



HÖGSKOLAN FÖR LÄRANDE
OCH KOMMUNIKATION
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

Varumärkesbyggande och dess påverkan på anställdas attityder

En kvantitativ tvärsnittstudie

Jon Petersson & Jonas Sandström

C-uppsats i Psykologi
15hp

Personalprogrammet
LEXP12HT12

Handledare:
Teddy Winroth

Examinator:
Roland S. Persson

Abstract

Studien undersökte hur medarbetare såg på företagets varumärke innan påbörjad anställning i förhållande till hur de såg på företagets varumärke i dagsläget. En andra aspekt som undersökningen berörde är vad som influerade företagets ”*employer branding-arbete*” utifrån ett antal ställda påståenden och hur dessa berör varandra. Studien gjordes på en avdelning inom Saab Group och bygger på ett bekvämlighetsurval ($n=35$). Insamlingen av data genomfördes genom en surveyundersökning med frågor relaterat till före och under anställning. Studien reliabilitetstestades genom uppdelning i kategorier före ($\alpha=0.896$) och under anställning ($\alpha=0.916$). Resultatet påvisade att det fanns vissa signifikanta skillnader vid uppdelning av respondenterna ($t(22)=2.960, p=.007$), där denna grupp har visat något försämrade attityder mot företaget. Resultatet visade dock också en positiv korrelation mellan grupperna före och under anställning ($r=.394, p<.05$). Slutsatsen visade att medarbetarna inom avdelningen överlag hade positiva attityder både före och under anställning, dock fanns det vissa skillnader mellan grupper, främst de som var relativt positiva innan anställning.

Sökord: Psykologi, Human Resources, Employer Branding, Attityder, Förändring, Brand Commitment, Varumärke, Utveckling

Innehållsförteckning

| | |
|---|----|
| Inledning | 1 |
| Bakgrund | 2 |
| Begrepp och definitioner..... | 2 |
| Branding..... | 3 |
| Attityder | 5 |
| Teorigenomgång | 6 |
| Förändring av attityder..... | 7 |
| Beskrivning av studieobjekt..... | 9 |
| Syfte | 10 |
| Metod | 11 |
| Urval | 11 |
| Val och konstruktion av instrument..... | 12 |
| Administrering | 14 |
| Analys | 15 |
| Forskningskvalitet..... | 17 |
| Etiska överväganden | 19 |
| Resultat | 21 |
| Skillnader över tid..... | 21 |
| Faktorer som påverkar medarbetares attityder..... | 22 |
| Diskussion | 26 |
| Teoridiskussion..... | 27 |
| Slutdiskussion | 30 |
| Framtida forskning..... | 33 |
| Tillkännagivanden | 34 |
| Referenser | 35 |
| | |
| Bilaga 1 | |
| Bilaga 2 | |

Inledning

I en allt mer konkurrenskraftig företagsvärld blir ett starkt varumärke allt mer viktigt. Detta syftar inte bara på den produkt som tillverkas/säljs, utan även det varumärke som förmedlas gentemot medarbetare och samhället. För att företag ska vara attraktiva för potentiella medarbetare krävs ett starkt "*brand*" och en medvetenhet över hur attityder och beteende förändras över tid. Detta är ett ämne som har blivit och kommer att bli allt mer aktuellt eftersom medarbetare ställer högre krav på sina arbetsgivare. Aspekter såsom krav på egenutveckling, effektivt ledarskap, arbetsuppgifter, arbetssätt och samsyn på etisk/moraliska frågor påverkar personers val av anställning till en större utsträckning nu än förr (Parment & Dyhre, 2009).

Ett begrepp som kan kopplas samman till detta förhållningssätt är "*employer branding*", det vill säga det sätt som företag väljer att bygga upp sitt varumärke gentemot anställda. Ett allt större arbete kommer att läggas på att utveckla de faser som anställningsförfarandet ämnar uppfylla. Aspekter som inryms i detta är även det arbete som sker för att behålla och utveckla personal på arbetsplatsen (Parment & Dyhre, 2009). Detta i relation till medarbetares attityder påverkar organisationers utveckling och strävan att bli konkurrenskraftiga.

Bakgrund

Begrepp och definitioner

Studien kommer att använda sig av vissa begrepp som kan kopplas till företags "branding" – arbete. Nedan kommer en förklaring och definitioner för de begrepp som kontinuerligt kommer att användas i studien.

Employer Branding: Ett begrepp som avser beskriva de steg som ett företag tar för att skapa och stärka sitt varumärke gentemot företagsvärlden och näringslivet som arbetsgivare. Dessa steg innebär att man som företag tar en proaktiv ståndpunkt i att attrahera, rekryter, utveckla och behålla personal (Parment & Dyhre, 2009).

Human Resources-varumärke (nedan kallad HR-varumärke): Författarnas egen översättning på definitionen "employer branding", som även kommer att användas genomgående i studien.

Employee Branding: Avser att utveckla och behålla sin personal genom att företaget tar steg för att kunna bättra på de egenskaper, värderingar, mål och attribut som de anställda besitter (Miles & Mangold, 2004). Är motsvarigheten till "employer branding" men sett utifrån den enskilda individens ståndpunkt.

Corporate Branding: Att utveckla och förbättra företagets varumärke genomgående i sett utifrån ett holistiskt företagsperspektiv och där "employer branding" utgör en av komponenterna (Harris & de Chernatony, 2001).

Internt/Externt varumärke: Två begrepp som avser att beskriva de processer som ett företag använder sig för att skapa och bygga upp sitt varumärke internt mot ens medarbetare. Det externa arbetet vänder sig mot kunder, näringsliv och potentiella medarbetare i syfte att visa ett starkt varumärke utåt (Roper & Davies, 2010; Punjaisri & Wilson, 2011).

Brand attitude: Ett begrepp som syftar på ens egen attityd gentemot företagets varumärke samt se till det värde som ett varumärke besitter hos en viss individ (Liu, Li, Mizerski, & Soh, 2012).

Employer Branding

Ett varumärke är ett företags största tillgång, vilket skapar ett aktivt arbete inom organisationer för att hela tiden utveckla detta gentemot samhället och marknaden. Det är allmänt känt att företag aktivt arbetar för att förbättra sitt egna företags- och produkt-varumärke, men under de senaste decennierna har allt fler företag implementerat detta synsätt på andra områden och i detta fall på sitt personalarbete. Allt för att på ett mer effektivt sätt hantera den konkurrens som finns på dagens arbetsmarknad genom att attrahera potentiella medarbetare, säkerställa att nuvarande arbetare är engagerade i företagskulturen och den strategi som företaget använder sig av (Backhaus & Tikoo, 2004).

Enligt Backhaus och Tikoo (2004) leder ett framtaget och välutvecklat "*employer brand*" till en förändrad attityd bland anställda. Forskningen har även visat att överensstämmande attityder i relation till företaget leder till en högre vinstmarginal samt ett framgångsrikt relationsskapande med samhälle och kund. Den här åsikten delas även av Koys (2006) där han också menar att delade normer och samarbete inom organisationen leder till en högre produktivitet.

Enligt Koys (2006) är "*employer branding*" definierat som specificerat arbete för att utveckla och förbättra medarbetares kännedom om organisationen och dess varumärke, ytterligare skapar detta en god miljö för framtida rekryteringar. Han menar vidare att organisationer måste utgöra en sammansättning av alla medarbetare, individuella prestationer skapar motsättningar och det gemensamma utvecklingsarbetet hindras. Koys (2006) kallar dessa faktorer för "*shared values*" det vill säga de värderingar som delas av samtliga

individer inom organisationen. Denna åsikt styrks även av tidigare forskning av Ryan, Schmit, och Johnson (1996) som menar att; *"A group or organizational unit can develop shared meanings because of social interactions"* (s. 854). Med utgångspunkt i detta menar de att attitydskapande är något som påverkas av gemensamma erfarenheter. De menar att det finns vissa aspekter som kan leda till negativa attityder inom grupper, där faktorer såsom otillräckligt ledarskap, låga löner och dålig arbetsmiljö påverkar ens medarbetare.

Andra forskare som har analyserat medarbetares tillhörighet till ett företags varumärke är King och Grace (2012), som använder begreppet *"brand commitment"* för att förklara förhållandet mellan organisation och medarbetare. De menar att *"brand commitment"* syftar till den psykologiska känslan av tillhörighet gentemot en organisation. Företag som har ett starkt internt varumärkesbyggande vill se till att medarbetarnas attityd och beteende skapar tillhörighet, vilket i sin tur leder till att medarbetarnas lojalitet gentemot företaget ökar. De beskriver vidare fyra aspekter för att förbättra medarbetares värderingar och förståelse för företaget. För att uppnå detta menar de att företaget bör erbjuda; vidareutveckling, förståelse genom aktiv kommunikation, support från chefer och medarbetare och till sist framtidsmöjligheter. Tillsammans skapar detta hög lojalitet från medarbetares sida och därmed bland annat bättre produktivitet, omsättning och arbetsmiljö. Däremot påpekar de också att det finns ett hinder som kan försvåra detta arbete, det vill säga redan existerande attityder hos medarbetare. De beskriver detta med begreppet *"employee receptiveness"* och menar att alla medarbetare har olika grader av mottaglighet och det går således inte att påverka alla anställda till lika stor grad angående internt varumärkesbyggande. Detta kommer att förklaras närmre nedan där en allmän förklaring om vad tidigare forskning har kommit fram till angående attityder presenteras.

Attityder

Forskare såsom Maio och Olson (2000) och Perloff (2003) har kategoriserat attityder i huvudfunktioner, det vill säga vad attityder används och bidrar till. Dessa kategorier kan delas upp i *kunskap*, *nytt-funktioner*, *social anpassning*, *social identitet*, *uttryck för värderingar* och *självbevaringsdrift*. Tillsammans bildar dessa en referensram som skapar attityder som hjälper oss att ge förståelse av kontexten. De olika kategorierna påvisar vad vi måste göra för att våra attityder ska stämma överens med vårt beteende, till exempel social anpassning. Vid social anpassning justerar vi våra egna attityder för att passa in i det sociala sammanhanget. Kategorierna nytt-funktion och självbevaringsdrift används för att skapa en ”nytta” med attityder, det vill säga att man förändrar sina attityder för att skapa ett fördelaktigt beteende mot ett visst objekt. Ytterligare funktionella faktorer som styr ens synsätt är den sociala identitet man har, det vill säga vi styr våra attityder efter hur vi vill bli uppfattade. Exempel på detta är vilka kläder vi bär, vilken musik vi lyssnar på och vilket umgänge vi har.

Yttre faktorer såsom intryck, erfarenheter och känslor påverkar hur vi skapar attityder. Attityder skapas när man blir utsatt av objektet på ett eller annat sätt. Det kan vara direkt kontakt såväl som informativ kontakt som sedan internt utvärderas hos varje person. Attityder betyder att man utvärderar, kategoriserar och bestämmer ett objekts värde. När man väl har skapat en attityd mot något är man inte längre neutral, däremot kan man ha ambivalenta åsikter gentemot det specifika ämnet. Utifrån de attityder och värderingar skapar vi en bild av världen. Detta tillåter oss att kategorisera människor, platser och händelser på ett effektivt sätt för att skapa förståelse och tillhörighet. Attityder hjälper oss också att ta rätt beslut och föra oss mot de beteenden som vi anser är det rätta (Maio & Haddock, 2010). Beslut påverkas även av vad Greenwald och Banaji (1995) beskriver som explicita och implicita attityder, vilket menas att ens attityder utvecklas på två plan. De explicita

attityderna är de vi medvetet stödjer och visar utåt, medan de implicita attityderna är ofrivilliga och är oberoende av ens egen vilja. De implicita attityderna kan alltså uttryckas i ett undermedvetet tillstånd där man påvisar beteenden som man inte förmodas besitta, utan dessa har påverkat ens undermedvetna genom externa faktorer under ens uppväxt (Dovidio, Kawakami, Johnson, Johnson, & Howard, 1997).

Maio och Haddock (2010) beskriver attityder som det förhållningssätt personer har mot ett visst objekt. De menar att attityder växer fram med hjälp av insamlande av erfarenhet som sedan omvandlas till specifika attityder och värderingar. Perloff (2003) beskriver attityder som ett fenomen som byggs upp kring mentala och känslomässiga strukturer som tillsammans skapar attityder hos personer. Han menar att attityder inte kan observeras omedelbart och ”läsas av” utan de visas genom direkta handlingar och beteenden. Det som är gemensamt för samtliga definitioner är vad Aronsson, Wilson och Akert (2010) sammanfattar som att det finns en generell och kontinuerlig positiv eller negativ känsla om personer, objekt och idéer.

Teorigenomgång

Inom detta kapitel kommer ett flertal teorier och modeller gällande attityder presenteras, detta för att kunna analysera resultatet utifrån ett flertal olika synsätt. Teorierna kommer gemensamt ligga som utgångspunkt i studien och kommer att avhandlas vidare i diskussionen.

Tidigare forskning har kommit fram till en stor variation av olika modeller över hur man kan mäta och tolka attityder. Tidig forskning som bland annat Perloff (2003), och Maio och Haddock (2010) tar upp är Ajzen och Fishbeins (1975) forskning kring hur människor skapar attityder, genom deras ”*expectancy-value approach*”.

En av de teorierna som framkommit är ” *theory of planned behavior* ” som innebär att attityder byggs upp kring två olika beståndsdelar; Ajzen (1991) benämner dessa som ” *kognition* ” och ” *känslöstämning* ”. De menar att attityder växer fram genom en korrelation av just dessa två beståndsdelar. Teorin har därefter vidareutvecklats och grundar sig i tre aspekter, vilka tillsammans leder fram till ett beteende utifrån sina egna och andra förväntningar samt graden av kontroll över attitydförändringen;

- Attityd gentemot ens eget beteende.
- Subjektiva normer.
- Självpupplevd beteendekontroll.

Ytterligare en teori som påverkar ens attityder är kognitiv dissonans där Festinger (1957) påvisar att människor förändrar sina attityder, åsikter och handlingar för att minska sin dissonans. Det vill säga att man försöker rättfärdiga tvetydiga beteenden genom att skifta eller ändra tankesätt/attityd om ett visst fenomen och därmed undertrycker den kognitiva disharmoni som uppstår när beteendet inte överensstämmer med attityderna.

Förändring av attityder

Det finns flertalet modeller som påvisar på vilket sätt som attityder förändras. En modell, vilken bland annat Maio och Haddock (2010) beskriver, som har haft stort inflytande på attitydforskningen är ” *the multicomponent model of attitude* ” som beskriver attitydförändringar som en sammansättning av kognitiv-, känslomässig- och beteendemässig information.

Den ” *kognitiva informationen* ” syftar till de tankar vi har kring ett visst objekt, det vill säga vilka värderingar och åsikter personer har. Den ” *känslomässiga informationen* ” fokuserar kring de interna känslor en person har, exempel på detta kan vara en starkt positiv eller negativ tilltro till ett visst objekt som i sin tur leder till positiva eller negativa attityder. Den

sista aspekten berör den ”*beteendemässiga informationen*” som personer besitter, det vill säga de erfarenheter som personer har med sig om ett visst objekt.

En andra modell som beskriver hur attityder förändras är ”*Yales attitude change approach*” (Hovland & Weiss, 1951; Hovland, Janis, & Kelley, 1953). Den har sin utgångspunkt i att människor ändrar sina attityder utifrån vissa övertygande meddelanden som utgår och fokuserar kring sändaren av budskapet, vad som förmedlas och beroende på vem som är mottagare. Tidigare forskning har kommit fram till att sändaren har stor inverkan i hur attityder formas. En sändare som har en förmåga att hänföra sin publik genom att vara kunnig och trovärdig, alternativt attraktiva fysiologiska egenskaper, har större möjligheter till att påverkar personers attityder. Detta är dock enbart en liten del i det som formar människors attityder. Andra aspekter som har stort inflytande är budskapet i sig, det gäller att forma budskapet på ett fördelaktigt sätt och att kunna argumentera om objektet samt kunna ställa för och nackdelar med budskapet mot varandra. Den sista aspekten som har stor betydelse är den som mottager budskapet, beroende på olika faktorer såsom; intelligens, självförtroende och åldersgrupp formas attityder på skilda sätt. Det är sändarens uppgift att se till budskapet korrelerar med mottagarnas kognitiva och känslomässiga stämning (Aronsson, Wilson, & Akert, 2010)

En tredje modell är ”*elaboration likelihood model*” som utgår ifrån två utgångspunkter; ”*central route to persuasion*” och ”*peripheral route to persuasion*” (Cacioppo, Petty, Cao, & Rodriguez, 1986). Den första fokuserar utifrån en central premiss där människor är motiverade och har förmågan att fokusera på sändarens budskap. Är budskapet för dem relevant kommer mottagaren ha en högre förmåga att fokusera och möjligheten till en långtgående attitydförändring kommer att förstärkas. Om sändarens budskap däremot inte skapar intresse och motivation till att lyssna hos mottagarna, kommer en eventuell attitydförändring endast vara tillfällig. I denna fas blir lyssnarna mer mottagliga

för yttre attribut och hur sändaren framställer sig själv. Därför blir sändarens förmåga att motivera och få dem fokuserade på ämnet en viktig aspekt i genomförandet av långtgående attitydförändringar mot till exempel företags varumärken (Aronsson, Wilson, & Akert, 2010).

Beskrivning av studieobjekt

Undersökningen är genomförd på Saab Group, vilket är ett globalt företag som tillhandahåller produkter och tjänster för försvar och civil säkerhet. Deras verksamhet är operativ på alla kontinenter, bestående av fem affärsområden. De viktigaste marknaderna är Europa, Sydafrika, Australien och Nordamerika. Deras främsta mål är att konstant utveckla och förbättra ny teknologi som återspeglar kundernas krav, inom försvar och säkerhet (Saab Group, 2010).

Syfte

Vad studien ämnar undersöka är hur medarbetare såg på företagets varumärke *innan* påbörjad anställning i förhållande till hur de ser på företagets varumärke i dagsläget. En andra aspekt som undersökningen kommer beröra är vad som kan tänkas influera företagets ”*employer branding- arbete*” utifrån ett antal ställda påståenden och hur dessa faktorer berör varandra. Studien kommer även att beröra huruvida medarbetares lojalitet till företaget har betydelse för utvecklingen av deras ”*employer brand*”. Det som studien ämnar komma fram till är att se till hur företagets externa HR-varumärke korrelerar med det interna HR-varumärket, det vill säga om det finns signifikanta skillnader i attityder mellan före och under anställning.

Forskningsfrågor

- Finns det några signifikanta skillnader mellan medarbetares attityder före och under anställning?
- Finns det vissa aspekter som påverkar ”*employer branding*”-arbetet hos Saab i en större utsträckning än andra?
- Har medarbetares lojalitet (*brand commitment*) gentemot företaget någon betydelse för företagets ”*employer branding*”?

Metod

Denscombe (2002) liksom Bryman (2011), menar att vetenskapliga undersökningar grundar sig i att det finns ett behov av att förstå ens sociala omgivning. Genom insamling av data mättas behovet och övergår till att samband knyts an till objektet. Det gäller således att *”presentera avgörande bevis för att ett samband existerar mellan [...] företeelser”* (Denscombe, 2002, s. 18). Studien är uppbyggd kring en slags tvärsnittsdesign, det vill säga att man samlar in kvantitativ data från ett eller flera fall för att undersöka och finna samband (Bryman 2011). I studiens fall är mättillfället dock enbart ett tillfälle men syftar till att mäta attityder mot företaget innan och under anställning och kan ses som två mättillfällen under ett tillfälle. Nedan kommer en genomgång av de ställningstaganden som har tagits i genomförandet av studien, och börjar med en genomgång av urvalet.

Urval

Undersökningen är genomförd på en avdelning inom Saab Group. Avdelningen består av olika yrkeskategorier, såsom produktion, marknad och hård- och mjukvaruutveckling. Den största andelen är ingenjörer som utgör två tredjedelar av den totala populationen ($N=60$). Urvalet har genomförts genom ett bekvämlighetsurval närmre bestämt genom ett snöbollsurval. Eftersom det inte fanns valmöjlighet i vilka respondenter som undersökningen skulle genomföras på, användes kontaktpersoner för att införskaffa fler. Problemet med bekvämlighetsurval är att det finns svårigheter i att generalisera resultatet, detta på grund av att man med säkerhet inte kan veta hur den totala populationen är uppbyggd (Bryman, 2011). Kriteriet för att urvalet var att de skulle besitta liknande kunskaper om organisationen. Studien skulle tills så liten del som möjligt påverkas av interna faktorer inom de anställda såsom arbetsuppgifter som gör att de har större insikt i organisationen. Därför genomfördes undersökningen inom samma avdelning bland personer med liknande arbetsuppgifter. En andra faktor som diskuterades var hur anställningslängden påverkade hur respondenterna

svarade på enkäten. Innan genomförandet söktes en avdelning med relativt nyanställda personer som har en anställningstid mellan 0-5 år, detta för att få en riktighet i svarsalternativen från före anställningen. En andra orsak till detta var att inte andra faktorer än just organisationen skulle påverka respondenternas syn på varumärket.

Sammanlagt svarade 35 ($n=35$) respondenter, där åldern ligger mellan 23-55 år. Respondenternas medelålder ligger på 34,5 år, och en standardavvikelse på 7.7 år. I undersökningen är det 26 män och 9 kvinnor, männen har en medelålder på 33.4 år och kvinnorna har en medelålder på 37,6 år.

Undersökningsobjektens anställningsår på Saab totalt har delats upp i 4 kategorier, där 29 (82,9%) har varit anställda 0-5 år, 4 (11,4%) personer har jobbat 6-10 år, 1 (2,9%) person har arbetat 11-15 år och 1 (2,9%) person mellan 16-20 år. Uppdelningen mellan män och kvinnor är följande där kvinnor har 6 (66,7%) personer som arbetat mellan 0-5 år och 3 (33,3%) kvinnor som arbetat mellan 6-10 år. Männen har 23 (88,5%) som arbetat mellan 0-5 år, 1 (3,8%) som jobbat mellan 6-10 år, 1 (3,8%) person som arbetat mellan 11-15 år och slutligen 1 (3,8%) man som funnits på Saab mellan 16-20 år.

Val och konstruktion av instrument

Undersökningen grundar sig i vad bland annat Wedin och Sandell (2004) kallar en icke-experimentell strategi i form av en enkätundersökning (se bilaga 1). Enkäten är uppbyggd i tre delar där den första delen behandlar respondenternas attityder på varumärket och företaget innan påbörjad anställning. I relation till detta fokuserar andra delen av enkäten till att se till respondenternas nuvarande attityder gentemot varumärket och företaget. Den avslutande delen av enkätundersökningen grundar sig i allmänna påståenden angående eventuella framtida synpunkter kring företagets och varumärkets utveckling, samt sammanställande påståenden kring respondenternas totala erfarenheter om företaget. Påståendena i

enkätundersökningen bygger på teorier kring attitydförändringar där fokus ligger kring att utröna eventuella förändringar under anställningen. Genom en genomgång av studier kring attitydförändringar och ”*employer branding*” har 43 påståenden sammanställts för att se till sambandet mellan dessa två aspekter. Valet av tillvägagångssätt är grundat i att studien ämnar fokusera kring attitydförändringar i nära relation till företagets arbete med att attrahera, rekrytera, bibehålla och utveckla sina medarbetare. Påståendena i enkäten är därefter utformade för att leva upp till att mäta dessa två aspekter och relationen där i mellan. Detta genomfördes genom att samla in nyckelord inom respektive område.

Svarsalternativen i enkäten är uppbyggd enligt en 7-gradig Likertskala där 1 är håller inte alls med och 7 är håller fullständigt med. Detta för att kunna mäta till vilken grad personen i fråga ger medhåll eller inte till ett visst påstående (se bilaga 1). Detta beskriver bland annat Bryman (2011) som påpekar fördelen av att ställa påståenden i stället för frågor.

Inför lansering, genomfördes en mindre pilotundersökning, där respondenter fick ge feedback på utformning av påståenden, förståelse samt omfattning. Efter detta skedde en mindre revidering av enkäten där vissa frågor omformulerades för att öka förståelsen för frågan hos respondenterna. Tidigare forskning, såsom Bryman (2011), påvisar också behovet av att genomföra en pilotstudie för att påståendena inte ska misstolkas och således påverka resultatet.

Under studien har också en intervju genomförts med en tidigare personaldirektör för företaget. Detta för att skapa en långsiktig förståelse för hur de i organisationen arbetar med attityder och varumärkesutveckling. Denna kommer inte vara primärkälla i undersökningen utan kommer användas för att skapa en bild av företagets arbete med ”*employer branding*”, detta för att kunna tolka och diskutera en helhetssyn på framkommen data. Framtagandet av intervjufrågor grundades sig att ta fram frågor som bevarar företagets syn på ämnet. Detta för

att intervjun skulle kunna användas som ett komplement till enkätundersökningen i så stor utsträckning som möjligt. Intervjufrågorna formulerades för att ge öppna uttömmande svar. Genom denna design ämnade intervjun ge ett brett spektra på insamlad data och därmed säkerhet i att inga aspekter blev förbigångna. Under intervjun användes även följdfrågor såsom; hur och varför, detta för att leda respondenten genom intervjun. Detta beskrivs bland annat av Cassell och Symon (2004) som menar att denna typ av design ger en bredare bild i områden såsom organisationskultur och anställda. De menar vidare att vissa områden kan vara svårt att förklaras enbart genom en kvantitativ undersökning, därav valet av design för denna studie. I direkt anslutning till den cirka 90 minuter långa intervjun transkriberades ljudfilen, detta för att inte förlora väsentlig information. I nästkommande stycke kommer administrering av enkät och intervju att presenteras.

Administrering

Enkätundersökningen distribuerades med hjälp av en kontakt på företaget, med hjälp av e-post till utvalda respondenter och låg ute i 2 veckor. Undersökningen har byggts upp med ett online-verktyg för att utforma och distribuera enkäter. Valet av verktyg byggdes på tester av olika programs funktionsduglighet och valet föll på enkät-verktyget Google Docs.

Övergripande anledningen till att valet föll på detta program var tillförlitligheten i att få tillbaka rådata från respondenterna. Valet av verktyg kan ses som kontroversiellt på grund av tillverkaren av programmet. I valet av enkät-verktyg vägde problemet med anonymitet tungt, men fördelarna och tillförlitligheten av i insamlingsmomenten var mycket högre jämfört med andra testade enkätverktyg. Därför blev den totala utvärderingen att Google Docs var det bästa programmet att använda för detta aktuella tillfälle.

En andra aspekt som krävde eftertanke var just valet av antingen en webbversion eller en pappersversion i distributionen av enkäten. I och med det aktuella urvalet, ansågs det vara ett bättre alternativ att skicka ut en webbaserad undersökning jämfört med en

pappersversion, just på grund av deras tillgång till dator på arbetsplatsen. Bryman (2011) påvisar också att en webbaserad enkät kan vara behjälplig till att öka svarsfrekvensen jämfört med en pappersversion. Därför valdes detta upplägg för distribution av enkätundersökning.

Analys

Insamlad data har analyserats med hjälp av Statistical Package for the Social Sciences, Version 19 (SPSS). Insamlat resultat för respektive respondent fördes in i SPSS och gavs ett ID-nummer. Därefter tog deskriptiv data fram angående kön, ålder, utbildning och anställningsår. Därefter genomfördes en reliabilitetsanalys enligt grupperingen före och under anställning. För att se till signifikanta skillnader över tid användes ett *t*-test för beroende variabel (Paired Sample *t*-test). För att ytterligare stärka resultatet genomfördes även ett icke-parametriskt test i form Wilcoxon Signed-Rank test.

Efter det genomfördes en indelning i grupper efter respondenternas svar i enkäten relaterat till innan anställningen. Denna uppdelning gjordes på grund av att studien ville se till om det fanns signifikanta likheter och skillnader mellan hur respondenter har svarat innan anställning i relation till attityder under anställning. Detta genomfördes genom uppdelning efter respondenternas totala medelvärde utifrån de påståenden som är relaterade till innan anställning. Uppdelningen byggde på respondenternas medelvärde på påståenden som avsåg *innan anställning* (påstående 1-19, se bilaga 1), det vill säga att personer som hade ett medelvärde på 3, kategoriserades i medelvärdegrupp 3. Detsamma gäller för övriga respondenter, där det totalt blev 5 grupper från medelvärde 3-7. Vilket presenteras nedan i tabell 1.

Tabell 1. Uppdelning efter totalt medelvärde innan (I)anställning, samt uppdelning efter kön. Tabellen visar uppdelning efter medelvärden relaterat till innan anställning.

| Medelvärdesgrupper innan (I) | <i>n</i> | Man | Kvinna |
|------------------------------|-----------|-----------|----------|
| Grupp 3 | 5 | 2 | 3 |
| Grupp 4 | 7 | 5 | 2 |
| Grupp 5 | 17 | 14 | 3 |
| Grupp 6 | 6 | 5 | 1 |
| Grupp 7 | 0 | 0 | 0 |
| Totalt | 35 | 26 | 9 |

Uppdelningen ämnar se till vilka förändringar som medarbetarna gjort under anställning, detta istället för att göra ett urval bland kön, ålder och utbildning osv, valdes detta tillvägagångssätt. Detta på grund av att vi ville se hur respondenter med en liknande syn på företaget har förändrat sitt synsätt gentemot organisationen, det vill säga respondenter med likartad medelvärde *innan anställning*. Därefter gjordes ytterligare ett Paired sample *t*-test för respektive grupp.

Det har också genomförts korrelationsstudier genom att använda Pearson's produktmomentskorrelation (*r*) som avsåg att mäta samband mellan påståenden innan anställning (bilaga 1, påstående 1-19) och påståenden relaterade till nuvarande anställning (bilaga 1, påstående 20-43) . Det genomfördes även en sambandsanalys för den totala företagssynen mellan före och under anställning. Detta genomfördes genom att se till samband mellan påståenden relaterat till före anställningen (se bilaga 1, påstående 1-19) och påståenden relaterat till under anställningen (se bilaga 1, påstående 20-38).

Studien har även undersökt Saabs "*brand commitment*" detta bygger på aktuell data av de totala medelvärdena från påstående 22, 27, 30 och 39 i enkätundersökningen (se bilaga 1).

Forskningskvalitet

Validitet.

Denscombe (2002) menar att; ”[...] validitet innebär att forskaren måste kunna visa att hans eller hennes data och analyser är fast förankrade i sådant som är relevant, autentiskt och verkligt: de fungerar som läsarens garanti för att forskningen inte är baserad på undermåliga data och felaktiga tolkningar.” (s. 124).

Genom studien har validitetsaspekten beaktats i de steg som tas för att kontinuerligt upprätthålla god validitet. Ett begrepp som bland annat Bryman (2011) beskriver är ”*face validity*”, det vill säga att ytkvaliteten av studien kan sammankopplas till det studieobjekt som ska undersökas, dels i teoretisk utgångspunkt och dels i förhållande till populationen.

I den aktuella studien har detta beaktats genom att använda sig av tidigare studier såsom teorier och modeller. Detta för att utforma en enkätdesign som säkerställer att det finns en utgångspunkt som ämnar visa riktighet i det som ska mätas. Genom att se till aktuell forskning inom de två forskningsområdena; ”*employer branding*” och ”*attitydförändringar*” har en bild framtagits över studieobjektet. Utifrån detta har sedan enkätundersökningen konstruerats i återspeglning till vad som framkommit.

Ett andra begrepp som Bryman (2011) tar upp är ”*construct validity*”, det vill säga att framtagandet av hypoteser sker i symbios med aktuella teorier inom ämnet för att skapa en begreppsvaliditet. Detta har tagits i beaktning vid utformandet av hypoteser och frågeställningar genom att se till vad som undersökningen beräknar att undersöka samt se till tidigare forskning inom ämnet.

Ett tredje begrepp som kopplas till validitet är; ”*content validity*” det ämnar klarlägga på vilket sätt undersökningen belyser respektive kunskapsområde, det vill säga om påståendena är signifikanta och sammanfattar respektive kunskapsområde på ett riktigt sätt

(Patel & Davidson, 2011). I det aktuella fallet ämnar påståendena att beröra huruvida respondenternas syn på företaget har förändrats över tid och därmed deras attityder gentemot företag och anställning. Detta genomfördes genom att omvandla begrepp och teorier till variabler för att kunna genomföra en enkätundersökning.

Reliabilitet.

Vidare är det relevant att skapa tillförlitlighet i studien. Bryman (2011) beskriver viktiga aspekter såsom stabilitet i studien för att få hållbarhet över tid, det vill säga att det ska kunna gå att upprepa studien med likvärdigt resultat. En andra aspekt är huruvida det finns en följlighet i hur respondenterna besvarar påståenden, men även huruvida det finns en överensstämmelse i mellan de observatörer som tolkar insamlad data. I nedanstående stycken kommer detta presenteras utifrån studiens utgångsvinkel.

Patel och Davidson (2011) menar att det finns svårigheter i att veta om enkäten har tillförlitlighet i förväg. Däremot finns det steg att för att öka tillförlitligheten, bland annat genom att vara tydliga med instruktioner vid genomförande, tydlig formuleringar men även att genomföra en pilotundersökning. I den aktuella studien har detta tagits i beaktning, för att se huruvida påståenden, frågor och instruktioner var rätt formulerade genomfördes en mindre pilotundersökning för att sälla bort otydliga och felformulerade påståenden.

Åtgärder har även vidtagits för att kontrollera den interna reliabiliteten i insamlad data. Genom att se på samstämmigheten mellan påståenden användes ett Split-half-test. Vid en jämförelse av gruppen innan anställning och gruppen under anställning påvisar en samstämmighet mellan de olika variablerna. Bryman och Cramer (2011) påvisar att det ska finnas en korrelation över 0.8 för att den interna reliabiliteten ska vara tillförlitlig. För gruppen bestående av påståenden relaterat till innan anställning återfinns ett värde på .896

och för påståenden kopplat till under anställning ett värde på .916. Detta påvisar att det finns en konsensus på respondenternas svar inom respektive grupp.

För att se till den externa reliabiliteten för testet hade det testet behövt genomföras en gång till. Bryman och Cramer (2011) menar att detta skulle kunna förstärka undersökningens externa reliabilitet. Detta är något som har tagits i beaktning men har ej genomförts.

Etiska överväganden

Vetenskapsrådet (2012) har tagit fram krav för de etiska överväganden som måste ta hänsyn vid vetenskapligt arbete. Nedan kommer en genomgång av de etiska överväganden som har tagits under den aktuella studien.

Informationskravet: är uppfyllt genom att respondenterna har blivit informerade om vad studien ämnar beröra, vad insamlad data kommer användas till, samt syfte med studien. Detta genomfördes genom att respondenternas delgavs en informationstext i samband med enkätundersökningens genomförande.

Samtyckeskravet: I studien har det klargjorts att allt deltagande är frivilligt samt att det är möjligt att när som helst avbryta sitt deltagande i studien. Detta informerades också genom den informationstext som bifogades i anknytning till undersökningen.

Konfidentialitetskravet: Respondenterna har fått information om att studien kommer att vara konfidentiell, det vill säga att det inte kommer att gå att utskilja enskilda personer ur undersökningen. Detta på grund av att avdelning och ort är okända även för författarna. Studien gör inga igenkännbara kopplingar mellan svar och aspekter såsom ålder, utbildning och anställningsår. Eftersom det inte går att dra några som helst kopplingar till vilka respondenter som har svarat på enkäten väljer studien att presentera företagsnamnet.

Nyttjandekravet: Respondenterna har medvetandegjorts att insamlad data endast kommer användas i denna aktuella studie och kommer inte användas i annan relevant forskning.

Resultat

Nedanstående stycken kommer att behandla framkommet resultat där relevant data lyfts fram för att besvara syfte och frågeställningar.

Skillnader över tid

Ett t -test för beroende variabler visar att det inte finns någon signifikant skillnad mellan den totala företagssynen innan anställning och nuvarande företagssyn ($t(34)=.940$, $p=.354$).

Detsamma gäller vid en uppdelning efter kön, det finns ingen signifikant skillnad varken för män ($t(25)=1.998$, $p=.057$) eller kvinnor ($t(8)=.203$, $p=.844$). Ett Wilcoxon Signed-Rank test påvisar också att det inte finns några signifikanta skillnader mellan före och under anställning ($p=.298$).

Däremot finns det en signifikant skillnad för respondenter med medelvärde 5 *innan* (I) *anställning*. Skillnaden mellan före och efter anställning påvisas av ett t -test för beroende variabler ($t(16)=2.723$, $p=.015$). Ett Wilcoxon Signed-Rank test visar dock att det inte finns någon signifikant skillnad ($p=.079$) mellan före och under anställning, för den aktuella gruppen. Eftersom studien inte bygger på ett normalfördelat urval kan inga slutsatser dras utifrån denna gruppering, dock finns det signifikanta skillnader för grupp 5 och 6 tillsammans, och vi väljer därför att även presentera ovanstående data för påvisa differens mellan grupperna.

Ett t -test för beroende variabler bland respondenter med ett medelvärde på 5 och 6 visar att det även där finns en signifikant skillnad mellan före och under anställning ($t(22)=2.960$, $p=.007$), och detta påvisas även av ett Wilcoxon Signed-Rank test ($p=0,016$). I denna aktuella gruppering påvisar både ett parametriskt och icke-parametriskt test signifikanta skillnader och studien kan därmed dra vissa slutsatser. Nedan påvisas förändringen i medelvärde innan respektive under anställning (se tabell 2 nedan).

Tabell 2. Medelvärde Innan (I) anställning respektive Under (U) anställning i medelvärdegrupp 5 och medelvärdegrupp 5 och 6.

| Urval | I anställning | U anställning | n | I SD | U SD |
|------------------|---------------|---------------|----|------|------|
| Medelvärde 5 | 5,62 | 5,05 | 17 | 0.24 | 0.88 |
| Medelvärde 5 & 6 | 5,84 | 5,34 | 23 | 0.46 | 0.96 |

Som tabell 2 påvisar finns det en viss förändring i hur medarbetares attityder över tid gentemot företaget. Under anställningen är det totalt 23 personer som inte har förändrat eller till viss del försvagat sina attityder. Detta indikerar att en viss påverkan har skett under tiden som medarbetarna har varit anställda på Saab, dock kan resultatet inte påvisa vilka faktorer som haft verkan på respondenternas attityder mot företag och varumärke.

Ett *t*-test för beroende variabler på övriga medelvärdesgrupper finner ingen signifikant skillnad mellan före och under anställning ($p > .05$).

Faktorer som påverkar medarbetares attityder

För att se till om det finns aspekter som påverkar företagets ”employer branding”-arbete i större utsträckning än andra används korrelationer för att se samband mellan påståenden i enkätundersökningen (se bilaga 1). Studien använder sig av Pearson’s produktmomentskorrelation (*r*) (Bryman & Cramer, 2011) för att mäta dessa eventuella samband. Utifrån korrelationsanalysen framkom det att det finns samband mellan variabler innan och under anställning. Utifrån detta kan man tolka att det finns variabler som påverkar attityder till en högre grad än andra. Bryman och Cramer (2011) definierar styrkan på korrelationer utifrån väldigt låg (<.19), låg (.20 - .39), medel (.40-.69), hög (.70-.89) och väldigt hög (>.90). Nedan kommer det presenteras aspekter som korrelerar med påståenden under nuvarande anställning.

Det finns en positiv korrelation mellan de anställdas syn på *intressanta anställningar* hos Saab innan påbörjad anställning och de variabler som presenteras i tabellen nedan (tabell

3). Resultatet tyder på att det finns en låg till medelhög korrelation mellan just de variabler som är presenterade, de tyder till exempel på att respondenter som svarat högt på intressanta anställningar *innan anställning* anser nu att det möjligtvis finns en positiv inställning till företagets framtid, arbetsuppgifter, anställningar, konkurrenskraftighet och varumärke.

Tabell 3. Översikt mellan medarbetares syn på intressanta anställningar hos Saab innan anställning jämfört med korrelerande variabler under anställning.

| | Intressanta anställningar (I) |
|---------------------------------|-------------------------------|
| Stabil Framtid (U) | .37* |
| Stimulerande arbetsuppgifter(U) | .44** |
| Konkurrenskraftighet (U) | .39* |
| Intressanta anställningar (U) | .44** |
| Positiv syn på varumärket (U) | .34* |

Kommentar: * $p < .05$; ** $p < .01$

Utifrån påståendet *utmanande arbetsuppgifter* återfinns en lågt till medelhögt positivt samband mellan variablerna presenterade i nedan (Tabell 4). Detta tyder på att respondenter som ansåg att Saab erbjöd utmanande arbetsuppgifter innan påbörjad anställning, nu anser att de har utmanande och stimulerande arbetsuppgifter, samt att de har en viss positiv syn på företagets konkurrenskraftighet. Det finns även ett samband mellan utmanande arbetsuppgifter innan anställning och deras totala uppfattning om deras nuvarande anställning hos Saab.

Tabell 4. Tabellen mellan medarbetares syn på utmanande arbetsuppgifter hos Saab innan anställning jämfört med korrelerande variabler under anställning.

| | Utmanande arbetsuppgifter (I) |
|--|-------------------------------|
| Konkurrenskraftighet (U) | .48** |
| Utmanande arbetsuppgifter (U) | .35* |
| Stimulerande arbetsuppgifter (U) | .49** |
| Total erfarenhet under anställning (U) | .43** |

Kommentar: * $p < .05$; ** $p < .01$

Utifrån påståendet *uppskattning för utfört arbete* återfinns ett medelhögt positivt samband mellan variablerna presenterade i nedan (Tabell 5). Sambandet visar att respondenter som ansåg att Saab kunde ge uppskattning för utfört arbete innan anställning nu anser att företaget har en stabil framtid, är konkurrenskraftiga och ger utmanande arbetsuppgifter. Det finns även ett samband mellan uppskattning för utfört arbete samt en framtidstro om företaget. Korrelationsmatrisen visar också att respondenter som ansåg att Saab skulle ge uppskattning för utfört arbete också rankar sina totala erfarenheter av sin anställning högre

Tabell 5. *Korrelation mellan medarbetares syn på uppskattning för utfört arbete hos Saab innan anställning jämfört med korrelerande variabler under anställning.*

| | Uppskattning för utfört arbete (I) |
|--|------------------------------------|
| Stabil framtid (U) | .54** |
| Konkurrenskraftigt (U) | .48** |
| Utmanande arbetsuppgifter (U) | .47** |
| Uppfattning om företaget (U) | .51* |
| Framtidstro (U) | .48** |
| Total erfarenhet under anställning (U) | .46* |

Kommentar: * $p < .05$; ** $p < .01$

Utifrån påståendet *motivation* återfinns ett lågt till medel positivt samband mellan variablerna presenterade i nedan (Tabell 6). Matrisen påvisar att det finns ett visst samband mellan vad respondenterna ansåg om Saabs möjlighet till att motivera sina anställda innan anställning och respondenternas syn på stabiliteten i företagets framtid, i hur intressanta deras anställning är, hur kommunikationen inom organisationen fungerar samt ifall de anser sig arbeta utifrån realistiska mål.

Tabell 6. Korrelations mellan medarbetares syn på motivation hos Saab innan anställning jämfört med korrelerande variabler under anställning.

| | Motivation (I) |
|-------------------------------|----------------|
| Stabil framtid (U) | .48** |
| Intressanta anställningar (U) | .35* |
| Kommunikation (U) | .44** |
| Realistiska mål (U) | .47** |
| Ledning (U) | .45** |
| Belöningsystem (U) | .54** |
| Motivera anställda (U) | .49** |
| Positiv syn på varumärket (U) | .43** |

Kommentar: * $p < .05$; ** $p < .01$

Utifrån påståendet *positiv syn på varumärket* återfinns en låg till medelhög positiv korrelation mellan variablerna presenterade i nedan (Tabell 7). Tabellen påvisar att det finns ett samband mellan vilken syn respondenterna hade på varumärket innan anställning och vad de anser om konkurrenskraftigheten för Saab i nuläget, samt hur trogna medarbetarna inom Saab är. Det finns även ett samband över hur stimulerande arbetsuppgifter de har, samt hur stark uppfattning respondenterna anser sig ha om företaget. Korrelationen visar också att det finns ett samband mellan en positiv syn på varumärket innan anställningen och en positiv syn på egen anställning efter varumärket.

Tabell 7. Korrelation mellan medarbetares syn positiva syn på varumärket hos Saab innan anställning jämfört med korrelerande variabler under anställning.

| | Positiv syn på varumärket (I) |
|------------------------------------|-------------------------------|
| Konkurrenskraftighet (U) | .47** |
| Trogna medarbetare (U) | .43** |
| Stimulerande arbetsuppgifter (U) | .36* |
| Stark uppfattning om företaget (U) | .38* |
| Positiv syn på anställningen (U) | .41* |

Kommentar: * $p < .05$ / ** $p < .01$

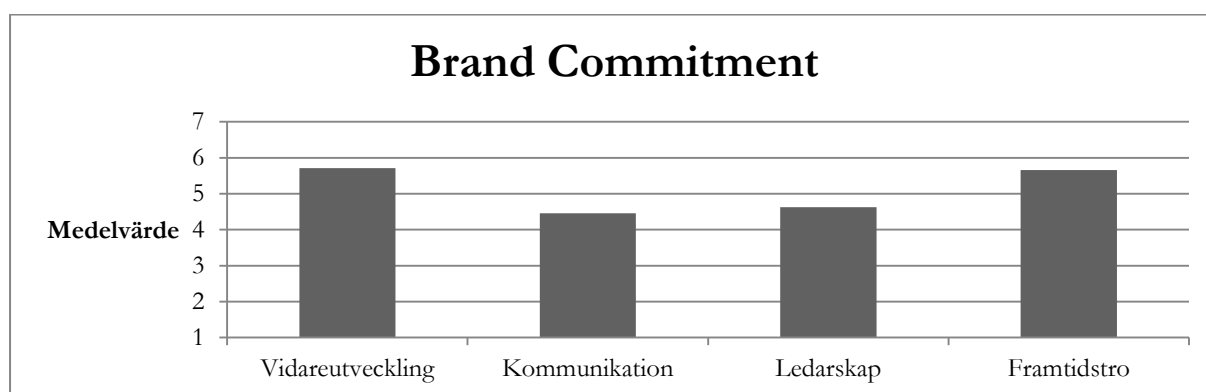
Total företagssyn.

Vid en jämförelse mellan den totala Innan (I)- och Under (U)-gruppen påvisar också ett totalt lågt till medel-samband mellan respondenternas syn före och efter anställning ($r=.394$, $p<.05$). Detta tyder på att det finns ett positivt samband över vilka attityder respondenter besitter innan och under anställning mot företaget.

Medarbetares lojalitet mot företaget (*brand commitment*).

”*Brand Commitment*” mäts utifrån fyra aspekter och syftar till att beskriva medarbetares samhörighet till den organisation där de befinner sig i (se figur 1). Genom att se till det totala medelvärdet för samtliga respondenter kan man påvisa att det finns ett ”*brand commitment*”, däremot kan man inte se anledning till varför detta uppvisas. Medelvärdet för vidareutveckling är 5,71, kommunikation är 4,46, ledarskap är 4,63 och till sist framtidstro är 5,66.

Figur 1. Medelvärde över medarbetarnas svar relaterat till deras *Brand Commitment* uppdelat i begreppets fyra aspekter.



Diskussion

Schmidt (1996) liksom Backhaus och Tikoo (2004) har i sin tidigare forskning nämnt vikten av hur bra attityder påverkar omsättning och återspeglar ens organisations identitet.

Studien har visat att positiva attityder återfanns hos respondenterna (n=35) redan innan påbörjad anställning och även om de positiva attityderna hos medarbetarna minskar till viss grad under anställning så påvisas ändå ett högt medelvärde. De som hade positiva attityder innan anställning hade även positiva attityder under anställning. Detta kan tyda på att Saab har ett välutvecklat externt såväl som internt brand, där potentiella medarbetares förhoppningar om Saabs varumärke stämmer bra överens med verkligheten.

Teoridiskussion

Det kan även finnas andra aspekter som kan förklara varför respondenterna svarade så högt som de gjorde. Det behöver nödvändigtvis inte bero på att Saabs varumärke är så pass starkt som påvisas i studien. Det kan vara så att respondenterna agerar och svarar på ett visst sätt för att minska sin egen dissonans gentemot anställningen, att de egentligen inte är lika positiva som det framkommer (Festinger, 1957). Deras värderingar kan ha förändrats under anställningen men de väljer att skjuta dessa tankar åt sidan för att inte skapa disharmoni. Detta är dock svårt att påvisa, och samtliga medarbetare förmodas inte lida av kognitiv dissonans.

Utifrån ”*Yale Attitude Change Approach*” framkommer det att kommunikation är en avgörande faktor i hur anställdas attityder skapas. I resultatet framkommer det att Saab som sändare påverkar anställdas syn på företaget i hög grad. Det kan vara så att Saabs ledning och högre uppsatt personal har genom kommunikation en förmåga att påverka och leda sin personal utifrån deras ”*employer brand*”. En annan faktor som har stor inverkan på detta är företagets förmåga att motivera och på så sätt influera ett flertal andra viktiga beståndsdelar inom anställningen. Tidigare forskning påvisar att det finns ett samband mellan motivation och förbättrade attityder, det framkom även i denna studie genom korrelationer mellan motivation och ett flertal andra faktorer. Just faktorer såsom motivation kan till en väldigt stor grad ha med ett företags framtida utveckling att göra. Ett företag med motiverande

anställda borde rimligtvis ha bättre förutsättningar att ge sin organisation en stabil framtid, konkurrenskraftigt ”brand”, och allmän positiv syn på företaget både på extern och på intern nivå. Vidare borde det gagna organisationen då det förmodligen leder till en bättre företagskultur, nöjda anställda och även anställda som vill stanna kvar och fortsätta utveckla företaget och sitt egna ”brand”.

Som Maio och Haddock (2011) beskriver finns det *the multicomponent model of attitude*-kognitiva och känslomässiga faktorer påvisar hur de anställda känner gentemot företaget innan anställning, och de beteendemässiga faktorer ställer sig mot den totala erfarenheten, hur de agerar och värderar. I undersökningen har det framkommit att respondenterna besitter både kognitiva, känslomässiga och beteendemässiga erfarenheter. Såsom tidigare diskuterats så finner studien även ur denna utgångspunkt att medarbetarna har påverkats i en positiv grad när det kommer i kontakt med det externa och interna HR-varumärkesarbetet. Det kan vara svårt att peka på exakt vilka faktorer som spelar en avgörande roll i medarbetares attityder mot företaget. Dock vill vi påvisa att de faktorer som kommer belysas i nästkommande stycke kan ge indikationer på hur medarbetare väljer att forma attityder.

Påverkan av attityder

Resultatet påvisar inte några stora skillnader i attityder över tid, bland annat finns det inga signifikanta skillnader över tid totalt sett till samtliga respondenter. De skillnader som finns påträffas bland de respondenter som redan innan anställningen uttryckte positiva attityder mot företaget (n=23). Detta kan bero på att vissa potentiella medarbetare bygger upp goda attityder innan anställning som sedan inte riktigt uppfylls av Saabs ”corporate brand”. Det kan vara så att företag fokuserar arbetet på att förändra negativa attityder gentemot HR-varumärket och att de med redan positiva åsikter inte får lika stort fokus.

Däremot finns det samband bland vissa variabler före och under anställning som påverkar varandra. Resultatet påvisar att det finns vissa aspekter som kan ha stort inflytande för medarbetares attityder under anställningen. Vad som finnes intressant är till exempel är att det finns ett samband mellan upplevelsen av intressanta anställningar (I) och hur de ser på aspekter såsom stabil framtid, stimulerande, högre konkurrenskraftighet och positiv syn på varumärket. Detta visar att ett aktivt arbete med intern såsom extern varumärkes-uppbyggnad påverkar potentiella och nuvarande medarbetares attityder i en hög grad. Till exempel genom att just påvisa att det finns intressanta anställningar till potentiella medarbetare kommer detta leda till att ge en positivare företagssyn under anställningen. Som resultatet visar har undersökningen hittat ett flertal andra variabler som påverkar ens syn och attityd gentemot Saab, som till exempel uppskattning för utfört arbete korrelerar med ens syn på stora faktorer såsom en framtidstro på Saab, uppfattning om företaget samt ens totala erfarenhet om sin anställning. Dessa aspekter borde kunna utveckla arbetet med att skapa ett externt Employer Brand. Genom att fokusera arbetet kring dessa leder det till förbättrade attityder efter en eventuell anställning hos medarbetare.

Brand

En viktig aspekt inom Branding-begreppet är huruvida medarbetare är visat lojalitet mot företaget eller inte, samt till vilken grad företaget känner tillhörighet till organisationen. Begreppet ”*brand commitment*” beskriver tydligt vad Saab medvetet eller omedvetet arbetar med. Det har framkommit att medarbetare på Saab är relativt positiva inom de kategorier som begreppet berör. Detta kan tyda på att medarbetare på Saab känner tillhörighet till organisationen där företaget influerar sina medarbetare genom intern kommunikation. Med fokus på organisationen bildas acceptens mot framtida attitydskapande mot företagets vision mål och värderingar (King & Grace, 2012). Med all förmodan skapar denna acceptens en förstärkt lojalitet där omsättning, prestation och arbetsmiljö förbättras. Därmed kan man anta

att ett brand commitment likt detta kommer ha en positiv betydelse i företagets utveckling av sitt egna ”*employer brand*”. Dock måste man ha i beräkning att man inte kommer kunna påverka samtliga anställda till samma grad. Vissa anställda kommer att visa högre lojalitet mot företaget än andra på grund av redan tidigare attityder. Däremot kan man se det som en total utveckling av företaget där anställda i symbios med företaget utvecklas åt samma håll. Det viktigaste är inte takten i utvecklingen utan att just samtliga individer inom organisationen arbetar utefter samma värderingar och utan konkurrens och motsättningar bland de anställda, utefter företagets egna ”*employer brand*”-strategi.

Då begreppet ”*brand commitment*” handlar om medarbetarnas lojalitet gentemot företaget, avser Liu, Li, Mizerski, & Soh (2012) att behandla ”*brand attitude*” där man som anställd ser till ens egna värderingar och attityder gentemot företaget. Genom att få en samhörighet mellan just ”*brand commitment*” och ”*brand attitude*” anser vi att organisationen hittar en överensstämmelse, så kallat ”*shared values*”. Det vill säga de värderingar som delas av samtliga individer inom organisationen skapar riktlinjer som gör det möjligt att i framtiden utveckla och förstärka sitt varumärke. Utifrån resultatet finner undersökning att Saab har element av alla dessa faktorer, dels på grund av att det finns en likriktighet bland respondenterna men även högt medelvärde och samband mellan påståenden. Detta går även hand i hand med teorier kring attityder som påvisar att det ska finnas en nytto-funktion där man förändrar sina attityder för att skapa ett fördelaktigt beteende mot ett visst objekt. Detta är utgångspunkten i vad en organisation ska arbeta med i ”*employer branding*”-arbete.

Slutdiskussion

En återblick över studien och dess syfte har genererat resultat som spänner sig över ett flertal olika forskningsobjekt och teorier. Då avdelningen som undersökts kanske inte återspeglar den totala populationen är det dock väldigt intressant att se till de resultat som framkommit.

På avdelningen finns det ett positivt samband över tid gällande medarbetarnas attityder mot företaget. Däremot kan man se vissa tendenser i specifika grupper, speciellt de med medelhögt medelvärde. Dessa personer påvisar signifikanta skillnader i form av en liten sänkning mellan attityder före och efter anställning, de är fortfarande positiva till organisationen men merparten har endast arbetat inom företaget 0-5 år. Vad som kan diskuteras är vad som händer om denna trend fortsätter utan ett aktivt internt ”branding” arbete, kommer dessa personer ytterligare förändra sina attityder till det negativa? För att få svar på detta krävs ytterligare forskning men det kan påvisa en tendens till att det krävs ytterligare fokusering bland anställda.

Inom avdelningen på Saab har det framkommit att vissa aspekter har en större betydelse än ett flertal andra som funnits med i undersökningen. Detta påvisar att det externa HR-arbetet kan fokuseras på dessa aspekter eftersom de kommer påverka ett flertal variabler under nuvarande anställning. Det har påvisats att just variabler såsom utmanande arbetsuppgifter, motivation, intressanta anställningar, uppskattning för utfört arbete och ens syn på varumärket har stor inverkan på vad potentiella medarbetare anser om företaget. Då dessa faktorer sträcker sig gentemot den externa varumärkesuppbyggnaden finns det förmodligen rum för att arbeta mer med interna beståndsdelar. Detta syns bland annat i resultatet där en stor del av respondenterna faktiskt sänker sig från före till under anställning, det vill säga, man kan troligtvis ytterligare förbättra sitt varumärke genom att se till dessa variabler.

Sammanfattnings verkar det som att medarbetarna på den aktuella avdelningen på Saab har överlag positiva attityder gentemot företaget. De har höga förväntningar innan anställningen som till stor del uppfylls under anställningen. En före detta personaldirektör inom Saab sammanfattar att man ska ha en bra grundkunskap att bygga utifrån, men attityden mot samarbete är det viktigaste. De som kännetecknar dem som är riktigt duktiga är de

människor som får saker och ting att fungera. Utifrån de teorier och det resultat som framkommit handlar allt om att hitta rätt attityder som stämmer överens med organisationens attityder. Allt detta kan sammanfattas i begreppet ”*employer branding*” där utveckling och förbättring inte kommer ske utan gemensamma värderingar, visioner och mål.

Metoddiskussion

Det framkommit vissa aspekter som är värda att beakta i formandet av studien. Dels handlar det om urvalet för studien där det genomfördes ett bekvämlighetsurval på grund av yttre omständigheter, det vill säga svårigheter att få tillgång till en avdelning. Det som hade varit mest fördelaktigt hade varit att finna ett slumpmässigt urval som är representativt för hela Saab. På så sätt hade generaliseringar för hela företaget kunna göras och därmed få ett resultat med högre validitet/reabilitet. En andra aspekt värd att nämna är att använda sig av kontrollgrupper i form av ytterligare avdelningar för att kunna jämföra och säkerställa resultatet. I relation till detta hade en mer omfattande pilotstudie genomförts för att på så sätt säkerställa att påståendena i enkätundersökningen var relevanta till det som skulle undersökas.

Gällande utformningen av undersökningen hade man kunnat använda sig av en longitudell studie där man följer nyanställda under en längre tidsperiod för att även genom detta sätt kunna få säkrare resultat. Vi är medvetna om att just en longitudell studie hade kunnat ge ett mer djupgående resultat, dock fanns inte möjligheten på grund av omfattningen av en sådan studie. Vi anser däremot att resultatet är tillförlitligt på grund av att de flesta respondenterna har arbetat mellan 0-5 år och har därför sina åsikter gentemot Saab färskt i minnet.

Gällande teorier och tidigare forskning så har det tidvis uppstått problem angående användning av ett relativt färskt nytt begrepp såsom ”*employer branding*” och tidigare teorier

kring attityder. Det krävs en balansgång mellan de två inriktningarna där begrepp och definitioner måste beaktas.

Framtida forskning

En aspekt som inte nämnts i denna studie är hur attityder och varumärkesutveckling är kopplat till kompetens. Vad som kan föreslås är huruvida kompetens ligger till grund för hur attityder kan förändras för att skapa en överensstämmelse mot organisationen, det vill säga hur stor del av attitydskapandet som påverkas av medarbetarnas kompetens inom sitt yrkesutövande.

Tillkännagivanden

Vi vill först och främst tacka det deltagande företaget för att de gjorde det möjligt för oss att genomföra studien. Därmed vill vi också tacka de personer på Saab Groups HR-avdelningen som kom med värdefulla tips och hjälp med att hitta relevanta respondenter för studien. Vi vill även tacka vår handledare Teddy Winroth för den hjälp, feedback och goda råd som han har gett oss under genomförandet av uppsatsen.

Vi vill tacka Mats Lindman som god och nyttig information i hur företagets ”*employer branding*”-arbete har utvecklats under hans tid på företaget. Detta har varit till stor hjälp i både utformandet, genomförandet och analyserandet av studien. Slutligen vill vi även tacka andra personer som på något sätt hjälpt oss under genomförandet av detta examensarbete.

Referenser

- Ajzen, I. (1991). Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 50(2), 179-211.
- Aronsson, E., Wilson, T. D., & Akert, R. M. (2010). *Social Psychology*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-507.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-507.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga Metoder* (Vol. 2:1). (B. Nilsson, Trans.) Malmö: Liber.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2011). *Quantitative Data Analysis with IBM SPSS 12, 18 & 19 - A guide for Social Scientist*. Hove: Routledge.
- Cacioppo, J., Petty, R., Cao, C., & Rodriguez, R. (1986). Central and peripheral routes to persuasion: An individual difference perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(5), 1032-1043.
- Cassell, C., & Symon, G. (2004). *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. London: Sage Publication Ltd.
- Denscombe, M. (2002). *Forskningens Grundregler - Samhällsforskarens handbok i tio punkter*. (P. Larson, Trans.) Lund: Studentlitteratur.

- Dovidio, J. F., Kawakami, K., Johnson, C., Johnson, B., & Howard, A. (1997). On the Nature of Prejudice: Automatic and Controlled Processes. *Journal of Experimental Social Psychology, 33*, 510-540.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An introduction to Theory and research*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- Greenwald, A., & Banaji, M. (1995). Implicit social cognition: Attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological Review, 102*(1), 4-27.
- Harris, F., & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing, 35*(3), 441-456.
- Hovland, C., & Weiss, W. (1951). The Influence of Source Credibility on Communication Effectiveness. *Public Opinion Quarterly, 15*, 635-650.
- Hovland, C., Janis, I., & Kelley, H. (1953). *Communication and persuasion; psychological studies of opinion change*. New Haven: Yale University Press.
- King, C., & Grace, D. (2012). Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours. *European Journal of Marketing, 46*(3), 469-488.
- Koys, D. J. (2006). The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology, 54*(1), 101-114.
- Liu, F., Li, J., Mizerski, D., & Soh, H. (2012). Self-congruity, brand attitude, and brand loyalty: a study on luxury brands. *European Journal of Marketing, 46*(7), 922-937.

- Maio, G. R., & Haddock, G. (2010). *The Psychology of Attitudes and Attitude Change*. London: SAGE Publications Ltd.
- Maio, G. R., & Olson, J. M. (2000). *Why we evaluate: functions of attitudes*. Mahwah, NJ: Erlbaum Associates.
- Miles, S. J., & Mangold, G. (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship Marketing, 3:2(3)*, 65-87.
- Parment, A., & Dyhre, A. (2009). *Sustainable Employer Branding - Guidelines, Worktools and Best Practises*. Malmö: Liber.
- Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forsknings-metodikens grunder - att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Perloff, R. M. (2003). *The Dynamics of Persuasion Communications and Attitudes in the 21st Century*. Mahwah, NJ: Erlbaum Associates.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing, 45*, 1521-1537.
- Roper, S., & Davies, G. (2010). Business to business branding: external and internal satisfiers and the role of training quality. *European Journal of Marketing, 44(5)*, 567-590.
- Ryan, A., Schmit, M. J., & Johnson, R. (1996). Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizational level. *Personnel Psychology, 49(4)*, 853-882.
- Saab Group. (2010). *Saab Group*. Retrieved November 7, 2012, from Saab in Brief: <http://saabgroup.com/en/About-Saab/Company-profile/Saab-in-brief/>
- Wedin, L., & Sandell, R. (2004). *Psykologiska undersökningsmetoder - en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Bilaga 1

Grundfrågor

1. Ålder
2. Kön
3. Antal anställningsår

Här kommer en serie påståenden som ska besvaras utifrån er syn på Saab innan ni påbörjade er anställning:

Innan jag inledde min anställning på Saab ...

1. ... ansåg jag att företaget hade en stabil framtid.
2. ... ansåg jag att de erbjöd intressanta anställningar.
3. ... ansåg jag att Saab kommunicerade väl inom organisationen.
4. ... ansåg jag att Saab var ett konkurrenskraftigt företag.
5. ... ansåg jag att Saab var ett starkt varumärke.
6. ... ansåg jag att Saab gav utmanande arbetsuppgifter.
7. ... ansåg jag att Saab arbetade utifrån realistiska mål.
8. ... ansåg jag att Saab gav möjlighet till utveckling inom företaget.
9. ... ansåg jag att Saab hade en positiv syn på utvecklingsarbete.
10. ... ansåg jag att Saab hade en fungerande ledning.
11. ... ansåg jag att Saab hade ett trovärdigt ledarskap
12. ... ansåg jag att Saab gav uppskattning för utfört arbete.
13. ... ansåg jag att Saab hade ett motiverande belöningssystem.
14. ... ansåg jag att Saab hade förmåga att motivera sina anställda.
15. ... ansåg jag att Saab hade medarbetare som var trogna gentemot företaget.
16. ... ansåg jag att en anställning på Saab innebar stimulerande arbetsuppgifter.
17. ... ansåg jag att Saab hade en rimlig arbetsbelastning.
18. ... ansåg jag hade jag en positiv syn på Saab som varumärke
19. ... hade jag en stark åsikt om företaget

Här kommer en serie påståenden som ska besvaras utifrån er nuvarande syn på Saab.

Nu anser jag att...

20. ... företaget har en stabil framtid.
21. ... erbjuder intressanta anställningar.
22. ... Saab kommunicerar väl inom organisationen.
23. ... Saab är ett konkurrenskraftigt företag
24. ... anser jag att Saab är ett starkt varumärke
25. ... Saab ger utmanande arbetsuppgifter
26. ... Saab arbetar utifrån realistiska mål.
27. ... Saab ger möjlighet att utvecklas inom företaget.
28. ... Saab har en positiv syn på utvecklingsarbete.
29. ... Saab har en fungerande ledning.
30. ... Saab har ett trovärdigt ledarskap.
31. ... Saab ger uppskattning för utfört arbete.
32. ... Saab har ett motiverande belöningssystem.
33. ... Saab har en förmåga att motivera sina anställda.
34. ... Saab har medarbetare som är trogna gentemot företaget.
35. ... en anställning hos Saab ger stimulerande arbetsuppgifter.
36. ... Saab har en rimlig arbetsbelastning
37. ... jag har en positiv syn på Saab som varumärke.
38. ... jag har en stark åsikt om företaget.

39. Jag har en framtidstro på Saab som företag.
40. Jag har en positiv syn på min anställning inom Saab.
41. På min arbetsplats är det accepterat att uttrycka negativa åsikter om Saab.
42. Jag kan tänka mig att stanna på Saab resterande delen av mitt yrkesliv.
43. Uppskatta dina erfarenheter under din anställning på Saab, där 1 är endast negativa erfarenheter och 7 är endast positiva erfarenheter.

Bilaga 2

Intervjufrågor

1. Har Saab ett utarbetat Employer Branding koncept och hur är det i så fall utformat?
2. Vad fick er att starta arbetet och hur såg processen ut?
3. Hur balanserar ni medarbetares Employee Brand och attityder gentemot ert Employer Brand?
4. Arbetar ni aktivt med att utveckla vissa värderingar och attityder gentemot era anställda?
5. Vad tror du potentiella medarbetare har för attityd gentemot Saab innan anställning?
6. Vad tror du de har för attityd under och efter anställning?
7. Vilka medel och metoder använder sig Saab av för att förändra medarbetares attityder gentemot företaget?
8. Vilka medel och metoder tycker du fungerar bäst för att förändra attityder?
9. Hur mycket tror du externa faktorer har och kan förändra medarbetarnas attityder mot Saab?
10. Tror du Saab har gjort det som krävs för att skapa rätt attityder hos sina medarbetare och på vilket sätt? Vilka värderingar och attityder vill ni se hos era medarbetare?
11. Vilka tillvägagångsätt skulle du använda för att förändra negativa attityder hos en medarbetare?
12. Säger ni upp medarbetare i det fall Employer Brand och Employee Brand inte går att förena?