



HÖGSKOLAN
DALARNA

Examensarbete

Kandidatuppsats

Arbetsgivarvarumärke – en kvalitativ studie offentlig sektor

Upplevelsen av arbetet med arbetsgivarvarumärket inom en kommunal äldreomsorgsförvaltning

The experience of working with employer branding publicly provided
elderly care

Författare: Mathilda Lundström och Anneli Nordvall

Handledare: Annika Vänje

Examinator: Alexis Rydell

Ämne/huvudområde: Personal- och arbetsliv

Kurskod: PA2008

Poäng:

Examinationsdatum:

Vid Högskolan Dalarna finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA. Publiceringen sker open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access):

Ja

Nej

Sammanfattning

Tidigare forskning menar på att det gynnar en organisation att börja arbetet med ett arbetsgivarvarumärke internt, att erbjuda befintliga medarbetare betydande attribut och på så vis uppfattas som autentisk, attraktiv och unik. Detta i sin tur skapar ambassadörer för organisationen och ett gott rykte som arbetsgivare vilket attraherar potentiella medarbetare (Backhaus & Tikoo, 2004; Lundkvist, 2015; Maxwell & Knox, 2009). En del av kritiken som riktas mot employer branding bygger på att medarbetare oftast inte efterfrågar unika attribut utan intresserar sig för vanliga incitament men på ett mer förmånligt vis (Behrends et al., 2020).

Syftet med denna kandidatuppsats var att skapa en förståelse för hur medarbetare vid HR-avdelningen och enhetschefer vid en kommunal äldreomsorgsförvaltning upplever att arbetet med arbetsgivarvarumärket kan bidra till att attrahera och behålla medarbetare. Studien har genomförts i en kommun i Dalarna. Eftersom vi sökte förståelse för kommunens arbete med sitt arbetsgivarvarumärke var en kvalitativ metod att föredra och åtta semistrukturerade intervjuer genomfördes. Utifrån en tematisk analysmetod har materialet tematiserats och analyserats för att finna framträdande teman hos respondenterna. I studien antogs en abduktiv ansats eftersom en pendling mellan teori och empiri skett (jfr Langemar, 2008). Resultatet visade teman som upplevelsen av arbetsgivarvarumärket, betydande attribut, extern och intern kommunikation, attrahera och behålla medarbetare samt kommunens värdegrund och vision. Studiens resultat visade även att en betydande del av respondenterna saknade kunskap om begreppets betydelse och hur ett arbetsgivarvarumärke kan stärka organisationen samt bidra till att attrahera och behålla medarbetare.

Nyckelord: arbetsgivarvarumärke, varumärke, kommunikation, attribut, offentlig sektor, kommun, äldreomsorg.

Abstract

Previous research means that it benefits an organization to start work with an employer brand internally, to offer existing employees significant attributes and thus be perceived as an authentic, attractive and unique employer. This creates ambassadors for the organization and a good reputation as an employer, which attracts potential employees (Backhaus & Tikoo, 2004; Maxwell & Knox, 2009; Lundkvist, 2015). The criticism directed at employer branding is based on the fact that employees often do not demand unique attributes but are interested in ordinary incentives but in a more favorable way (Behrends et al., 2020).

The purpose of this bachelor thesis was to create an understanding of how employees at the HR department and unit manager at a publicly provided elderly care experience that the work with the employer brand can contribute to attracting and retaining employees. The study was conducted in a selected municipality in Dalarna. Since we sought understanding of the municipality's work with its employer brand, a qualitative method was preferred and eight semi-structured interviews were conducted. Based on a thematic analysis method, the material has been thematized and analyzed to find prominent themes with the respondents. In the study, an approach was assumed because a oscillation between theory and empiricism took place (cf. Langemar, 2008). The results showed themes such as the experience of the employer brand, significant attributes, external and internal communication, attracting and retaining employees and the municipality's values and vision. The results of the study also showed that a significant proportion of the respondents lacked knowledge about the meaning of the concept and how an employer brand can strengthen the organization and thus contribute to attracting and retaining employees.

Keywords: employer brand, employer branding, communication, attributes, public sector, municipality, elderly care.

Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till de respondenter som avsatt tid till att medverka i och delat med sig av sin kunskap till vår kandidatuppsats. Vårt tack riktar sig även till den chef som möjliggjorde och såg nytta med studien för den valda kommunen.

Tack även till våra studiekamrater och opponenter som bidragit med insiktsfullhet, konstruktiv feedback och givande diskussioner i syfte att utveckla och förbättra vår kandidatuppsats.

Vi vill rikta vårt största tack till vår handledare Annika Vänje som väglett oss under denna kandidatuppsats. Genom din handledning och expertis har du bidragit till vår utveckling i färdigställandet av uppsatsen. Vi tackar även vår examinator Alexis Rydell för tidigare bedömningar som förbättrat arbetet med uppsatsen.

Avslutningsvis vill vi tacka varandra för den avslutande terminen och arbetet med kandidatuppsatsen på Personal- och arbetslivsprogrammet på Högskolan Dalarna 2022.

Mathilda Lundström & Anneli Nordvall

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Syfte och frågeställningar	3
1.2 Avgränsning	3
2 Teoretisk bakgrund.....	4
2.1 Varumärke.....	4
2.2 Arbetsgivarvarumärke.....	5
2.3 Kommunikation	7
2.3.1 Extern kommunikation.....	7
2.3.2 Intern kommunikation.....	9
3 Forskningsansats och metodval	11
3.1 Forskningsansats	11
3.2 Förberedande litteratursammanställning.....	12
3.3 Urval av organisation och respondenter.....	12
3.4 Semistrukturerade intervjuer.....	13
3.5 Genomförande.....	14
3.6 Transkribering av intervjuer och tematisk analys	15
3.7 Kvalitativ validitet.....	16
3.8 Forskningsetiska aspekter	16
3.9 Metoddiskussion	17
3.9.1 Forskningsansats och metodval	17
3.9.2 Datainsamlingsmetod.....	18
3.9.3 Analysmetod	19
4 Resultat och analys.....	20
4.1 Upplevelsen av arbetsgivarvarumärket	20
4.1.1 Analys av upplevelsen av arbetsgivarvarumärket.....	21
4.2 Betydande attribut	22

4.2.1 Analys av betydande attribut.....	22
4.3 Extern kommunikation.....	23
4.3.1 Analys av extern kommunikation	23
4.4 Intern kommunikation.....	24
4.4.1 Analys av intern kommunikation.....	25
4.5 Attrahera och behålla medarbetare.....	25
4.5.1 Analys av att attrahera och behålla medarbetare.....	27
4.6 Kommunens värdegrund och vision	28
4.6.1 Analys av kommunens värdegrund och vision	29
5 Diskussion	30
6 Slutsats och framtida forskning.....	34
6.1 Framtida forskning	34
6.2 Praktiska implikationer	34
7 Referenslista.....	36
Bilaga 1	
Bilaga 2	

1 Inledning

Av Sveriges arbetsföra befolkning arbetar ungefär 30 % inom den offentliga sektorn, det motsvarar ungefär 1,6 miljoner människor. Den offentliga sektorn är skattefinansierad och syftar till att öka medborgarnas välfärd samt att den största sysselsättningen står kommunerna för. I Sverige finns det 290 kommuner tillsammans som utgör en av grunderna i Sveriges demokrati. Den enskilda kommunen ansvarar oftast för den största delen av samhällsservicen, som skola, vård och omsorg (Framtidsverket, 2021). En tredjedel av den kommunala verksamheten består av vård och omsorg (Sveriges kommuner och regioner [SKR], 2021).

Sveriges befolkning som befinner sig i åldersspannet 80 år eller äldre kommer om tio år öka med ungefär 50 %. Detta kommer resultera i en markant ökning av äldre som behöver nyttja äldreomsorg för att tillgodose sina behov (SKR, 2021). Enligt Regeringen (2018) avtar intresset för att utbilda sig och arbeta inom äldreomsorgen, trots att arbetstillfällena kommer öka. Dessutom kommer en pensionsavgång av ett stort antal nuvarande äldreomsorgsmedarbetare ske inom en snar framtid. Detta betyder att Sveriges kommuner behöver skapa en långsiktig hållbarhetsplan för äldreomsorgens medarbetare samt höja statusen för yrket (Regeringen, 2018). SKR (2021) har arbetat fram en strategi för att stärka och utveckla arbetsgivarvarumärken i offentlig sektor. Syftet med strategin är att attrahera, rekrytera, vårda och behålla rätt medarbetare.

I Socialstyrelsens (2019) rapport om framtidsscenario för hälso- och sjukvårdens kompetensförsörjning belyses vilka ledaregenskaper som identifierats som betydande för att hälso- och sjukvården i framtiden ska vara hållbar. Rapporten beskriver hur framtidens ledare och chefer inom offentlig sektor bör inneha modet att anpassa, förändra, styra och prioritera efter organisationens behov. Dessutom vara en god kommunikatör, besitta förmågan att hantera personalomsättning, ha en interkulturell insikt och inställningen till ett livslångt lärande. Ett målinriktat arbete med att finna dessa ledare och chefer är nödvändigt för organisationen för att säkerställa sin bemanning (Socialstyrelsen, 2019).

Employer brand är den internationella benämningen för det svenska begreppet arbetsgivarvarumärke. Employer branding är strategin att arbeta med arbetsgivarvarumärket för att attrahera och behålla medarbetare och används av de flesta organisationer (Granberg, 2011). I denna kandidatuppsats kommer dessa ord användas synonymt med varandra. Enligt Backhaus och Tikoo (2004) har organisationer som arbetar med samt nyttjar sitt arbetsgivarvarumärke en konkurrensfördel på marknaden. Detta för att arbetet med arbetsgivarvarumärket kan attrahera potentiella medarbetare samt stärka engagemanget hos befintliga. Boxall och Purcell (2016) menar att organisationers överlevnad är beroende av sina medarbetares engagemang och därmed blir arbetet med arbetsgivarvarumärket en viktig faktor för att finna de rätta medarbetarna. Dessutom behöver organisationer ta hänsyn till vad medarbetare kan uppfatta som attraktivt för att välja organisationen som arbetsgivare (Boxall & Purcell, 2016). En organisations HR-avdelning har en betydande del i arbetet med ett arbetsgivarvarumärke. Genom ett strategiskt arbete tillsammans med organisationsledning bidrar HR till skapandet av organisationens identitet, profil och varumärke (Granberg, 2011).

Med en åldrande befolkning, i en bransch med många kommande pensionsavgångar samt utbildade medarbetare som flyr yrket krävs forskning för att kunna attrahera, rekrytera, vårda och behålla rätt medarbetare. Att bidra till forskningen gällande arbetet med arbetsgivarvarumärket inom offentlig sektor väckte intresset för denna kandidatuppsats i relation till äldreomsorgens framtidsscenario.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med kandidatuppsatsen är att skapa förståelse för hur medarbetare vid HR-avdelningen och enhetschefer vid en kommunal äldreomsorgsförvaltning upplever att arbetet med arbetsgivarvarumärket kan bidra till att attrahera och behålla medarbetare.

- Hur beskriver och upplever medarbetare vid HR-avdelningen och enhetschefer äldreomsorgsförvaltningens arbete med arbetsgivarvarumärket vid extern och intern kommunikation?

- På vilket sätt kan ett arbetsgivarvarumärke främja respektive hindra arbetet med att attrahera och behålla medarbetare vid den aktuella förvaltningen?

1.2 Avgränsning

Studien avgränsas till att omfatta offentlig sektor med inriktning mot en kommunal äldreomsorgsförvaltning på en mindre ort i Sverige. Studien utgår från ett organisationsperspektiv.

2 Teoretisk bakgrund

I detta avsnitt presenteras forskning och teori som bedöms vara av vikt för kandidatuppsatsen och dess syfte. Det kommer att redogöras för begreppen varumärke, arbetsgivarvarumärke samt intern och extern kommunikation.

2.1 Varumärke

Ett varumärke kan definieras som olika strategier kring relationer, där organisationen säljer en tjänst eller vara till konsumenten där varan/tjänsten sänder ut värderingar som skapar förväntningar. När dessa värderingar motsvarar förväntningarna skapas en lojalitet mellan konsumenten och organisationen, då har en relation och tillfredsställelse skapats hos konsumenten (De Chernatony & Dall'Olmio Riley, 1998). För att kunna utveckla en organisations varumärke bör arbetsgivarvarumärket ses som en del i utvecklingen menar Foster et al. (2010). Kopplingen mellan arbetsgivarvarumärket, det interna varumärket och organisationens varumärke beskrivs som ett ramverk. Ramverket visar att det interna varumärket och arbetsgivarvarumärket tillsammans skapar ett framgångsrikt varumärke, då medarbetare förmedlar organisationens värderingar till potentiella och redan befintliga intressenter. För att skapa ett integrerat och framgångsrikt internt varumärke krävs en samordning av de mänskliga resurserna och organisationens marknadsföring. Forskningen visar att om medarbetarna involveras och utbildas i det interna varumärket förbättras upplevelsen av arbetsgivaren och på så sätt har arbetsgivarvarumärket förstärkts. Foster et al. beskriver vidare att en gemensam uttalad värdegrund och ett framgångsrikt internt varumärke möjliggör att medarbetare kan identifiera sig med organisationens varumärke. Forskarna menar att nyttjandet av intern marknadsföring genom exempelvis utbildning av medarbetarna stärker det interna varumärket (Foster et al., 2010).

Špoljarić och Verčič (2021) beskriver hur emotionella band skapas av ett varumärke som en koppling mellan en individ och en organisations varumärke, vilket också är tillämpligt på anställda och deras arbetsgivarvarumärke. Det som känslomässigt investeras i ett arbete påverkar uppfattningen av arbetsgivarvarumärket. Foster et al. (2010) förklarar att ramverket tydliggör att organisationens varumärke betyder löfteshantering mellan det interna varumärket och arbetsgivarvarumärket.

Arbetsgivarvarumärket fokuserar mer på potentiella medarbetare och organisationens kunder medan ett internt varumärke fokuserar på nuvarande medarbetare. Eftersom potentiella och befintliga kunder interagerar med en organisations medarbetare, bildas en uppfattning om organisationen som arbetsplats, baserad på tidigare interaktioner. På det viset menar forskarna att det påvisar beroendet mellan en organisations interna varumärke och ett arbetsgivarvarumärke (Foster et al., 2010).

2.2 Arbetsgivarvarumärke

Begreppet arbetsgivarvarumärke började användas redan på tidigt 1990-tal och nyttjades först inom marknadsföringsområdet av akademiker (Lundkvist, 2015). För att skapa en unik kultur som formas efter organisationen och dess mål bör organisationen implementera arbetsgivarvarumärket hos medarbetarna. Employer branding är en strategi som organisationer kan använda när de vill arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke. Detta för att attrahera potentiella medarbetare men även för att behålla nuvarande samt uppfattas som en attraktiv arbetsgivare (Backhaus & Tikoo, 2004). Maxwell och Knox (2009) stödjer detta och menar på att arbetsgivare bör sträva efter att vara attraktiva för att kunna positionera sig på arbetsmarknaden. Likaså beskrivs det för att lyckas med ett arbetsgivarvarumärke är grunden ett bra arbete med employer branding (Barrow och Mosley, 2011). Forskningen menar att HR-avdelningen och marknadsföringsavdelningen utgör en betydande roll för arbetsgivarvarumärket och hur det kommuniceras både internt som externt (Moroko & Uncles, 2008). Backhaus och Tikoo (2004) påstår att arbetet med arbetsgivarvarumärket möjliggör att organisationen framstår som en attraktiv arbetsgivare för att attrahera och behålla medarbetare.

Maxwell och Knox (2009) samt Moroko och Uncles (2008) beskriver fördelarna med arbetet kring employer branding som en strategi för att motivera medarbetarna att *leva varumärket* och på så vis representera organisationen på ett positivt sätt. Dock riktar Behrends et al. (2020) kritik mot employer branding eftersom forskarna upplever att det inte återfinns tillräckligt med forskning som studerats ur ett kritiskt perspektiv. Forskarna menar att tidigare studier är subjektiva och sällan tillförlitliga, vilket gör att utfallet av en implementering är beroende av organisationen och dess kontext. Vidare påstår de att en generell studie inte är genomförbar som kan påvisa

vilken effekt employer branding faktiskt ger i en organisation (Behrends et al., 2020).

Forskning beskriver att employer branding på kort tid formats till att innehålla nästintill allt en HR-avdelning förväntas hantera inom en organisation (Lundkvist, 2015). Backhaus och Tikoo (2004) förespråkar att det är fördelaktigt att samordna rekrytering, bemanning, utbildning och utvecklingsaktiviteter. Forskarna beskriver att employer branding kan tillföra ett strukturerat ramverk för strategisk personalhantering. Detta skulle kunna ha en betydande effekt jämfört med vad processerna kan tillföra var för sig. Detta stöds även av Lundkvist (2015) som beskriver att employer branding bör användas till mer än en rekryteringsstrategi. Forskning visar att strategin bygger på att utföra processer på längre sikt som i första hand riktar sig till befintliga medarbetare, men även för att attrahera potentiella medarbetare på arbetsmarknaden (Backhaus & Tikoo, 2004; Lundkvist, 2015). Vidare styrker även Barrow och Mosley (2011) detta eftersom de påpekar att det alltför ofta säljs in en 'employer branding-strategi' för rekrytering eller intern kommunikation. De menar på att denna strategi saknar en korrekt bedömning av nuvarande eller potentiella medarbetares verkliga upplevelse av arbetsgivaren. De bedömer att detta bör finnas för att ge tyngd till strategin (Barrow & Mosley, 2011).

Forskningen visar att employer branding är framgångsrikt om organisationen lyckas utveckla ett arbetsgivarvarumärke som är autentiskt, attraktivt och unikt (Backhaus & Tikoo, 2004; Lundkvist, 2015; Maxwell & Knox, 2009). Behrends et al. (2020) lyfter att dessa tre kriterier kan upplevas begripliga och rimliga för organisationer. Forskarna menar dock på att det finns skäl till att kritiskt granska dessa, eftersom de är motsägelsefulla och komplexa. Det behövs exempelvis undersökas på vilket sätt autenticitet leder till en ökad attraktivitet hos en arbetsgivare. Vidare kritiserar forskarna hur en strategi ska kunna anses vara både exklusiv och attraktiv. Om organisationer använder sig av samma preferenser kommer de att påminna om varandra, och detta stämmer inte överens med vad ett arbete med arbetsgivarvarumärket bör bygga på – att vara unik (Behrends et al., 2020).

Flertalet forskare beskriver nyttan av att finna unika attribut till den egna organisationen för att medarbetarna ska uppleva arbetsgivarvarumärket autentiskt (Lundkvist, 2015; Maxwell & Knox, 2009; Moroko & Uncles, 2008). Attribut

beskriver egenskaper som medarbetare anser värdefulla hos en arbetsgivare, exempelvis lön, kompetensutveckling och flexibilitet (Lievens & Highhouse, 2003). Behrends et al. (2020) lyfter attribut som en del i sin kritik mot employer branding. Att attrahera potentiella medarbetare samt behålla befintliga kanske först och främst inte bygger på att erbjuda det unika, utan snarare om att erbjuda allmänt efterfrågade attribut men på ett mer förmånligt vis än sina konkurrenter. Exempelvis genom att erbjuda högre lön, bättre utvecklingsmöjligheter, bättre personalförhöllanden eller flexibla arbetstider jämfört med vad andra arbetsgivare erbjuder (Behrends et al., 2020).

Maxwell och Knox (2009) menar att medarbetare finner en organisation attraktiv när de upplever den som framgångsrik. Behrends et al. (2020) beskriver i tidigare forskning att flertalet organisationer kämpar med att kunna erbjuda attraktiva arbetsvillkor till sina medarbetare idag. Forskarna menar att det inte återfinns konkreta förslag i tidigare forskning, angående hur och varför organisationer bör arbeta med arbetsvillkoren för att framstå som unika och mer attraktiva (Behrends et al., 2020).

2.3 Kommunikation

Engqvist (2013) menar att kommunikation betyder göra gemensamt eller att dela något gemensamt med någon. Forskaren beskriver att samtalskommunikation inom organisationer inte behöver resultera i att parterna tycker lika, utan båda parter ska bli införstådda om varandras ställningstagande. SKR (u.å.) påpekar att det är av största vikt att det finns en strategi kring kommunikationsmål. Detta för att få bästa genomslagskraft i sin marknadsföring, både internt som externt.

2.3.1 Extern kommunikation

Tidigare forskning visar att bilden av en potentiell arbetsgivare har betydelse för framtida medarbetares ansökan. Forskarna beskriver att arbetssökande söker efter attribut som har en symbolisk mening för dem själva. Olika attribut som exempelvis innovation eller kompetens hos arbetsgivaren finner potentiella medarbetare attraktiva, eftersom detta i vissa fall kan återspeglas hos dem själva (Lievens & Highhouse, 2003). Detta stödjer Sivertzen et al. (2013) som identifierat attribut gällande attraktiviteten hos en arbetsgivare som potentiella medarbetare upplevs

värdesätta. Enligt forskningen visar det att exempelvis dimensionen innovationsvärde har kopplingar till organisationens rykte. Andra dimensioner som inte kopplades specifikt till organisationens rykte var det sociala värdet samt det ekonomiska värdet. Detta kan anses överraskande eftersom det råder en allmän uppfattning av att ekonomisk ersättning ofta anses vara ett av de viktigaste attributen i arbetet med att attrahera och behålla medarbetare (Sivertzen et al., 2013).

Stuss et al. (2018) beskriver att externa verktyg som används för att attrahera potentiella medarbetare till en organisation kan vara platsannonser via hemsida och deltagande på arbetsmässor. För att en hemsida ska uppfattas som professionell behöver den ha ett attraktivt utseende, vara uppdaterad och intresseväckande. Förutom att annonsera om själva erbjudandet av arbete brukar platsannonsen ofta innehålla information om en organisations värdegrund och mål. Vidare påpekar forskarna att allt fler arbetssökande upplever att hemsidor är den främsta källan till kunskap om en arbetsgivare. Framstår organisationen som attraktiv lockar detta effektivt potentiella medarbetare. Framstår hemsidan som inte uppdaterad och opersonlig avskräcker den lika effektivt. Fler och fler organisationer inser att deras framtida framgång kommer att avgöras om de kan attrahera och behålla medarbetare med önskade kvalifikationer. Forskarna ser att frågan om arbetet med ett arbetsgivarvarumärke blir allt viktigare (Stuss et al., 2018). SKR (u.å.) anser medarbetare vara de bästa informationsspridarna till allmänheten när dessa tagit till sig organisationens värderingar och budskap. Vilket kan återkopplas till Maxwell och Knoxs (2009) teori om att medarbetarna ska *leva varumärket*.

Moroko och Uncles (2008) lyfter att i rekryteringen av potentiella medarbetare finns det ett ypperligt tillfälle att finna individer som matchar organisationens värdegrund och önskad bild av organisationen som arbetsgivare. Sivertzen et al. (2013) menar på att fokus när det kommer till rekrytering bör vara organisationens mjuka attribut. Dessa attribut är av vikt för att skapa ett positivt rykte för organisationen vilket kommer leda till en ökning av att potentiella medarbetare söker sig till arbetsgivaren (Sivertzen et al., 2013).

2.3.2 Intern kommunikation

Enligt SKR (u.å.) bör en kommunikationsplan för hur organisationen ska kommunicera arbetas fram. Exempelvis bör tiden beaktas när det gäller kommunikation, hur ska kommunikationen ske, till vem och säkerställandet av att medarbetare tagit del av kommunikationen och att den uppfattats korrekt (SKR, u.å.).

Špoljarić och Verčič (2021) beskriver att det finns indikatorer på att ledningens feedback kan vara en avgörande faktor för att förbättra kommunikationsklimatet. Sociala relationer mellan chefer och medarbetare kommer att avgöra om den interna kommunikationen upplevs nöjaktig. Genom att ge mer vikt till informell kommunikation kan detta öka både nöjdheten och upplevelsen av att informationen är mer användbar. Intern kommunikation är, eller borde enligt forskarna åtminstone vara, lika målinriktad som extern kommunikation. Intern kommunikation har en nyckelroll att uppfylla informationsbehovet hos medarbetare (Špoljarić & Verčič, 2021).

SKR (u.å.) uppmanar offentliga sektorer att använda sig av kommunikationsplaner, där första steget identifierar målgruppen samt kartlägger målgruppen. Exempelvis kan det vara att informationen ska enbart skickas till vissa medarbetare med specifik yrkesroll. Organisationer bör även ta hänsyn till vilka värderingar som sänds ut genom kommunikationskanaler. Det är av vikt att kartlägga vilka kanaler medarbetare använder sig av. Vilken information som ska förmedlas och ska det vara fackspråk eller av enklare slag. En organisationsledning som behöver medvetandegöra medarbetarna om ett budskap, kallar denna process för kommunikationsmål (SKR, u.å.).

Špoljarić och Verčič (2021) menar att det inte är alla dimensioner av kommunikationstillfredsställelse som har effekt på engagemang och arbetsgivarvarumärket. Detta innebär att organisationer bör vara strategiska och investera resurser i kommunikationsmetoder; för att använda dessa resurser så optimalt som möjligt. Forskarna beskriver även vikten av att skapa bra kommunikationsmetoder som blir en del av organisationskulturen. Detta kommer ha en betydande positiv effekt på både medarbetarengagemang och

arbetsgivarvarumärket. Špoljarić och Verčič (2021) påstår att för att öka nöjdheten med kommunikationsklimatet bör fokus riktas mot organisationen och dess medarbetare. Denna aspekt av intern kommunikation beskriver medarbetarnas förmåga att knyta an till organisationen och förstå dess mål. SKR (u.å.) menar att med innovativa metoder fångas intresset hos en medarbetare lättast när informationen är av störst vikt för denne, detta för att medarbetaren ska kunna ta till sig ett budskap. Lika viktigt menar SKR (u.å.) att det är att kommunicera vad budskapet ska leda till. Det bästa sättet att kommunicera inom en kommun är att göra det personligen. Eftersom det möjliggör att eventuella funderingar kan få svar och/eller bekräftelse omgående.

Socialstyrelsen (2019) beskriver att dialog mellan parterna är att föredra, för att hög kvalitet och produktivitet ska kunna uppnås inom organisationer. SKR (u.å.) förmedlar att cheferna bör vara den interna kopplingen gentemot medarbetarna för att sprida legitim information på ett personligt sätt. Det är av vikt att kommunicera vad budskapet ska leda till samt vilket beteende organisationens medarbetare förväntas kommunicera inom och utanför organisationen efter det nya budskapet. Grönlund och Stenbock-Hult (2014) beskriver ledarskapets syfte där ledaren ska påverka en grupp medarbetare att sträva mot samma mål. För att kunna bedriva en bra vård behöver omsorgspersonal enligt Grönlund och Stenbock-Hults (2014) forskning ledare som prioriterar det hälsofrämjande ledarskapet. Detta för att skapa en god hälsa hos medarbetarna som genererar en högre arbetsnärvaro.

3 Forskningsansats och metodval

I detta avsnitt presenteras och motiveras studiens forskningsansats, metodval samt förberedande litteratursammanställning. Det kommer att redogöras för vald datainsamlingsmetod, studiens genomförande samt urval. Vidare presenteras bearbetningen av det insamlade materialet, kvalitetssäkringen av studien och de forskningsetiska aspekterna. Avslutningsvis presenteras en kortare metoddiskussion.

3.1 Forskningsansats

Vi sökte djupare förståelse för ett forskningsproblem därmed lämpade sig kvalitativ metod för studien (jfr Bryman, 2016; Langemar, 2008). Syftet med kandidatuppsatsen var att skapa en förståelse för hur medarbetare vid HR-avdelningen och enhetschefer vid en kommunal äldreomsorgsförvaltning upplever att arbetet med arbetsgivarvarumärket kan bidra till att attrahera och behålla medarbetare. Vår kunskapssyn var relativistisk och har utgått från att individens utsaga varit subjektiv samt att deras livsvärld är relaterad till sitt sammanhang (jfr Allwood & Eriksson, 2010). Utgångspunkten har varit hermeneutiken med inspiration av fenomenologi (jfr Langemar, 2008). För att beskriva fenomenet arbetsgivarvarumärke behövde vi tolka och förstå respondenternas upplevelse av kommunen som arbetsgivare. Med denna studie önskar vi att bidra till en fördjupad förståelse för hur det arbetas med arbetsgivarvarumärket i vald offentlig sektor med kommunen som exempel samt bidra till redan befintlig forskning.

En viss förförståelse till studien som berör teori om arbetsgivarvarumärke fanns, detta gjorde det möjligt att anta ett abduktivt förhållningssätt till insamlingen av materialet. Studiens intervjuguide var delvis teoretiskt grundad men byggde även på vår befintliga förförståelse till fenomenet. Teorin har under studiens gång omarbetats med hänvisning till utfallet av empirin; bestående av intervjuer och den tematiska analysen av materialet. Utifrån vårt abduktiva förhållningssätt har en pendling mellan teori och empiri därmed uppstått (jfr Bryman, 2016; Langemar, 2008).

3.2 Förberedande litteratursammanställning

För att utforma den teoretiska bakgrund som ligger till grund för studien sammanställdes relevant litteratur och forskning gällande ett arbetsgivarvarumärke. Det förberedande arbetet med en litteratursammanställning medförde att ett kunskapsgap identifierades och därefter ett forskningsproblem.

Den teoretiska bakgrunden har byggts upp successivt. Valet föll på att i ett redan tidigt skede studera begreppet 'arbetsgivarvarumärke' i offentlig sektor. Detta blev fokus av valet för sökandet efter relevant litteratur till kommande kandidatuppsats. Artiklar söktes via olika plattformar men främst Google Scholar, DIVA-portal och Högskolan Dalarnas databas Summon. Sökord som användes var: arbetsgivarvarumärke, ledarskap, kommunikation, kompetensförsörjning, offentlig sektor, kommun, äldreomsorg. Sökorden översattes orden till engelska via Google translate i ett försök att hitta fler vetenskapliga artiklar gällande ämnet. Sökorden var: employer brand, employer branding, leadership, communication, skills supply, public sector, municipality, elderly care, nursing home. Vår upplevelse var att det inte fanns avsevärt mycket vetenskaplig litteratur gällande arbetet med ett arbetsgivarvarumärke inom offentlig sektor. De artiklar som valdes ut relaterade till ämnet samt att dessa artiklar var peer-reviewed och citerade ett flertal gånger för att stärka validiteten i sammanställningen. Detta gäller inte källorna Socialstyrelsen, SKR och Framtidsverket.

3.3 Urval av organisation och respondenter

I studien har urvalet av kommun skett i två omgångar. Den första tilltänkta kommunen valdes utifrån ett bekvämlighetsurval i och med tidigare kontakt. Den tilltänkta kommunen erbjöd ett mindre antal respondenter än vad studien krävde och dessutom inte inom vår tidsram. I stället togs kontakt med en annan kommun via mail, den kommunen var likvärdig den första både geografiskt och storleksmässigt. Detta medförde att det blev ett geografiskt bekvämlighetsurval. Den nya kommunen hade möjlighet att omgående vara behjälplig med tillräckligt många respondenter.

Vi valde strategiskt ut respondenter (jfr Langemar, 2008) för att kunna besvara studiens syfte om hur medarbetare vid HR-avdelningen och enhetschefer vid en kommunal äldreomsorgsförvaltning upplever att arbetet med arbetsgivarvarumärket

kan bidra till att attrahera och behålla medarbetare. De tilltänkta respondenterna behövde uppfylla båda kriterierna som ansågs var av vikt för att kunna skapa en djupare förståelse för fenomenet arbetsgivarvarumärke.

1. Respondenten bör ha ett personalansvar alternativt arbeta med personalfrågor.
2. Respondenten bör arbeta med kommunens arbetsgivarvarumärke.

Utifrån ovanstående valde vi att intervjua två personer på HR-avdelningen samt sex enhetschefer inom äldreomsorgsförvaltningen. Detta för att intervjua individer med olika yrkesroller och relation till fenomenet för att få fler synvinklar på forskningsproblemet (jfr Bryman, 2016). För att en mättnad ska uppnås och ge möjlighet till att besvara forskningsproblemet påpekar flertalet forskare att antalet intervjuer bör vara många (jfr Bryman, 2016; Kvale & Brinkman, 2017). Med tanke på studiens omfattning och tidsram ansåg vi att åtta intervjuer bör räcka för att samla in material till att besvara studiens syfte med hjälp av frågeställningarna.

3.4 Semistrukturerade intervjuer

Intervjuer är en vanligt förekommande metod eftersom den möjliggör stor flexibilitet (Bryman, 2016). Trost (2010) menar att kvalitativa intervjuer utmärks av hög grad strukturering och mindre grad standardisering. I denna studie har semistrukturerade intervjuer valts för insamlandet av material. Valet motiverades med att detta möjliggjorde mer beskrivande svar från respondenterna samt skapade en god möjlighet att få ta del av deras livsvärld (jfr Bryman, 2016). Respondenterna har intervjuats enskilt och en semistrukturerad intervjuguide har utformats som är delvis teoretiskt grundad. Genom att utforma och följa en intervjuguide gavs möjligheten att arbeta fram frågor som vi upplevde skulle generera svar på frågeställningarna och i slutändan studiens syfte. Intervjuguidens struktur möjliggjorde att respondenterna fritt kunde svara på frågorna och forma svar utefter sig själva och sin upplevelse. Detta skapade en möjlighet att ställa uppkomna följdfrågor till respondenterna i ett försök att nå djupare beskrivningar av fenomenet arbetsgivarvarumärke.

3.5 Genomförande

Inledningsvis kontaktades HR-avdelningen i den valda kommunen via mail för att boka in intervjuer med två respondenter från HR samt erhålla kontaktuppgifter till enhetschefer inom äldreomsorgen, detta i linje med studiens kriterier. Respondenterna från HR fick ta del av fokusområden innan intervjuerna eftersom de efterfrågade detta i förberedande syfte. För att säkerställa anonymiteten i studien erhöles tillgång till alla enhetschefer inom äldreomsorgsförvaltningen och sex av dessa enhetschefer intervjuades. Enhetscheferna kontaktades via mail och i mailet beskrevs kort syftet med studien och det bifogades ett informationsbrev (bilaga 1). Tre enhetschefer svarade omgående för att medverka, två inkom med frågor gällande studien som sedan resulterade i att intervjuer bokades. Efter ett påminnelsemail svarade en enhetschef att hen inte hade tid under tilltänkt vecka. Två enhetschefer svarade att de upplevde att de inte hade tid att medverka alls. Ytterligare en till enhetschef anmälde sig för intervju och tre enhetschefer svarade inte alls.

Samtliga intervjuer genomfördes digitalt på grund av önskemål från HR, detta för att underlätta för enhetscheferna att medverka vid intervjuerna. Vi valde att bemöta önskemålet eftersom det upplevdes vara en tidsbrist i insamlandet av material till studien. Kommunen arbetar med Teams i andra ärenden så det föll sig naturligt att använda detta. En semistrukturerad intervjuguide användes (bilaga 2). Alla intervjuer spelades in med ljud via två mobiltelefoner och anteckningar togs av den som inte ledde intervjun, detta för att säkerställa material vid eventuella tekniska problem. Vi turades om att leda intervjuerna och att anteckna. Vid två av intervjutillfällena intervjuade vi var för sig, eftersom en respondent fått förhinder och den nya tiden som bokades krockade med en annan intervju. I början av intervjuerna förklarades studiens syfte som återkopplade till informationsbrevet (bilaga 1) som tidigare skickats ut. Information gavs även om de forskningsetiska aspekterna med betoning på att intervjun skulle komma att spelas in, att deltagandet var frivilligt och att respondenten hade rätt att avbryta intervjun när som helst utan vidare motivering.

En enhetschef upplevde svårighet att medverka via den skickade länken, detta löstes med att respondenten själv skickade en inbjudan. För övrigt upplevdes inga tekniska

problem mer än att en enhetschef glömde bort sin intervju och en annan enhetschef fick boka om på grund av arbetsrelaterad situation. I snitt varade intervjuerna i 40 minuter. Dessa beräknades ta max 60 minuter per respondent att utföra och detta informerade vi om i informationsbrevet (bilaga 1). Det visade sig att ingen av respondenterna behövde 60 minuter; vår upplevelse var dock att det var tillräckligt med insamlat material för att kunna besvara studiens syfte på den tiden.

3.6 Transkribering av intervjuer och tematisk analys

Intervjuerna reflekterades enskilt och var och en skrev ner tankar, känslor och uppfattningar om intervjun innan materialet sammanställdes (jfr Langemar, 2008). Alla intervjuer bokades in under samma vecka och det utfördes intervjuer med korta mellanrum, detta medförde att transkriberingen inte kunde utföras i direkt anslutning till intervjuerna, detta utfördes efterhand. Respondenternas mailtrafik lyder under offentlighetsprincipen enligt Regeringen (2019) och därmed har ett ställningstagande i studien gjorts att inte använda respondentvalidering (jfr Bryman, 2016, s. 466). Detta motiverades med att studiens anonymitet skulle kunna påverkats. Andra verktyg som exempelvis molntjänster hade kunnat användas för respondentvalidering, dock efterfrågades det inte av respondenterna.

Tematisk analys valdes som analysmetod och det insamlade materialet strukturerades utefter teman. Tematiseringen skedde utifrån respondenternas svar, citaten färgkodades och kategoriserades in under framträdande teman för analys. En abduktiv ansats användes eftersom vi pendlat mellan teori och empiri för att fördjupa och bearbeta materialet (jfr Bryman, 2016; Langemar, 2008). Utifrån detta upptäcktes gemensamma teman, nyckelord och mönster i respondenternas svar om sina upplevelser (jfr Langemar, 2008). Under tematiseringen framkom teman som stämde överens med delar av teorin samt att något nytt har framträtt. Detta medförde att ny teori tillkom och irrelevant teori arbetades bort i den teoretiska bakgrunden. De teman som var mest framträdande var fenomenet arbetsgivarvarumärke, betydande attribut, extern och intern kommunikation samt attrahera och behålla medarbetare. Underteman som framkom var värdegrund och vision.

3.7 Kvalitativ validitet

Flertalet forskare menar på att kvalitativ forskning har andra krav på validiteten än vad den kvantitativa forskningen har som kan ta stöd i exempelvis statistik och replikerbarhet (Ahrne & Svensson, 2015; Bryman, 2016; Langemar, 2008). Andra begrepp används när det handlar om kvalitativ validitet. Trovärdighet bygger på bland annat en transparens inom forskningsprocessen. I avsnitt tre beskrivs detaljerat studiens metodval, litteratursammanställning, datainsamling och analysmetod. Genom att beskriva forskningsprocessen utförligt samt att följa de forskningsetiska aspekterna ökade trovärdigheten i studien eftersom vi varit transparenta (jfr Ahrne & Svensson, 2015). Vi har valt att intervjua individer i olika yrkesroller och relation till fenomenet arbetsgivarvarumärke, detta har skapat en källtriangulering för att öka trovärdigheten i studien (jfr Bryman, 2016).

För att nå en djupare förståelse för hur medarbetare vid HR-avdelningen och enhetschefer vid en kommunal äldreomsorgsförvaltning upplever att arbetet med arbetsgivarvarumärket kan bidra till att attrahera och behålla medarbetare har vi eftersträvat *thick descriptions*. Studiens intervjuguide utformades med öppna frågor samt med möjlighet att ställa följdfrågor för att generera ett djup i intervjuerna. Genom att fylligt beskriva kontexten kan en granskning gällande studiens överförbarhet till en annan miljö bedömas och detta skapade en tillförlitlighet i studien (jfr Bryman, 2016; Holliday, 2016).

Vi förhöll oss till det insamlade materialet utifrån vår befintliga förförståelse, vilket möjliggjorde vår tolkning och fördjupade analysen ytterligare (jfr Johansson, 2018). Studiens kvalitativa validitet ökade genom handledning samt opponering av studiekamrater och examinator, detta eftersom studien kritiskt granskats och därmed ifrågasatts av andra (jfr Alvehus, 2013).

3.8 Forskningsetiska aspekter

Vetenskapsrådet (2017) beskriver hur vi utvecklar vårt samhälle genom forskning. God forskningssed är avgörande för forskningens kvalitet och hur forskare på ett ansvarsfullt sätt ska kunna bedriva sin forskning. Deltagaretik berör etiken gällande deltagare och bygger på fyra huvudkrav som är information, samtycke, konfidentialitet och nyttjande (Langemar, 2008).

Information gällande vad ett deltagande i studien innebär bör och ska alltid ges i förväg (Langemar, 2008). Detta gjordes genom att bedriva god forskningssed och hade i enlighet med ovannämnda krav delgett tilltänkta respondenter ett skriftligt informationsbrev (bilaga 1) via mail innan intervjuerna. Detta innehöll studiens syfte, på vems uppdrag studien utförts och de etiska aspekterna som gällde. Vid intervjutillfället uppfylldes kraven genom upprepandet av de etiska aspekterna, då gällande att respondenten spelades in, frivilligt deltagande, att det var en anonym studie samt att inga personuppgifter behövde behandlas under studiens gång. Detta möjliggjorde förutsättningar för en tryggare miljö för respondenterna att ärligt ge uttryck för sin upplevelse av hur arbetet med arbetsgivarvarumärket kan bidra till att attrahera och behålla medarbetare. Upprepning av de etiska aspekterna samt studiens syfte innan intervjuerna upplevdes som ett bra val, eftersom det visade sig att inte alla respondenter hade läst informationsbrevet innan även om de hade haft för avsikt att göra det. Studiens resultat kommer att finnas tillgängligt för respondenterna, dels kommer den att skickas till den valda kommunen, dels att den kommer att publiceras i det digitala vetenskapliga arkivet, DiVA.

3.9 Metoddiskussion

I detta avsnitt diskuteras och problematiseras studiens forskningsansats, metodval, datainsamlingsmetod samt analysmetod. Vi motiverar våra val och tar ställning till eventuella brister i studien.

3.9.1 Forskningsansats och metodval

Syfte med studien var att skapa en förståelse för hur medarbetare vid HR-avdelningen och enhetschefer vid en kommunal äldreomsorgsförvaltning upplever att arbetet med arbetsgivarvarumärket kan bidra till att attrahera och behålla medarbetare. Utgångspunkten har varit hermeneutisk med inspiration av fenomenologi, eftersom vi sökt djupare förståelse för fenomenet arbetsgivarvarumärke (jfr Langemar, 2008). Valet av forskningsansats och metod har bidragit till att uppfylla studiens syfte genom användandet av kvalitativ metod vid insamlingen av materialet och den tematiska analysen. Arbetsprocessen har skett parallellt och detta har lett till att vi under studiens gång pendlat mellan att bearbeta syfte och frågeställningar samt den teoretiska bakgrunden (jfr Ahrne & Svensson,

2015). Vi förstod vikten av att det tar tid att få alla delar i processen på plats för att det ska bli en korrekt utförd studie (jfr Langemar, 2008).

Studien har avgränsats till att intervjua medarbetare vid HR-avdelningen och enhetschefer vid äldreomsorgsförvaltningen i den valda kommunen. Studiens avgränsning motiverades med att studien hade blivit för omfattande om vi hade inkluderat medarbetarperspektivet, så detta valdes bort.

Med hänsyn till tidsramen och att studien varit av mindre karaktär påverkades validiteten i studien. Intervjuerna kunde inte uppnå en mättnad med de åtta intervjuer som utförts; dock har dessa intervjuer genererat empiri att bearbeta samt använda för att besvara syfte och frågeställningar. Genom att ha utfört studien noggrant och med transparens i forskningsprocessen har detta höjt den kvalitativa validiteten (jfr Bryman, 2016).

3.9.2 Datainsamlingsmetod

I och med valet av kvalitativ metod utfördes semistrukturerade intervjuer för att samla in material till studien (jfr Bryman, 2016; Langemar, 2008). En kritisk del i processen med insamlandet av material via intervjuer var om inte tillräckligt många respondenter ville medverka, för att samla in tillräckligt med material att analysera. Digitala intervjuer kan antas likvärdiga med en personlig intervju samt att det kan vara tidsbesparande. Vi såg en fördel med att använda ett välkänt digitalt verktyg för respondenterna, detta för att skapa en större trygghet under intervjuerna (jfr Bryman, 2016). Enligt vårt ställningstagande i studien har respondenternas svar varit subjektiva och kopplade till individens egen livsvärld, vilket Allwood och Eriksson (2010) benämner som relativistisk kunskapssyn. Det var därför av vikt att utforma en intervjuguide som möjliggjorde så uttömmande svar som möjligt. Intervjuerna med respondenterna från HR-avdelningen genomfördes snabbare än övriga intervjuer, en förklaring till detta kan vara att de fått ta del av fokusområden från intervjuguiden i förberedande syfte och detta kan ha påverkat deras svar i studien.

3.9.3 Analysmetod

Tematisk analys valdes för att analysera det insamlade materialet som sedan kategoriserades i olika framträdande teman (jfr Langemar, 2008). Ingen vikt har lagts vid att tematisera utifrån intervjuguiden, utan fokuserats på det som har framkommit i materialet. Analysen har utförts vågrätt i och med att allt material analyserats samtidigt. Detta resulterade i att ett avstamp från fenomenologin gjordes som oftast genomförs lodrätt, det vill säga att materialet analyseras individuellt (jfr Langemar, 2008, s. 126). Med tanke på att intervjuguiden har varit delvis teoretiskt grundad har en pendling mellan induktion och deduktion skett i analysen, vilket ledde till ett abduktivt förhållningssättet i tolkningen och tematiseringen av materialet (jfr Langemar, 2008).

4 Resultat och analys

Samtliga respondenter arbetar med personal eller personalfrågor inom den valda kommunen. För att säkerställa anonymiteten i studien återges inte vilken respondent som har sagt vad, utan de benämns endast efter sin yrkesroll. Respondenterna har olika många tjänsteår inom kommunen, olika utbildningar samt arbetsbakgrunder; därför skulle de kunna identifieras om de presenterades mer ingående. De teman som framkom under analysen och som avsnittet är uppdelat i är upplevelsen av arbetsgivarvarumärket, betydande attribut, extern och intern kommunikation, attrahera och behålla medarbetare samt värdegrund och vision.

4.1 Upplevelsen av arbetsgivarvarumärket

HR:s beskrivning och upplevelse av det arbete som hade utförts gällande kommunens arbetsgivarvarumärke grundade sig delvis i vad som kallades ett sedvanligt sätt. Detta innebar att de använde sig av gemensamma mallar för platsannonser och rekrytering från Sveriges kommuner och regioner. Ledningsgruppen hade för ett par år sedan utgått från kommunens värdegrund för att ta fram egenskaper av betydelse hos medarbetare. Dessa egenskaper kallades för framgångsfaktorer, och användes i platsannonser för att attrahera chefer och medarbetare till kommunen. Platsannonserna skulle ha ett koncept som byggde på att potentiella sökanden skulle vilja vara med i den offentliga verksamheten och bidra till samhällsnytta.

“Jag tror att många kommuner har liknande uppdrag och förutsättningar, vi försöker alla sticka ut på lite samma sätt tror jag med SKR-materialet så att det är väl också att leverera det vi lovar brukar vi prata om” (HR, 2022).

Kommunens ledningsgrupp ska skapa ett tydligt mål med arbetsgivarvarumärket som ska sätta ramarna för övriga förvaltningar inom kommunen. Sedan ska det implementeras nedåt i organisationen för alla att arbeta med. Det ska vara ett aktivt arbete som pågår konstant. Arbetet med arbetsgivarvarumärket har pågått från och till på HR-avdelningen, och HR har upplevelsen av att medvetenheten om begreppet hos medarbetarna kan variera.

Endast en av enhetscheferna kunde beskriva vad begreppet arbetsgivarvarumärke var. Fem av sex enhetschefer beskrev andra företag som är verksamma i kommunen som kommunens arbetsgivarvarumärke.

”Vi har ju en fördel för att vi har starka välkända företag i vår kommun” (Enhetschef, 2022).

Samtliga enhetschefer uppgav att det var politiker och kommunens ledande befattningar som har ansvar över arbetsgivarvarumärket och dess utformning samt att de ska ta hand om kommunikationen gällande arbetsgivarvarumärket. Fler än hälften av enhetscheferna upplevde dock att de saknade stöd från kommunens ledningsgrupp för att kunna arbeta med arbetsgivarvarumärket på den egna enheten.

”Det är nog inget som ledningen i kommunen arbetar med” (Enhetschef, 2022).

Två enhetschefer lyfte att kommunen borde ta hänsyn till vad medarbetarna inom äldreomsorgen värdesätter och anser vara attraherande hos en arbetsgivare. Det var enbart en enhetschef som påpekade att varje medarbetare som var anställd av kommunen representerade kommunens arbetsgivarvarumärke.

4.1.1 Analys av upplevelsen av arbetsgivarvarumärket

Enligt resultatet ovan framkom det att HR och enhetscheferna delade synen på att det var kommunens ledningsgrupp som bör arbeta fram ett arbetsgivarvarumärke, för att sedan implementera nedåt i organisationen. HR tillsammans med en enhetschef lyfte vikten av att medarbetare representerar arbetsgivarens arbetsgivarvarumärke. Maxwell och Knox (2009) lyfter fördelen med employer branding som en strategi för att motivera medarbetarna att *leva varumärket*, på så vis representeras arbetsgivaren på ett positivt sätt (Maxwell & Knox, 2009). En intressant del i detta var att ett flertal av enhetscheferna inte var bekanta med begreppet arbetsgivarvarumärke. De kände dock till delar av vad som i den teoretiska bakgrunden beskrivs som arbetet med ett arbetsgivarvarumärke. Detta möjliggjorde för dem att svara på frågor under intervjun utan att ha någon koppling till begreppet i sig.

4.2 Betydande attribut

HR:s upplevelse av vilka attribut som var viktiga för att vara en attraktiv arbetsgivare var en form av paketeringsfråga. Lönen var en hygienfaktor och HR menade att det skulle vara rätt lön för det arbete som utförts. Uppfattningen var ändå att det inte var lönen som var det primära attributet för medarbetarna. Det var flexibilitet, interna karriärvägar och rätt förutsättningar för att klara sin arbetsroll. Arbetsmiljöfrågor var också viktiga och vikten av att ha ett arbete där medarbetarna kunde bidra till målen, känna att de utvecklades, en delaktighet samt en påverkansmöjlighet. Distansarbete var något som HR sett efterfrågades efter pandemin. Detta var dock inte genomförbart på flertalet av kommunens förvaltningar.

Ett framträdande attribut hos alla enhetschefer var friskvårdsbidraget. Det fanns inte något sådant, men ansågs av dem alla som ett av de viktigaste attributen. Ett flertal enhetschefer nämnde lön och att den skulle vara representativ för det arbete som utförts. Kompetensutveckling var också ett attribut som de flesta av enhetscheferna nämnde, vikten av den egna kompetensutvecklingen men även medarbetarnas. Resurser för att kunna motivera till arbetsglädje och för att visa uppskattning. En enhetschef berättade om den förra arbetsgivaren som hade avsatt en peng till varje enhetschef att spendera fritt på sina medarbetare, för att skapa det där lilla extra. Gratis kaffe var alla enhetschefer eniga om borde vara en självklarhet för kommunen som arbetsgivare och en del i att visa sina medarbetare uppskattning på ett enkelt sätt.

4.2.1 Analys av betydande attribut

Både Maxwell och Knox (2009) och Lundkvist (2015) förespråkar nyttan med att finna unika attribut för den egna organisationen. I resultatet framkom det att HR och enhetscheferna inte delade uppfattning om vilka attribut som var viktiga. Enhetscheferna hade ett tydligt mönster i sin uppfattning gällande vad som var viktigt för att attrahera och behålla medarbetare. Friskvård, kompetensutveckling och gratis kaffe var framträdande attribut. Kritiken som Behrends et al. (2020) riktar mot arbetet med arbetsgivarvarumärket syftar i första hand på att det inte handlar om att finna unika attribut som forskningen påstår, utan att det snarare bygger på att

kunna erbjuda allmänt efterfrågade attribut men på ett mer förmånligt vis. Detta visades tydligt i enhetschefernas upplevelse av vad viktiga attribut var, alla enhetschefer lyfte i princip att de attribut de efterfrågade hos nuvarande arbetsgivare var något de blivit erbjudna på tidigare arbetsplatser.

4.3 Extern kommunikation

HR beskrev att det skulle löpa en röd tråd i alla processer med att attrahera potentiella medarbetare och behålla nuvarande utifrån kommunens värdegrund. Det som beskrevs i platsannonsern följde sedan med i introduktionen, i medarbetarsamtal, uppföljningssamtal och till sist även i avvecklingssamtal. Enligt HR kommunicerades det externa arbetsgivarvarumärket i störst utsträckning via platsannonser. HR beskrev att det samtalades om begreppet arbetsgivarvarumärke och dess innebörd redan i rekryteringsprocessen. Det som visades i platsannonserna skulle bygga på att kommunen levererade det som lovades av dem som arbetsgivare till den potentiella medarbetaren.

“Vad är vårt varumärke och vad är det vi jobbar för?” (HR, 2022).

En del av enhetscheferna ansåg att det var av vikt att använda sig av värdegrunden för att attrahera potentiella medarbetare med platsannonserna. En enhetschef önskade att hen kunde marknadsföra sin enhet både när det gällde platsannonser och att profilera sig, detta beskrevs inte vara möjligt med nuvarande direktiv. Flertalet av enhetscheferna lyfte att kommunen som arbetsgivare och bostadsort borde synas på fler sätt. I resultatet framkom det att det borde finnas fler informationstavlor där platsannonser gällande arbete inom kommunen kan exponeras. Flera enhetschefer nämnde att det fanns reklamartiklar som exempelvis ryggsäckar och paraplyer med kommunens logotyp. Dessa var viktiga att nyttja med anledning av att synas runt om i länet och i landet. För övrigt upplevde enhetscheferna att det inte är enbart chefer och medarbetare som borde sprida kommunens arbetsgivarvarumärke utan även politikerna.

4.3.1 Analys av extern kommunikation

Ovanstående resultat visade på en samsyn mellan HR och enhetscheferna gällande hur kommunen använde sig av extern kommunikation när det gällde platsannonser.

Flertalet enhetschefer nämnde exempelvis reklamartiklar och vikten av att synas runt om i landet, detta styrks av Backhaus och Tikoo (2004) som lyfter extern marknadsföring av arbetsgivarvarumärket som ett sätt att etablera organisationen som en synlig arbetsgivare och detta skapar möjlighet att attrahera potentiella medarbetare.

Enligt HR var det vikten av att leverera det som lovats för att framstå som en attraktiv arbetsgivare. Flertalet forskare menar att nyckeln till ett lyckat arbetsgivarvarumärke är att utveckla ett arbetsgivarvarumärke som är autentiskt, attraktivt och unikt (Backhaus & Tikoo, 2004; Lundkvist, 2015; Maxwell & Knox, 2009). Dessa kriterier får dock kritik av andra forskare som menar på att det behöver förtydligas under vilka omständigheter autencitet leder till en fördel för arbetsgivare (Behrends et al., 2020). Det som resultatet visade var att HR fokuserade mer på löfteshantering och autencitet kopplat till att både attrahera och behålla medarbetare medan enhetschefernas upplevelse av extern kommunikation byggde på att marknadsföra kommunen genom reklamartiklar.

4.4 Intern kommunikation

För att kommunicera internt använde kommunen intranät och chefswebb i första hand. Det hölls digitala träffar en gång i månaden för chefer samt ett chefsforum fyra gånger per år. Enligt HR visade medarbetarenkäten att kommunen behöll ett bra resultat gällande ledarskap och arbetsmiljö. Det som enkäten visade var att chefsleden hade svårt att hinna med sina arbetsuppgifter i kombination med att få återhämtning.

Enhetscheferna beskrev att på chefsforumen fick de träffa andra chefer från andra förvaltningar inom kommunen. Detta upplevdes som viktigt och lärorikt för det egna ledarskapet och personliga utvecklingen. Vidare beskrevs att den information som tillhandahölls om kommunens arbetsgivarvarumärke var enhetschefernas uppgift att anpassa till sin enhet och sina medarbetare. Hälften av enhetscheferna upplevde att medarbetarna borde bli bättre på att använda intranätet för att söka information som de ansåg sig behöva, även på intranätet återfanns kommunens värdegrund för dem att bekanta sig med. En del av enhetscheferna upplevde att de inte fick tillräckligt med tydliga direktiv från kommunens ledningsgrupp gällande vad som förväntades

av dem. Andra uppgav att de kunde sitt uppdrag och det enda som behövdes var tydliga mål för att sedan själv se till att dessa genomfördes. Olikt HR så påpekade enhetscheferna att medarbetarenkäten erhållit sämre resultat än tidigare. Svarsresponsen på enkäten hade dels varit lägre än vad den brukade vara, dels hade uppfattningen om cheferna och deras arbetsroll försämrats sedan tidigare.

4.4.1 Analys av intern kommunikation

I resultatet blev det tydligt att HR och enhetschefer beskrev att chefsträffar och chefsforum var en viktig del för den interna kommunikationen. Enhetscheferna beskrev vikten av utbytet med andra förvaltningars enhetschefer som lärorika och utvecklande. De upplevde dock en mindre tydlig kommunikation från kommunens ledningsgrupp och det fanns en förväntan på att få mer stöd än det som gavs idag. Špoljarić och Verčič (2021) beskriver att de sociala relationerna mellan chefer och medarbetare avgör om den interna kommunikationen upplevs god. För att uppfylla medarbetarnas informationsbehov är intern kommunikation en viktig faktor (Špoljarić & Verčič, 2021). Enhetscheferna lyfte att medarbetarna inte nyttjade all information som de hade tillgång till via exempelvis intranätet. SKR (u.å.) menar på att kommunicera personligen är att föredra inom en kommun, detta möjliggör omedelbar respons. Resultatet visade en delad mening kring arbetet med medarbetarenkäten. Enligt HR visade enkäten gott resultat och enligt enhetscheferna visade årets enkät en försämring jämfört med föregående år samt att svarsresponsen varit lägre bland kommunens medarbetare. Det framkom även olikheter hos enhetscheferna i vilka ramar och direktiv de upplevde sig behöva. En del ville bli tilldelade ett övergripande, men tydligt, mål att arbeta efter. Medan andra ville ha tydligare direktiv angående vad som förväntades av deras arbetsroll och arbetet med arbetsgivarvarumärket.

4.5 Attrahera och behålla medarbetare

HR beskrev att kommunen attraherade potentiella medarbetare genom nuvarande medarbetare som ambassadörer för arbetsgivaren. En del som lyftes i detta var avvecklandet av en medarbetare och kommunen eftersträvade att ingen skulle lämna organisationen bitter. Onboarding beskrev HR som ett sätt att attrahera och behålla medarbetare. Med en bra introduktion från början visade forskning sen innan, enligt

HR, att individen hade en benägenhet att arbeta kvar längre inom organisationen. HR belyste att kommunen som kravställande organisation borde ge chefer och medarbetare rätt förutsättningar för att utföra sin arbetsroll, och detta startade med onboardingen enligt dem.

“Det räcker med en medarbetare som inte känner sig uppskattad för att det ska ge negativa ringar på vattnet” (HR, 2022).

Kommunen var i uppstarten med ledarskapsutveckling och kartläggning av chefernas arbetsmiljö. Detta för att skapa en attraktiv arbetsplats i syfte att behålla medarbetare. Enhetschefernas arbetsmiljö uppfattades som tidspressad och det motiverades med att om cheferna hade en bra arbetsmiljö sprids detta till medarbetarna.

Fem av sex enhetschefer beskrev en svårighet i att attrahera nya medarbetare till nuvarande äldreomsorgsförvaltning. En enhetschef beskrev det som att kommunen ansträngde sig men utan effekt. Dessutom uttrycktes det att det arbetades för lite med att särskilja sig gentemot konkurrenter, och då inte enbart andra kommunala verksamheter.

”Vi måste visa att vi är bra, säkra och trygga. Vi måste visa att vi är lika bra som privata aktörer” (Enhetschef, 2022).

En enhetschef upplevde att på dennes enhet hade de fokuserat på arbetsmiljön. Vilket medfört att enheten hade lättare än andra enheter att attrahera och behålla medarbetare. Det hade arbetats för att skapa en stark teamkänsla, eftersträva att medarbetare skulle komplettera varandra samt en medvetenhet angående kompetensen som fanns på enheten. Resterande enhetschefer beskrev nästintill liknande situationer på sina enheter när det gällde rekrytering; att det var stora svårigheter att attrahera potentiella medarbetare. Flertalet enhetschefer upplevde att de inte fått direktiv kring vad kommunen vill att de ska attrahera potentiella medarbetare med. Alla uttryckte att inför semestrar var det viktigt att agera snabbt, idag upplevde de att det tar alldeles för lång tid innan direktiven gällande exempelvis rekrytering inför sommaren kommit.

”Jättesvårt att rekrytera vikarier, vi enhetschefer ställer organisationen frågan vad vår kommun kan locka med när andra kommuner omkring oss ger bonusar till vikarier som arbetar hela sommaren, men vi har inte fått något klart än och det är slutet av april” (Enhetschef, 2022).

Samtliga enhetschefer uttryckte att de inte visste hur de skulle arbeta för att behålla nuvarande medarbetare. Upplevelsen var att det inte arbetades aktivt med detta utan att det var upp till var och en på den egna enheten att hantera. Enhetscheferna uttryckte att målen som kom från kommunens ledningsgrupp gällande exempelvis främjandet av en god arbetsmiljö för medarbetarna fanns det inte tillräckligt med resurser för att genomföra. En enhetschef påpekade att om en medarbetare inte trivdes på en enhet fanns möjligheten att rotera till andra enheter. En annan lyfte möjligheten till interna karriärvägar som något positivt för nuvarande medarbetare och att detta gynnade den individuella utvecklingen.

”Grundstenen är att vara synlig som ledare hos medarbetarna och god arbetsmiljö för att locka och behålla” (Enhetschef, 2022).

4.5.1 Analys av att attrahera och behålla medarbetare

Resultatet visade att enligt HR ville kommunen arbeta för att alla medarbetare skulle vara ambassadörer för arbetsgivaren, och på så vis attrahera nya medarbetare. Detta återkopplar till vad Lundkvist (2015) tar upp om vikten av att arbetet med arbetsgivarvarumärket bör ses som något mer än bara en rekryteringsstrategi. Det är en pågående förändringsprocess som i första hand riktar sig till befintliga medarbetare (Lundkvist, 2015). Även Backhaus och Tikoo (2004) skriver om att medarbetarna kan *leva varumärket* och genom detta representera organisationen positivt som ambassadörer.

Onboarding, kompetensutveckling och arbetsmiljö var det som var viktigt att fokusera på enligt HR i arbetet med att behålla medarbetare. Enhetscheferna uttryckte vikten av en bra introduktion samt en hållbar arbetsmiljö. En känsla av frustration framkom hos enhetscheferna eftersom de upplevde sig inte ha klara direktiv från ledningen med vad de skulle attrahera nya medarbetare med.

4.6 Kommunens värdegrund och vision

Merparten av enhetscheferna hävdade att det som avgjorde att de valde att arbeta för kommunen var den uttalade värdegrunden. Trots detta var det endast två av sex enhetschefer som kunde återberätta den utantill. Vidare beskrevs att med hjälp av digitala chefsträffar och chefsforum skulle enhetscheferna få rätt förutsättningar för att arbeta med värdegrunden. Varje enhetschef förväntades ta med egna värdeord utifrån värdegrunden för att arbeta med på sin enhet. Alla enhetschefer upplevde att de arbetade med värdegrunden anpassat till sin enhet, en uppgav att på dennes enhet kommunicerades värdegrunden via veckobrev. Samma enhetschef beskrev att de äldre medarbetarna i kommunen kunde återberätta värdegrunden, medan de yngre medarbetarna knappt var medvetna om att den existerade.

”De nya får inte samma introduktion såsom den gjordes för ett antal år sen” (Enhetschef, 2022).

Tre enhetschefer beskrev att värdegrunden skulle kommuniceras överallt, i alla processer som rörde medarbetarens anställning, rekrytering, veckobrev, intranätet, i folder och på kommunens hemsida. En del enhetschefer uttryckte att i samband med bytet av kommundirektör försvann en del av informationen som fokuserade på värdegrunden, dock menade de att alla ska arbeta med detta oavsett.

En enhetschef beskrev värdegrunden som den bästa i världen. Hen har aktivt arbetat med att bryta ner värdegrunden i olika delar för att implementera på sin enhet, och underströk att denne inte vill ha medarbetare på enheten som inte vill vara där, därav vikten att vara en attraktiv arbetsgivare.

”Arbetar vi efter det så löser sig nästan allt” (Enhetschef, 2022).

En annan enhetschef påpekade att kommunens värdegrund och vision återgavs i medarbetarenkäten. Frågor hade formulerats och kopplats till värdegrunden för att tillhandahålla medarbetarnas perspektiv. När resultat sedan presenterades var det upp till enhetschefen att arbeta med detta på sin enhet och förbättra det som eventuellt behövde förbättras. Ett flertal av enhetscheferna beskrev att medarbetare som var stolta över sin arbetsgivare, värdegrund och vision arbetade kvar längre inom kommunen.

4.6.1 Analys av kommunens värdegrund och vision

Av resultatet att bedöma var kommunens värdegrund en bidragande faktor till att merparten av enhetscheferna valt att arbeta inom kommunen. Foster et al. (2010) menar på att en gemensam värdegrund tillsammans med det interna varumärket gör det möjligt för medarbetare att identifiera sig med organisationens varumärke. Riktlinjerna kring hur enhetscheferna skulle arbeta med värdegrunden som en del av arbetsgivarvarumärket framstod dock som otydliga för dem alla. Moroko och Uncles (2008) påpekar att i rekryteringsfasen av potentiella medarbetare finns det en möjlighet att söka individer som matchar organisationens värdegrund. Flertalet av enhetscheferna uttryckte en försämring i kommunikationen gällande information kopplat till värdegrunden från kommundirektören. Enligt Špoljarić och Verčič (2021) bör den interna kommunikationen vara lika målinriktad som den externa, även SKR (u.å.) lyfter detta som en viktig del i kommunikationsplanen. I resultatet framkom det att en av enhetscheferna arbetat aktivt med att implementera värdegrunden på sin enhet och anledningen till detta var att hen förstod vikten av att vara en attraktiv arbetsgivare för att attrahera och behålla medarbetare. Detta kan återkopplas till vad Backhaus och Tikoo (2004) påstår att arbetet med ett arbetsgivarvarumärke kan generera.

5 Diskussion

Syftet med denna kandidatuppsats var att studera hur medarbetare vid HR-avdelningen och enhetschefer vid en kommunal äldreomsorgsförvaltning upplever att arbetet med arbetsgivarvarumärket kan bidra till att attrahera och behålla medarbetare. Med hjälp av frågeställningarna har studiens syfte besvarats i nedan diskussionsdel.

Tidigare forskning visar att arbetet med ett arbetsgivarvarumärke är komplext, oavsett bransch eller organisation (Backhaus & Tikoo, 2004; Lundkvist, 2015; Maxwell & Knox, 2009). Studiens resultat visade att nästintill alla enhetschefer var omedvetna om begreppet arbetsgivarvarumärke. Det framkom att de i första hand förknippade arbetsgivarvarumärket med välkända företag geografiskt verksamma i kommunen. Forskningen visar att utbildning gällande arbetsgivarvarumärket förbättrar upplevelsen av arbetsgivaren (Foster et al., 2010).

Enhetscheferna upplevde en brist i kommunikationen gällande information angående arbetsgivarvarumärket, samt vad de förväntades kommunicera vidare till medarbetarna. SKR (u.å.) beskriver vikten av en kommunikationsplan för hur organisationen ska kommunicera. Det som tydligt visades i resultatet var en brist i kommunikationen (SKR, u.å.). Det rörde inte en samsyn hos enhetscheferna gällande behovet av den interna kommunikationen kring arbetet med arbetsgivarvarumärket. Denna aspekt av intern kommunikation skulle kunna antas påverka enhetschefernas förståelse för organisationen och dess mål (Špoljarić och Verčič, 2021). Enligt HR:s upplevelse var arbetet med arbetsgivarvarumärket en pågående process som bedrivits periodvis på HR-avdelningen. HR beskrev å ena sidan att det fanns ett pågående arbete gällande arbetsgivarvarumärket medan enhetscheferna å andra sidan beskrev att de inte upplevde det. Detta uppmärksammades även i enhetschefernas brist på kunskap angående begreppet arbetsgivarvarumärke. Ett arbetsgivarvarumärke som inte kommunicerats på korrekt sätt till potentiella och nuvarande medarbetare kan utgöra ett hinder för organisationen att uppfattas på rätt sätt.

Forskare påstår att attribut inte behöver vara unika, utan att det handlar om att kunna erbjuda det som konkurrenterna erbjuder men på ett mer förmånligt vis (Behrends

et al., 2020). Detta kan kopplas till enhetschefernas svar angående vad de önskade av kommunen i erbjudande. Utifrån studiens resultat kunde vi urskilja att de attribut som enhetscheferna efterfrågade var inte unika, utan de var vanliga incitament som enhetscheferna erbjudits hos tidigare arbetsgivare. Forskning menar på att en allmänt rådande uppfattning i samhället är att ekonomisk ersättning är ett av de viktigaste attributen i att attrahera och behålla medarbetare (Sivertzen et al., 2013). Resultatet å andra sidan visade att lönen inte ansågs vara det primära attributet för enhetscheferna samt att även HR var av samma uppfattning. Detta kan tyda på att samhällets värderingar skiftar och att organisationer idag behöver bevaka vad som kan anses vara viktiga attribut i kampen om att attrahera och behålla kompetenta medarbetare till organisationen. Det som tydligt kunde utläsas i resultatet var att HR inte var medvetna om vilka attribut som de nuvarande enhetscheferna ansåg vara av betydelse. Detta kan kopplas till flertalet enhetschefer som lyfte att kommunens ledningsgrupp borde undersöka vad medarbetarna inom äldreomsorgen finner attraktivt. Vår uppfattning av detta blir att kommunen som arbetsgivare inte aktivt arbetar med attribut, eller åtminstone inte informerat sig om vilka attribut som efterfrågats för att främst behålla sina medarbetare. Det kan hindra uppfattningen om arbetsgivarvarumärket när kommunen främjar attribut som inte efterfrågas. Sivertzen et al. (2013) lyfter vikten av att organisationen vet vilka attribut som attraherar potentiella medarbetare, detta skapar ett gott rykte om organisationen och leder till främjande chanser att rekrytera nya medarbetare (Sivertzen et al., 2013).

Digitala chefsträffar och chefsforum beskrevs som de interna kommunikationsvägarna angående arbetsgivarvarumärket. Forskning menar på att en tydlig kommunikation sker på bästa sätt personligen (SKR, u.å.). Špoljarić och Verčič (2021) beskriver vikten av bra kommunikationsmetoder och att detta kommer ha en positiv effekt på både arbetsgivarvarumärket och medarbetarengagemang. Detta ställer vi oss kritiska till om digitala chefsträffar var en tillräcklig kommunikationskanal för att kommunicera information gällande arbetsgivarvarumärket. Resultatet visade tydligt att enhetscheferna inte kunnat tillgodogöra sig informationen på det sätt som HR beskrev. Dock bör vi ha i åtanke att detta kan ha varit en alternativ kommunikationskanal i spåren av en pandemi.

HR och enhetscheferna delade synen på platsannonser som en del av att attrahera potentiella medarbetare med extern kommunikation. HR påtalade att kommunen använde sig av mallar från SKR. Forskning menar på att ett framgångsrikt arbetsgivarvarumärke bygger på autencitet, attraktivitet och unikheter (Backhaus & Tikoo, 2004; Lundkvist, 2015; Maxwell & Knox, 2009). HR beskrev det som att kommunen med största sannolikhet inte särskiljde sig från andra när de använde sig av dessa mallar. För att medarbetare skulle vilja *leva varumärket* uttryckte HR att det som beskrevs i platsannonserna var det som skulle levereras av organisationen till både potentiella och nuvarande medarbetare. Om organisationens arbetsgivarvarumärke inte levererade det som lovats skulle detta kunna utgöra ett hinder för medarbetarnas uppfattning om organisationen som attraktiv och autentisk.

Enligt HR befann sig kommunen i startgroparna med att arbeta med ledarskapet samt chefers arbetsmiljö för att framstå som en attraktiv arbetsgivare. Grönlund och Stenbock-Hult (2014) skriver om vikten av att ledningen visar intresse för medarbetarnas hälsa och arbetsförmåga, detta resulterar i ett ökat välbefinnande och högre arbetsnärvaro. Enhetscheferna beskrev vikten av att verka för en god arbetsmiljö för medarbetarna. En av enhetscheferna beskrev att på sin enhet hade denne arbetat med arbetsmiljön och upplevelsen av detta var att enheten varken hade svårt att attrahera nya medarbetare eller behålla befintliga. Backhaus och Tikoo (2004) menar på att när arbetsgivarvarumärket implementeras hos medarbetarna skapas en unik kultur som formas efter organisationen. Att enhetscheferna inte förstod sin roll som arbetsgivarrepresentant för arbetsgivarvarumärket gentemot medarbetarna tydliggjordes i resultatet. För att skapa attraktivitet anser vi att kommunens val av att satsa på chefers ledarutbildning samt arbetsmiljö är av betydelse för att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare för att kunna attrahera och behålla medarbetare.

Resultatet visade att kommunens uttalade värdegrund var en bidragande faktor till att merparten av enhetscheferna valt att arbeta inom kommunen. Moroko och Uncles (2008) påpekar vikten av att redan i rekryteringsfasen finna potentiella medarbetare som överensstämmer med organisationens värdegrund (Moroko & Uncles, 2008). Arbetsgivarvarumärket skulle kunna utgöra ett hinder vid rekryteringen av nya

medarbetare om det var så att tilltänkt medarbetare inte delade samma värderingar som organisationen.

Enhetscheferna beskrev att de upplevde en svårighet att kommunicera information gällande arbetsgivarvarumärket till sina medarbetare. De önskade att medarbetarna skulle använda sig av intranätet mer frekvent. Dock sökte enhetscheferna själva mer personlig kommunikation via chefsforumen. Detta tar stöd i det SKR (u.å.) beskriver om att det är viktigt att kommunicera personligen inom en kommun. Å ena sidan kan detta upplevas kontroversiellt eftersom enhetscheferna uppmanade till mindre personlig kommunikation med sina medarbetare medan de å andra sidan själva efterfrågade mer personlig kommunikation. Vår uppfattning var att enhetscheferna kände en tidsbrist och ville på så vis frigöra sin egen arbetstid genom att låta medarbetarna söka information själv. För att tydligt nå medarbetarna med hjälp av intranätet så är i enlighet med Špoljarić och Verčič (2021) intern kommunikation en nyckelroll i att förmedla organisationens budskap. Även SKR (u.å.) menar att organisationen bör ha kommunikationsmål och strategier med sina budskap. Vi ställer oss kritiska till om intranätet innehåller tillräckligt med användbar information till medarbetarna för att de ska vilja ta del av den.

6 Slutsats och framtida forskning

Studien har visat att upplevelsen av arbetet med arbetsgivarvarumärket skiljde sig mellan HR och enhetscheferna, på det sätt att enhetscheferna inte besitter kompetensen kring vad ett arbetsgivarvarumärke är och hur detta kan bidra till att attrahera och behålla medarbetare. Kommunens ledningsgrupps bristande kommunikation ledde till att enhetscheferna inte gavs rätt förutsättningar för att arbeta med arbetsgivarvarumärket. Vår uppfattning var att enhetscheferna inte förstod att det var deras uppgift att representera kommunens arbetsgivarvarumärke gentemot medarbetarna och således blir det även svårt för dem att *leva varumärket*. Den förbättringspotential som vi förespråkar är att skapa en tydlig kommunikationsplan med strategier och kommunikationsmål. Vidare förespråkar vi vikten av kompetensutveckling gällande arbetsgivarvarumärket för enhetscheferna, detta för att möjliggöra en bättre implementering och nyttjande av arbetsgivarvarumärket som kan bidra till att attrahera och behålla medarbetare.

6.1 Framtida forskning

Vidare forskning skulle kunna genomföras mellan två och flera kommuner i en komparativ studie för att undersöka andra kommuners upplevelse av deras arbete med arbetsgivarvarumärket. Intressant vore att jämföra en mindre och en större kommun, eller två kommuner geografiskt spridda i Sverige. Dessutom vore det av vikt att jämföra en privat aktör med en aktör i offentlig sektor, detta för att belysa eventuella skillnader av medvetenhet i arbetet med arbetsgivarvarumärket. En studie med en kombination av både kvalitativ och kvantitativ metod skulle kunna vara av intresse. Detta för att eventuellt nå ytterligare en dimension i om det finns ett orsakssamband mellan arbetsgivarvarumärket och att attrahera och behålla medarbetare. Avslutningsvis upplever vi att medarbetarperspektivet vore intressant att komplettera med i framtida forskning för att uppnå en djupare förståelse.

6.2 Praktiska implikationer

- Erbjud attribut som konkurrenterna erbjuder, men på ett mer förmånligt vis för att attrahera och behålla medarbetare.

- Öka medvetenheten kring organisationens arbetsgivarvarumärke för att medarbetarna ska kunna *leva varumärket*.
- Kompetensutveckla medarbetare i ledande befattningar för att säkerställa en bra implementering av arbetsgivarvarumärket.

7 Referenslista

- Ahrne, G., & Svensson, P. (2015) *Handbok i kvalitativa metoder* (2:1). Liber AB.
- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod – en handbok* (2:1). Liber AB.
- Allwood, C. M., & Erikson, G. M. (2010). *Grundläggande vetenskapsteori för psykologi och andra beteendevetenskaper* (2:1). Studentlitteratur AB.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2011). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. John Wiley & Sons.
- Behrends, T., Baur, M., & Zierke, L. (2020). Much ado about little: A critical review of the employer branding concept. *mrev management revue*, 31(1), 1–30.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4 uppl.). New York: Palgrave Macmillan.
- Bryman, A. (2016). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3:1). Liber AB.
- De Chernatony, L. & Dall' Olmo Riley, F. (1998) Defining A "Brand": Beyond The Literature With Experts`, *Journal of Marketing Management*, 14, 417–443.
- Engqvist, A. (2013) *Kommunikationen på arbetsplatsen – chefen, medarbetaren, gruppen* Studentlitteratur AB.
- Foster, C., Punjaisri, K., Cheng, R. (2010) Exploring the relationship between corporate, internal and employerbranding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401–409.
- Framtidsverket. (u.å.) *Offentlig sektor i fokus*.
<https://www.offentligsektor.nu/fakta/offentlig>
- Granberg O. (2011) *PAOU* (8:1). Natur & Kultur AB.

Grönlund, A., & Stenbock-Hult, B. (2014). Vårdpersonalens syn på hälsofrämjande ledarskap. *Vård i Norden*, 34(1), 36–41.

Holliday, A. (2016). *Doing & Writing qualitative research* (3:1). SAGE Publications.

Johansson, L. G. (2018). *Introduktion till vetenskapsteorin* (4:1). Thales.

Kvale, S., & Brinkman, S. (2017). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur AB.

Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi – att låta en värld öppna sig*. Liber AB.

Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel psychology*, 56(1), 75–102.

Lundkvist, H. (2015). Gender aware employer branding: How to become authentic, unique and attractive. *International Journal of Business and Management*, 10(11), 62–73.

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*, 25(9–10), 893–907.

Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of brand management*, 16(3), 160–175.

Regeringen. (27 juni 2018). *Framtidens äldreomsorg*.
<https://www.regeringen.se/artiklar/2018/06/framtidens-aldreomsorg/>

Regeringen. (27 juni 2019). *Offentlighetsprincipen och sekretess - kortfattat om lagstiftningen*.
<https://www.regeringen.se/informationsmaterial/2019/06/offentlighetsprincipen-och-sekretess--kortfattat-om-lagstiftningen/>

Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*.

Socialstyrelsen. (5 september 2019). *Kompetensförsörjning inom hälso- och sjukvården*. <https://www.socialstyrelsen.se/utveckla-verksamhet/kompetensforsorjning/>

Špoljarić, A., & Verčič, A. T. (2021). Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand. *Journal of Communication Management*.

Stuss, M., Stańczyk, I., & Wziątek-Staško, A. (2018). Processes of communication with candidates in employer branding. *Modern Management Review*, 23(4).

Sveriges kommuner och regioner. (30 november 2021). *Äldreomsorg*. <https://skr.se/skr/arbetsgivarekollektivavtal/personalochkompetensforsorjning/aldreomsorg.35046.html>

Sveriges kommuner och regioner. (u.å). *Kommunikationsplan*. <https://skr.se/download/18.71b542201784abfbf7a59ede/1617191493231/Kommunikationsplan-Sveriges-Viktigaste-Jobb.pdf>

Sverige kommuner och regioner. (19 januari 2017). *Tips för kommunikationsplan*. <https://skr.se/download/18.4829a209177db4e31aa57921/1615986460835/Mall-kommunikationsplan.pdf>

Trost, J. (2010) *Kvalitativa intervjuer* (4:1). Studentlitteratur AB.

Vetenskapsrådet. (2017). *God forsknings* *sed*. <https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2017-08-29-god-forskningssed.html>

Bilaga 1

Informationsbrev till berörda deltagare gällande kandidatuppsats.

Hej!

Vi är två studenter som läser sista terminen på Personal- och arbetslivsprogrammet vid Högskolan Dalarna och vi ska nu genomföra vår kandidatuppsats i form av en studie på en utvald kommun i Dalarna. Vi riktar denna information till dig som nu tillfrågas om ett deltagande i denna studie. Syftet med vår studie är att studera hur en kommunal förvaltning upplever att de arbetar med sitt arbetsgivarvarumärke för att bidra till att attrahera och behålla medarbetare. Vi har tidigare identifierat att forskning gällande arbetsgivarvarumärket inom offentlig sektor är nästintill outforskat och vi vill bidra med en djupare förståelse kring detta.

Studien ämnar genomföras i form av åtta till tio intervjuer med ansvariga över personalfrågor i utvald kommun. Intervjuerna kommer att genomföras på plats alternativt zoom/teams och beräknas ta cirka en timme, där du som respondent förväntas svara på ett antal frågor gällande din upplevelse av kommunens arbetsgivarvarumärke. Du har valts ut till denna studie tack vare att du arbetar med personalfrågor i en kommun. Ditt deltagande i studien är helt frivilligt och du kan när som helst avbryta ditt deltagande utan närmare motivering. I studien får du som deltagare möjligheten att framföra din upplevelse kring tillämpningen av kommunens arbetsgivarvarumärke, där både du som respondent och vald kommun förblir anonyma. Studien kommer sedan att sammanställas och presenteras vid Högskolan Dalarna i form av en kandidatuppsats.

Det insamlade materialet kommer att transkriberas, hanteras och lagras konfidentiellt. Under studiens gång kommer kodat material hanteras av oss som studenter samt av handledare och examinator. Notera att detta inte är en studie som utförs på uppdrag av arbetsgivaren. För att skydda dig som deltagare i undersökningen har du enligt (GDPR) dataskyddsförordningen rätt att få information hur dina personuppgifter kommer att behandlas. I denna studie kommer vi inte att lagra några personuppgifter och vi kommer att koda eventuella namn. När studien avslutats och kandidatuppsatsen blivit godkänd kommer det insamlade materialet att makuleras.

Ytterligare upplysningar lämnas av nedanstående ansvariga.

Borlänge 2022-03-29

Mathilda Lundström: h19matlu@du.se

Handledare:

Anneli Nordvall: v19noann@du.se

Annika Vänje: ava@du.se

Bilaga 2

Intervjuguide

Bakgrundsfrågor

- Berätta kort om din bakgrund (kön, ålder, utbildning, nuvarande position)
- Hur länge har du arbetat på kommunen?
- Hur länge har du arbetat i din nuvarande position?
- Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

Den egna bilden av kommunen som AG

- Kan du kort berätta varför du har valt att arbeta för just denna kommun?

Ger det dig något mervärde?

- Hur skulle du beskriva kommunen som arbetsgivare?

Styrkor/svagheter?

Arbetet med arbetsgivarvarumärket

1. Hur arbetar kommunen med att attrahera medarbetare?

- *Vilka kommunikationsvägar används?*

2. Vad tror du är avgörande för att välja kommunen som arbetsgivare?

3. Anser du att kommunen skiljer sig åt från sina konkurrenter?

- *Om ja, på vilket sätt?*

4. Hur arbetar kommunen med att behålla nuvarande medarbetare?

5. Hur tror du att kommunen uppfattas av nuvarande medarbetare?

Hur upplever respondenterna att de arbetar med arbetsgivarvarumärket

6. Vilka roller arbetar med kommunens arbetsgivarvarumärke idag?
7. Vad symboliserar ett starkt arbetsgivarvarumärke för dig?
8. Finns det andra arbetsgivarvarumärken som du uppfattar är framgångsrika?
9. Vilka egenskaper (*lön, flexibilitet, utvecklingsmöjligheter osv*) hos organisationen anser du är viktiga att kommunicera när man vill uppfattas som en attraktiv arbetsgivare?
10. Hur tror du att en organisation kan dra nytta av ett arbetsgivarvarumärke?
11. Vilka för-och nackdelar tror du kommunen har av sitt arbetsgivarvarumärke?
- Utveckla gärna.
12. Vilka anser du borde arbeta med kommunens arbetsgivarvarumärke?
- Hur upplever respondenterna att arbetsgivarvarumärket används för att kommunicera internt och externt
13. Har kommunen som arbetsgivare uttalade grundvärderingar?
- Är dessa värderingar kopplade/länkade till arbetsgivarvarumärket? Finns det någon tanke att de ska knyta an till varandra?
14. Utifrån din roll i organisationen, hur uppfattar du att arbetsgivarvarumärket kommuniceras?
- Hur tycker du att det borde kommuniceras?
15. Hur kommuniceras kommunens arbetsgivarvarumärke och grundvärderingar till nuvarande medarbetare?
- Om det inte görs, varför?
16. Hur kommuniceras kommunens arbetsgivarvarumärke och grundvärderingar till potentiella medarbetare?
- Om det inte görs, varför?