtroende och tillit mellan arbetsgivare och arbetstagare kommer leda till att medarbetare vill stanna inom organisationen. Medarbetaren blir en viktig tillgång för att marknadsföra sitt arbetsgivarvarumärke externt. Arbetsökande är idag medvetna och säkra på vad de kan erbjudas och få. Det blir extra viktigt som arbetsgivare att profilera sig för att sticka ut gentemot sina konkurrenter (Barrow & Mosley, 2005).

Att planera för framtiden kan vara den svåraste uppgiften en organisation ställs inför. Hur kommer behovet av arbetskraft och kompetens att se ut i framtiden? I dagens samhälle ökar bristen på utbildad arbetskraft. Särskilt utbredd är bristen inom den offentliga sektorn, där arbetsgivarna bedöms få svårt att expandera sina verksamheter på sikt. Framtiden kommer innebära stora generationsväxlingar på den svenska arbetsmarknaden. Inom den offentliga sektorn beräknas över 40 % av de anställda gå i pension innan år 2025 (Arbetsförmedlingen, 2010).

Att skilja sig mot sina konkurrenter är en utmaning många organisationer står inför. Idag arbetar många offentliga sektorer med sitt arbetsgivarvarumärke, men inte alls lika aktivt som privata organisationer. Begreppet arbetsgivarvarumärke är relativt nytt och är ett aktuellt ämne inom offentlig sektor, då tidigare forskning som hittills bedrivits mest har utgått ifrån privat sektor. En förklaring till det menar Dahlqvist och Melin (2010) är att medarbetare har svårt att skilja på rollen som medarbetare och medborgare. Men den viktigaste förklaringen är att många organisationer inom offentlig sektor aldrig funderat över vilken nytta ett starkt varumärke kan generera. Täby kommun och Norrköpings kommun är exempel på offentliga organisationer som fått priser för sitt framgångsrika arbete med att stärka sitt arbetsgivarvarumärke (Universum Global, 2016).

Mellan offentlig sektor och privata aktörer finns det vissa skillnader. En skillnad är att offentliga organisationer snarare styrs av politiska mål än ekonomiska mål (Whelan, Davies, Walsh & Bourke, 2009). Detta gör det relevant och intressant att studera arbetsgivarvarumärke inom offentlig sektor. Kommuner står i framtiden inför stora utmaningar att kunna attrahera potentiella medarbetare (Dyhre & Parment, 2012). Att använda sig av sitt arbetsgivarvarumärke kan vara lösningen till denna utmaning.

Frågeställning:

- Hur uppfattar medarbetarna i Götene kommun organisationens arbetsgivarvarumärke?

1.2 SYFTE

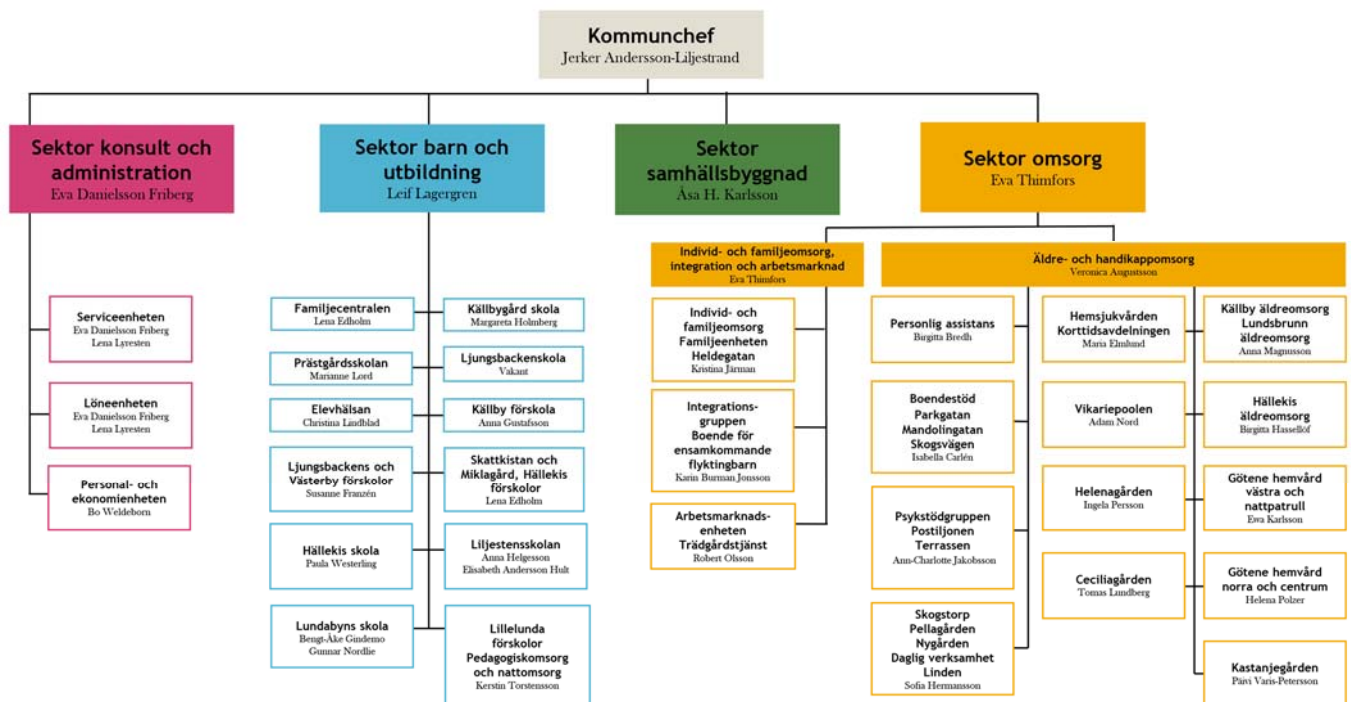
Syftet med studien är att skapa en förståelse om hur arbetsgivarvarumärket inom den offentliga sektorn uppfattas utifrån medarbetarnas perspektiv.

2. METOD

I följande kapitel beskrivs arbetsprocessen och tillvägagångssättet för de semistrukturerade intervjuerna som genomförts. Metoder som valts beskrivs tillsammans med motivering och metoddiskussionen. Även det förberedande arbetet innan insamlingen beskrivs i detta kapitel.

2.1 VAL AV STUDIEOBJEKT

Inom den offentliga sektorn har författarna valt att studera Götene kommun. För att skapa en förståelse kring studieobjektet introduceras en kort beskrivning av Götene kommun. Götene kommun är en förvaltning med kommunchefen som ansvarig chef. Förvaltningen består av fyra sektorer: Barn och utbildning, omsorg, konsult- och administration samt samhällsbyggnad. Varje sektor leds sedan av sektorchefer. Sektorerna består sedan av enheter som var och en har enhetschefer.



Källa: Götene.se

Götene kommun har under de senaste åren arbetat med att ta fram och implementera ledord i organisationen: *ansvar, etik, mod och ärlighet* (Götene kommun, 2016). Dessa ledord skall genomsyra alla led och funktioner i den dagliga verksamheten. Författarna antar att det är svårt för en arbetsgivare att upprätthålla en gemensam bild av arbetsgivaren när det finns olika yrkesgrupper inom organisationen.

I studien har författarna valt att inrikta sig på sektor omsorg i Götene kommun, vilket det finns tre anledningar, varför det valet gjorts. För det första har kommunen inte arbetat med sitt arbetsgivarvarumärke i särskilt stor utsträckning, vilket gör det intressant att se hur medarbetarna uppfattar arbetsgivarvarumärket. Begreppet arbetsgivarvarumärke tillhör ett relativt nytt område där den forskning som hittills bedrivits mest utgått från privat sektor (Dyhre & Parment, 2012). Dahlqvist & Melin (2010) menar att många organisationer inom den offentliga sektorn helt enkelt aldrig reflekterat över vilken nytta ett starkt varumärke kan skapa. Allt fler organisationer inom offentlig sektor har under senare år sett nyttan av starka varumärken. En grundläggande förklaring till detta är att många organisationer inom offentlig sektor har blivit eller är på väg att bli konkurrensutsatta (Dahlqvist & Melin, 2010). Författarna anser att det är betydelsefullt för en organisation att ha en klar uppfattning av sitt eget varumärke. Eftersom att Götene kommun inte arbetat med sitt arbetsgivarvarumärke i särskild stor utsträckning, finns inte någon klar uppfattning om arbetsgivarvarumärket. Författarna finner det intressant att undersöka hur den uppfattningen ser ut.

Den andra anledningen till varför författarna valt Götene kommun är att de i framtiden vill stärka sitt varumärke. Organisationen skriver följande i en framtidsplan:

”Vi vill göra bygden känd genom en effektiv marknadsföring och ett tydligt varumärke”

(Götene kommun, 2016).

Denna framtidsplan är skriven år 2010. Har Götene kommun idag år 2016 ett tydligt varumärke? Hur uppfattar medarbetarna arbetsgivarvarumärket? Eftersom Götene kommun skriver att de vill ha ett tydligt varumärke i framtiden och är det intressant att studera om medarbetarna uppfattar arbetsgivarvarumärket.

Den tredje anledningen till valet att studera Götene kommun var ett bekvämlighetsval eftersom det är i närheten av Högskolan i Skövde vilket gynnar författarna praktiskt och geografiskt.

2.2 VAL AV METOD

Vid forskningsstudier ställs forskare inför frågan om att göra en kvalitativ eller kvantitativ studie. Den stora skillnaden i forskningsmetoderna är sättet att samla in och analysera data (Ahrne & Svensson, 2015). En kvantitativ metod har en objektiv verklighetssyn och bygger på att pröva hypoteser från undersökningens teoretiska referensram, detta för att hitta

kopplingar och samband. Här krävs ett stabilt och genomarbetat dataunderlag (Lind, 2014). Ahrne och Svensson (2015) menar att begreppet kvalitativ metod innebär olika typer av metoder som har observationer, intervjuer eller analys av texter som grund. Kvalitativ forskning är ofta mer inriktad på ord än siffror. Det ges frihet att tolka verkligheten på flera olika sätt. På detta sätt menar Bryman (2011) att fler intressanta områden kommer dyka upp. För denna studie, många intressanta områden kring Götene kommuns arbetsgivarvarumärke. Genom en kvalitativ studie får respondenterna möjligheten att lyfta fram sina viktigaste tankar och upplevelser kring det studerade området (Bryman & Bell, 2013). Författarna har valt att genomföra en kvalitativ studie eftersom de vill undersöka medarbetarnas upplevelser och tankar kring Götene kommuns arbetsgivarvarumärke.

En avgörande faktor för vilken metod som skall användas är syftet med studien (Trost, 2005; Widerberg, 2002). Det grundas i att kunna säkerställa ett givande svar på studiens frågeställning. Utifrån syftet med uppsatsen ansåg författarna att den lämpligaste metoden att använda var en kvalitativ metod. Syftet med studien var att undersöka hur medarbetare inom den offentliga sektorn uppfattar sitt arbetsgivarvarumärke. Valet att använda en kvalitativ metod föll sig naturligt. Författarna vill ta del av medarbetarnas uppfattning och upplevelser av Götene kommuns arbetsgivarvarumärke. Alveshus (2013) menar att en förutsättning att bedriva kvalitativ forskning är att kunna packa upp, utvärdera och läsa av olika typer av sociala sammanhang. En kvalitativ metod bidrar till en förståelse av sociala samspel och respondenternas tolkning av verkligheten. I denna metod är mycket fokus riktat på att se verkligheten inom det området som studeras (Bryman, 2011). Genom en kvalitativ metod, där kan författarna få möjlighet att gå på djupet med respondenterna, formas ett rikt empirimaterial kring medarbetarnas upplevelser kring arbetsgivarvarumärket och hur det kan stärkas.

2.3 KRITIK GÄLLANDE KVALITATIV METOD

Kvantitativa forskare brukar kunna kritisera den kvalitativa forskningen. Bryman och Bell (2013) menar att den vanligaste kritiken är att kvalitativ forskning anses vara subjektiv. Kritikerna menar att det bygger på forskarnas uppfattningar kring vad som anses viktigt och betydande. Därför blir det svårt att replikera och göra om samma typ av kvalitativ undersökning, eftersom den är ostrukturerad och att det inte på förhand finns några uttalade tillvägagångssätt.

En problematik med den kvalitativa metoden är att den är svår att göra om och återskapa. De semi-strukturerade intervjuerna utvecklas allt eftersom hur respondenterna och

intervjuaren tolkar samtalet. Intervjupersonernas intresse och kunskaper kan också påverka intervjupersonen.

Larsen (2009) framhåller att kvalitativa forskningsresultat är svåra att generalisera till andra miljöer, eftersom undersökningarna utgörs av ostrukturerade intervjuer eller observationer med ett fåtal personer i en viss organisation eller område. Kan ett fall vara typiskt för samtliga andra fall? Bryman och Bell (2013) menar att det är omöjligt. De personer som valts ut i en kvalitativ forskning kan inte vara representativa för en population. Istället ser Bryman och Bell (2013) att bedömning av generalisering bör ske till teori och inte till population. Syftet med denna studie är att undersöka hur medarbetarna i Götene kommun uppfattar arbetsgivarvarumärket, och behöver inte täcka en hel population.

Trots den ovanstående kritiken kring den kvalitativa forskningsmetoden har författarna valt att använda den. Detta för att kunna skapa sig en djup förståelse för hur medarbetarna uppfattar Götene kommuns arbetsgivarvarumärke.

2.4 FORSKNINGSAKSATS

Forskningsansatsen är ett verktyg för hur forskare ska förhålla sig mellan empiri och teori. Det handlar om hur datainsamlingen i studien bör analyseras och förklaras. En kvalitativ forskningsmetod hör ofta ihop med en induktiv ansats (Bryman & Bell, 2013). Den induktiva ansatsen utgår från empiri för att sedan hitta samband till det som observerats. Motsatsen till induktion är deduktion där forskaren utgår från teori för att sedan testa den praktiskt (Alvesson & Skoldberg, 2008). Deduktiv ansats grundas ofta i hypoteser och antaganden, vilket författarna anser vara svårt gällande individernas tankar och uppfattningar. I denna studie har författarna valt att ha en något mer induktiv ansats med deduktiva influenser. Detta för att studien undersöker individers uppfattningar om arbetsgivarvarumärket.

2.5 FÖRBEREDELSE FÖR DATAINSAMLING

Bryman (2011) menar att intervjuer av kvalitativ karaktär kräver mycket noggranna förberedelser. Forskarna behöver ha god kunskap inom det område som ska studeras. Det första steget var att förbereda respondenterna. Respondenterna kontaktades via mail, därefter valdes tid och datum för när intervjun skulle genomföras. Innan intervjun valde författarna att endast skicka ut ämnen som kunde beröras under intervjun. Detta för att respondenterna på förhand skall undvika att komma med redan uttänkta svar. Samtidigt som samtalsämnen kring intervjun skickades ut ställdes frågan till respondenterna om

intervjun kunde spelas in. Bryman och Bell (2013) menar att vid kvalitativa intervjuer är inspelning en stor fördel för att kunna göra en detaljerad analys, därför lyftes frågan redan i ett tidigt stadi. Inom kvalitativ forskning är det vanligare att endast ett fåtal enheter studeras. Det kvalitativa dataunderlaget är ofta skiftande och mångdimensionellt, det blir därför tidskrävande och svårt att studera fler enheter (Lind, 2014). Vår ambition på förhand var att genomföra tio semi-strukturerade intervjuer.

Innan vår datainsamling utformades en intervjuguide ([se bilaga 2](#)). Bryman och Bell (2013) beskriver intervjuguiden som en lista över frågeställningar som skall beröras i den semistrukturerade intervjun. Intervjuguiden är ett verktyg som underlättar för att kunna ställa följdfrågor, för att upprätthålla en flexibilitet under intervjun. I det första avsnittet i intervjuguiden ställs frågor om bakgrundsfakta till respondenterna. Detta underlättar för att kunna skapa sig en uppfattning av vem som intervjuas. En annan fördel med bakgrundsfakta är att det blir enklare att kunna sätta in respondentens svar i ett sammanhang (Bryman & Bell, 2013). Tanken är att följa ordningen av valda ämnen och frågeställningar till respondenterna. Detta är dock inget måste enligt Bryman och Bell (2013) som menar på att det är bättre att anpassa ordningen efter intervjuutvecklingen.

Frågeställningar i intervjuguiden har delvis utformats utifrån Backhaus och Tikoos (2004) ramverk inom Employer Branding. Dessa tre steg är: *association, image och attraktion*. Detta motiveras genom att modellen hjälper oss att skapa en förståelse om vad medarbetarna har för uppfattningar om arbetsgivarvarumärket Götene kommun. Dessutom vilken image och attraktion som finns till arbetsgivarvarumärket. Bryman (2011) poängterar att frågor som finns med i intervjuguiden på ett tydligt sätt skall vara väsentliga för studiens syfte och frågeställningar. Detta är ytterligare ett argument varför författarna utformat frågor utifrån Backhaus och Tikoos (2004) ramverk.

Innan datainsamlingen genomfördes en pilotintervju för att säkerhetsställa att frågorna var utformade på ett lättförståeligt sätt. Dessutom kunde författarna kontrollera att frågorna inte misstolkades och att liknande svar på frågorna framförs som förväntats.

2.6 DATAINSAMLING

Urvalet i studien liknar vad Alvehus (2013) kallar ett strategiskt urval. Forskare kan genom detta urval komma åt delar av organisationen som antas vara informationsrika och intressanta. Populationen i urvalsprocessen beräknas till ca 570 personer. Dessa personer arbetar alla inom sektor omsorg på Götene kommun. Intervjuerna genomfördes i

grupprumsmiljö på centrumhuset i Götene. Detta val baserades på att respondenterna inte skulle ha för långt avstånd från deras arbetsplats. Dessutom ville författarna hitta en trygg miljö som känns välbekant för medarbetarna, vilket även Bryman och Bell (2013) poängterar som en praktisk detalj.

Majoriteten av respondenterna i studien var kvinnor och har olika lång anställningstid inom organisationen. Författarna förmodar att det generellt är fler kvinnor inom denna yrkeskategori. Dessutom har författarna strävat efter att uppnå en jämställdhet i studien. Att medarbetarna har olika anställningstid ser författarna som positivt. Personer som varit inom organisationen en längre tid har en djupare bild av arbetsgivaren, medan de andra har en klarare bild av hur de såg på Götene kommun innan sin anställning.

Datainsamlingen skedde genom semi-strukturerade intervjuer. Innan intervjuerna informerades respondenterna återigen om att allting sker helt anonymt och att fokus ligger på deras uppfattningar kring arbetsgivarvarumärket. Författarna presenterade sig själva och förklarade tydligt syftet med studien. Tio semi-strukturerade intervjuer genomfördes på ca 45 minuter vardera, vilket var författarnas ambition för studien. Under intervjun försökte författarna ställa följdfrågor och be respondenterna att ge exempel och svara så utvecklat som möjligt. Detta för att författarna skall kunna skapa sig en förståelse om respondenternas uppfattningar om arbetsgivarvarumärket.

Det var alltid en person som var samtalsledare som var ansvarig under intervjun, medan den andra personen antecknade och ställde eventuella följdfrågor som samtalsledaren kunde missa. Bryman och Bell (2013) menar att intervjupersonen under en semistrukturerad intervju har stor frihet att forma svar på sitt sätt och lyfta fram det som anses viktigt.

Författarna kunde ibland uppleva att respondenterna styrde samtalet, vid vissa tillfällen fick en avvikelse från intervjuguiden göras för att intervjun skulle få ett naturligt flyt. Efter varje avslutad intervju diskuterade författarna innehållet och genomförandet för att se hur deras uppfattningar stämde överens. Detta var också ett sätt att utvärdera och förbättra intervjutekniken i studien. Författarna upplevde att intervjuerna blev bättre ju fler intervjuer som genomfördes i studien.

2.7 ANALYS AV DATA

Under datainsamlingen kunde författarna samtidigt påbörja dataanalysen. Fördelen med detta menar Carlsson (1991) är att under pågående arbete kan forskarna reflektera över eventuella ändringar som behöver göras i datainsamlingen. Allt för att forskningsproblemet skall kunna belysas på bästa sätt. Författarna har under dataanalysen uppmärksammat att det varit nödvändigt att samtala mer kring vissa frågor mer än andra utifrån intervjuguiden, för att kunna belysa problemformuleringen. På så sätt har författarna också kunnat reflektera om data varit tillräcklig och innehållsrik för studien, vilket de fann att den var. Efter vår datainsamling transkriberades de semi-strukturerade intervjuerna till ungefär 80 sidor text.

För att bearbeta transkriberingarna till ett empirikapitel ansåg författarna en hermeneutisk analysmetod mest lämpad. Hermeneutik utformades från början för tolkning och förståelse av texter. Den centrala idé som hermeneutiken vilar på är att forskaren som analyserar texten ska försöka få fram textens mening, utifrån de perspektiv som skaparen haft (Bryman & Bell, 2013). Författarna kunde på så sätt succesivt arbeta fram ett empirikapitel på 12 sidor från ca 80 sidor transkriberingstext.

En sammanfattning av empirin gjordes utifrån empirikapitlet för att underlätta för läsaren (se tabell 3). De vanligaste *associationerna*, *imagen* och *attraktionen* av arbetsgivarvarumärket bland respondenterna sammanställdes av författarna. Författarna kommer att använda tabellen i analysdelen för att koppla ihop empiri-och analyskapitlet.

2.8 ETISKT FÖRHÅLLNINGSSÄTT

För att empirin i en kvalitativ forskning skall anses som trovärdig menar Bryman (2011) att forskare som genomför kvalitativa studier bör utgå ifrån bedömningsgrunder. I detta avsnitt kommer författarna redogöra hur de förhållit sig till: anonymitet och konfidentialitet, tillförlitlighet, pålitlighet samt en avslutande metoddiskussion i avsnittet.

2.8.1 ANONYMITET OCH KONFIDENTIALITET

Anonymitet är enligt Bryman och Bell (2013) svårt att förhålla sig till i kvalitativa studier. Genom djupa beskrivningar av studieobjekt, organisationer och händelser finns det en risk att läsare avslöjar respondenternas identitet. Innan intervjuerna informerades samtliga av respondenterna om riskerna med att vara respondent. Respondenterna erbjöds att vara anonyma i studien, vilket alla ville vara. Författarna antar att anonymiteten hjälpte respondenterna att känna sig trygga i deras svar på frågorna. Uppgifter som namn, kön och adress på de personer som deltagit i studien kommer att behandlas konfidentiellt och inte

nämnas i rapporten. Det skall inte heller vara möjligt att med hjälp av svaren kunna knyta informationen till en specifik person. Enligt Langemar (2008) kan detta försöka undvikas genom att sprida ut citat och exempel så att läsaren inte vet vem som sagt vad. Respondenterna blev tilldelade varsin kodad bokstav A-J, detta slumpmässigt utan inbördes ordning. Götene kommun begärde inte att vara anonym i studien.

Material som används av författarna, det vill säga inspelade intervjuer, transkriberingar och anteckningar kommer att koda och sparas i författarnas datorer. Ingen annan har tillgång till dessa utom författarna. Materialet kommer att förstöras när uppsatsen blir godkänd. Nyttjandekravet av data som samlas in från studien skall endast användas i forskningsändamål. Denna information framgick tydligt till respondenterna. Bryman och Bell (2013) menar att insamlad data inte får användas i undervisningssyften eller affärsmässiga syften, om inte detta avtalats mellan parterna.

2.8.2 TILLFÖRLITLIGHET

Tillförlitligheten inom kvalitativ forskning gäller trovärdigheten och hur accepterad den är i andras ögon. Individer kan se på verkligheten och på olika sociala situationer på helt olika sätt (Bryman, 2011). Dessutom kan forskare uppfatta respondentens svar på ett oriktigt sätt. För att öka trovärdigheten i studien kommer författarna att återkoppla respondenterna med en transkribering av intervjun. Efteråt hade respondenterna möjlighet att kommentera, lägga till eller ta bort något från materialet för att sedan godkänna. Det säkerställde att författarna och respondenterna uppfattat varandra på ett korrekt sätt. Bryman (2011) menar att en återkoppling med författarnas studieresultat och intryck till organisationen ökar studiens tillförlitlighet. Författarna kommer efter studien att presentera och redovisa sina resultat för Götene kommun.

2.8.3 PÅLITLIGHET

För att öka studiens pålitlighet menar Bryman och Bell (2013) att forskarna på ett tydligt sätt ska redogöra för val och tillvägagångssätt under forskningsprocessen. Valet av respondenter och den utformade intervjuguiden är exempel på detta som tydliggör och styrker författarnas val i forskningsprocessen. Bryman och Bell (2013) menar att pålitlighet också innebär replikerbarhet, om studien kan få samma resultat vid en annan tidpunkt. I kvalitativ forskning skall intervjuunderlaget vara klart och tydligt för att undvika tomrum för misstolkning. Författarna anser att ett tydligt och genomtänkt intervjuunderlag gör studien mer trovärdig.

Transkriberingen blir ytterligare en process som kan säkerställa en högre trovärdighet av studien. Kvale och Brinkmann (2009) enas om att transkriberingen bör ske i nära anknytning till datainsamlingen. För att kunna öka pålitligheten i en kvalitativ studie menar Wibeck (2010) att det behövs mycket data för att uppnå detta.

2.9 METODDISKUSSION

Innan intervjuerna hade författarna mejlkontakt med respondenterna, där presenterades ämnen som skulle komma att behandlas. Avsiktligt valdes att inte skicka frågorna till respondenterna för att undvika färdiga och uttänkta svar. Det finns en risk att respondenten har svårt att tänka bortanför de förberedda svaren. Kvale och Brinkmann (2009) menar att *"i en kvalitativ forskningsintervju produceras kunskap socialt i ett samspel mellan intervjuare och intervjuperson"*. Genom att inte skicka ut frågorna på förhand kan respondenten tala fritt inom ämnet. Detta kan uppmuntra till mer impulsiva och djupare svar. Författarna är medvetna om att det också kan ha en negativ inverkan då respondenterna inte är förberedda på samma sätt. Detta är dock inget de uppmärksammade under intervjutillfällena.

Hur frågor framställs inför intervjupersonen kan påverka svaren från personen. Det är inte säkert att respondenterna återger samma svar vid ett annat tillfälle vilket kan påverka pålitligheten i studien. Författarna antar att respondenternas svar kommer vara grundade vid den aktuella intervjun. Författarnas förståelse och intresse för ämnet har haft betydelse för att uppfatta svaren på rätt sätt och att kunna ställa ytterligare följdfrågor till respondenterna.

Författarna är också medvetna om att valet av respondenter påverkar studien. Tio respondenter från sektor omsorg i Götene kommun valdes ut och studien grundades på deras uppfattningar kring arbetsgivarvarumärket. Författarna förstår att det finns andra uppfattningar och upplevelser av arbetsgivarvarumärket bland andra medarbetare i organisationen. Det blir en begränsning av medarbetarnas uppfattning om arbetsgivarvarumärke.

3. TEORI

I detta kapitel presenterar författarna den teoretiska referensramen som anses relevant för studien, som även ligger till grund för analysen. Teorier om varumärke, arbetsgivarvarumärke, samt modeller inom dessa områden presenteras. Även Backhaus och Tikoos modell (2004) Employer branding framework kommer att presenteras och ha en betydande funktion genom studien.

3.1 VARUMÄRKE

Varumärke användes ursprungligen för att differentiera produkter, men med åren har det även tillämpats för att differentiera individer, platser och organisationer (Peters, 1999). Författarna vill i likhet med Peters (1999) mena att teorier kring varumärke går att applicera på organisationer och arbetsgivarvarumärket. Arbetsgivarvarumärket, handlar om att differentiera organisationens egenskaper som arbetsgivare gentemot konkurrerande organisationer. Employer Branding belyser de unika aspekter som organisationen erbjuder de potentiella och befintliga medarbetarna genom anställningen (Backhaus & Tikoo, 2004).

Hur kommer det sig att nyexaminerade studenter attraheras av vissa organisationer, medan andra konkurrenter har svårt att hitta duktiga potentiella medarbetare? Falonius (2010) anser att det handlar om ett framgångsrikt varumärkesbyggande. Dagens marknader och även vardagen är genomsyrade med varumärken och under 1980-talet började varumärket observeras som konkurrensfördel, särskilt då forskning visat att köpare fattar beslut grundat på emotionella grunder (Melin, 1999). Falonius (2010) poängterar att ta ett steg tillbaka och se helheten med vad det innebär med ett varumärke för att skapa sig en förståelse. Kapferer (2008) definierar ett varumärke enligt följande:

“a sign or set of signs certifying the origin of a product or service and differentiating it from the competition” (Kapferer, 2008:10).

Kapferer beskriver två olika paradigmer om varumärke. En kundorienterad som har fokus på relationen mellan kunden och organisationen. Den andra avser att klargöra och mäta varumärket i monetära värden. Kapferer (2008) förklarar även varumärke som *conditional asset*, som innebär att om varumärket ska kunna leverera sina fördelar, deras ekonomiska värde, behöver de funktionera gemensamt med andra tillgångar i organisationen. Kapferer (2008) poängterar även att varumärket bör ses som ett levande system. Genom att få syn på en vara, en skylt, eller höra ett namn så är varumärket det konsumenterna känner och tänker (Post, 2004). Detta kan även ses utifrån ett tjänsteperspektiv, varumärket skapas

med kunder genom dess medverkan i tjänsteskapandet. Därmed skapas associationer av värde tillsammans av kunden och organisationen, som organisationen sedan önskar att kunna anknyta till varumärket (Grönroos, 2015).

Enligt Melin (1999) är ett starkt varumärke organisationens mest värdefulla tillgång. Organisationer bör strategiskt arbeta med att få varumärket att symbolisera ett visst värde. Varumärke är något som existerar i medvetandet och beskrivs som de förväntningar som individer har på de upplevelser eller fördelar som varumärket kan erbjuda. Varumärke är mer än den fysiska produkten. Detta visar även att det är nästintill omöjligt att kopiera ett varumärke från en konkurrent, medan en produkt enkelt kan kopieras (Falonius, 2010).

Aaker (1996) förklarar att ett starkt varumärke består av fyra parametrar utifrån begreppet *Brand Equity* som definieras som varumärkesvärde på svenska. Varumärkesvärde uttrycks på olika sätt av forskare. En tolkning av begreppet framställs som en värdering av förhållandet mellan varumärket och konsumenten eller de associationer konsumenten har om varumärket (Wood, 2000).

Aaker (1996) förklarar vad som kännetecknar ett starkt varumärke, det som bidrar till ökningen av varumärkesvärdet. Dessa fyra parametrar är: *lojalitet*, *känndom*, *upplevd kvalitet* och *associationer*.

Märkeslojalitet är en stor bidragande orsak som ökar värdet för varumärket. Det är viktigt för organisationer att värdesätta konsumenterna och försöka få konsumenterna till att vara så lojala som möjligt (Aaker, 1996). *Känndom* definieras genom att konsumenterna känner igen varumärket. Genom att vara välkänt skapar varumärket fördelar. Det gäller att vara känd för rätt saker (Aaker, 1996). *Kvaliteten* är väldigt viktigt för organisationerna, att deras varumärke associeras med god kvalitet för att stärka varumärkesvärdet (Aaker, 1996). Enligt Falonius (2010) angående *upplevd kvalitet* så är det den faktorn som är mest drivande när det gäller ekonomisk framgång. *Associationer* handlar om vad en organisation står för och hur organisationen väljer att uttrycka den. *Associationer* förknippade med organisationen kan vara olika slags symboler, produkter eller personer som är involverade (Aaker, 1996; McCracker, 1989).

Även Nilson (2000) poängterar att symboler för en organisation kan uttryckas på många olika sätt, samt att symbolen kan representera många olika värddimensioner. Nilson (2000) menar att starka varumärken kan vara avgörande för om organisationen kommer att vinna eller förlora på marknaden. En organisation som är ledande på marknaden

behöver ständigt arbeta med sitt varumärke för att inte förlora marknadsandelar till konkurrenterna. Oberoende av vilken strategi en organisation väljer är ett varumärke, ständigt, ett varumärke. Varje varumärke behöver vårdas, utvecklas och ha sin egen strategiska plan för att kunna utvecklas positivt och bidra till värdeskapandet för organisationen och konsumenterna (Falonius, 2010).

3.2 EMPLOYER BRANDING

Tidigare forskning inom området kring Employer Branding har tenderat att fokusera på rekrytering (Smythe, Dorward & Reback 1992; Ambler & Barrow, 1996). Detta för att ses som en attraktiv arbetsplats för befintliga och potentiella medarbetare (Maxwell & Knox, 2009; Moroko & Uncles, 2008). Moroko och Uncles (2008) menar att det inte är bra att lägga för mycket vikt vid rekrytering av nya medarbetare. Det kan leda till att befintliga medarbetare i organisationen hamnar i skuggan av de potentiella medarbetarna. Vidare betonar dem att organisationen bör ses som attraktiv för sina nuvarande medarbetare i första hand. Denna studie kommer att fokusera på de befintliga medarbetarna och inte hur organisationen kan attrahera nya medarbetare i samma utsträckning.

Som tidigare nämnts i inledningen myntades begreppet Employer Branding av Ambler och Barrow (1996). De beskrev arbetsgivarvarumärket som en process för de funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelarna i organisation mellan de befintliga och potentiella medarbetarna.

Detta är en liknande definition som Foreman och Money (1995) har angående intern marknadsföring. Forskarna illustrerar ett exempel med en spade om de funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelarna med produkten. De funktionella fördelarna är inte bara kvaliteten på spaden, utan vad spaden kommer att göra för kunden, t.ex. hjälpa kunden att gräva bättre. De ekonomiska fördelarna beskrivs som priset på en produkt. De psykologiska fördelarna relaterar till en känsla av välbefinnande. En diamantring kan värderas som en högre psykologisk fördel än de ekonomiska eller funktionella fördelarna (Foreman & Money, 1995).

Backhaus och Tikoo (2004) definierar Employer Branding som de aktiviteter en organisation genomför för att differentiera sina unika egenskaper. Detta kan medverka till att organisationen uppfattas som en attraktivare arbetsgivare jämfört med sina konkurrenter. På samma sätt som produktvarumärke, är värdet av arbetsgivarvarumärke beroende av dess konsumenter, det vill säga medarbetarna. Till skillnad från produktvarumärket tillför

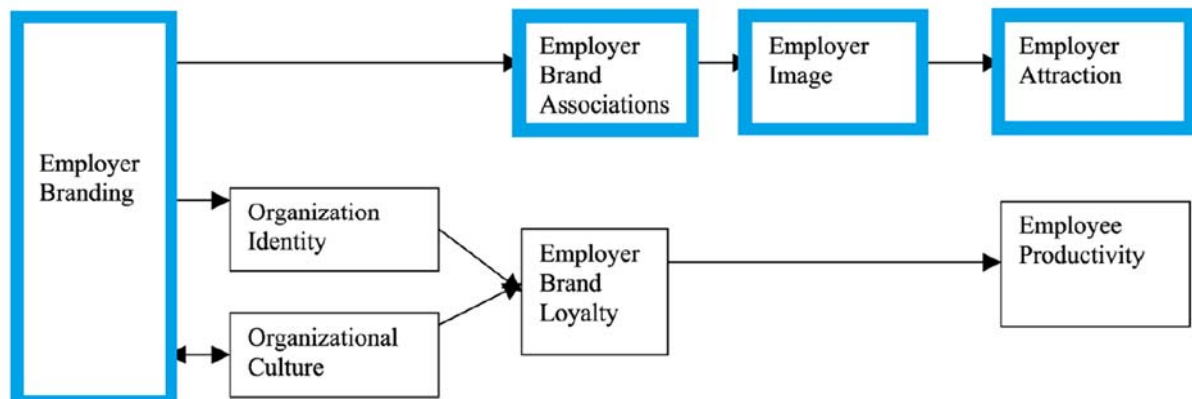
arbetsgivarvarumärket en anställning istället för en produkt. Anställningen riktas mot medarbetarna, på samma sätt som produkten riktas mot konsumenterna.

Backhaus och Tikoo (2004) menar att det finns två viktiga skillnader mellan arbetsgivarvarumärke och produktvarumärke. Den första skillnaden är att arbetsgivarvarumärket är specificerat till anställningen och karaktäriserar organisationens identitet som arbetsgivare. Den andra skillnaden mellan produktvarumärken och arbetsgivarvarumärke, är att arbetsgivarvarumärket inriktar sig både mot de interna och externa målgrupperna. Produktvarumärke riktar sig i första hand till den externa målgruppen (Backhaus & Tikoo, 2004).

Användandet av arbetsgivarvarumärket bygger på antagandet att humankapitalet ger värde för organisationen. Genom skickliga investeringar i humankapital, kan organisationens resultat förbättras (Backhaus & Tikoo, 2004). Detta stöds av det resursbaserade perspektivet, vilket tyder på att egenskaperna hos organisationens resurser kan bidra till en hållbar konkurrensfördel (Barney, 1991). Anläggningar, utrustning och kapital är det som vanligtvis ses som konkurrensfördelar. Även humankapitalet har visat sig att fungera som en viktig resurs för att skapa konkurrensfördelar (Priem & Butler, 2001).

Enligt Backhaus och Tikoo (2004) skiljer sig arbetsgivarvarumärket och Employer Branding genom att Employer Branding är den process som används för att bygga upp ett arbetsgivarvarumärke. Den underliggande teoretiska grunden för Employer Branding är inte fullt utvecklad. Backhaus och Tikoo (2004) har utvecklat ett ramverk för att förtydliga processen med Employer Branding, som benämns *Employer branding framework*. Denna modell används som ett ramverk för att utveckla olika påståenden inom området. Enligt Backhaus och Tikoo (2004) skapar Employer Branding två huvudsakliga tillgångar, varumärkesassociationer och varumärkeslojalitet. Varumärkesassociationer är de tankar och idéer som ett varumärke väcker i medvetandet hos konsumenterna (Aaker, 1991).

Författarna kommer fokusera på den övre delen i modellen om *associationer*, *image* och *attraktion*. Då främst Employer Image som definieras som en sammanslagning av medarbetarnas uppfattningar kring arbetsgivarvarumärket (Keller, 1993).



Figur 1, *Employer Branding Framework* av Backhaus och Tikoo (2004:505). Employer Image kommer att belysas särskilt i studien.

3.2.1 EMPLOYER BRAND ASSOCIATIONS

Associationer beskrivs genom att organisationer bör sträva efter att förknippas med något positivt. Associationer kan uttryckas i ord men kan även upprätthålla en mer sensorisk nivå. Det kan exempelvis handla om känslor och minnen (Supphellen, 2000). Potentiella medarbetare utvecklar även varumärkesassociationer via informationskällor som inte är styrda av arbetsgivaren.

Employer Branding är särskilt användbar för att förmedla de symboliska fördelarna för de potentiella medarbetarna. De symboliska associationerna, idéer och känslor som en individ har fått genom ett varumärke, spelar en viktig roll för att ge mening åt individens sociala värld (Elliot & Wattanasuwan, 1998). De symboliska associationerna kan omfatta organisationsattribut, exempelvis innovation och prestige, egenskaper som de befintliga och potentiella medarbetarna söker och finner attraktiva (Backhaus & Tikoo, 2004). Symboliska funktioner ökar när funktionella skillnader mellan varumärken är begränsade. Inom samma bransch, där arbetsrelaterade faktorer är likartade, kan det vara svårt för organisationer att differentiera sig som arbetsgivare gentemot sina konkurrenter (Lievens & Highhouse, 2003). Organisationer kan förmedla de symboliska fördelarna med att arbeta i en sådan organisation. Detta för att utveckla en positiv arbetsgivarimage. Effektiv Employer Branding använder en proaktiv strategi för att identifiera önskade associationer och sedan sträva efter att utveckla dessa (Backhaus & Tikoo, 2004).

3.2.2 EMPLOYER IMAGE

Modellen visar att associationer är de avgörande faktorerna gällande Employer Image (Backhaus & Tikoo, 2004). Utformandet och utvecklingen angående associationerna och image stöds av tidigare forskning inom rekrytering. Forskningen menar att bilden av arbetsgivaren påverkat attraktionen hos de sökande medarbetarna (Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993; Turban & Greening, 1997).

Varumärkesimage definieras som en sammanslagning av medarbetarnas uppfattningar om attribut som är produktrelaterade och icke-produktrelaterade och även de funktionella eller symboliska fördelar som varumärkesassociationer omfattas av (Keller, 1993). Produktrelaterade attribut kan beskriva produkten objektivt eller materiellt och avser funktionella fördelar som en produkt eller tjänst medför. Icke-produktrelaterade attribut representerar konsumenternas mentala bilder och konklusioner om en produkt snarare än vad de tror att produkten har för funktioner. Detta motsvarar de symboliska fördelar som konsumenterna försöker tillfredsställa.

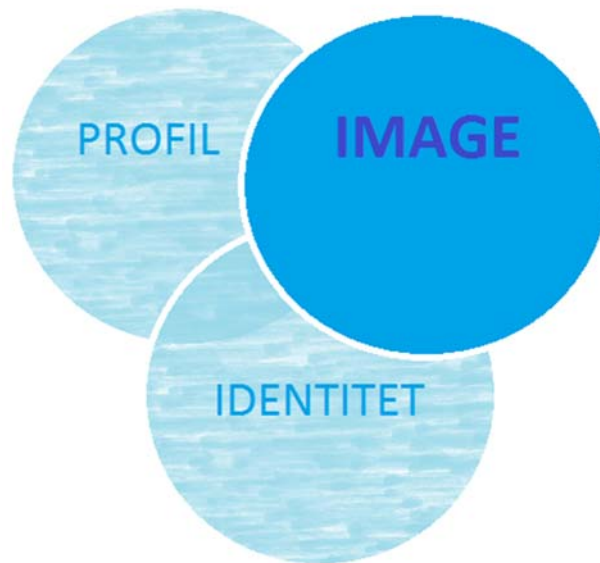
Employer Image förklaras genom funktionella och symboliska fördelar (Backhaus & Tikoo, 2004). Funktionella fördelar med arbetsgivarvarumärket beskriver delar av anställningen som organisationen erbjuder och som ses önskvärda. Enligt forskare har lön och andra förmåner påverka på organisationens Employer Image. Symboliska fördelar som kan påverka organisationens bild, kan exempelvis vara vad de potentiella medarbetarna tror att de kommer att få ta del av om de arbetar i organisationen (Backhaus & Tikoo, 2004).

3.2.3 EMPLOYER ATTRACTION

Forskning poängterar att imagen de potentiella medarbetarna har av organisationen jämförs med individens behov, personlighet och värderingar. Ju bättre överensstämmelsen mellan individens värderingar är med organisationens värderingar, ju mer sannolikt är det att individen kommer att lockas till organisationen (Schneider, 1987; Judge & Cable, 1997). De tidigare stegen i modellen är det som bidrar till att organisationen anses som en attraktiv arbetsgivare (Backhaus & Tikoo, 2004). Stegen i modellen har ett samband med varandra. I studien kommer den övre delen av modellen återkomma. *Association, image och attraktion* kommer att finnas med i empiri- och analysavsnittet.

3.3 IMAGE

Bilden av arbetsgivarvarumärket går att förstå utifrån Larssons (2014) figur om förhållandet mellan *profil*, *image* och *identitet*. Med *profil* menar Larsson (2014) att det står för den bild som organisationen önskar ha av sig själv hos sin omgivning, både den externa men även de interna medarbetarna. *Image* står för den uppfattning individer har fått eller skaffat sig av organisationen. Sista punkten, *identitet*, är den sammanställda bilden som organisationen uppfattar och förmedlar om sig själv i relation till omvärldens föreställning (Larsson, 2014). I studien kommer stort fokus riktas mot *image*, eftersom syftet med studien är att undersöka hur medarbetarna uppfattar arbetsgivarvarumärket.



Figur 2, Förhållandet mellan *profil*, *image* och *identitet* skapad efter Larsson (2014;126).

För organisationer handlar det om att ha en insikt gällande de befintliga medarbetarnas uppfattningar om sin arbetsgivare. Vilka värderingar råder inom organisationen och om det finns något gemensamt mellan arbetsgivaren och medarbetarna. Det handlar om att skapa en likhet mellan *profil* och *image*. Organisationens och omvärldens önskade bild stämmer sällan överens (Larsson, 2014).

Av dessa tre begrepp kommer författarna att fokusera på delen om *image*. Vos (1992) menar att *image* är den bild av organisationen som de olika intressenterna uppfattar. Dessa intressenter har ofta en ytlig förståelse av hur arbetsgivaren faktiskt är. De intressenter författarna kommer att fokusera på är de befintliga medarbetarna i organisationen (Vos, 1992). Vad som uppfattas som framträdande för en organisation beror på vem som uppfattar, det kan vara potentiella medarbetare, medarbetare eller andra intressenter (Durkerich, Golden & Shortell, 2002).

Slaughter, Zickar, Highhouse och Mohr (2004) fick i sin studie fram att organisationer som fått sina egenskaper bekräftade av de befintliga medarbetare i organisationen upplevdes som mer attraktiva i jämförelse med andra organisationer. Individer som arbetat i, eller haft nära samverkan med organisationen, blir också goda ambassadörer för den. För att organisationen ska kunna dra nytta av denna marknadsföring behöver organisationen sätta sig in i den potentiella sökandes uppfattningar för att förstå vad som gör organisationen attraktiv.

De befintliga medarbetarna har en betydande roll i utvecklingen av arbetsgivarvarumärkets image (de Chernatony & Segal-Horn, 2003). De anställda har en central roll i varumärkesbyggandet och det tydliggörs när de anställdas åsikter och värderingar stämmer överens med organisationens vision. Berthon, Ewing och Hah (2005) poängterar att trovärdigheten till marknadsföringen externt stärks och ger en positiv effekt på organisationens image, omvänt får det på samma sätt negativ effekt. Kommunikation mellan befintliga medarbetare och externa individer är betydligt mer kraftfull än den organisationen själv kommunicerar. Den bild som befintliga medarbetarna tycker att de externa individerna har av organisationen är nödvändigtvis inte detsamma som den bild som externa individer faktiskt har av organisationen (Dutton & Dukerich, 1991).

3.4 VARUMÄRKESPERSONLIGHET/ATTRIBUT

Varumärkespersonlighet definieras av Aaker (1997) som en uppsättning av mänskliga egenskaper som associeras med ett varumärke. Varumärken kan beskrivas i attribut, vilka är beskrivande och som karaktäriserar till exempel en vara, tjänst eller ett varumärke (Mitchell & Olson, 1981). Schiffman och Kanuk (2008) menar att konsumenters uppfattning av ett varumärke är en kombination av attribut konsumenter tycker är viktiga samt en utvärdering av de attribut varumärket har. Upplevelsen av varumärkesattributen och dess för- och nackdelar bildas hos den enskilde individen på flera olika sätt. Detta genom direkt erfarenhet, olika mediekanaler eller från mun till mun. En direkt upplevelse av ett varumärke skapar starkast uppfattning om attributen (Mitchell & Olson, 1981).

Attribut som är förknippade med varumärket Coca-Cola är cool, amerikansk, och verklig. Dessa egenskaper är bestående och differentierar Coca-Cola från sina konkurrenter (Pendergrast, 1993). Andra varumärken som Pepsi förknippas med attributen ung, spännande och modern. Dr Pepper är avvikande, unik och rolig (Plummer, 1985). I motsats till produktrelaterade attribut som tjänar en nyttofunktion för kunder, tenderar varumärkesattribut istället att tjäna en symbolisk funktion för varumärken (Keller, 1993). Aaker (1997) har utvecklat ett ramverk för varumärkesattributen. Totalt kunde 42 stycken

attribut urskiljas och tas fram som kan associeras till varumärken. Dessa attribut anser författarna kunna applicera även på arbetsgivarvarumärken.

Jordnära	Originell	Pigg	Samtidig	Framgångsrik	Feminin
Familjär	Glad	Cool	Pålitlig	Ledande	Smidig
Lokal	Sentimental	Ungdomlig	Hårt arbetande	Själsäker	Kantig
Ärlig	Vänlig	Fantasifull	Trygg	Överklassig	Maskulin
Uppriktig	Gullig	Unik	Intelligent	Glamorös	Västerländsk
Verklig	Trendig	Modern	Teknisk	Stilig	Tuff
Hälsosam	Spännande	Självständig	Gemensam	Charmig	Fri

Figur 3, Varumärkesattribut av Aaker (1997). Egen översättning.

3.5 ARBETSGIVARERBJUDANDEN

Employer Value Propositions översätts till arbetsgivarerbjudanden. Detta kan likställas med Customer Value Propositions, som innebär de kundlöften organisationer använder sig av för att vara konkurrenskraftiga. Löften mellan organisationen och kunden består av vilka förmåner organisationen erbjuder kunden, detta med en produkt eller tjänst i gengäld mot kundens ersättning. Detta är inte en process som sker under kort tid, utan utvecklas och kräver ordentlig planering (Anderson, Narus & van Rossum, 2006). Detta likställs med arbetsgivarerbjudanden och definieras som löften befintliga och potentiella medarbetare erhåller från arbetsgivaren (Dybre & Parment, 2012). Författarna kommer i studien att se arbetsgivarerbjudanden ur de befintliga medarbetarnas perspektiv.

Arbetsgivarerbjudande handlar om vilka erbjudanden de befintliga medarbetarna erbjuds av arbetsgivaren. Ett exempel kan vara att medarbetarna erbjuds en trygg arbetsmiljö på arbetsplatsen, om det anses unikt gentemot konkurrenterna. Ett genomarbetat arbetsgivarerbjudande är nödvändigt för att konkurrera om de bästa medarbetarna på marknaden (Backhaus & Tikoo, 2004). Utmaningen för organisationer är att framställa ett unikt erbjudande som skiljer sig från konkurrenterna. Organisationer kan förmedla vad en anställning kan erbjuda, och varför befintliga och potentiella medarbetare ska arbeta i just deras organisation (Falonius, 2010).

Moroko och Uncles (2008) menar att ett framgångsrikt arbetsgivarvarumärke kännetecknas av att ha ett värdeerbjudande som överensstämmer mellan befintliga och potentiella medarbetare. Det är inte tillräckligt med att måla upp en fin bild av

organisationen och som en god arbetsgivare. Det gäller även att fullfölja erbjudandet, att erbjudandet ska vara verkligt och attraktivt (Moroko & Uncles, 2008).

En grundläggande uppfattning om arbetsgivarerbjudanden är att medarbetarna ska känna sig tillfredsställda med sin arbetsgivare. Detta skapar lojalitet hos medarbetarna i förhållande till arbetsgivaren (Dyhre & Parment, 2012). Medan varumärkeslojala konsumenter fortsätter att köpa en produkt, även vid sämre förhållanden, så är varumärkeslojala medarbetare kvar i organisationen, även när förhållanden kan få medarbetarna att överväga till att byta arbetsgivare (Backhaus & Tikoo, 2004).

Trots att ledningen vill förmedla en bild av hur arbetsgivaren är, kommer medarbetarnas upplevelser väga tyngst. Den bilden kommer att kommuniceras utåt till omvärlden. Därmed är det viktigt för arbetsgivaren att ha kunskaper om de befintliga medarbetarnas upplevelser, så att inte en felaktig bild förmedlas utåt (Dyhre & Parment, 2012).

Meningen med erbjudandet är att medarbetarna ska se organisationen som en attraktiv arbetsgivare (Backhaus & Tikoo, 2004). Något som medarbetarna kan uppfatta som värdefullt i erbjudandet är säkerheten kring anställningen (Berthon, Ewing & Hah, 2005). Känner medarbetarna något unikt med arbetsplatsen kan det vara ett värdefullt innehåll som kan tas med i erbjudandet (Barrow & Mosley, 2005).

3.5.1 INTERN OCH EXTERN KOMMUNIKATION AV ARBETSGIVARERBJUDANDEN

Backhaus och Tikoo (2004) poängterar i sin artikel om hur viktig kommunikationen är gällande arbetsgivarvarumärket. Kommunikerandet av arbetsgivarerbjudandet skall ske både internt och externt. Detta för att få en enhetlig bild av organisationen. Genom att kommunicera erbjudandet externt kan arbetsgivarvarumärket etableras och nå ut till potentiella medarbetare (Backhaus & Tikoo, 2004). Detta kan göras med hjälp av de unika fördelarna organisationen kan erbjuda. Den externa kommunikationen påverkar även de befintliga medarbetarna. Barrow och Mosley (2005) menar att den externa kommunikationen uppmärksammas mer av de befintliga medarbetarna än den interna kommunikationen.

När den externa kommunikationen utformas är det viktigt att organisationen tar hänsyn till medarbetarnas perspektiv, hur det faktiskt är.

Som nämnts tidigare är det oftast medarbetarnas upplevelser som väger tyngst (Dyhre & Parment, 2012). Innan organisationen väljer att kommunicera arbetsgivarerbjudandet externt är det viktigt att budskapet är i linje med det som kommuniceras internt. Den

externa kommunikationen kan ske på många sätt, genom olika sorters kommunikationskanaler. På senare år har sociala medier expanderats och fått en mer betydande roll samt blivit ett smidigt sätt att få ut information (Carlsson, 2009). Kommunikationen kan inte se ut på samma sätt. För att en organisation skall uppnå bästa möjliga effekt så måste kommunikationen se olika ut för olika målgrupper (Universum, 2016).

Vidare diskuterar Backhaus och Tikoo (2004) att erbjudandet även ska kommuniceras internt inom organisationen och göra det till en del av organisationskulturen. Den interna kommunikationen skapar engagemang hos de anställda och får organisationen att arbeta på ett likartat sätt. Detta kan leda till en stark arbetsstyrka och att organisationens mål uppfylls. För de befintliga medarbetarna stärks en gemensam värdegrund genom den interna kommunikationen. Den unika organisationskulturen som kan skapas är svår att kopiera och ta del av för konkurrerande organisationer (Backhaus & Tikoo, 2004). Intern kommunikation kan även öka förståelsen för förändringar inom organisationen samt minska förvirring och motstånd av medarbetarna mot det (Lippitt, 1997).

4. EMPIRI

I det följande avsnittet är studiens empiri sammanställd. Empirin kommer att struktureras precis som intervjufrågorna, utifrån den övre delen av Backhaus och Tikoos (2004) modell Employer branding framework som presenterats i teorikapitlet. I studien kommer författarna använda den övre delen av modellen (se figur 1).

4.1 PRESENTATION AV RESPONDENTER

Respondenterna arbetar inom sektor omsorg och har olika tjänster på Götene kommun. Det finns en spridning av medarbetare och olika typer av tjänster inom sektor omsorg bland respondenterna. Detta för att få en allmän och utbredd bild av medarbetarnas upplevelser kring arbetsgivarvarumärket. Författarna har valt att endast visa vilka som jobbar som enhetschef och medarbetare. De har också arbetat olika lång tid i organisationen.

Respondent A	Enhetschef
Respondent B	Enhetschef
Respondent C	Enhetschef
Respondent D	Medarbetare
Respondent E	Medarbetare
Respondent F	Medarbetare
Respondent G	Medarbetare
Respondent H	Medarbetare
Respondent I	Medarbetare
Respondent J	Medarbetare

Tabell 1, översikt av respondenter.

4.2 ASSOCIATION OCH IMAGE

4.2.1 UPPFATTNING INNAN ANSTÄLLNINGEN

Under intervjun ville författarna skapa sig en förståelse om respondenternas uppfattningar kring arbetsgivarvarumärket innan deras anställning. Många respondenter beskriver att de varit i kontakt med organisationen på olika sätt innan deras anställning. Flera respondenter bor i kommunen eller har tidigare varit bosatta i kommunen. Trots detta var flertalet av respondenternas uppfattningar kring Götene kommuns arbetsgivarvarumärke innan deras anställning otydlig enligt författarna. 7 av 10 respondenter beskriver att de inte haft någon uppfattning om arbetsgivarvarumärket innan deras anställning.

"Jag hade ingen större uppfattning eller några förväntningar när jag började arbeta på Götene kommun. Jag gick in helt förutsättningslöst" - Respondent J

"Det är svårt att säga att jag hade någon direkt uppfattning om Götene kommun, det bara var" - Respondent F

Andra respondenter som inte haft någon uppfattning om arbetsgivarvarumärket beskriver att de också har sökt sig till organisationen Götene kommun på grund av sin boendesituation, eller av bekvämlighet. Detta skiljer sig också då flera respondenter är bosatta i andra kommuner.

"Jag sökte bara det som var nära då. Jag hade ingen tidigare uppfattning om varken jobbet eller arbetsgivaren. Det var egentligen för att det var nära, så därför halkade jag in på detta" - Respondent D

"Jag sökte mig hit för att det var nära hem, jag ville vara nära barnen" - Respondent G

Något som författarna fann intresseväckande under intervjuerna var hur respondent E besvarade frågan kring sin uppfattning om arbetsgivarvarumärket innan sin anställning:

"Att jag hamnade på Götene kommun var en slump. Helt plötsligt var man anställd i Götene kommun över en natt. Jag hade nog ingen uppfattning kring arbetsgivaren överhuvudtaget" - Respondent E

Två respondenter nämner att de haft kännedom om vissa medarbetare och chefer innan anställningen som de tyckt väldigt bra om. De har också haft en god uppfattning och tyckt att tidigare samarbete med dessa personer har fungerat bra.

"Jag visste inte så mycket om hur Götene kommun var som arbetsgivare. Jag visste vem som skulle vara min närmsta chef. XX tyckte jag väldigt bra om, så jag tänkte att jag kommer in i en bra organisation" - Respondent H

"Jag tror inte att jag hade någon uppfattning alls. Det var en före detta kollega som var anställd här som tyckte jag skulle börja här. Han var chef här. Men förutom de hade jag ingen direkt uppfattning" - Respondent B

När författarna ställer frågan till respondenterna vad de associerar arbetsgivarvarumärket Götene kommun med, kommer en rad olika punkter upp. Dessa kommer att sammanställas nedan och sedan presenteras mer utförligt i avsnittet.

- Närhet
- Trygghet
- Förändringsbenägen
- Ansvarsfull
- Tidigare misslyckade projekt och satsningar

4.2.2 NÄRHET

Något som togs upp av samtliga respondenter under intervjuerna är ordet närhet, vilket har förklarats på olika sätt. Närhet förklaras av flertalet respondenter som att det är korta vägar i beslutsprocesser. Beslut och förändringar som görs i organisationen går snabbt och enkelt att verkställa. Men även som att det är nära till andra kollegor och chefer i deras arbete. Detta ses som något positivt bland flertalet av respondenterna.

"Vi har nära till både arbetsledning och kollegor, annars klarar vi inte av vårt jobb. Det är nära till kommunen som arbetsgivare men även till service. Det är inga långa vägar i beslutsprocesser. Det är den lilla kommunens charm, att den känner man till och vet, man känner till varandra och man månar om kommuninvånaren. Jag är stolt över att det är väldigt nära" - Respondent F

Respondent A upplever också en närhet vid beslutsfattande i organisationen och menar att vid en förändring så går det att vända på skeppet lite snabbare än i andra organisationer.

"Det finns en närhet mellan beslut och verkställdhet. Jag har sett hur segdraget det kan vara. Då har man varit tvungen att gå från punkt 1-2-3-4-5, här kan man hoppa från punkt 1-5. Det är snabba och korta vägar i beslutsprocessen. Det kanske är för att vi är en liten kommun och måste vara lösningsfokuserade här" - Respondent A

Närhet förklaras också genom att de vet vart saker och ting finns, att respondenterna känner till varandra och månar om kommuninvånaren. Närhet upplevs finnas till annan personal, service och chefer. Respondenterna menar att det blir en annan personkännedom med närhet i organisationen. All hjälp som medarbetaren behöver finns nära till hands. Det anses inte vara långt till andra enheter och service enligt flertalet respondenter. Det är ett öppet klimat där dörrarna alltid är öppna och det finns alltid tid för sina medarbetare.

"Närheten till precis allting är helt suverän. Det är helt otroligt, det kan jag fascineras av än idag. Att få arbeta med den här närheten och människorna som arbetar här ställer alltid upp, jag tycker det är fantastiskt. Vi hjälper

varandra på nått vis, alla ställer upp och det finns alltid någon att vända sig till" - Respondent J

"Nästan familjärt, det låter löjligt men att man är nära. Nära till personal och chefer, alla jag behöver ha hjälp av, det är nära. Det är ett kännetecken för Götene kommun, att det inte är avstånd till andra chefer eller andra enheter" - Respondent C

Närhet kommer på tal hos flertalet av respondenterna för att de tycker att Götene kommun är en liten arbetsgivare jämfört med andra kommunala organisationer. Det ses som både en för- och nackdel bland respondenterna. En fördel några av respondenterna ser är att de får flera olika arbetsuppgifter i deras roller. En nackdel är att Götene kommun inte har alla resurser och lika många kompetenser som de har i stora kommuner. En annan nackdel är att mycket arbete kan hamna hos en och samma person.

"Det spelar inte så stor roll om vem du frågar utan man löser det "Ja, jag är inte rätt person men jag tar detta vidare" och inte "Jag är inte rätt person, ta det med person X" – Respondent A

"En nackdel med att vara en liten kommun är att det är få invånare, lite pengar men samtidigt så måste man ordna med så mycket. Man måste hålla samma service nivå. Att vara i en bygd där man känner människor kan upplevas som besvärande, men också fantastiskt. Någon tittar till en, har koll och faktiskt bryr sig om en" - Respondent F

4.2.3 TRYGGHET

Respondenterna associerar även arbetsgivarvarumärket med trygghet. De menar att Götene kommun tar vara på sina medarbetare och att det är en arbetsplats med många möjligheter. Skulle en medarbetare vilja byta tjänst eller arbetsuppgifter finns det en öppenhet till det.

"Jag tycker att Götene kommun tar vara på sin personal. Vill man byta eller göra någonting så tror jag att man har möjlighet till det. Det är en stor arbetsplats med många möjligheter" - Respondent G

Några av respondenterna beskriver tryggheten i samband med att de fick en tillsvidareanställning på Götene kommun.

"Jag har varit timanställd och gick på en mer osäker anställning under flera år. Det var lite osäkert alltihop. Men jag var väldigt glad för att senare bli tillsvidareanställd" - Respondent E

"Jag arbetade på timmar som vikarie och sprang runt på alla ställen. Jag kommer ihåg när jag fick en tillsvidareanställning, det tyckte jag var jättestort och en otrolig trygghet för mig" - Respondent J

Tryggheten förklaras även genom att medarbetarna känner till de flesta individer och hur organisationen fungerar. Att chefer och andra medarbetare bryr sig om individen skapar en upplevd trygghet för respondenterna.

"Det är tryggt genom att man vet vart saker och ting finns. Det är en trygg arbetsplats där människor tar emot dem nya som kommer på ett bra sätt. Annars så stannar man nog inte längre" – Respondent F

"Jag känner mig trygg när jag går in i huset. Det är varmt och tryggt. Alla känner varandra väldigt väl. Men jag tror att det är att jag varit här länge också. Jag känner alla. Fast det har inte alltid varit så. För några år sen var det inte så. Vi hade vår andra chef, då kände jag mig otrygg och olustig. Nu är det en helt annan stämning. Man känner till i princip allting. Man är nära allting. Det är lätt att ta reda på saker. Vi har en trygg grupp här. De nya som kommer hit får en bra introduktion. Dem blir inte inslängda i arbetet utan vi tar hand om dem som kommer till oss så att dom känner sig välkomna" - Respondent I

4.2.4 FÖRÄNDRINGSBENÄGEN

Flertalet av respondenterna uppfattar organisationen Götene kommun som ständigt förändringsbenägen, då många gånger i ett negativt sammanhang. 4 av 10 respondenter uppfattar att organisationen genomfört stora omorganisationer under de senaste åren. Framförallt uppfattar respondenterna att det har varit många chefsbyten i organisationen.

"Det måste vara viktigt för en arbetsgivare att ha kvar människor som kan sitt jobb istället för att börja om och börja om. Det tär väldigt mycket på alla i en organisation. Visst behöver organisationer få in nytt blod och ny puls men det får inte bli för mycket. Det måste vara en stomme att luta sig emot. Kan man ha kvar den tror jag att Götene kommun skulle bli en attraktivare arbetsgivare" - Respondent F

"Har sett en förändring det sista året, det har jag gjort, en jätteförändring. Det har det med chefsbyten på högre nivå att göra. Där ser man en attityd förändring" - Respondent C

"Jag har haft 12-13 chefer på mindre än 20 år" - Respondent G

Påföljden av detta blir att medarbetarna känner att de aldrig lär känna sin närmsta chef. Förändringarna och chefsbytena bidrar till att det blir osäkert och svårarbetat i organisationen.

"Det har varit stora omorganisationer. Kommunen har haft lite täta omorganisationer så att det blir svajigt på arbetsplatsen. Som det alltid blir. Jobbet tappar då lite fart varje gång" – Respondent H

Respondent B, som är enhetschef, påpekar att kommunikationen kring förändringarna och tillsättningarna av chefstjänsterna inte varit den bästa:

"Hur gick den tillsättningen till egentligen? Det kanske inte annonseras. Men det är samma för mig, jag blev bara inplockad. Det är så det är lite granna. Man borde vara öppnare med tjänster och dylikt så att alla kan söka. Eller vara öppna med att säga om det är omplaceringar, omorganisationer eller vad det beror på" - Respondent B

4.2.5 ANSVARFULL

Ett samtalsämne som uppkommer under intervjuerna är att flertalet av respondenterna ofta får ta ett eget ansvar i deras dagliga arbete. De har förhållandevis självständiga arbetsuppgifter där varje individ sköter sitt eget arbete. Detta i kombination med att de tillhör en arbetsgrupp som har liknande arbetsuppgifter. Det finns ingen klar detaljstyrning och medarbetarna får ofta själva hitta egna lösningar på problem i deras vardag.

"Vi fick vara med och bygga upp verksamheten och det var roligt att vara med och forma och skapa den. Vi är ganska självständiga i vår grupp. Chefen har det övergripande ansvaret men vi får forma verksamheten väldigt mycket själva som vi vill ha det. Man får ta ut svängarna lite, komma med nya idéer och förslag. Det finns ett tillåtande klimat för det. Det finns ett förtroende ut mot oss som jobbar. Det är viktigt att man får ett förtroende av sin arbetsgivare." - Respondent H

"Jag trivs mycket bra på min arbetsplats. Det är väldigt fritt och rörligt jobb" - Respondent E

Detta lyfts fram som något positivt bland respondenterna. I samband med det egenansvar som råder uppfattar många av respondenterna att det bidrar till ett bättre självförtroende och självkänsla att själv driva sitt arbete framåt. Många beskriver också sitt arbete som väldigt fritt och rörligt.

"Jag har växt otroligt mycket under de här åren med det här arbetet. Man fick så mycket egenansvar. Det är min största utveckling i livet, känt att man får bättre självförtroende och bättre självkänsla" – Respondent J

"Jag tycker att man tar vara på var och ens förmåga. Det är inte så att någon kommer och talar om för mig hur vi skall göra och inte. Utan det tycker jag är bra. Det är bra samarbete" - Respondent B

Det finns ett förtroende och en tillit att medarbetarna får ta mycket eget ansvar. Många av respondenterna menar att förtroende från sin arbetsgivare och sina chefer är en viktig faktor. Som författarna nämnt tidigare i avsnittet uppfattar respondenterna att det finns en närhet till överordnande chefer, men att medarbetarna själva får planera och styra deras arbete.

"Chefen styr inte speciellt mycket. Det är ditt ansvar, du gör vad du vill men se till att få det gjort. Det finns inget schema hur det ska göras. Det handlar mer om att här får du en uppgift, lös den med hjälp av din förmåga" - Respondent A

"Man känner att man blir litad på, betrodd att ta ansvar. Där ligger grunden för arbetsglädjen. Att man får känna ansvar, att man inte hela tiden får uppgifter. Att använda hjärnan, hur gör vi med det här, i arbetsgruppen. Delaktighet. Att vara tyglad är inte en bra grej. I mitt arbete känner jag mig inte övervakad. Självklart ska det vara ordning och reda" – Respondent G

4.2.6 MISSLYCKADE PROJEKT OCH SATSNINGAR

När författarna ställer frågan om respondenterna är stolta över sin arbetsgivare framkommer blandade svar. Ett ämne som har framkommit hos nästan samtliga av respondenterna är tidigare misslyckade projekt och satsningar Götene kommun genomfört. Flertalet av respondenterna menar att så fort människor hör Götene kommun nämns hamnar tankarna på detta. Enligt de flesta respondenter är det inget gott rykte för kommunen. Det ligger kvar i minnet hos många av respondenterna. Flera medarbetare väljer att inte nämna att de har Götene kommun som arbetsgivare vid olika tillfällen.

"Det gjorde ju att man skämdes. Det var inte roligt när man jobbade, dem drev med oss precis överallt... det var inget att vara stolt över. Det var klantigt så det liknar inget" - Respondent J

"Vad är det med dem, vad är det med tjänstemän som tror att dem jobbar i något privat bolag och inte lyssnar på kommuninvånarna? Så kan jag känna lite. Det var turbulenta år i kommunen" - Respondent H

Respondenterna tror att detta har påverkat Götene kommuns arbetsgivarvarumärke på ett negativt sätt. Enligt respondenterna kunde de exempelvis höra från externa personer "de begrep inte bättre", "de blev fartblinda" och "maktfullkomliga politiker och tjänstemän". Flertalet respondenter menar även att det syns tydligt att Götene kommun och politiker i dagsläget ligger lågt då inga beslut kring frågor vågas tas på samma sätt.

"Man vågar inte ta så stora beslut idag, utan man ligger väldigt lågt med det här" - Respondent D

"De färgar och ligger kvar. Är man ute och säger att man är från Götene, är det bland de första som kommer upp. Man arbetar inte aktivt med att få bort detta. Man lägger locket på och hoppas att det ska försvinna, men det gör det inte. Det är viktigt att man vågar prata om det. Vågar redovisa för att man tar nya tag och är starkare i sin profil utåt. Sätta det bra man har på kartan." – Respondent C

"Det ligger kvar som en matta över kommunen, tyvärr" - Respondent D

Bortsett från detta projekt anser respondenterna att Götene kommun har ett gott rykte och ett positivt tänk bland externa individer. Även att Götene kommun är uppskattad som arbetsgivare och mår om näringslivet och verksamheterna som finns i kommunen. I frågan om stoltheten, förutom tidigare projekt, nämnde respondenterna att det var "nära" och "litet".

Götene kommun som arbetsgivare uppfattas som liten av respondenterna, i jämförelse med andra kommuner. Att organisationen är liten anses både som för- och nackdelar. Att det är litet får respondenterna att känna sig stolta på det viset att de anser att de utför sina uppdrag på ett bra sätt.

"Sen så kan jag vara stolt för att jag kan känna, för att vara en liten kommun så är de ganska framåt och vill mycket, vill möta kommuninvånarna och behoven där" - Respondent H

"Vi är en liten kommun men ändå klarar av vårt uppdrag. Götene kommun har haft det jättejobbigt med vissa uppdrag men alla kämpar på och alla gör sitt bästa. Det är positivt" - Respondent A

4.3 ATTRAKTION

4.3.1 ARBETSGIVARERBJUDANDEN

Flertalet respondenter anser att lön är en viktig faktor för att kunna attrahera och kunna behålla de medarbetare som befinner sig i organisationen.

"Jag brukar tänka att jag är anställd av Götene kommun 13 gånger per år. 12 gånger när jag får lön och 13:e gången när det är någon aktivitet med jobbet. Lönen är en viktig faktor i val av arbetsgivare" - Respondent G

"Det är naturligtvis även attraktivt om en arbetsgivare betalar utifrån mitt arbete. Det är en mätare för mig i alla fall och se, tycker dem att något är bra, så vill jag ju att det ska märkas också, lönemässigt" – Respondent H

Några respondenter menar också att lön är en anledning till varför de skulle vilja byta arbetsgivare.

"Det är nog bara lön som skulle kunna locka mig" - Respondent I

"Om jag skulle byta arbetsgivare i nuläget hade de varit på grund av en löneförhöjning. Det är krasst, men så är det" - Respondent H

Det finns även respondenter som ser att lön inte bidrar till att Götene kommun kan ses som en attraktivare arbetsgivare.

"Många säger att om man höjer lönerna så blir vi mer attraktiva men jag tror inte det... det kan vara ett sätt att plocka folk men det är absolut ingen lösning på det. Det handlar om att bekräfta sin personal och visa att de är uppskattade i arbetet du gör. Samt att de inte glömmer feedbacken" - Respondent A

Men lönen är inte allt, det handlar även om att kunna erbjuda andra attribut för kunna behålla befintliga medarbetare. För att anses som en attraktiv arbetsgivare bör de satsa på vidareutbildningar och kompetensutveckling enligt 6 av 10 respondenter. Genom att se kvalitéer i varje individ och sätta rätt person på rätt plats i organisationen menar respondenterna bidrar till att vara en attraktivare arbetsgivare.

"Det är någon som ser kvalitéerna i personen framför sig, ser att "du har kapacitet att göra det här" oavsett vad som står i utbildningspapprena för man får se vad personen har för erfarenheter och personliga egenskaper. Vad kan vi använda den här personen till? "Jag ser ju att du har jobbet med det här, eller det här på fritiden" " Vad bra då kan vi använda dig här" att man liksom handplockar folk att de hamnar på rätt plats. Då är man attraktiv arbetsgivare, om man ser på personalen på det sättet" - Respondent A

"Att ta hand om sin personal är viktigt, det tycker jag att Götene kommun gör. Att man har anställningstrygghet är också viktigt. Att man satsar på vidareutbildningar, vilket Götene kommun har varit ganska bra på. Men sen har det varit ganska dålig uppföljningar på de" - Respondent E

Några av respondenterna anser att friskvårdsförmåner är viktigt att ha samt att det anses attraktivt. De anser även det som ett medel för att behålla befintliga medarbetare inom organisationen. Men respondenterna menar även på att det går att utveckla friskvårdsförmåner ytterligare.

"Man kan lyfta fram fördelarna som finns med att jobba i Götene kommun. Hade jag inte känt till Götene kommun så hade friskvårdsförmåner lockat mig" - Respondent A

"Jag kan tycka att det med friskvårdsförmåner är väldigt bra. Men det gäller endast gym här i Götene som man kan gå till, så det med friskvårdsförmånen tycker jag inte att de sköter på ett bra sätt" - Respondent B

4.4 SAMMANFATTNING AV EMPIRI

Nedan följer en sammanfattning av empirin som är utarbetad av författarna. Funktionen med sammanfattningen är att hjälpa läsaren att förstå empirin. Samt att författarna under analysavsnittet kommer att referera tillbaka till den.

RESPONDENT	ASSOCIATION OCH IMAGE	ATTRAKTION
A – Enhetschef	<i>Respondentens uppfattning av arbetsgivarvarumärket associeras med närhet, liten samt ansvarsfullhet kring sitt arbete</i>	<i>Anser att det är attraktivt med kompetensutveckling, att ta vara på individers förmågor och kvalitéer samt friskvårdsförmåner. Även närheten i organisationen anses attraktiv</i>
B – Enhetschef	<i>Uppfattningen av arbetsgivarvarumärket associeras med närhet, liten samt ansvarsfullhet</i>	<i>Tycker att det är attraktivt med personalpolitiken, kompetensutveckling, ta vara på individers förmågor och kvalitéer. Även friskvårdsförmåner och arbetsmiljön anses attraktivt</i>
C – Enhetschef	<i>Arbetsgivarvarumärket associeras med närhet, liten samt organisationskulturen samt misslyckade projekt och satsningar</i>	<i>Enligt respondenten är kompetensutveckling och hållbarheten attraktivt</i>
D – Medarbetare	<i>Respondenten associerar arbetsgivarvarumärket med trygghet, närhet, liten samt med de misslyckade projekt och satsningar</i>	<i>Bra ledarskap är vad respondenten anser attraktivt</i>
E – Medarbetare	<i>Uppfattningen av arbetsgivarvarumärket associeras med ansvarsfullhet, liten samt trygghet</i>	<i>Tycker att lön, arbetstider och kompetensutveckling är attraktivt</i>
F – Medarbetare	<i>Arbetsgivarvarumärket associeras med trygghet, ansvarsfullhet, liten samt närhet</i>	<i>Respondenten anser att kompetensutveckling och trygghet är attraktivt</i>

G – Medarbetare	<i>Respondentens uppfattning av arbetsgivarvarumärket associeras med närhet, liten, trygghet, ansvarsfull samt som förändringsbenägen</i>	<i>Lön, närhet, att kunna påverka sin arbetssituation samt omväxlande arbete är vad respondenten anser är attraktivt</i>
H – Medarbetare	<i>Förändringsbenägen, närhet, liten, öppet klimat, förtroende, trygghet samt misslyckande projekt och satsningar är vad respondenten associerar med arbetsgivarvarumärket</i>	<i>Respondenten anser att delaktighet, ansvarsfullhet samt lön är attraktivt</i>
I – Medarbetare	<i>Uppfattningen av arbetsgivarvarumärket associeras med gemenskap, trygghet samt liten</i>	<i>Lön är det respondenten anser är attraktivt hos sin arbetsgivare</i>
J – Medarbetare	<i>Respondenten associerar arbetsgivarvarumärket som förändringsbenägen, liten, närhet samt misslyckade projekt och satsningar</i>	<i>Tycker att korta beslutsprocesser, ansvarsfullhet, lön, kompetensutveckling, att ta tillvara på individers förmågor och kvalitéer är attraktivt</i>

Tabell 2, Kort sammanfattning av empirin.

5. ANALYS

I detta kapitel kopplar författarna samman det empiriska materialet med den teoretiska referensramen. Detta för att analysera hur medarbetarna i Götene kommun uppfattar organisationens arbetsgivarvarumärke. Analysen kommer följa samma struktur och ordning som empirikapitlet. I den sista delen av analysen kommer författarna revidera modellen Employer branding framework (Backhaus & Tikoo, 2004).

5.1 ASSOCIATION OCH IMAGE

Organisationer bör sträva efter att associeras med något positivt. Detta kan vara känslor och minnen (Supphellen, 2000). Backhaus och Tikoo (2004) menar att organisationer bör identifiera önskade associationer och utveckla dessa. Associationerna bör vara positiva för att befintliga och potentiella medarbetare ska finna arbetsgivarvarumärket lockande och attraktivt (Lievens & Highhouse, 2003). Associationerna är avgörande faktorer gällande varumärkets image (Backhaus & Tikoo, 2004). Bilden av arbetsgivaren påverkar attraktionen hos potentiella medarbetare (Gatewood et al., 1993). Image definieras som en sammanslagning av medarbetarnas uppfattning om attribut, samt funktionella och symboliska fördelar som associationerna omfattas av (Backhaus & Tikoo, 2004).

5.1.1 UPPFATTNING INNAN ANSTÄLLNINGEN

Många av respondenterna i studien menade på att de inte haft någon speciell uppfattning och kännedom kring arbetsgivarvarumärket Götene kommun innan deras anställning. Några respondenter beskriver att boendesituationen och tillfälligheter gjort att de tagit anställning på Götene kommun. Genom att arbetsgivare kan framställa ett unikt arbetsgivarerbjudande kan de förmedla vad en anställning kan innebära. Detta bidrar till att potentiella medarbetare ska välja just deras organisation (Falonius, 2010).

En orsak till varför medarbetarna inte haft någon uppfattning kring arbetsgivarvarumärket innan deras anställning kan bero på att Götene kommun inte arbetat med sitt arbetsgivarvarumärke i särskilt stor utsträckning. Något unikt arbetsgivarerbjudande har inte gjort att respondenterna sökt sig till organisationen, istället har deras boendesituation och tillfälligheter varit orsaker till detta.

Istället har somliga nämnt att de haft god uppfattning och kännedom kring chefer och medarbetare som arbetat inom organisationen. Vilket har varit en avgörande faktor för respondenterna. Detta kan förstås utifrån Aakers (1996) definition av associationer till arbetsgivarvarumärket. Associationer kan vara olika personer som är involverade i

organisationen. Respondenterna har förknippat arbetsgivarvarumärket med chefer och andra medarbetare de haft kännedom kring. Aaker (1996) beskriver kännedom som en viktig parameter för ett starkt varumärke. Det gäller att vara känd för rätt saker.

Eftersom respondenterna haft en otydlig uppfattning kring Götene kommuns arbetsgivarvarumärke har de istället förknippat det med individer som representerar organisationen. En trolig orsak till varför respondenterna har gjort det är för att uppfattningen kring dessa individer har varit positiv. Författarna anser att individerna har speglat en positiv bild gentemot respondenterna. Deras positiva erfarenheter och kännedom om personerna som varit involverade i organisationen kan vara en orsak till att de sökt sig till arbetsgivaren. Djupare uppfattningar av arbetsgivarvarumärket har istället skapats när de varit anställda i organisationen.

5.1.2 NÄRHET

Associationer kan uttryckas i ord och även i organisationsattribut. Attributen är egenskaper som medarbetarna anser lockande och attraktiva kring arbetsgivarvarumärket (Backhaus & Tikoo, 2004). Utifrån Aakers (1997) ramverk kring varumärkesattribut har författarna kunnat urskilja ett antal attribut som respondenterna förknippar med arbetsgivarvarumärket.

En direkt upplevelse av ett varumärke skapar enligt Mitchell och Olson (1981) starkast uppfattning kring attributen. Detta anser författarna styrker studien då respondenternas uppfattningar är utgångspunkten i studien.

Ett varumärkesattribut som nästintill alla respondenter talar kring under intervjuerna är *närhet*. Författarna kopplar detta ord till jordnära och familjär utifrån Aakers (1997) attributlista.

Närhet beskrivs av respondenterna genom att det är korta avstånd till kollegor och chefer i deras arbete. Det upplevs också vara en *närhet* i beslutsprocesser som går snabbt och enkelt att verkställa. Supphellen (2000) menar att associationer till ett arbetsgivarvarumärke kan uttryckas i ord, men även upprätthålla en sensorisk nivå. Detta kan vara känslor eller minnen. Känslor som en individ har fått till ett varumärke spelar en viktig roll för att ge mening åt individens sociala värld (Elliot & Wattanasuwan, 1998). Eftersom *närhet* beskrivs som en känsla till arbetsgivarvarumärket av flertalet av respondenterna, anser författarna att *närhet* är ett starkt kopplat attribut till Götene kommuns arbetsgivarvarumärke. 8 av 10 respondenter förknippar också närheten med att

det är en liten arbetsgivare (se tabell 3). Författarna anser dock att Götene kommun är en stor arbetsgivare med ca 570 personer inom sektor omsorg, och ca 1040 personer totalt i organisationen. Författarna tolkar att respondenterna jämför Götene kommun med andra kommuner. Samt att respondenterna endast ser till sin verksamhet och enhet, istället för hela organisationen. Detta tillsammans med att medarbetarna arbetar i mindre enheter och arbetsgrupper inom sektor omsorg anser författarna att det bidrar till att närhet beskrivs som ett attribut för arbetsgivarvarumärket.

5.1.3 TRYGGHET

Ett annat attribut som respondenterna förknippar med arbetsgivarvarumärket Götene kommun är *trygghet*. Detta kan kopplas till Aakers (1997) ramverk om attribut genom att respondenterna beskriver arbetsgivarvarumärket som tryggt. Ambler och Barrow (1996) beskriver psykologiska fördelar som ett arbetsgivarvarumärke kan generera. Författarna anser att respondenterna associerar *trygghet* med arbetsgivarvarumärket och som en psykologisk fördel.

Respondent I tror att anställningstiden påverkar hennes känsla av *trygghet*. Respondent E och J menar att det fanns en osäkerhet innan deras tillsvidareanställning. I enlighet med detta antar författarna att flera respondenter beskriver arbetsgivarvarumärket som tryggt eftersom samtliga har en tillsvidareanställning på Götene kommun. Det kunde författarna antyda genom att flertalet respondenter beskrev tiden innan tillsvidareanställningen som osäker. Berthon, Ewing & Hah (2005) menar att säkerheten kring anställningen ses som värdefullt för medarbetarna. Det finns dessutom många möjligheter att arbeta inom flera områden och med andra arbetsuppgifter inom organisationen, vilket några av respondenterna gjort. Aaker (1996) menar att lojalitet till varumärket är en bidragande orsak till att kunna stärka sitt varumärke. Många av respondenterna har arbetat lång tid inom organisationen.

5.1.4 FÖRÄNDRINGSBENÄGEN

Drygt hälften av respondenternas associationer till arbetsgivarvarumärket är förknippade med ordet *förändringsbenägen* (se tabell 3). De menade att det var många chefsbyten, vilket leder till att respondenternas bild av sin arbetsgivare är negativ ur den synvinkeln. Respondenterna menar även att förändringarna påverkar arbetet och skapar en osäkerhet. Författarna uppfattar det som att respondenterna inte hinner bygga förtroende för sina chefer i och med förändringarna kring byten av chefer.

Detta går att koppla till Barrow och Mosley (2005) som menar att det är viktigt med förtroende och tillit mellan arbetsgivare och arbetstagare för att få medarbetaren att vilja vara kvar i organisationen. Respondenterna har stannat i organisationen, men författarna kan se tendenser att medarbetarnas förtroende minskat. Till skillnad mot produktvarumärke så tar arbetsgivarvarumärke hänsyn till både de interna och externa målgrupperna (Backhaus & Tikoo, 2004). Det är även viktigt för arbetsgivarvarumärket att bli associerad med något positivt av de befintliga medarbetarna. Det är de befintliga medarbetarnas ord som väger tyngst när det kommer till att kommunicera ut till potentiella medarbetare (Dyhre & Parment, 2012).

Författarna anser att en bristande kommunikation kan vara en anledning till att respondenterna är negativa till förändringarna. Skulle det kommuniceras bättre skulle respondenterna ha en klarare bild av vad det är som sker i organisationen och inte behöva tappa fokus kring arbetet. Författarna anser att respondenternas fokus riktas inåt i organisationen istället för att riktas mot de individer som behöver medarbetarnas tjänster. Detta kan kopplas till Lipitt (1997) som beskriver intern kommunikation som en lösning vid förändringar. Den interna kommunikationen kan öka förståelsen samt minska förvirring och motstånd mot förändringar inom organisationen.

Författarna anser att det är viktigt för organisationen att behålla de befintliga medarbetarna för att kunna visa att de värnar om medarbetarna. Det handlar inte endast om att kunna attrahera potentiella medarbetare utan även att attrahera de som redan är inom organisationen.

5.1.5 ANSVARSFULL

Ambler och Barrow (1996) beskrev arbetsgivarvarumärke som de funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelarna i en organisation mellan anställda och potentiella medarbetare. De funktionella fördelar författarna kan se i Götene kommuns arbetsgivarvarumärke är att medarbetarna ofta får ta *eget ansvar* i deras dagliga arbete. Den ansvarsfullhet som upplevs av respondenterna förklaras genom att det inte finns någon klar detaljstyrning av hur vissa arbetsuppgifter och moment ska lösas. Forman och Money (1995) menar att de funktionella fördelarna med exempelvis en spade inte bara är kvalitén på spaden, utan även vad den kommer att göra för kunden. Att gräva bättre och snabbare är exempel på det. Genom att koppla detta till Götene kommuns arbetsgivarvarumärke anser författarna att ansvarsfullhet är en funktionell fördel att lyfta

fram. Respondenterna uppfattar ett eget ansvar och förtroende i deras dagliga arbete som något positivt.

Att organisationen Götene kommun är tämligen liten jämförelsevis med andra kommuner förmodar författarna kan bidra till att många respondenter uppfattar arbetsgivarvarumärket som ansvarsfullt. Varje individ får möjlighet att ta mer ansvar kring sitt eget arbete eftersom organisationen inte är lika stor och hierarkisk som andra organisationer. Många respondenter menar också att möjligheten finns att arbeta med flera olika arbetsuppgifter i deras arbetsroller. Detta tolkar författarna som att respondenterna har en större frihet att utforma deras eget arbete under ansvar.

Författarna anser att det samtidigt är viktigt att ha chefer som är närvarande och tillgängliga. Är cheferna långt borta kan somliga medarbetare utnyttja situationen och arbetsbelastningen för övriga medarbetare kan bli tyngre. Det kan exempelvis vara så att arbetstider inte följs, utan att somliga medarbetare kommer och går som de vill på arbetet. Därmed är det viktigt att cheferna är närvarande, för att se till att alla gör sitt arbete utan att det går ut över resterande medarbetare som leder till att deras arbete blir tyngre.

5.1.6 MISSLYCKADE PROJEKT OCH SATSNINGAR

Under intervjuerna tar flera respondenter upp *misslyckade projekt och satsningar* i Götene kommun som genomförts under de senaste åren (se tabell 3). Detta är någonting som respondenterna anser har skadat deras arbetsgivarvarumärke. Vår uppfattning är att de *misslyckade projekten* kostat Götene kommun mycket pengar, tid och resurser. Aaker (1996) menar att det gäller att vara känd för rätt saker för att kunna stärka sitt arbetsgivarvarumärke. Arbetsgivarvarumärket ska inte associeras med något negativt. Utifrån respondenternas uppfattningar menar författarna att det finns tendenser som pekar på att de *misslyckade projekten och satsningarna* varit en olägenhet för arbetsgivarvarumärket Götene kommun.

Många av respondenterna beskriver också att de *misslyckade projekten och satsningarna* har bidragit till att de tappat förtroende och stolthet till deras arbetsgivare. Barrow och Mosley (2005) menar att förtroende mellan arbetsgivare och arbetstagare är viktigt för att medarbetare ska vilja stanna inom organisationen. I linje med detta anser författarna att arbetsgivaren måste bygga upp och stärka förtroendet gentemot sina medarbetare, för att inte riskera att medarbetare lämnar organisationen. Nu har medarbetarna stannat och varit lojala mot organisationen.

Backhaus och Tikoo (2004) menar att varumärkeslojala konsumenter fortsätter köpa en produkt, även vid sämre förhållanden. På samma sätt är varumärkeslojala medarbetare kvar i en organisation vid sämre förhållanden som kan få medarbetarna att vilja byta arbetsgivare. De misslyckade projekten och satsningarna betraktas som ett sådant förhållande enligt författarna.

En stor majoritet av respondenterna i studien pratar inte med externa individer om sin arbetsgivare. Istället pratar de om sina arbetsroller och arbetsuppgifter. Detta vill författarna tyda som en konsekvens av de misslyckade projekten och satsningarna kommunen gjort. Flera respondenter associerar arbetsgivarvarumärket med det misslyckade projektet. Respondenterna menar även att utomstående personer till stor del associerar arbetsgivarvarumärket med det misslyckade projektet. Detta kopplas till Dutton och Dukerich (1991) som menar att vad de befintliga medarbetarna tror om de externa individernas *image*, inte nödvändigtvis är den imagen de faktiskt har.

Det misslyckade projektet är något som skett och ligger kvar. Eftersom de befintliga medarbetarna anser att de utomstående personerna associerar arbetsgivarvarumärket med detta väljer de att inte tala om arbetsgivarvarumärket Götene kommun. Dyhre och Parment (2012) menar att medarbetarnas upplevelser alltid kommer att väga tyngst. Den bilden kommer att kommuniceras till omvärlden. Genom att medarbetarna pratar med utomstående individer om sin arbetsgivare, menar författarna att deras arbetsgivarvarumärke kan stärkas.

5.2 ATTRAKTION

Attraktion är det sista steget i den övre delen av Backhaus och Tikoos (2004) modell. Det är associationer och image som påverkar attraktion och får organisationen att ses som attraktiv. Under avsnittet kommer författarna att analysera arbetsgivarerbjudanden som de befintliga medarbetarna anser attraktiva.

5.2.1 ARBETSGIVARBJUDANDEN

Arbetsgivarerbjudanden innebär de löften och erbjudanden befintliga medarbetare erhåller av arbetsgivaren (Dyhre & Parment, 2012). Respondenterna uppfattar attraktion hos sin arbetsgivare utifrån flera faktorer. Flera respondenter menar att lön är attraktivt hos en arbetsgivare. Lön ser författarna som arbetsgivarerbjudanden Götene kommun tillhandahåller medarbetarna. Flertalet av respondenterna ser lön som en faktor till att byta arbetsgivare.

Författarna anser dock att lön inte är någonting som särskiljer Götene kommun mot andra organisationer. Detta går att förstå utifrån Falonius (2010) som menar att ett arbetsgivarerbjudande till medarbetarna ska vara unikt och sticka ut från mängden. Författarna uppfattar i enlighet med Falonius (2010) att dessa arbetsgivarerbjudanden inte ses som något unikt, det går att ta del av dessa faktorer hos väldigt många organisationer på arbetsmarknaden. Götene kommun bör enligt författarna associeras med mer unika faktorer för att skilja sitt arbetsgivarvarumärke mot konkurrenter och att kunna attrahera de befintliga medarbetarna. Ett genomarbetat arbetsgivarerbjudande är nödvändigt för att konkurrera om de bästa medarbetarna på marknaden (Backhaus & Tikoo, 2004).

Majoriteten av respondenterna anser att kompetensutveckling är ett attraktivt arbetsgivarerbjudande (se tabell 3). Det kan vara att satsa på utbildningar och att arbetsgivaren ser kvalitén hos de befintliga medarbetarna inom organisationen. Detta får medarbetarna att se arbetsgivarvarumärket som attraktivt. Meningen med arbetsgivarerbjudandet är att medarbetarna ska se arbetsgivarvarumärket som attraktivt (Backhaus & Tikoo, 2004). Författarna anser att Götene kommun skall fortsätta utveckla dessa arbetsgivarerbjudanden för att kunna stärka deras arbetsgivarvarumärke. Genom att kommunicera arbetsgivarerbjudanden internt, samt att få organisationen att arbeta på ett likartat sätt, kan även leda till en stark arbetsstyrka och att organisationens mål uppfylls (Backhaus & Tikoo, 2004).

Ett annat arbetsgivarerbjudande respondenter anser som attraktivt är frivårdsförmånerna som de får ta del av. Författarna anser att detta arbetsgivarerbjudande enbart riktar sig mot befintliga medarbetare som bor i kommunen och inte tar hänsyn till befintliga medarbetare som bor i en annan kommun. Detta arbetsgivarerbjudande är begränsat till att endast kunna utnyttjas inom Götene kommun.

Inom samma bransch där arbetsrelaterade faktorer är likartade, kan det vara svårt att differentiera sig som arbetsgivare mot sina konkurrenter (Lievens & Highhouse, 2003). För att skilja sig mot andra kommuner och liknande organisationer gäller det att vara unik. Det gäller att ha ett unikt arbetsgivarerbjudande som kan leda till att arbetsgivarvarumärket stärks. Författarna anser att många offentliga organisationer är likartade. Detta kopplas till Lievens och Highhouse (2003) som menar att i en sådan miljö, där arbetsrelaterade faktorer är likartade, kan organisationer förmedla de symboliska fördelarna med att arbeta i en sådan organisation. Symboliska fördelar kan omfatta organisationsattribut, exempelvis egenskaper

som medarbetare söker och finner attraktivt. Detta kan leda till att utveckla en positiv image kring arbetsgivaren.

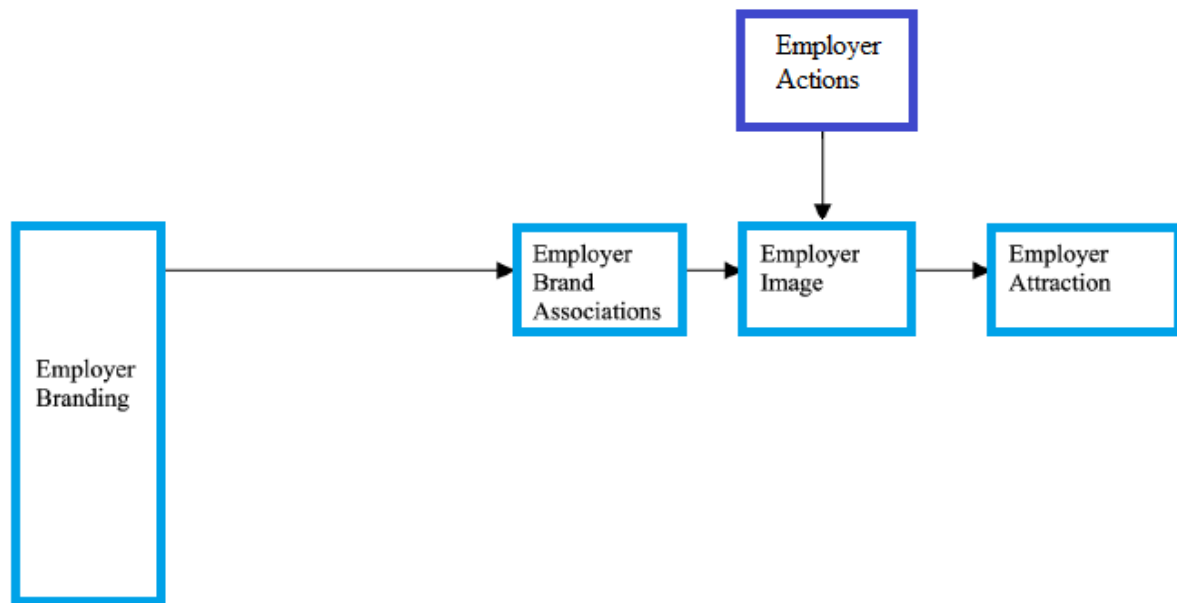
5.3 REVIDERING AV EMPLOYER BRANDING FRAMEWORK

Författarna har använt sig av ett ramverk utvecklat av Backhaus och Tikoo (2004). Modellen benämns som *Employer branding framework* och används för att utveckla olika påståenden inom området, och för att förtydliga processen med arbetsgivarvarumärket.

Tidigare forskning som hittills bedrivits har mest utgått ifrån privat sektor. Begreppet arbetsgivarvarumärke är tämligen nytt inom den offentliga sektorn. Intresset för varumärkesfrågor är stort inom offentlig sektor, men det finns förvånansvärt lite skrivit inom området (Dahlqvist & Melin, 2010). Författarna upplever att modellen *Employer branding framework* är utvecklad mot den privata sektorn. Detta grundar författarna i att Backhaus och Tikoo (2004) diskuterar arbetsgivarvarumärket utifrån firmor, vilket författarna kopplar till den privata sektorn.

Författarna vill konstatera att modellen *Employer branding framework* även går att applicera på offentliga organisationer. Författarna anser att syftet med studien, som har inneburit att skapa sig en förståelse om hur arbetsgivarvarumärket inom den offentliga sektorn uppfattas utifrån medarbetarnas perspektiv, har uppnåtts. Associationer, image, och attraktion om arbetsgivarvarumärket har kunnat tydas med hjälp av modellen. Genom att utforma intervjufrågor utifrån modellen har uppfattningar och av arbetsgivarvarumärket dykt upp i studien.

Efter resultatet i studien anser författarna att modellen kan revideras om för att bli mer applicerbar på offentliga organisationer. Backhaus och Tikoo (2004) definierar Employer Branding som de aktiviteter en organisation genomför för att differentiera sina unika egenskaper. Forskarna menar även på att detta kan medverka till att organisationen uppfattas som en attraktivare arbetsgivare gentemot sina konkurrenter. Författarna vill istället påstå att *Employer Actions*, som översätts till *arbetsgivarens handlingar*, har stor inverkan på *Employer Image*. Författarna har ritat om modellen på följande sätt efter studien:



Figur 4, *Revidering av Employer brand framework* (Backhaus & Tikoo, 2004:505).

Författarna grundar detta utifrån att flertalet av respondenterna associerar arbetsgivarvarumärket till de *handlingar* arbetsgivaren genomfört. Tidigare projekt och satsningar samt förändringar som t.ex. chefsbyten, är exempel på sådana handlingar. Detta har haft stor inverkan på respondenternas *Employer image* av arbetsgivarvarumärket.

Employer Actions som genomförts av arbetsgivaren har påverkat respondenternas syn på *image* om arbetsgivarvarumärket, både positivt och negativt. Ett exempel från studien är *handlingarna* som gjorts gällande de misslyckade projekten och satsningarna Götene kommun genomfört. Det speglar dels vad respondenterna förknippar med arbetsgivarvarumärket, men även att det kommer på tal under intervjuerna. Författarna menar att *handlingarna* påverkade respondenternas *image* om arbetsgivarvarumärket på ett negativt sätt, då utfallet av projektet blev negativt. Hade istället projektet och satsningarna fått ett positivt resultat, alltså om handlingarna varit positiva, hade också *Employer Image* påverkats positivt.

6. SLUTSATS

Under detta avsnitt kommer studiens frågeställning besvaras. Vidare redogörs för hur studiens syfte uppnåtts. Det avslutas med förslag till vidare forskning inom området.

Syftet med studien har varit att skapa en förståelse om hur arbetsgivarvarumärket inom den offentliga sektorn uppfattas utifrån medarbetarnas perspektiv. Med en kvalitativ metod och personliga intervjuer för att få en djupare förståelse kring medarbetarnas upplevelser och uppfattningar av arbetsgivarvarumärket. I denna studie har medarbetarnas upplevelser av arbetsgivarvarumärket varit i fokus.

- Hur uppfattar medarbetarna i Götene kommun organisationens arbetsgivarvarumärke?

Medarbetarna uppfattar arbetsgivarvarumärket utifrån tre punkter som författarna sammanfattat som trygghet, närhet och ansvarsfull.

Medarbetarnas uppfattningar de fått och skaffat sig av organisationen blir sammantaget arbetsgivarvarumärkets *image*. Majoriteten av våra respondenter uppfattar arbetsgivarvarumärket utifrån de tre ovannämnda faktorerna. Dessa beskrivs som positiva associationer om hur medarbetarna uppfattar arbetsgivarvarumärket.

Många medarbetare associerar arbetsgivarvarumärket med tidigare misslyckade projekt och satsningar.

Genom utförda intervjuer med medarbetarna inom Götene kommun kunde författarna fastslå att tidigare misslyckade projekt och satsningar fortfarande ligger kvar i minnet hos medarbetarna. Detta associerar de befintliga medarbetarna med arbetsgivarvarumärket Götene kommun. Enligt de befintliga medarbetarna är detta även vad utomstående personer associerar det med. Utifrån medarbetarnas uppfattningar kan författarna se tydliga indikationer på att detta påverkar arbetsgivarvarumärket negativt.

Götene kommuns arbetsgivarerbjudanden anses inte unika och särskiljande.

Tidigare forskning inom området Employer Branding visar att arbetsgivarerbjudande har en betydande roll inom arbetsgivarvarumärket (Backhaus & Tikoo, 2004). Arbetsgivarerbjudanden medarbetarna får ta del av och som respondenterna uppger i det empiriska materialet är lön, friskvårdsförmåner och kompetensutveckling. Utifrån hur respondenterna förklarade dessa arbetsgivarerbjudanden vill författarna påstå att dessa inte bör anses som unika. Det finns en avsaknad av särskiljande faktorer i de

arbetsgivarerbjudanden Götene kommun har. Ett arbetsgivarerbjudande till medarbetarna ska vara unikt sticka ut ifrån mängden (Falonius, 2010).

6.1 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING

Empiriskt material i studien har endast samlats in från kommunal verksamhet. Författarna anser att vidare forskning behöver fokusera på även landsting och stat inom den offentliga sektorn. Dessa verksamheter kan se olika ut och möjligen få fram andra intressanta resultat. I studien inriktade författarna sig endast på en sektor inom kommunal verksamhet. Att genomföra en studie med flera sektorer för att få fram andra upplevelser av arbetsgivarvarumärket ser författarna också som förslag till vidare forskning.

Avslutningsvis finner författarna det också intressant att ta utgångspunkt i potentiella medarbetare till kommunal verksamhet och se hur de upplever arbetsgivarvarumärket.

BILAGA 1

INDIVIDUELL REFLEKTION

Edvin Olsson

Jag och Turan Dinc började vår gemensamma resa med examensarbetet i december 2015. Många tänkbara ämnen att skriva om diskuterades fram och tillbaka, men till slut fastnade vi för Employer Branding, eller även kallat arbetsgivarvarumärke.

På förhand hade inte jag några djupare kunskaper inom området och de berörda ämnet. Utan det var någonting som hade berörts enklare under tidigare kurser på Högskolan i Skövde. För det första känner jag att kunskaper inom Employer Branding och arbetsgivarvarumärke är någonting jag kan ta med mig. Mycket tid och kraft i starten av studien gick åt att läsa vetenskapliga artiklar och studier. Detta är någonting vi gjort i tidigare kursen men inte alls i samma mängd. Jag känner att jag utvecklat mina engelskkunskaper eftersom mycket av litteraturen varit på just engelska. Det är någonting jag aldrig varit speciellt duktig på, men känner ändå att jag kunnat läsa mycket och skapat mig en förståelse kring ämnet vi skrivit om.

Studien har för mig inneburit att jag skaffat mig kunskap och lärande inom metod och genomförande av en vetenskaplig studie. Det var i det avsnittet jag kände att jag samlade på mig kunskaper kring hur genomförandet av en C-uppsats verkligen kan genomföras. Det var någonting som jag kände att jag hade nytta av i resten av uppsatsen. Sedan skaffade jag mig inte bara kunskaper inom den kvalitativa forskningsmetoden som vi applicerat på denna studie, utan även den kvantitativa. Här har både egen litteraturläsning och arbete bidragit till lärande, men även seminarier har underlättat lärandet för metodkunskaper.

Den största lärdomen jag känner att jag kan ta med mig vidare är att jag har skrivit och genomfört en studie, i ett stort arbete tillsammans med en studiekamrat. Vi har alltid kommit bra överens under vår studietid, men det har krävts en extra god kommunikation och samarbete för att få det att fungera.

Kort sammanfattning av arbetsfördelningen

Tidigt försökte vi sätta ihop en studieplan som vi skulle försöka följa så noggrant vi kunde. Detta för att veta vår arbetsbelastning och att vara i fas vid vissa inlämningar, men även för att kunna planera in våra intervjuer och vara i god tid. Arbetsfördelningen i studien har varit jämbördig och jämt fördelad mellan mig och min studiekamrat. Under kursens gång har vi

nästintill alltid skrivit och reflekterat över vår studie tillsammans på plats i Skövde. Jag har känt att det har hjälpt oss i vår skrivprocess. Samtliga delar med inledning, metodavsnitt, teori, empiri, analys och slutsats har vi skrivit på varsin egen dator, men alltid nära och i samarbete med varandra. Det kunde förekomma att vi delade upp vissa avsnitt där jag skrev lite mer kring en del och Turan en annan. Ett konkret exempel på det skulle vara att jag skrev och fördjupade mig mer i en viss teori och min studiekamrat en annan. Dock har vi aldrig gjort något eget avsnitt helt själva, utan hela tiden i samråd med varandra. Uppsatsen är gemensam och vi anser att båda författarna skall kunna ställa sig bakom allt innehåll.

Under våra intervjuer hade vi också en jämn fördelning då vi turades om varannan gång att vara intervjuperson. Den andra personen hade en mer tillbakadragen roll som innebar att anteckna och att ställa några ytterligare följdfrågor. Denna arbetsfördelning gjorde vi av praktiska skäl, men även för att båda personer skulle få öka sina kunskaper inom området att leda ett intervjusamtal.

Formalia i uppsatsen har varit det som varit mest ojämnt fördelat i arbetsprocessen av uppsatsen. Jag har tagit mer arbete och ansvar kring det svenska språket i uppsatsen. Medan min studiekamrat har arbetat lite mer med tabeller och referenser.

INDIVIDUELL REFLEKTION

Turan Dinc

Planering och arbetsfördelning

Som grupp, jag och min studiekamrat Edvin, har vi arbetat väldigt bra och flitigt. Vi bestämde oss för att skriva om arbetsgivarvarumärket tidigt, detta fann båda intressant. Efter att vi gjort klart om ett samarbete med medarbetarna i en kommun så började vi planera om hur vi skulle lägga upp arbetet. Tidigt i arbetet satte vi upp mål och enkla riktlinjer för att underlätta för oss själva under arbetets gång. Vi började att arbeta med uppsatsen så fort som möjligt för att uppfylla våra delmål som senare ledde till huvudmålet med arbetet. Detta även för att inte sätta oss i en knepig situation längre fram i processen, då stress och slarv förekommer.

Arbetsfördelningen mellan mig och Edvin har varit jämt fördelat. Det har förekommit att båda parter har fått en större roll inom ett område, men alltid varit jämbördigt. Under hela arbetets gång har vi suttit bredvid varandra, med varsin dator och samarbetat. Sedan början av arbetet så har vi konstant skrivit, vilket har varit en viktig del i vårt arbete. Att vara i närheten av varandra under hela processen har varit till vår fördel, att hela tiden skriva, få nya idéer och diskutera dem med varandra. En av styrkorna vi hade i gruppen var att vi kommunicerade på ett väldigt bra sätt, vilket jag anser har varit en viktig del av arbetet. En annan styrka vi hade var planeringen, att planera så noga som möjligt ledde till att vi alltid legat i fas. Ett exempel på god planering är under intervjuperioden då vi fick ta oss till kommunen, vilket tog väldigt mycket av vår tid, men vi löste det utan problem.

Sammanfattningsvis måste jag säga att samarbetet mellan mig och Edvin har gått väldigt bra. Jag tror att det gick bra för att vi hade samma mål med arbetet. Vilket har varit en fördel för oss. Vi var duktiga på att motivera varandra att göra ett så bra arbete som möjligt.

Lärande

Jag hade ingen erfarenhet kring uppsatsskrivning och inga större kunskaper inom ämnet arbetsgivarvarumärke förrän jag satta mig in i det. Arbetsgivarvarumärke hade nämnts i en tidigare kurs, vilket ledde till att jag visste vad det handlade om, men inte mer än så. Jag anser även att kunskapen om arbetsgivarvarumärke kan vara till min fördel även i framtiden. Sedan vi började med arbetet har mina kunskaper inom området ökat, lika så med uppsatsskrivning. Hela processen kring uppsatsskrivandet har varit kunskapsrikt, från början till slut. Från att ha lärt mig att hitta ett problemområde inom ämnet, tillämpa metoder och teorier för att få fram ett resultat, till att presentera resultatet genom uppsatsen. Därefter föra en diskussion om

vad vi har fått fram och hur det i sin tur påverkar arbetsgivarvarumärket. Som tidigare sagt har det varit kunskapsrikt att skriva en C-uppsats, utvecklingskurvan pekar uppåt.

Det har genom att läsa artiklar och böcker ökat mina språkkunskaper inom engelskan, av den orsaken att nästan all litteratur var på engelska. Kunskapen har ökat inom många områden, att gå in på djupet inom teori och att snabbt skapa sig en förståelse av olika delar. Sedan att gräva ner sig djupare i fler artiklar för att få mer kunskap om exempelvis en teori. Att få en förståelse om alla delar metoden innehåller, det är mer att ta hänsyn till än vad jag tidigare tänkte mig, men samtidigt viktiga delar. Vi använde oss utav kvalitativ metod vilket gjorde att kunskapen inom det ökade rejält, men även kring kvantitativ metod. Genom mer kunskap inom dessa delar får mig att se på artiklar och andra studier på ett mer förståeligt sätt, nya perspektiv. Att till en början med begränsad kunskap inom området till att kunna koppla teorierna till det vi samlat in genom intervjuer och visa resultat, samt dra slutsatser.

BILAGA 2

INTERVJUGUIDE

Bakgrundsfrågor

- Vad har du för tjänst på Götene kommun? Vad innebär det?
- Hur lång tid har du arbetat i organisationen?
- Har du haft andra tjänster inom organisationen? Om ja, vilka då?
- Vad fick dig att söka den tjänsten du har idag?
- Har du haft andra arbetsgivare inom privat eller offentlig sektor?
- Trivs du på din arbetsplats?
- Har ni god gemenskap på arbetsplatsen?

Association/Image

- Vad hade du för känsla/minnen den dagen du fick anställning på Götene kommun? (När du fick ett "JA").
- Vad hade du för uppfattning om Götene kommun innan din anställning? Stämmer den överens med din uppfattning idag?
- Kan du beskriva din arbetsgivare med några korta ord?
- Vilka för och nackdelar anser du Götene kommun har som arbetsgivare? Motivera!
- Känner du dig som en del av Götene kommun som organisation? Ge exempel och utveckla! (Identifierar du dig med organisationen?).
- Känner du att Götene kommun har socialiserat/format dig som person?
- Hur tror du arbetsgivaren Götene kommun uppfattas utifrån? Brukar du prata med andra om din arbetsgivare? Ge exempel på detta och utveckla!
- Vad tror du att dina arbetskamrater har för bild av Götene kommun som arbetsgivare?
- Är du stolt över din arbetsgivare?

Attraktion

- Vad är en attraktiv arbetsgivare enligt dig?
- Vad tror du det beror på att vissa arbetsgivare är attraktivare än andra?
- Finns det andra arbetsgivare som du anser är mer attraktiva?
- Vad anser du Götene kommun kan göra för att upplevas som mer attraktiv? Vilka utmaningar finns det?
- Hur skiljer sig Götene kommun mot andra kommuner?

- Tycker du att Götene kommun arbetar för att differentiera sig mot andra arbetsgivare?
- Vad lockar dig till att byta jobb i nuläget?

REFERENSER

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, pp. 347-356.
- Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). Kvalitativa metoden i samhällsvetenskapen. In G. Ahrne, & P. Svensson, *Handbok i kvalitativa metoder* (pp. 8-15). Malmö: Liber AB.
- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok* (1 ed.). Malmö: Liber AB.
- Alvesson, M., & Skoldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *The Journal of Brand Management*, Vol. 4, pp. 185-206.
- Anderson, J. C., Narus, J. A., & van Rossum, W. (2006). Customer Value Propositions in Business Markets. *Harvard Business Review*.
- Arbetsförmedlingen. (2010). *Generationsväxlingen och regionernas befolkning*. Retrieved from Arbetsformedlingen.se:
http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.4b7cba481279b57bec180001028/ura2010_2
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, Vol. 9, pp. 501-517.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. John Wiley & Sons.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivation Company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, Vol. 24, pp. 151-172.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2 ed.). Malmö: Liber AB.
- Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2 ed.). Malmö: Liber AB.
- Carlsson, B. (1991). *Kvalitativa forskningsmetoder för medicin och beteendevetenskap*. Solna: Almqvist & Wiksell.
- Carlsson, L. (2009). *Marknadsföring och kommunikation i sociala medier - Givande dialoger, starka varumärken, ökad försäljning*. Göteborg: Kreaton.

- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels III, E. G. (2007). The war for talent. *The Online Journal of McKinsey & Co.*
- Dahlqvist, U., & Melin, F. (2010). *Varumärken i offentlig tjänst*. Malmö: Liber AB.
- de Chernatony, L., & Segal-Horn, S. (2003). The criteria for successful services brands. *European Journal of Marketing*, Vol. 37, pp. 1095-1118.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty Is in the Eye of the Beholder: The Impact of Organizational Identification, Identity, and Image on the Cooperative Behaviors of Physicians. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, pp. 507-533.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *The Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp. 517-554.
- Dyhre, A., & Parment, A. (2012). *Employer branding: allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. Malmö: Liber AB.
- Elliott, R., & Wattanasuwan, K. (1998). Brands as symbolic resources for the construction of identity. *International Journal of Advertising*, Vol. 17, pp. 131-144.
- Falonius, T. (2010). *Varumärket inifrån och ut*. Malmö: Liber AB.
- Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application. *Journal of Marketing Management*, Vol. 11, pp. 755-768.
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, pp. 414-427.
- Grönroos, C. (2015). *Service Management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Malmö: Liber AB.
- Götene Kommun. (2016, 01 18). *Framtidsplan för Götene Kommun 2009-2020*. Retrieved from [www.Gotene.se](http://www.gotene.se):
http://www.gotene.se/download/18.7e7c152f12c18dc292580005628/1357990762006/101011_framtidsplan_del_1_gotene.pdf
- Götene kommun. (2016, 01 26). Medarbetar- och ledningsstrategi. Retrieved from [www.Gotene.se](http://www.gotene.se):
http://www.gotene.se/download/18.48db48bb150161c1dd677830/1444286896090/Medarbetar-och-ledningsstrategi_2015.pdf
- Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, Vol. 50, pp. 359-394.
- Kapferer, J.-N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page Publishers.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 1-22.

- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi - att låta en värld öppna sig*. Stockholm: Liber AB.
- Larsen, A. (2009). *Metod helt enkelt: en introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Gleerup.
- Larsson, L. (2014). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relations of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, Vol. 56, pp. 75-102.
- Lind, R. (2014). *Vidga vetandet: en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lippitt, M. (1997). Communication: Say What You Mean, Mean What You Say. *Journal of Business Strategy*, Vol. 18, pp. 18-20.
- 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*, Vol. 25, pp. 893-907.
- McCracken, G. (1989). Who Is the Celebrity Endorser? Cultural Foundations of the Endorsement Process. *Journal of Consumer Research*, Vol. 16, pp. 310-321.
- Melin, F. (1999). *Varumärkesstrategi - Om konsten att utveckla starka varumärken*. Malmö: Liber AB.
- Minchington, B. (2006). *Your Employer Brand attract - engage - retain*. Torrens ville: Collective Learning Australia.
- Mitchell, A. A., & Olson, J. C. (1981). Are Product Attribute Beliefs the Only Mediator of Advertising Effects on Brand Attitude? *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, pp. 318-332.
- Moroko, L., & Uncles, M. (2008). Characteristics of Successful Employer Brands. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, pp. 1687-1696.
- Nilson, T. H. (2000). *Ladda ditt varumärke - strategier och praktiska råd*. John Wiley & Sons Ltd, UK.
- Pendergrast, M. (1993). *For God, Country and Coca-Cola*. New York: Charles Scribner's Sons.
- Peters, T. (1999). *The Brand You 50: Fifty Ways to Transform Yourself from an 'Employee' into a Brand That Shouts Distinction, Commitment, and Passion!* New York: Knopf Publishers.
- Plummer, J. T. (1985). Brand personality: A Strategic Concept For Multinational Advertising. In *in Marketing Educators' Conference* (pp. 1-31). New York: Young & Rubicam.

- Post, K. (2004). *Brain Tattoos: Creating Unique Brands That Stick In Your Customers' Minds*. New York: Amacom.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, Vol. 26, pp. 22-40.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2008). *Consumer Behaviour: A global outlook*. Pearson Education.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, Vol. 40, pp. 437-454.
- Slaughter, J. E., Zickar, M. J., Highhouse, S., & Mohr, D. C. (2004). Personality Trait Inferences About Organizations: Development of a Measure and Assessment of Construct Validity. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, pp. 85-103.
- Smythe, J., Dorward, C., & Reback, J. (1992). *Corporate Reputation: Managing the New Strategic Asset*. London: Century.
- Supphellen, M. (2000). Understanding Core Brand Equity: Guidelines For In-Depth Elicitation of Brand Associations. *International Journal of Market Research*, Vol. 42, pp. 319-338.
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, pp. 658-672.
- Universum. (2016, 02 26). *Behöver man verkligen ett employer value proposition*. Retrieved from Universumglobal.com: <http://universumglobal.com/se/2015/03/behover-man-verkligen-ett-employer-value-proposition-2/>
- Universum Global. (2016). *Employer Branding-priser*. Retrieved from Universumglobal.com: <http://universumglobal.com/about/events/sweden/talent-excellence-summit/employer-branding-priser/>
- Vos, M. F. (1992). *The corporate image concept: A strategic approach*. Utrecht: Wageningen.
- Whelan, S., Davies, G., Walsh, M., & Bourke, R. (2009). Public sector corporate branding and customer orientation. *Journal of Business Research*, Vol. 63, pp. 1164-1171.
- Wibeck, V. (2010). *Fokusgrupper: om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Malmö: Studentlitteratur AB.
- Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management. *Management Decision*, Vol. 38, pp. 662-669.