

Arbetsgivarvarumärket

- **Hur offentliga organisationer arbetar internt och externt med att attrahera och behålla medarbetare**

Sammanfattning

Arbetsgivarvarumärket

- Hur offentliga organisationer arbetar internt och externt med att attrahera och behålla medarbetare

Monika Forsman

Högskolan i Halmstad, Vårterminen 2012

Syftet med denna undersökning är att undersöka hur offentliga organisationer arbetar med att attrahera och behålla kompetenta medarbetare. Jag har ställt mig följande två frågor; Hur resonerar offentliga organisationer kring behovet av att arbeta med arbetsgivarvarumärket internt och externt? Vilka strategier använder offentliga organisationer i det interna och externa arbetet att attrahera och behålla medarbetare? Utifrån syftet för undersökningen har jag genomfört sex kvalitativa intervjuer med fem HR/personalstrateger och en kommunikatör i olika organisationer i offentlig sektor.

Resultaten visar att de offentliga organisationer som deltog i undersökningen saknar en tydlig strategi att arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke men har redan påbörjat ett aktivt arbete med att stärka det. Anledningen är att konkurrensen om medarbetare kan komma att intensifieras i framtiden och för att kunna attrahera och behålla kompetenta medarbetare behöver offentliga organisationer arbeta aktivt med sitt arbetsgivarvarumärke. Offentliga organisationer måste dock först kartlägga och analysera nuläget och sina framtida behov. Organisationerna behöver kartlägga vad medarbetarna anser vara en attraktiv arbetsgivare och hur organisationerna kan möta medarbetarnas behov. Organisationerna behöver differentiera sig och förmedla en tydlig, attraktiv och sann bild av organisationen för att kunna konkurrera om kompetenta medarbetare.

Nyckelord: arbetsgivarvarumärket, offentliga organisationer, attrahera medarbetare, behålla medarbetare, attraktivitet.

Abstract

Employer brand

- How public sector organisations are working, both internal and external, to attract and retain skilled employees.

Monika Forsman

Institution: The University of Halmstad

Spring 2012

The purpose of this survey is to study how public sector organisations are working to attract and retain skilled employees. I have chosen the following questions: What do public organisations take into consideration with regards to need to work with employer brand; both internally and externally? What strategies do organisations in the public sector use, both internal and external, to attract and retain employees? Therefore I conducted six interviews with five Human Resources/personnel strategists and one communicator in different organizations in the public sector.

The results show that public sector organisations that were interviewed don't have a clear strategy to work with their employer brand but they already have begun an active work to strengthen it. This is due to: that the competing of employees may intensify in the future and in order to survive, a public organisation needs to work actively to attract and retain skilled employees. Public organisations must first identify and analyse the current situation and their future needs. Public organisations needs to identify what employees consider to be an attractive employer and how the organisations can meet employees' needs. Public organisations needs to differentiate themselves and give a clear, attractive and true picture of the organisation to compete for skilled employees.

Keyword: employer brand, public sector organisations, attract employees, retain employees, attractiveness

Förord

Jag vill tacka alla respondenter för att ni ställt upp med er tid och delat med er av er kunskap och erfarenheter. Jag vill särskilt tacka medarbetarna på avdelningen för HR-utveckling på Region Halland för att ni har låtit mig vara med och se ert utvecklingsarbete, vilket har varit en inspirationskälla för mig i mitt eget arbete med uppsatsen.

Jag vill också tacka min handledare, Mikael Jonasson vid Högskolan i Halmstad för det stöd jag fick under mitt uppsatsarbete samt för de kloka tankarna och goda råden.

Halmstad, Maj 2012

Monika Forsman

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Syfte	3
Frågeställning	2
1.2 Disposition	2
2. Teori och tidigare forskning.....	3
2.1 Tidigare forskning	3
2.2 Arbetsgivarvarumärket och dess funktion för offentliga organisationer.....	4
2.2.1 Definition av begreppet	4
2.2.2 Arbetsgivarvarumärket och kopplingen till varumärkesarbetet.....	5
2.2.3 Arbetsgivarvarumärket och offentliga organisationer	6
2.2.4 Arbetsgivarvarumärkets funktion för offentliga organisationer	8
2.3 Det interna och externa arbetet med arbetsgivarvarumärket.....	9
2.3.1 Kartläggning av det interna och externa arbetet och framtida behov	10
2.3.2 Det interna arbetet	10
2.3.3 Det externa arbetet	11
2.3.4 Sammanfattning	14
3. Metod.....	15
3.1 Val av metod	15
3.2 Urval.....	15
3.3 Val av intervjuform och intervjuguide	16
3.4 Genomförande	16
3.5 Analys av data	17
3.6 Validitet och reliabilitet	17
3.7 Etisk diskussion.....	18
3.8 Metoddiskussion.....	18
4. Resultat.....	19
4.1 Det externa arbetet med arbetsgivarvarumärket.....	19
4.2 Det interna arbetet med arbetsgivarvarumärket	23
5. Analys	26
5.1 Behovet av att arbeta med arbetsgivarvarumärket i offentliga organisationer.....	26
5.2 Det interna och externa arbetet med arbetsgivarvarumärket.....	26
5.3 Slutsats	31
6. Slutdiskussion	32
6.1 Förslag till fortsatt forskning.....	33
7. Referenser	34

Bilaga 1 - Frågeguide

1. Inledning

Förändringarna i omvärlden så som en alltmer globaliserad arbetsmarknad, nya metoder att sprida kunskap, snabbare kommunikation, betydande demografiska förändringar och de valmöjligheter som människor ställs inför på arbetsmarknaden, innebär en allt hårdare konkurrens om arbetskraft (Dahlqvist & Melin, 2010:66). Därför har det under de två senaste decennierna talats allt oftare om att arbetsgivare behöver bli bättre på att marknadsföra sig som attraktiva i syfte att kunna attrahera nya och behålla nuvarande medarbetare. Samlingsbegreppet för olika aktiviteter som syftar till att marknadsföra en arbetsgivare är det engelska begreppet; employer branding som på svenska ibland översätts till arbetsgivarvarumärke.

Det finns vissa företag som uppfattas som mer attraktiva än andra, och det kan antas att just de har lyckats bra med att kommunicera en bild av sig själva som attraktiva arbetsgivare. Enligt Universums karriärsundersökning, FöretagsBarometer 2012 framgår att svenska studenter rankar företag så som Google, IKEA, Skanska, Microsoft, Ericsson och H&M som mest ideala arbetsgivare (www.universumglobal.com). Det kan samtidigt konstateras att de företag som hamnar högst på studenternas lista över attraktiva eller ideala arbetsgivare också har ett starkt varumärke, och att det kan därför finnas en koppling mellan att vara attraktiv arbetsgivare och ett starkt varumärke.

Den hårda konkurrensen om arbetskraft gäller hela arbetsmarknaden men det är framför allt offentlig sektor som behöver intensifiera sitt arbete för att kunna attrahera och behålla kompetenta medarbetare (Dahlqvist & Melin, 2010:66). Det beräknas att de kommunala arbetsgivarna står inför en stor utmaning när mellan 40 och 60 procent av arbetskraften kommer att uppnå pensionsåldern inom en tioårsperiod. Det finns rätt antal ersättare till de som avgår men den nya arbetskraften skiljer sig från den gamla på en rad punkter så som utbildning, erfarenheter, värderingar, behov och krav och däri ligger arbetsgivarnas stora utmaning (Fürth, 2008:10ff).

Den offentliga sektorn ses kunna erbjuda både intressanta arbetsuppgifter, bra arbetsförhållanden och rimliga arbetsvillkor men den ses ändå inte ha lyckats förmedla en attraktiv bild av sig själv som arbetsgivare (Parment, Wetterberg & Lindström, 2009:3). Den dåliga image som offentlig sektor ses ha kan delvis bero på att massmedia förmedlar en negativ bild av den offentliga sektorn som beskrivs som dåligt skött och ineffektiv. Denna mycket onyanserade bild av verkligheten tycks ha blivit en etablerad sanning, trots att många offentliga verksamheter är både välskötta och utför sina uppdrag väl. Den negativa bilden står ofta oemotsagt och inga positiva motbilder förmedlas. Anledningen ses vara att det saknas ett gemensamt förhållningssätt i offentlig sektor att förmedla en annan bild av sig själv än den som finns idag. Det tycks även saknas en målmedveten och långsiktig strategi att bygga ett starkt varumärke (Dahlqvist & Melin, 2010:62ff).

Det kan konstateras att det utifrån litteratur kring arbetsgivarvarumärket, finns en hård konkurrens om kompetenta medarbetare, och även om den offentliga sektorn erbjuder bra arbetsförhållanden har den svårare att attrahera kompetenta medarbetare. Denna undersökning ämnar därför besvara vilka strategier organisationer i den offentliga sektorn har idag för att konkurrera om medarbetarna.

1.1 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur offentliga organisationer arbetar med att attrahera och behålla kompetenta medarbetare.

Frågeställning

1. Hur resonerar offentliga organisationer kring behovet av att arbeta med arbetsgivarvarumärket internt och externt?
2. Vilka strategier använder offentliga organisationer i det interna och externa arbetet att attrahera och behålla medarbetare?

1.2 Disposition

Uppsatsen består av sju kapitel, där det första ämnar presentera uppsatsens tema för läsaren, syftet med undersökningen, frågeställningen samt uppsatsens disposition. I kapitel två presenteras valda teorier som tillsammans hoppas kunna ge en bild och definiera begreppet arbetsgivarvarumärke. Kapitlet avslutas med en sammanfattning där centrala tankar särskilt belyses. I kapitel tre ges en metodisk förklaring till hur uppsatsens författare har gått tillväga för att besvara frågeställningen. Kapitlet börjar med en beskrivning av hur uppsatsförfattaren kom i kontakt med begreppet arbetsgivarvarumärke och varför ett intresse skapades. Vidare beskrivs metodvalet, urvalet, hur datainsamlingen har gått till, undersökningens reliabilitet och validitet samt vilken analysmetod som används. Kapitlet avslutas med en metoddiskussion där det tas upp de olika svårigheterna som den valda metoden och urvalet har inneburit. I kapitel fyra presenteras ett resultat, ordnat enligt de teman som tillsammans bildar begreppet arbetsgivarvarumärke. I kapitel fem återinförs de olika teman till en helhet och analyseras med utgångspunkt i uppsatsens valda teorier. Kapitlet avslutas med en slutsats av vad som framkommit. I kapitel sex förs en diskussion utifrån teorier, metodval, resultat och analys samt förslag till fortsatt forskning ges. I sista kapitlet redovisas den litteratur som används i uppsatsen och slutligen bifogas en bilaga i form av intervjuguide som användes vid samtliga intervjuer.

2. Teori och tidigare forskning

2.1 Tidigare forskning

Vikten av att ha kompetenta medarbetare för att konkurrera på marknaden och för att kunna bygga ett framgångsrikt varumärke och förmedla det externt tar King (1991) upp i sin artikel "Brand- building in the 1990's". King (1991) talar om den nya tidens förutsättningar i arbetet med varumärken och menar att utifrån förändringar i omvärlden måste också varumärkesarbetet förändras. Konsumenter söker allt oftare andra kvalitéer i produkter de köper och förutom att produkterna ska hålla hög kvalité kommer det också att vara viktigt vad tillverkaren associeras med, till exempel hur konsumenten uppfattar medarbetarna på företaget, deras färdigheter, attityder och beteenden. De demografiska förändringarna och allt svagare utbildningssystem ses leda till att allt färre har den kunskap eller färdigheter som efterfrågas, samtidigt som teknologin blir alltmer avancerad. Ett behov av konstant innovation är en nödvändighet för överlevnad, och företag måste ha "nyheter" att komma med regelbundet för att inte bli förbigången av konkurrenter. Konkurrensen om kvalificerade anställda ses komma att öka och därför måste företag intensifiera sin jakt på kompetenta medarbetare. Författaren poängterar att nyckelfaktorn i byggandet av varumärket och i kommunikationen av varumärket är medarbetarna (King, 1991:43ff).

Ambler och Barrow (1996) är först med att tala om *employer branding* och i sin artikel "The employer brand" skriver de att årliga rapporter visar att ett företags mest viktiga resurs är medarbetarna och företagets största tillgång är dess varumärke. Därför bör medarbetarna och varumärket vårdas väl. Enligt författarna visar forskningen att sammanföra funktionellt skilda roller, Human Resources (HR) och marknadsföring kan ge ömsesidig nytta där ett starkt varumärke kan ge avkastning på HR- området medan ett förbättrat HR -område kan ge avkastningen på varumärket. Forskningen visar att marknadsföringsstrategier faktiskt ses kunna tillämpas på rekryteringssituationer och att det kan finnas ett behov av att sammanföra HR och varumärkets marknadsföring (Ambler & Barrow, 1996:185ff)

Förändringarna på arbetsmarknaden, övergången mellan ett industrisamhälle till ett kunskapssamhälle, ökad efterfrågan på talanger och hårdare konkurrens om arbetskraft samtidigt med minskad lojalitet till arbetsgivaren skapar ett så kallat "war for talent". Relationen mellan arbetsgivaren och arbetstagaren tyckts ha förändrats, och där maskiner, kapital och geografisk plats förr gav komparativa fördelar ger kvalificerade medarbetare komparativa fördelar idag. Förr var anställda lojala och arbeten säkra medan människor idag är rörliga och deras åtaganden är kortsiktiga. Tidigare gjorde kvalificerade medarbetare en viss skillnad medan idag gör de en enorm skillnad för företagets möjligheter att konkurrera på marknaden (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001:6).

Författarna Backhaus och Tikoo (2004) skriver att allt fler företag inser att ett aktivt arbete med arbetsgivarvarumärket kan ha stora fördelar för företaget i form av konkurrensfördelar, det hjälper anställda att internalisera företagets värderingar och att stanna kvar i sin anställning. Men trots arbetsgivarvarumärkets växande popularitet finns det enligt författarna, förvånande lite vetenskapliga studier inom ämnet (Backhaus & Tikoo, 2004:501ff).

2.2 Arbetsgivarvarumärket och dess funktion för offentliga organisationer

2.2.1 Definition av begreppet

Ambler och Barrow (1996) myntade begreppet employer branding och definierade det som; ”*the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company*” (Ambler & Barrow, 1996:187).

Sedan dess har flera forskare bidragit med omdefinition, vidareutveckling eller komplettering av begreppet. Det kan urskiljas att fokus är på ett individperspektiv till en början där individens identitet och behov särskilt betonas. Backhaus (2004) definierar employer branding som; ”*the promotion of a unique and attractive image of the firm as an employer—a distinct employer identity*” (Backhaus, 2004:117) och Sullivan (2004) definierar employer branding som; ”*a targeted, long-term strategy to manage the awareness and perceptions of employees, potential employees, and related stakeholders with regards to a particular firm*” (i Backhaus & Tikoo, 2004:501).

Senare skiftar fokus till ett företagsperspektiv där företagets behov av differentiering och extern kommunikering poängteras. Backhaus och Tikoo (2004) utvecklar sin tidigare definition av employer branding till ”*the process of building an identifiable and unique employer identity, and the employer brand as a concept of the firm that differentiates it from its competitors*” (Backhaus & Tikoo, 2004:502). Berthon, Ewing och Hah (2005) och Moroko och Uncles (2008) tar istället upp i sina artiklar Lloyd’s (2002) definition av arbetsgivarvarumärke som är; ”*the sum of a company’s efforts to communicate to existing and prospektive staff that it is a desirable place to work*” (i Berthon et al., 2005:153; Moroko & Uncles, 2008:161).

Begreppet *employer branding* saknar en etablerad definition i svenskan även om begreppet arbetsgivarvarumärke eller varumärke på arbetsmarknaden förekommer allt oftare i nyare litteratur. Hansson (2005) lånar Backhaus och Tikoos (2004) definition och skriver att ett varumärke på arbetsmarknaden fyller funktionen att särskilja företaget som arbetsgivare från andra och att skapa intresse för att vilja bli medarbetare i företaget. Ett varumärke ger en antydning om vad företaget erbjuder i form av medarbetarvärden och hur företaget skapar dessa värden (Hansson, 2005:60).

I uppsatsen antar begreppet arbetsgivarvarumärke så väl ett individ- som ett företagsperspektiv och definieras som;

En riktad, långsiktig strategi att stärka och marknadsföra (kommunicera internt och externt) en tydlig och attraktiv bild av arbetsgivaren som, omfattar arbetsgivarens differentiering och särskilda värden samt visar de funktionella, ekonomiska samt psykologiska fördelarna en anställd får av sin anställning och av att känna identifikation med sin arbetsgivare.

Utifrån läsvänligheten kommer begreppet arbetsgivarvarumärke användas i uppsatsen istället för begreppet varumärke på arbetsmarknaden. Begreppet arbetsgivarvarumärke används som substantiv (employer brand) och som verb (employer branding) används olika omskrivningar, till exempel ”uppbyggande av” eller ”arbete med” när det avses olika aktiviteter som syftar till att bygga upp eller stärka arbetsgivarvarumärket.

2.2.2 Arbetsgivarvarumärket och kopplingen till varumärket

'Before you can even think of selling your brand to consumers, you have to sell it to your employees.' Sergio Zyman, Coca-Cola's chief marketing officer (Berthon et al., 2005:153).

Ett företags varumärke är en av de allra viktigaste tillgångarna och därför är alla aktiviteter som syftar till att stärka varumärket viktiga (Backhaus & Tikoo, 2004:501). Definitionen av varumärket är *"a name, term, sign, symbol, or design, or combination of them which is intended to identify the goods and services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors"* (Backhaus & Tikoo, 2004:502). Definitionen talar alltså om att varumärket bidrar till att identifiera företaget och att differentiera det från konkurrenter.

Varumärkesuppbyggandet användes från början till att differentiera konkreta produkter men idag används det till att differentiera människor, platser, företag eller organisationer. Ett arbetsgivarvarumärke kan i likhet med ett varumärke användas för att differentiera företaget eller organisationen, i det fallet att differentiera arbetsgivaren konkurrenter på arbetsmarknaden. Arbetsgivarvarumärket förtydligar de unika egenskaperna som anställningen i företaget eller organisationen ger den anställde i form av goda anställningsvillkor (Backhaus & Tikoo, 2004:503ff) eller andra förmåner som erbjuds medarbetarna och som är bättre eller annorlunda. I tider när det råder konkurrens om arbetskraft och där det tävlas om lojalitet och engagemang, ses rätt budskap om arbetsgivarvarumärket som träffar rätt målgrupp vara avgörande för många organisationer och det ses vara exakt lika viktigt som att nå med rätt budskap till kundmålgruppen (Barrow & Mosley, 2005:63). Ett differentierat arbetsgivarvarumärke ses kunna vara en nyckel till framgång i konkurrens om potentiella medarbetare där arbetsgivarvarumärket visar det unika i företaget eller de skäl till varför potentiella medarbetare skulle kunna söka sig dit (Moroko & Uncles, 2008:164ff).

Moroko och Uncles (2008:164) tar också upp andra likheter mellan varumärket och arbetsgivarvarumärket och menar att det finns vissa gemensamma nämnare. En likhet är att varumärket är konsekvent i vad det erbjuder, det vill säga att om jag köper en produkt vet jag vad jag kan förvänta mig av det, samma princip ses gälla arbetsgivarvarumärket som också ska vara konsekvent i vad arbetstagaren kan förvänta sig av arbetsgivaren. Barrow och Mosley (2005:57ff) menar att ett arbetsgivarvarumärke grundar sig på funktionella förmåner där du vet vad du kan förvänta dig av din anställning, till exempel en viss lön, en god arbetsmiljö eller rätt utrustning för arbetet. Ett arbetsgivarvarumärke kan också associeras med en känsla. Människors emotionella tillgivenhet till arbetsgivaren skapas ur den totala upplevelsen av arbetssituationen tillsammans med tillfredsställelsen av arbetsuppgifterna och prestationen, hur de uppskattas av sina kollegor och chefen samt vilka värderingar som organisationen representerar.

Ett arbetsgivarvarumärke ses vara en del av företagets övergripande varumärke och starkt påverkat av detta. Rangordning av olika företags attraktivitet på arbetsmarknaden som årligen görs av studenter styrs i hög grad av hur det går för företagets produkter och tjänster, till exempel uppfattas starka varumärken som Coca-cola, BMW, Nike och Google ofta som attraktiva arbetsgivare av studenter. Således skapar ett starkt varumärke värde även i form av att arbetsgivarvarumärket stärks samtidigt som ett starkt arbetsgivarvarumärke kan också ge draghjälp åt företagets varumärke bland kunder och investerare. Särskilt angeläget kan det vara i tjänste- eller kunskapsintensiva företag, där medarbetarna arbetar direkt mot kunderna (Hansson, 2005:65).

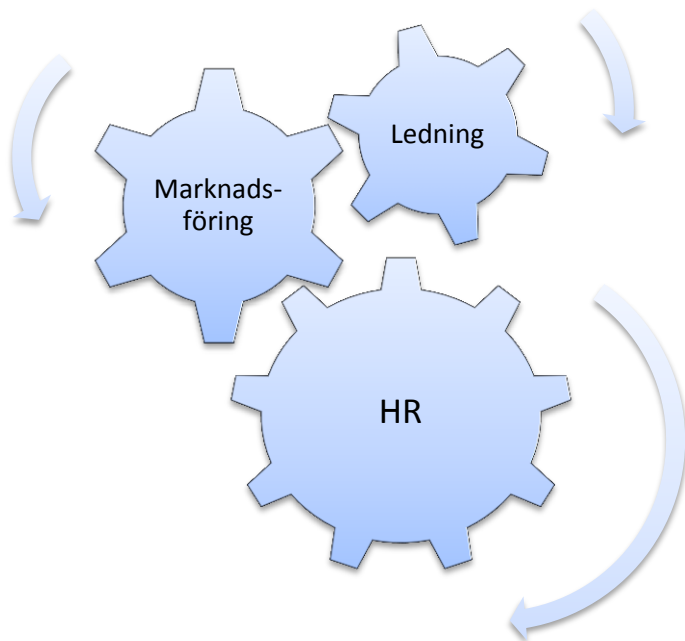
Ett av världens starkaste varumärken, Coca-Cola värderas till 700 miljarder kr och står för 60 % av företagets börsvärde. Andra starka varumärken kan stå för uppemot 75 % av företagets börsvärde. Starka varumärken visar att en taktisk varumärkesuppbyggnad skapar värde för företaget. Tidigare har värdet av att ha ett starkt varumärke endast varit i fokus inom det privata näringslivet men under de senaste åren har även den offentliga sektorn insett att det finns mycket att vinna på att bygga upp ett starkt varumärke. Att bygga upp ett starkt varumärke innebär att etablera, förändra eller förstärka bilden av en organisation i människors medvetande och det sker genom en god planering och en genomtänkt strategi. Det innebär också att ge goda förutsättningar till att företaget eller organisationen blir mer synlig och tydlig, vilket kan skapa hög kännedom och acceptans för organisationen. En välkänd och omtyckt organisation ökar förhandlingsläget i förhållande till andra intressenter; finansörer, kunder och potentiella medarbetare. Det kan innebära att även den offentliga sektorn kan behöva arbeta med bilden av sig så att den uppfattas som attraktiv för omgivningen. Den offentliga sektorn behöver årligen rekrytera ett stort antal nya medarbetare och för att kunna göra det kan den offentliga sektorn behöva hävda sig mot konkurrenterna på arbetsmarknaden. Därför kan arbetet med varumärket inte endast vara viktigt för att attrahera kunderna, det kan vara minst lika viktigt för att attrahera kompetenta medarbetare och för att behålla nuvarande medarbetare eftersom organisationens överlevnad kan vara beroende av dem. Utifrån det talas det allt oftare om vikten av att arbeta aktivt med organisationens arbetsgivarvarumärke (Dahlqvist & Melin, 2010:21ff).

2.2.3 Arbetsgivarvarumärket och offentliga organisationer

Den offentliga sektorn ses sakna ett enhetligt arbetsgivarvarumärke och det är ett fåtal organisationer som uppfattas som attraktiva arbetsgivare, ett sådant undantag är till exempel Utrikesdepartementet. Enligt Dahlqvist och Melin (2010:62) uppfattas offentliga organisationer ofta som oattraktiva arbetsgivare och anledningen tycks vara att offentliga organisationer är sämre på att arbeta med sitt varumärke och att marknadsföra sig. Offentliga organisationers image kommuniceras ofta av massmedia och den bilden är sällan positiv. Vidare förmedlar även medarbetarna en bild av arbetsgivaren och det är inte alltid en positiv bild som förmedlas. Bilden av offentliga organisationer ses ofta vara tråkig, oklar eller missvisande. Trots det förefaller det vara så att de offentliga organisationernas popularitet ökar idag då den nya generationen allt oftare söker meningsfullhet när de söker arbete och föredrar därför offentliga organisationer som arbetsgivare (Parment & Dyhre, 2009:53ff).

Offentliga organisationer är ofta tjänste- och kunskapsintensiva och ett starkt varumärke i dessa organisationer byggs av medarbetarna eftersom det är medarbetarnas agerande som påverkar kundernas upplevelse. Det är medarbetarna som lägger grunden för hur organisationen presenteras gentemot andra aktörer och det inkluderar även personer som kan komma att söka jobb inom organisationen. Arbetsgivarvarumärket kommer bäst till nytta i kunskapsintensiva organisationer just för att medarbetarna är den viktigaste tillgången i den typen av organisationer (Ambler & Barrow, 1996:187; Barrow & Mosley, 2005:62ff).

Offentliga organisationer är politiskt styrda och besluten avseende allt som rör organisationen och dess verksamheter fattas på politisk nivå. I genomgången av litteraturen i ämnet talas det om att ledningen ska vara involverad och ge ett aktivt stöd till de aktiviteter som är förknippade med arbetsgivarvarumärket. Det förespråkas att ett effektivt arbete med arbetsgivarvarumärket kräver att organisationen har ett holistiskt förhållningssätt där ledning, marknadsföring och personalavdelningen arbetar tillsammans och har ett delat ansvar, men att personalavdelning i organisationen lämpligen bör ha det övergripande ansvaret för att driva arbetet framåt. För att arbetet med arbetsgivarvarumärke inte ska bli något som enbart vissa inom organisationen arbetar med behöver alla ta sitt ansvar (Parment & Dyhre, 2009:40ff).



Figur 1) Samverkan- HR, marknadsföring och ledning, enligt Parment & Dyhre (2009).

2.2.4 Arbetsgivarvarumärkets funktion för offentliga organisationer

Arbetet med arbetsgivarvarumärket kan ses som en nödvändig strategi för att kunna bibehålla attraktionskraft och lönsamhet i ett långsiktigt perspektiv. Starka varumärken ses kunna ge konkurrensfördelar på marknaden och på samma sätt ses ett starkt arbetsgivarvarumärke kunna ge konkurrensfördelar i kampen om arbetskraft (Parment & Dyhre, 2009:14ff). Att stärka organisationens arbetsgivarvarumärke kan leda till att de mest eftertraktade medarbetarna i organisationen, de som bevarar varumärkets framgång och säkerställer fortsatt god avkastning, stannar kvar i organisationen. Många organisationer har insett att medarbetarna är deras viktigaste tillgångar och därför kan ett starkt arbetsgivarvarumärke vara viktigt när konkurrensen om av kvalificerad arbetskraft ökar, samtidigt som de demografiska förändringarna leder till att utbudet av kvalificerade medarbetare minskar (Moroko & Uncles, 2008:160).

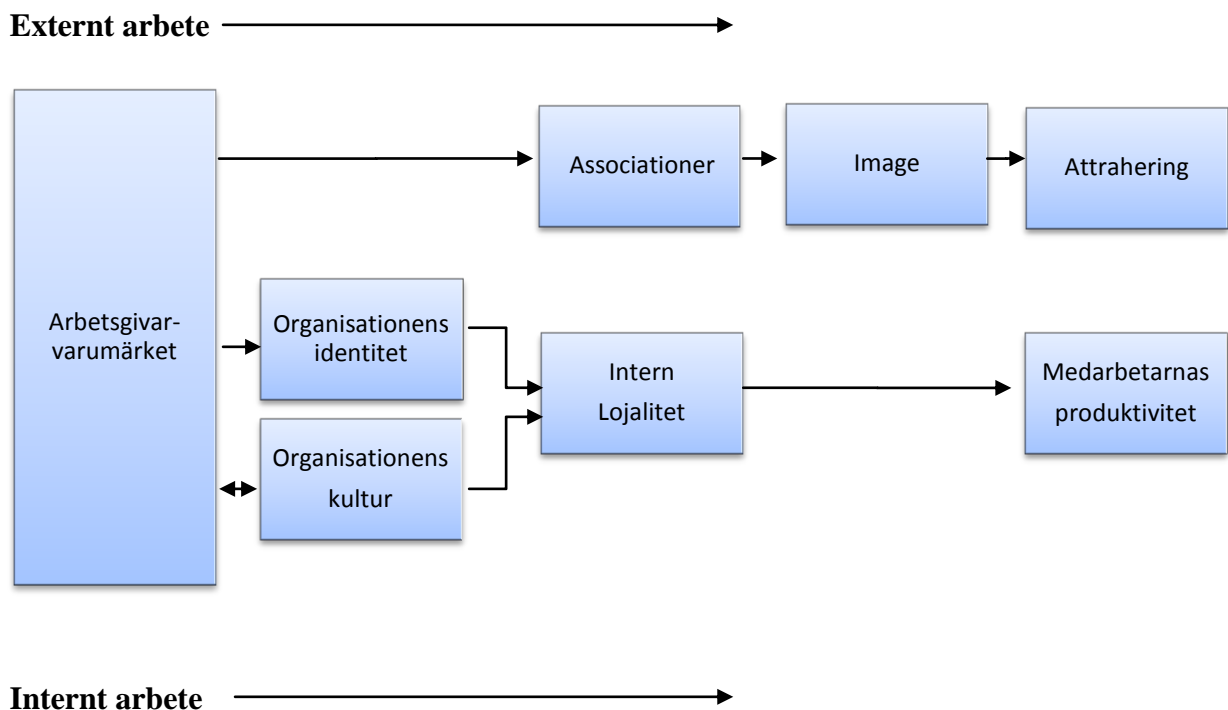
Arbetet med arbetsgivarvarumärket ses kunna ge andra positiva effekter, till exempel att medarbetarna stannar i organisationen, vilket kan leda till lägre rekryteringskostnader. Dessutom kan de mest framgångsrika organisationerna på grund av sin attraktivitet anställa kvalificerade medarbetare för rimliga eller lägre löner än organisationer som inte kan förmedla en lika attraktiv bild. Det kan leda till att medarbetarnas tillfredsställelse och engagemang ökar och därmed också deras prestation. Ett aktivt arbete med arbetsgivarvarumärket kan leda till att arbetssökanden får mer ingående information om organisationen och vilka karriärmöjligheter det finns innan anställning påbörjas. Det blir lättare för dem att avgöra om organisationen passar just dem, om det tillgodoser deras behov och förväntningar och därmed kan risken för kostsamma felrekryteringar minska (Berthon et al., 2005:151ff; Parment & Dyhre, 2009:67,78ff).

Om arbetsgivarvarumärket fungerar som det är planerat kan det attrahera medarbetare på de segmenten av arbetsmarknaden som organisationen vill rekrytera från. Ett tydligt arbetsgivarvarumärke signalerar vem organisationen vill attrahera och vem organisationen vill behålla. Ett tydligt arbetsgivarvarumärke kan ses som betydelsefullt på en alltmer mångfasetterad arbetsmarknad där det finns en mångfald i form av kön, ålder, etnicitet, kompetens och där det inom vissa segment finns en hård konkurrens om medarbetare. Det saknas ofta ett tydligt budskap från organisationerna om organisationens unika egenskaper som kan attrahera rätt målgrupp och oftast inriktar sig organisationerna på samma segment av arbetsmarknaden som konkurrenterna. Det saknas ett "nischänk" som är så påtagligt när det gäller varor och tjänster och där kundernas mångfald av behov och krav är det som företaget kan nischas in på (Hansson, 2005:61). Arbetet med arbetsgivarvarumärket syftar just till att skapa ett nischänk, att differentiera arbetsgivaren från konkurrenterna på arbetsmarknaden genom att definiera målgruppen och på det sättet öka chansen att rekrytera rätt medarbetare (Backhaus & Tikoo, 2004:503ff; Barrow & Mosley, 2005:63).

I genomgången av litteraturen beskrivs arbetsgivarvarumärket oftast utifrån ett arbetsgivarperspektiv, det vill säga vilka fördelar arbetsgivaren får av arbetet med arbetsgivarvarumärket. Parment och Dyhre (2009) skriver att de flesta människor vill arbeta för en attraktiv arbetsgivare eftersom det stärker deras personliga varumärke. Vidare menar författarna att en del av arbetet med arbetsgivarvarumärket är att identifiera vad organisation behöver ha för medarbetare, så att rätt person arbetar på rätt plats med rätt arbetsuppgifter. Det kan leda till högre arbetstillfredsställelse, och att så väl sjukfrånvaron som risken för utbrändhet minskar (Parment & Dyhre, 2009:23,78 ff).

2.3 Det interna och det externa arbetet med arbetsgivarvarumärket

Byggandet av ett arbetsgivarvarumärke innebär att arbetet riktas så väl utåt som inåt. Backhaus och Tikoo (2004:505) tog fram en modell som visar det externa och interna arbetet och menar att arbetet med arbetsgivarvarumärket genererar två huvudsakliga tillgångar: 1) associationer av arbetsgivarvarumärket och 2) lojalitet till varumärket, se figur 2. Enligt modellen handlar den externa delen om att skapa associationer hos betraktaren som i sin tur skapar en image av organisationen som en attraktiv arbetsgivare. Denna image kan leda till att organisationen lättare kan attrahera kompetenta medarbetare. Den interna delen av arbetsgivarvarumärket handlar istället om att systematiskt arbeta med värderingar kopplade till arbetsgivarvarumärket samt att kulturen på arbetsplatsen formas kring organisationens mål. Genom det arbetet hoppas man kunna uppnå en unik kultur i organisationen samt bedriva organisationens arbete på ett unikt sätt, vilket kan försvåra för konkurrenter att efterlikna organisationens egenskaper. Organisationens kultur och identitet ses kunna skapa en intern lojalitet till arbetsgivaren, vilket kan ses öka engagemang, delaktighet och acceptans för organisationen och dess mål och värderingar. Vidare ses den kunna skapa en vilja att arbeta hårt och önskan att vara kvar i organisationen. Lojaliteten till organisationen kan leda till att medarbetarnas produktivitet ökar, jämför till exempel företaget Apple där medarbetarna identifierar sig starkt med företagets identitet och kultur vilket tycks ha skapat en hög lojalitet till företaget. För att förtydliga skillnaden mellan det externa och det interna arbetet med arbetsgivarvarumärket lånas bilden av Backhaus & Tikoos (2004:505) modell.



Figur 2) Arbetsgivarvarumärke, efter Backhaus & Tikoo, (2004:505), egen översättning

2.3.1 Kartläggning av det interna och externa nuläget och framtida profil

Innan ett arbete med arbetsgivarvarumärket påbörjas bör organisationen enligt Hansson (2005:64), först identifiera sina styrkor och svagheter i organisationens personalstrategi. Organisationen behöver ha en god kännedom om de egna kompetens- och rekryteringsbehoven samt de behov som nuvarande och potentiella medarbetare kan tänkas ha. Utveckling av arbetsgivarvarumärket innehåller en analys och en utveckling av åtgärder för organisationens profil. Utifrån det föreslår Hansson (2005:64) en analys i följande steg;

1. Kartlägg och beskriv hur potentiella medarbetare ser på företaget.
2. Kartlägg och beskriv hur företagets medarbetare ser på företaget.
3. Bestäm hur företaget vill se sig själv i framtiden med hänsyn till affärsidé, personalidé och vad som är möjligt att åstadkomma.
4. Utveckla en önskvärd profil.
5. Förändra attityder, ledarskap, medarbetarskap och arbetsformer som motverkar ett förverkligande.
6. Kommunicera och följ upp.

2.3.2 Det interna arbetet

Det interna arbetet med arbetsgivarvarumärket handlar om att arbeta med det inre i organisationen, det innebär att arbeta med värdegrunden och kärnvärden och med medarbetarna och deras behov och krav. Enligt modellen ovan, i figur 2 är en del av arbetet med arbetsgivarvarumärket att systematiskt arbeta med värderingar kopplade till arbetsgivarvarumärket och att skapa en unik kultur och identitet i organisationen. Dahlqvist och Melin (2010:129) talar också om identitet och menar att organisationens identitet är det som organisationen står för, och det är det som gör den unik. Det påpekas en betydelse av att skapa en gemensam värdegrund och gemensamma kärnvärden i organisationen. Värdegrund definieras som organisationens etiska grundval som syftar till att tydliggöra vilka värderingar och normer som bör prägla organisation. Organisationens kärnvärden är ledstjärnor i en varumärkesuppbyggnad och syftar till att urskilja ett antal organisatoriska attityder, beteenden eller förmågor som kan bidra till att bygga ett starkt varumärke.

Det interna arbetet med arbetsgivarvarumärket handlar också om att arbeta med att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare för nuvarande medarbetare. Parment och Dyhre (2009:56) menar att för att skapa ett trovärdigt arbetsgivarvarumärke är det viktigt att inte bara fokusera på de potentiella medarbetarna utan även på nuvarande medarbetare. Berthon et al. (2005:152) tar upp vikten av en intern marknadsföring och menar att medarbetarna är en organisations första marknad, att medarbetarna måste attraheras, utvecklas och motiveras och precis som kundernas ska deras behov och förväntningar tillgodoses. De nuvarande medarbetarna kan antingen hjälpa till att bygga ett starkt arbetsgivarvarumärke eller underminera dess trovärdighet.

Nuvarande medarbetarnas kompetens ses vara viktig för organisationen och därför kan det vara viktigt att behålla dem och se till att de inte slutar av fel anledningar, till exempel för att de inte känner att deras potential tas tillvara. När medarbetarna ändå väljer att avsluta sin anställning kan det istället vara viktigt att tänka på hur de blir behandlade så att de slutar med en positiv känsla av arbetsgivaren. De kommer även efteråt att vara arbetsgivarens ambassadörer i sina sociala nätverk (Barrow & Mosley, 2005:101; Parment & Dyhre, 2009:70ff).

Ett arbetsgivarvarumärke ses kunna förmedla löften till medarbetarna om vilka funktionella, ekonomiska samt psykologiska fördelar medarbetarna får av sin anställning och av att känna identifikation med sin arbetsgivare. I en anställningssituation mellan en arbetsgivare och en medarbetare uppstår ett så kallat psykologiskt kontrakt som innehåller informella förväntningar och antaganden. Utöver vad individen är garanterad i form av materiell belöning, vilket regleras i det formella och skriftliga anställningsavtalet, är de insatser från individen som främjar organisationens mål vanligen också knutna till löften om viss motprestation från organisationen. Det innebär att medarbetare förväntar sig någon slags belöning som inte behöver nödvändigtvis vara materiell. Om medarbetaren upplever att de egna ansträngningarna inte motsvarar de belöningar organisationen erbjuder kommer medarbetaren uppleva att det psykologiska kontraktet brutits, vilket försvagar medarbetarens förtroende för organisationen samt minskar medarbetarens vilja och motivation att prestera (Jacobsen & Thorsvik, 2008:286). När det psykologiska kontraktet uppfylls är medarbetaren istället mer engagerad och lojal (Moroko & Uncles, 2008:166). Organisationer vars psykologiska kontrakt utmärker sig på ett attraktivt och unikt sätt kommer också att ha ett utmärkande arbetsgivarvarumärke (Edwards, 2010:13).

Allen, Shore och Griffeth (2003:99ff) menar att upplevelser av delaktighet i beslutsfattande, rättvisa belöningar och utvecklingsmöjligheter är en bidragande faktor till upplevelsen av ett så kallat organisatoriskt stöd. Ett exempel på ett organisatoriskt stöd kan vara att arbetsgivaren tydligt visar på investering i medarbetaren på ett sätt som klargör att organisationen inte investerar i vem som helst. Genom att erbjuda exempelvis kompetenshöjning eller befordran, signalerar organisationen att medarbetarens bidrag till organisationen är värdefullt. På liknande sätt kan ökad delaktighet i olika typer av beslutsfattande ge uttryck för att den anställdes arbete är värdefullt för organisationen. Vidare antas erkännande och rättvisa belöningar signalera att organisationen intresserar sig för medarbetarens välbefinnande. När medarbetaren upplever ett organisatoriskt stöd kan de känna en identifikation med arbetsgivaren och deras arbetstillfredsställelse och engagemang i organisationen ökar. Medarbetarna måste känna att organisationen är genuint intresserad av deras idéer och delaktighet för att de ska kunna känna ett organisatoriskt stöd. Även Barrow och Mosley (2005:157) påpekar vikten av att medarbetarna erbjuds utvecklingsmöjligheter i form av kontinuerlig utbildning och utveckling och att organisationen på det sättet kan vara med och påverka medarbetarnas prestation som i sin tur kan leda till bättre motivation och en känsla av uppskattning.

2.3.3 Det externa arbetet

Backhaus och Tikoos (2004:505) modell i figur 2, visar att den externa delen handlar om att skapa associationer hos betraktaren som i sin tur skapar en image av organisation som en attraktiv arbetsgivare. En organisations image handlar om dess rykte eller anseende. Enligt Edwards (2010:8) kan det vara viktigt för en organisation att ha ett gott rykte eller anseende inte bara i hänseende till sina produkter eller tjänster. Forskning visar att potentiella sökanden är mer benägna att söka jobb vid en organisation som har ett positivt rykte/anseende. Ju bättre rykte, desto mer attraktivt tenderar organisation att ses av potentiella sökanden. En organisation som uppfattas som framgångsrik och som presterar väl, oavsett vinst uppfattas som attraktiv även av nuvarande medarbetare. När organisationen kommunicerar externt i syfte att öka kännedomen om organisationen kan all information som visar på organisationens framgång ha positiva effekter. Budskap som förmedlas om organisationen bör innehålla faktorer som innefattar något mer än en

organisatorisk framgång eller lönsamhet. Organisationen bör också, om sådant finns, visa andra funktioner som förmedlar en positiv bild av organisationen, till exempel om organisationen tar ett samhälleligt ansvar i form av aktiv miljöpolitik eller ett aktivt jämställdhetsarbete (Edwards, 2010:8ff).

Sannolikheten att potentiella sökanden ansöker om jobb ses öka ju högre grad av kännedom sökanden har av organisationen och ju bättre rykte eller anseende organisation har externt. Därför bör strategier för att öka chanserna att attrahera potentiella sökanden till organisationen vara en noggrant planerad kampanj. Arbetsökanden som uppfattar att organisationen har ett gott rykte eller anseende kommer att vara mer positivt inställda till organisationen och deras arbete inom organisationen kan komma att uppfattas som mer positivt (Edwards, 2010:9).

Parment och Dyhre (2009:138ff) påpekar att det är viktigt att organisationen verkligen uppfyller den bild av sig själva som de lanserar; så väl internt som externt. Organisationen vinner inget på att marknadsföra att medarbetarna har stora utvecklingsmöjligheter inom organisationen om de inte har det. Urich och Brockbank (2005:57) menar att ett av en organisations immateriella värden är att omvärlden känner förtroende för organisationen och därför är det viktigt att hålla de löften som avges. Moroko och Uncles (2008:165ff) visar att en faktor som påverkar medarbetarnas lojalitet och engagemang är huruvida organisationen lyckas uppfylla och stå för vad de lovar, att signalerna som sänts innan anställningen påbörjas visar sig vara äkta och stämmer med hur organisationen faktiskt arbetar. Forskningen om arbetsgivarvarumärke lyfter fram vikten av att arbetsgivaren inte bygger upp förväntningar om organisationen som sedan inte uppfylls. Det är viktigt att budskapen som förmedlas överensstämmer, oavsett om det handlar om intern eller extern kommunikation eller extern kommunikation i olika kanaler eller medier. Vikten av att dubbla budskap ska undvikas i största möjliga mån beror på att de kommunikationskanaler som finns har gjort världen transparent och motsägelser eller olämpliga uttalanden uppmärksammas lätt, det som kommuniceras måste därmed inte bara vara konsekvent utan även autentiskt. Medarbetarnas åsikter sprids i deras nätverk och det är också viktigt att beakta att samtliga anställda är ambassadörer för organisationen (Parment & Dyhre 2009:50,72, 138ff; Moroko & Uncles, 2008:165ff).

En organisation kan kommunicera externt på olika sätt och det kan handla om stora marknadsföringskampanjer, via massmedia och via internet och sociala medier. De som söker arbete hos en arbetsgivare söker informationen på internet eller i genom personlig kontakt. Därför kan det vara viktigt att organisationen också finns representerad på olika mässor eller arbetsmarknadsdagar. Syftet med deltagandet är att synas, att kunna informera om organisationen och att kunna svara på frågor. Deltagande bör dock föregås av en kartläggning av syftet med deltagandet. Om organisationen befinner sig i en bransch där det är svårt att differentiera sig från konkurrenterna är en arbetsmarknadsdag eller karriärmässa inte nödvändigtvis en bra kommunikationskanal. Då kan det istället vara bättre att spendera resurserna på andra kanaler där konkurrenter inte deltar. Om organisationen dock befinner sig i en bransch som saknar attraktionskraft kan det vara en god idé att exempelvis samarbeta med liknande organisationer och arbeta tillsammans med olika aktiviteter för att bli mer synliga och attraktiva (Parment & Dyhre, 2009:74). Även Urich och Brockbank (2005:110) betonar vikten av att besöka mässor och konferenser för att kunna marknadsföra sig själv som arbetsgivare och för att kunna rekrytera potentiella medarbetare. Vidare föreslår

författarna att organisationen har kontakt med utvalda utbildningar och utvecklar viktiga relationer till lärarna. Författarna föreslår även att organisationen bygger upp en attraktiv webbplats med länkar till lediga tjänster, använder reklam i radio och TV, anordnar öppet hus samt erbjuder praktikplatser till studenter.

Ett sätt för en organisation att arbeta med att skapa en bild av att vara en attraktiv arbetsgivare är genom att erbjuda mentorskap, traineeprogram och praktik till potentiella medarbetare. Genom mentorskap utbyts erfarenheter och kunskaper och nya perspektiv och idéer växer fram som sedan kan omsättas i verklighet och ge organisationen positiva effekter. Traineeprogram handlar om att attrahera unga medarbetare och även i den denna form kan ett framgångsrikt utbyte av kunskaper och erfarenheter ske. En praktikplats eller ett examensarbete ger studenter möjlighet att även om det är en kort stund ändå få en bild av organisationen. Att erbjuda en möjlighet att få kunskap om organisationen, att se de förtjänster organisationen har och det organisationen kan erbjuda kan leda till att en ny ambassadör för organisationen skapas och en bild av organisationen förs vidare till studentens sociala nätverk (Parment et al.,2009:56).

Idag talas det om de förändrade villkoren för organisationerna, förbehövde talangfulla medarbetare organisationen men idag behöver organisationen talangfulla medarbetare för att överhuvudtaget kunna överleva på marknaden. Organisationen behöver anställda som besitter kvalifikationer, topptalanger men ännu viktigare är det att attrahera rätt talanger som passar organisationen. Vad som sedan är rätt talang kan variera beroende på kontexten och situationen, inom olika branscher efterfrågas olika egenskaper och färdigheter men det viktiga är att organisationen identifierar just de egenskaperna eller färdigheterna. Att definiera vad rätt talang är för organisationen är en del av det interna arbetet med arbetsgivarvarumärket men organisationen behöver genom det externa arbetet inhämta kunskap om de nya medarbetarnas behov, förutsättningar och krav. Organisationen kan behöva undersöka på vilket sätt de nya medarbetarna skiljer sig från de nuvarande och hur organisationen kan möta deras behov och krav (Parment & Dyhre, 2009:9ff).

Människor har idag fler valmöjligheter i livet än tidigare vilket kan leda till att de lättare känner sig missnöjda med sin arbetssituation. Arbete tidigare innebar nödvändig försörjning, idag ska arbetet även vara självförverkligande. En arbetssituation som tidigare setts som en trygghet, kan i dagens samhälle leda till en känsla av att inte komma någonvart. Människor som kommer ut på arbetsmarknaden idag, den så kallade Generation Y, har en annan syn på arbetslivet än den äldre generationen som präglades av funktionalism och kollektiva värderingar. Idag handlar det om individualism, valmöjligheter och självförverkligande. Generation Y har växt upp med en god levnadsstandard där pengar har spenderats på upplevelser och konsumtionsvaror och det behövs därför starkare incitament för att attrahera dem än att erbjuda en bra lön. Dessutom ställer de krav och vill ha kul på arbetet. Ett arbete förväntas vara utvecklande och självuppfyllande och inte enbart en inkomstkälla. Generation Y ställer krav och kan ha ett ifrågasättande förhållningssätt till arbetsgivaren samtidigt kan de vara mycket ambitiösa om de upplever att arbetsgivaren skapar intressanta, meningsfulla arbetsuppgifter och bra villkor. Utifrån att de är individualister kan de också vara mycket ansvarsfulla, och utifrån att de är vana vid många valmöjligheter är det också vana att fatta beslut (Fürth, 2008:28; Parment, 2008:24ff).

Det utmärkande för den nya generationen är att de använder internet aktivt för att hitta och sprida information och för att kommunicera med sitt sociala nätverk. Stora sociala nätverk gör att mycket information sprids genom dessa. Generation Y inhämtar information om potentiella arbetsgivare via internet och från sitt sociala nätverk där det kan finnas erfarenheter av arbetsgivaren hos nuvarande eller tidigare anställda medarbetare. (Parment, 2008:35ff). Där kan det vara viktigt för organisationen att undersöka hur organisationen framställs externt.

Den nya generationen ses som rörlig och den är illojal. Det är viktigt för den nya generationen att det som förmedlas är trovärdigt och det som erbjuds är äkta. Den offentliga sektorn kan attrahera de unga genom att tala om vad den har att erbjuda men det måste vara en tydlig och sann bild. Tunna berättelser och allmänt utformade budskap för att passa många lockar inte den nya generationen (Fürth, 2004:40,68ff).

2.4 Sammanfattning

Offentliga organisationer anses vara sämre på att marknadsföra sig själva, sitt varumärke och sitt arbetsgivarvarumärke (Dahlqvist & Melin, 2010:62). Enligt forskningen kommer offentliga organisationer att behöva anställa ett betydelsefullt antal nya medarbetare med anledning av det stundande generationsskiftet. (Fürth, 2004:10ff). Offentliga organisationer behöver bli bättre på att visa en attraktiv bild av sig själva som arbetsgivare för att kunna attrahera och behålla kompetenta medarbetare. Det anses därför vara viktigt att offentliga organisationer arbetar med sitt arbetsgivarvarumärke (Ambler & Barrow, 1996:187; Parment & Dyhre, 2009:14ff). Ett arbete med arbetsgivarvarumärket innebär att formulera en riktad, långsiktig strategi att stärka och marknadsföra en tydlig och attraktiv bild av arbetsgivare, som omfattar arbetsgivarens differentiering och särskilda värden samt visar de funktionella, ekonomiska samt psykologiska fördelarna en anställd får av sin anställning och av att känna identifikation med sin arbetsgivare. Organisationen behöver dock först kartlägga och analysera nuläget och framtida behov, sina egna och medarbetarnas (Hansson, 2005:64). Organisationen behöver definiera sig själv för att kunna ge en tydlig och sann bild av sig själv och den behöver definiera den målgrupp som den vill vända sig till för att attrahera och för att behålla (Barrow & Mosley, 2005:63). Organisationen kan behöva i arbetet med arbetsgivarvarumärket arbeta parallellt med organisationens varumärke, eftersom det ger ömsesidiga effekter på båda områdena (Hansson, 2005:65). Offentliga organisationer kan arbeta med arbetsgivarvarumärket på olika sätt och det handlar om aktiviteter som sker internt eller externt. Det externa arbetet handlar om att skapa en image av organisation som en attraktiv arbetsgivare (Backhaus och Tikoo, 2004:505). Det handlar om att kommunicera en differentierad och tydlig bild av organisationen. Det interna arbetet handlar istället om att vara en god arbetsgivare till nuvarande medarbetare. Det innebär att kunna erbjuda unika förmåner, goda arbetsförhållanden, möjlighet till utveckling och deltagande. Det handlar också om att arbeta med värdegrund och kärnvärden i organisationen (Dahlqvist & Melin, 2010:129). Ett internt arbete ses kunna skapa en intern lojalitet till arbetsgivaren där medarbetaren känner identifikation med arbetsgivaren, vilket kan innebära ökat engagemang, större delaktighet och acceptans för organisationen och dess mål och värderingar (Backhaus och Tikoo, 2004:505).

Det framkommer av ovanstående att det kan finnas ett behov av att arbeta med arbetsgivarvarumärket och denna uppsats ämnar därför besvara hur offentliga organisationer resonerar kring behovet av att arbeta med det och vilka strategier som används i det interna och externa arbetet för att attrahera och behålla medarbetarna.

3. Metod

3.1 Val av metod

Jag har i denna undersökning använt en deduktiv ansats (Thurèn, 2007:28) där jag utgick från tillämpliga teorier och granskade dessa i empirin, det vill säga drog slutsatser om enskilda företeelser med utgångspunkt från teorierna. Jag hade ej kunnat välja den induktiva ansatsen som innebär att man drar allmänna, generella, slutsatser utifrån empirisk fakta utan en förankring i befintliga teorier (Thurèn, 2007:22). Anledningen är att jag under en tid har varit involverad i ämnet; arbetsgivarvarumärke på olika sätt. Under hösten 2011 genomförde jag verksamhetsförlagda studier på avdelningen för HR – utveckling på Region Halland och kom där i kontakt med begreppet arbetsgivarvarumärke för första gången. Det skapade ett stort intresse hos mig som sedermera mynnade i en mindre rapport om arbetsgivarvarumärket. Utifrån mitt intresse har jag också fått förmånen att få delta i den nystartade arbetsgruppen kring arbetet med Region Hallands arbetsgivarvarumärke. Det innebär att jag sedan i höstas på olika sätt försökt införskaffa mig teoretisk kunskap i ämnet och uppsatsens inledningsskede har därför en viss teoretisk förståelse. Uppsatsen inleddes med teoriavsnittet och därefter skedde insamling av empirisk data, med andra ord utgick jag först från teori och sedan granskades den i empirin och utifrån det drogs slutsatser, vilket kännetecknar den deduktiva ansatsen (Thurèn, 2007:28).

Val av metod styrs av syftet med undersökningen och den aktuella frågeställningen. Denna undersökning syftar till att undersöka frågor kring arbetsgivarvarumärket och därmed valdes en kvalitativ undersökning då den ansågs kunna besvara syftet med undersökningen (Widerberg, 2002:15). Inom kvalitativ forskning finns tillgång till en del metoder för att studera fenomen, bland annat intervjuer. Kvalitativa intervjuer innebär ett möte och ett samtal mellan den intervjuande och den intervjuade kring det studerade fenomenet (Denscombe, 2009:235). Intervjuerna syftade till att uppnå förståelse av arbetsgivarvarumärket som fenomen samt att få kunskap om hur det förstås av respondenterna (Widerberg, 2002:17). Utifrån de attribut som en intervju som undersökningsmetod erbjuder ansågs det vara en forskningsmetod som kunde vara lämplig i denna undersökning.

3.2 Urval

Utifrån att jag närmare ville undersöka frågan kring arbetsgivarvarumärket inom offentliga organisationer tog jag kontakt med de respondenter som jag sedan tidigare visste, arbetade med arbetsgivarvarumärket på olika sätt. Några av respondenterna hade jag träffat under mina verksamhetsförlagda studier och därför kände också till vad de arbetade med. En av respondenterna träffade jag aldrig personligen, utan kontakt togs först via e-mail och sedan via telefon. Urvalet blev sex respondenter från fem olika organisationer, därmed finns två respondenter i en och samma organisation men de jobbar med lite olika personalstrategiska frågor. Fem av respondenter är HR/ personalstrateger och en är kommunikatör men arbetar också inom det personalstrategiska området. Det gemensamma för alla respondenter är att de på olika sätt driver eller deltar i arbetsprocesser som syftar till att stärka sin arbetsgivares arbetsgivarvarumärke. Respondenterna valdes också utifrån de speciella egenskaperna som den organisation som de arbetar i har. Jag har jag försökt att få ett bredd i undersökningen genom att välja respondenter från olika slags organisationer. Således ingår såväl kommunala som regionala organisationer, två mycket stora organisationer

(25 000-50 000 medarbetare), 2 mellanstora (7 000 medarbetare) och en mindre (1 700 medarbetare). Den minsta organisationen får ändå betraktas som en ganska stor arbetsgivare. Samtliga organisationer, har ett geografiskt läge som anses vara attraktiv, till exempel närhet till havet eller finns i en storstadsregion. Respondenterna valdes också utifrån sin geografiska placering. Utifrån tid och ekonomiska resurser valdes kommuner och regioner relativt nära min bostadsort. En av intervjuerna innebar en längre resa om ungefär 15 mil och en annan som också innebar en längre resa genomfördes istället telefonledes. Utifrån ovanstående är urvalet i denna undersökning därför ett subjektivt urval som innebär att jag själv bestämde vem som skulle ingå i undersökningen utifrån de tidigare nämnda kriterierna så som respondentens roll i organisationens arbetsgivarvarumärkesarbete samt organisationens egenskaper. De gav svar på de frågor jag ställde och den bredd jag önskade. Urvalet skulle också kunna ses som ett bekvämlighetsurval som innebär att urvalet är de personer som står nära till hands utifrån geografisk placering och därmed besparade ekonomiska eller tidsmässiga resurser (Denscombe, 2009:33ff). Utifrån att samtliga respondenter representerar arbetsgivaren ses denna undersökning handla om arbetsgivarvarumärket utifrån ett arbetsgivarperspektiv.

3.3 Val av intervjuform och intervjuguide

I denna undersökning användes semistrukturerade intervjuer som innebär att ett antal övergripande frågor skulle besvaras, men jag hade möjlighet till flexibilitet att fördjupa mig i, eller utveckla frågorna (Denscombe, 2009:233ff). En på förhand konstruerad intervjuguide användes under intervjuerna som hjälp för att behålla fokus på frågorna och för att inget skulle glömmas bort (Widerberg, 2002:16, 68). Den intervjuguiden som användes var relativt omfattande, det vill säga täckte väl det som det avsåg att täcka. Frågorna besvarades ingående av respondenterna och därför fanns det sällan behov av följdfrågor.

Intervjuguidens temaområden utformades med utgångspunkt i undersökningens syfte och frågeställningen (Widerberg, 2002:68). Den inledande frågan var så kallad bakgrundsfråga och handlade om respondenten. Därefter följde en allmän fråga om arbetsgivarens attraktivitet som anses vara något som respondenterna kunde förväntas ha en uppfattning om och som på det sättet gav möjlighet att börja med ett välbekant område. Efter denna ”utlösande” fråga kunde ämnet kring arbetsgivarens förmåga att attrahera och behålla medarbetare samt arbetsgivarvarumärket ringas in (Denscombe, 2009:256). Nästföljande frågor behandlades begreppet arbetsgivarvarumärket utifrån ett antal teoretiska utgångspunkter.

3.4 Genomförande

Hur den första kontakten togs med respondenterna har sett olika ut. För två av respondenterna togs en personlig första kontakt. Tre av respondenterna kontaktades första gången via telefon och en via e-mail. Efter att ha respondenterna har tackat ja till deltagandet bokades tid för intervjuerna, även en tid för telefonintervjun bokades. Samtliga respondenter informerades innan intervjun om undersökningens syfte och de etiska principerna samt erbjöds utskrift av intervjun eller av uppsatsen. Genomförandet av en ”bra” intervju kräver träning och reflektion över vad som fungerar bra och vad som fungerar sämre och därför försökte jag förbereda mig väl genom att göra en del förarbeten i form av att läsa in mig på ämnet ifråga samt genom att repetera frågorna och fundera på vad som avsågs med varje fråga (Denscombe, 2009:193, 253ff, Widerberg, 2002:94,103). Fem av intervjuerna genomfördes på respondenternas arbetsplatser, antingen på deras egna kontor eller i angränsande sammanträdesrum och

en via telefon i min bostad. Enligt Widerberg (2002:96) bör en intervju göras på en annan plats än respondentens arbetsplats då det kan vara stressande för respondenten och det kan förekomma störningar. I denna undersökning gjordes de personliga intervjuerna på respondenternas arbetsplatser då jag bedömde att eftersom de flesta respondenter är tidspressade så innebär att ta sig iväg från arbetsplatsen ytterligare tid som de har för lite av. Det skulle också kunna innebära att mindre tid lades på intervjun. Det kan dessutom vara svårt att hitta en annan ostörd plats för intervjun. Samtliga intervjuer genomfördes utan störningar. Innan intervjun påbörjades tillfrågades respondenterna om tillstånd att spela in intervjun med hjälp av en mp3-spelare. Anledningen att spela in intervjuerna var att kunna göra en permanent och fullständig dokumentation. En inspelad intervju kan, efter att den transkriberats djupanalyseras på ett sätt som anteckningar inte kan göras. I det fall att tekniken med inspelningen skulle falla gjordes även kompletterande anteckningar (Denscombe, 2009:259). Intervjuerna varade i 40-90 minuter. Intervjuerna skrevs ut i sin helhet. Den insamlade informationen förvarades på ett säkert sätt så att ingen skulle kunna åta uppgifterna eller att något slarvas eller glöms bort (Widerberg, 2002:94ff).

3.5 Analys av data

De utskrivna intervjuerna analyserades utifrån frågeställningen samt utifrån den teoretiska referensramen (Widerberg, 2002:135ff). Insamlat empiriskt material kan analyseras genom olika tekniker, till exempel meningskoncentreras (Kvale,1997:175ff). Första steget var att läsa hela intervjun för att få en känsla av helheten och sedan fastställdes meningsenheterna så som de fastställdes av respondenten. Sedan formulerade jag teman som karaktäriserade varje meningsenhet och intervjuerna analyserades enligt olika teman. Teman kunde antingen tillhöra internt eller externt arbete och hade en koppling till de teoretiska avsnitten. Således delades intervjuutsagorna in i teman som var uppdelade på två delar; internt och externt. I analysavsnittet sammanförs de två delarna återigen till en helhet.

3.6 Validitet, och reliabilitet

I denna undersökning har en hög validitet och reliabilitet eftersträvat samtidigt har det varit en ganska svår uppgift att genomföra tillfredsställande. Validitet avser trovärdigheten i en undersökning, att den mäter det den ska mäta vad den är avsedd att mäta eller reflekterar sanningen eller verkligheten och inget annat (Thurén, 2007:26ff). För att behålla fokus på vad som egentligen undersöks och för att inte sväva ut och börja undersöka andra intressanta områden inom ämnet har jag kontinuerligt gått tillbaka till syftet och frågeställningen med undersökningen. På det sättet har fokus kunnats hålla på vad jag ämnar undersöka med denna undersökning. Reliabilitet avser undersökningens tillförlitlig, att samma resultat uppnås vid andra tillfällen och framför allt av andra forskare (Thurén, 2007:26ff). En hög reliabilitet kan uppnås genom att till exempel förhålla sig neutralt och tolka resultaten subjektivt. Det kan vara svårt att förhålla sig neutralt och tolka resultat subjektivt när man intresserad av ett ämne och bli blind för dess svaga punkter. En likadan undersökning kan förmodligen aldrig få samma resultat eftersom så väl arbetet med arbetsgivarvarumärket som organisationerna och deras resonemang är föränderlig över tid.

3.7 Etisk diskussion

Respondenterna informerades utifrån informationskravet om undersökningen; om vem som gör undersökningen, vad den går ut på, vad syftet är och var resultaten kommer att presenteras och vem som har tillgång till den. Utifrån samtyckeskravet informerades respondenterna om att undersökningen är frivillig och även om man börjat svara på frågorna kan man avbryta när som helst. Respondenterna informerades om att uppgifterna behandlas konfidentiellt så att ingen skall kunna identifiera dem. Några av respondenterna bad särskilt om att inte framträda med namn. Därför presenteras resultaten på ett sådant sätt att deltagarna ska förbli så anonyma som möjligt, därav också hänvisas inte heller citaten till någon respondent. De resultat som erhålls av undersökningen kan komma att användas av andra som önskar införskaffa information eller kunskap från denna undersökning. Därmed kan även nyttjandekravet anses vara uppfyllt (Denscombe,2009:193ff; Eljertsson,2005: 29ff).

3.8 Metoddiskussion

I denna undersökning används kvalitativ metod och kvalitativa intervjuer som undersökningsmetod. Ämnesområdet hade dock kunnat undersökas med hjälp av andra metoder också, till exempel deltagande observationer. Eventuellt skulle en metodkombination, triangulering kunnat täcka in området mycket bättre (Denscombe, 2009:184,271ff). I denna undersökning har ett subjektivt urval gjorts, respondenterna valdes ut ifrån olika på förhand bestämda kriterier så som deras roll i arbetet med arbetsgivarvarumärket, organisationens egenskaper samt respondenternas geografiska placering. Här skulle ett annat urval kunnat ha gjorts, till exempel ett snöbollsurval (Denscombe,2009:38) eller att respondenterna valdes ut också utifrån andra kriterier. Respondenterna som valdes i denna undersökning är representanter för sin arbetsgivare och utifrån det är undersökningen skriven utifrån ett arbetsgivarperspektiv. Det hade kunnat vara intressant att undersöka arbetsgivarvarumärket utifrån andra perspektiv, till exempel medarbetarnas.

Jag har genomfört sex intervjuer och det kan tänkas att jag skulle kunnat ha gjort några till för att bredda undersökningen. Målsättningen från början var ungefär åtta intervjuer men jag har haft svårigheter att få tag på respondenter. Jag bokade ganska snabbt tid med fem av respondenterna och sedan hade jag kontakt med olika organisationer vid upprepande gånger både via telefon och via e-mail för att få tag på fler respondenter. I slutändan fick jag en till. Samtidigt så kände jag en viss mättnadseffekt efter den femte intervjun och då är frågan om jag egentligen behövde fler. Det finns alltid en risk för att få för mycket material som blir svårt att hantera.

Under intervjuerna har en frågeguide använts som täckte undersökningsområdet relativt väl. Utefter att intervjuerna framskred kunde jag dock se att utifrån hur respondenten svarade blev vissa frågor överflödiga, vissa gav liknande svar, vissa föll bort naturligt då de på grund av att de besvarats under en annan fråga plötsligt saknade relevans. Vissa frågor var så pass omfattande att svaren blev mycket långa. En frågeguide skrivs innan intervjuerna och det kan på förhand vara svårt att veta vad som fungerar. Dessutom så fungerade frågorna olika på olika respondenter.

4. Resultat

4.1 Det externa arbetet med arbetsgivarvarumärket

Varumärket och arbetsgivarvarumärket

På HR-avdelningarna på de organisationer som deltagit i denna undersökning finns en medvetenhet om att offentliga organisationers varumärke inte alltid är så starkt. Respondenterna berättar om en negativ extern bild av organisationerna som är svårt att ändra samtidigt som den interna bilden av organisationen kan vara mycket mer positiv.

Vi har inte ett starkt varumärke, media skriver inte så positivt om oss, de skriver när vi gjort något fel eller att det inte finns pengar, och det stärker inte vårt varumärke och vårt varumärke behöver stärkas.

Kommuner har sedan tidigare ett dåligt rykte som man inte vänder på kort tid.

Våra medarbetare pratar inte negativt om arbetsgivaren men ändå är bilden av arbetsgivaren negativ i samhället, vi som jobbar här tycker det är bra att jobba här och vi är stolta över det vi gör.

Ibland kan organisationens varumärke vara relativt okänt eller att allmänheten har en oklar eller till och med skrämmande bild av organisationen. Ibland kan varumärket vara känt men innebär ändå vissa utmaningar, att delar av organisationen är kända varumärken men organisationen i sin helhet är diffus för allmänheten på grund av sin storlek.

Bilden är nog väldigt diffus av vad vi gör, vad vi jobbar med vad vi står för, det kan skapa rädsla att inte veta vad som finns innanför väggarna, det kan finnas en känsla av en institution, och det är inte det första man tänker när man är färdig med utbildningen att söka jobb här.

(Kommunen) är ett positivt varumärke och det är en fördel för oss, men vår utmaning är att få unga människor att se den bredd av olika yrken som vi har i kommunen.

Eftersom det är medarbetarna som oftast är ansiktet utåt för organisationen måste organisationen jobba med medarbetarnas professionella bemötande och attityder, och på det sättet också kunna ändra den bild som finns i samhället av organisationen.

Behovet att arbeta med arbetsgivarvarumärket

Arbetet med arbetsgivarvarumärket syftar enligt intervjuerna till att attrahera duktiga medarbetare så att kunder ska fortsätta att välja att ta emot tjänster av organisationen. Att kunna attrahera kompetenta medarbetare är en överlevnadsfråga och även om det finns arbetskraft att tillgå så innebär det inte att denna arbetskraft har rätt kompetens för organisationen.

Syftet är att få duktiga människor att vilja jobba hos oss, vi vill ha de duktigaste hos oss eftersom vi är ett kunskapsföretag, våra invånare ska vilja komma till oss.

Det handlar om att vi måste hitta rätt kompetens, de måste vilja komma till oss.

Det är en överlevnadsfråga.

Av intervjuerna framgår att inom en snar framtid kommer en stor andel medarbetare inom offentliga organisationer att gå i pension och de behöver ersättas med nya medarbetare. Det är en anledning till varför organisationerna ser ett stort behov av att arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke.

Vi har en extrem utmaning eftersom 42 procent av våra medarbetare lämnar oss mellan 2010-2025, drygt hälften går i pension och de sitter på en kompetens som många aktörer är intresserade av, och även om det finns många arbetslösa ungdomar så är det inte säkert att de har den kompetensen som just vi behöver.

Ett generationsskifte där många kommer att sluta och vi måste fylla på med personal, vi måste ha tillgång till kompetens, vi måste attrahera de bästa, inte bara hitta människor, vi kanske måste ha en speciell kompetens -inte bara bred, vi måste blicka framåt, vi kanske behöver ha kompetens som vi inte känner till idag, det handlar om att skapa sig ett gott rykte för att kunna nå ut.

Ett externt samarbete

Ett arbete med arbetsgivarvarumärket innebär också ett externt samarbete med andra aktörer; offentliga eller privata organisationer eller högskolor/universitet. Av intervjuerna framgår att man ser en stor vinst i att samarbeta med andra organisationer och även om organisationerna faktiskt konkurrerar med varandra innebär ett samarbete en stor nytta för dem.

(Traineeprogrammet) är ett samarbete mellan kommunerna - ska vi ha en vettig chans att få vår röst hörd så måste vi göra det tillsammans med de andra kommunerna, vi måste göra det tillsammans så att vi får muskler att göra stora, häftiga, bra grejer och sen kommer det att bli en naturlig rörlighet mellan kommunerna – men oavsett det så gagnar det alla att vi gör det tillsammans.

Ambassadörer

Utifrån intervjuerna framkommer att ett sätt att arbeta med arbetsgivarvarumärket kan vara att det i organisationen identifieras och lyfts fram goda exempel på medarbetare och det som medarbetarna gör och att det sedan förmedlas externt. Det är viktigt att medarbetarna får känna sig stolta och också kunna få tala om det. Stolta medarbetare är goda ambassadörer för arbetsgivaren och offentliga organisationer har ofta många medarbetare och därmed många potentiella ambassadörer.

Vi kan ju lyfta upp våra goda exempel- både människor och det vi gör, till exempel genom "Storytelling", vi ska vara stolta över det vi gör och vi måste tala om att vi är stolta över det.

Vad våra säger medarbetare, till exempel vid matbordet – kan vi få de att känna en ökad stolthet för sina jobb så kommer de också att tala om det för andra.

Om man gör det på ett bra sätt så får vi många tusen ambassadörer, det är många tusen reklampelare – de allra bästa för vår verksamhet, ju mer jobb vi lägger ner på våra medarbetare desto mer får vi ut, gör vi ett bra grundarbete så får vi mycket gratis sedan.

Samtidigt som många medarbetare kan förmedla en positiv bild av arbetsgivaren kan lika många förmedla en negativ bild i sitt sociala nätverk.

Vi kan inte säga att vi är bra på något som vi inte bra på – det finns för många som kan tala om sanningen.

Image, sann bild och andra sätt att marknadsföra sig

Av intervjuerna framkommer att organisationerna behöver förmedla en bild av sig själva som unika eller annorlunda än andra på arbetsmarknaden, organisationerna måste differentiera och nisha sig mer för att kunna konkurrera om medarbetarna men att det kanske inte alltid görs.

Organisationen behöver visa att man är unik, en attraktiv arbetsgivare vågar sticka ut, vågar prova nytt och tänker utanför boxen.

Vi profilerar oss inte externt som arbetsgivare.

Det är inte säkert att vi är så unika men vi måste ändå definiera – vad vi kan lyfta fram och är extra bra på, men det är inte lätt för en kommun, alla kommuner är bra på samma saker.

Organisationerna behöver också visa en attraktiv bild av sig själva och skapa positiva associationer så väl internt som externt.

Vi måste ta bort stämpeln om att offentlig sektor är tråkig, och vi måste förmedla att du som medarbetare får vara med och påverka, att vi satsar mycket på utbildning och att det är rätt bra hos oss ändå – vi har tid och möjlighet att utvecklas och att fylla på med ny kunskap.

Den bild eller det budskap som organisationen förmedlar måste först och främst vara sann och den måste stämma överens med verkligheten. Den måste vara tydlig så att nya medarbetare som anställs vet vad de har att förvänta sig av organisationen. Många offentliga organisationer har ett antal olika verksamheter inom organisationen och dessa verksamheter kommunicerar också externt. Här kan det vara viktigt att alla verksamheter inom organisationen kommunicerar på samma sätt och att medborgarna bemöts på samma sätt, det måste finnas en enhetlighet och tydlighet.

Vi tappar trovärdigheten om vi målar upp en bild som inte stämmer.

Är det något folk går igång på så är det spel för galleriet, det måste finnas en transparens.

Vi måste berätta vad vi gör så att rätt människor söker sig till oss, det kostar för mycket med felrekryteringar, det är bättre att ha 10 rätt sökanden än 100 sökanden på varje tjänst.

Enhetligt – att vi är EN arbetsgivare – och att vi kommunicerar på ETT sätt.

Att förmedla en bild av organisationen måste inte innebära att det görs genom kostsamma reklamkampanjer. Istället måste offentliga organisationer agera på ett annat sätt. Ett förslag på vad man också skulle kunna göra är att engagera sig i samhällsfrågor, till exempel välja ut ett område som organisationen särskilt intresserar sig för.

Ta ett samhällsansvar – titta utanför organisationen, engagera sig i en samhällsfråga, något som vi vill stödja, till exempel Amnesty, Läkare utan gränser, globala frågor så som miljöfrågor. Det gäller att hitta större perspektiv – utanför (kommunen).

Att attrahera nya medarbetare

I organisationerna funderar man även på att få ungdomar att lära känna organisationen, det kan vara till exempel genom att delta i mässor, att erbjuda praktik eller att ungdomar får följa med en dag på jobbet. På det sättet kan den unge få en bild av organisationen och förmedla också den bilden vidare i sitt nätverk. Det framkommer att det känns viktigt för respondenterna att knyta kontakten med ungdomarna på ett tidigt stadium, i tidig skolålder.

Jag tror att man måste ner till skolestadiet (mellanstadiet) - där kan vi berätta om oss och skapa ett intresse för oss, och det är där vi måste skapa dialog med våra framtida resurser, våra framtida medarbetare.

För att kunna attrahera de nya medarbetarna kan det vara viktigt att först ta reda på hur den nya generationen medarbetare kan skilja sig från den äldre generationen och hur deras behov kan se ut. Det framkommer att respondenterna tänker att den nya generationen vill ha arbeten med mening och arbeten där man gör skillnad. Man talar också om den nya generationens syn på teknik och att organisationerna borde utveckla sitt eget förhållningssätt till tekniken. Samtidigt så framkommer det att det finns också likheter mellan generationerna. Av intervjuerna framkommer att respondenterna uppfattar att ungdomarna vill ha trygghet, fast anställning, stabilitet och balans precis som den förra generationen. Inom vissa organisationer har man dock inte pratat så mycket om den nya generationen och hur man möter generationens behov, krav och förväntningar.

Ungdomar vill ha en fast anställning, de vill skaffa sig ett hus och en bil.

Dagens unga vill ha stabilitet, trygghet, de vill ha hög lön, fast anställning och att hitta balans mellan jobb och det privata. Ingen blir imponerad av 60 timmarsvecka längre, man vill göra sitt jobb och sedan hitta på något kul på fritiden, och kommunen har trygga anställningar och det är ordning och reda i kommunen.

Den nya generationen vill ha jobb med mening, de vill göra skillnad.

Extern kartläggning

Slutligen kan det vara viktigt att gå på djupet med att ta reda på framtida behov av medarbetare till antalet och till kompetensen, att fundera på vad siffror innebär och hur de förhåller sig till hur omvärlden kan komma att se ut i framtiden.

Jag vill titta över de demografiska siffrorna och forska lite vad de innebär – inte bara titta på siffrorna att så och så många går i pension, till exempel att 30 procent av våra gymnasielärare går i pension inom en tid – det kanske är bra – barngrupperna är kanske mindre och det kanske inte behövs exakt 30 procent nya lärare, vi kanske inte behöver ersätta alls.

4.2 Det interna arbetet med arbetsgivarvarumärket

Arbetet med arbetsgivarvarumärket handlar om internt och externt arbete i organisationen men det är det interna som är i fokus och det är också i det interna som arbetet med arbetsgivarvarumärket ska börja.

Employer branding (arbetet med arbetsgivarvarumärket) börjar hemma (internt).

Arbetsgivarvarumärket handlar om 75 procent internt arbete och resten externt.

Beslut, strategi och samarbetet internt

För att kunna möta de framtida utmaningarna har samtliga organisationers politiska beslutsfattare tagit beslut om att arbetet med arbetsgivarvarumärke ska vara ett av de prioriterade områdena. Vissa av organisationerna har påbörjat arbetet med att ta fram strategier för att arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke, någon organisation har backat tillbaka för att göra en noggrannare och mer genomtänkt strategi och någon organisation har ännu ej påbörjat strategiplaneringen. Ambitionerna är dock stora och på vissa håll har organisationerna mål om ett aktivt arbete med arbetsgivarvarumärket. De politiska besluten är en förutsättning för arbetet med arbetsgivarvarumärket, sedan behöver det dock finnas ett samarbete mellan ledning, HR och marknadsföringsavdelningen.

Det finns stora ambitioner.

Politiker, tycker de inte det är viktigt så kan vi inte jobba med det – besluten går till våra direktörer och därifrån får vi våra uppdrag, sedan jobbar vi mycket med förvaltningarna – alla jobbar med det på olika sätt inte bara HR, alla måste vara involverade men HR håller ihop det och driver det framåt.

Grundarbetet internt

Den offentliga sektorn måste uppfattas som attraktiv för sina nuvarande medarbetare för att kunna behålla dem eller för att kunna attrahera nya medarbetare. Det framkommer av intervjuerna att det är viktigt att kartlägga vad som är attraktivt, vad medarbetare vill ha eller har behov av, vad organisationen och vad medarbetarna kan förvänta sig av varandra, varför medarbetarna väljer att börja arbeta inom organisationen, stannar i organisationen eller varför de väljer att avsluta sin anställning. Utifrån intervjuerna föreslås att interna undersökningar kan ske med hjälp av till exempel medarbetarenkäter eller ”nöjdmedarbetarindex”.

Vi måste ta reda på vad som är attraktivt, vi måste veta vad som gör att människor mår bra, vi behöver fundera på vad för typ av organisation vi vill vara, vad vi vill stå för kontra andra organisationer, vad för typ av medarbetare vi vill attrahera, vad vi förväntar oss av våra anställda, och ta reda på vad som är attraktivt för olika målgrupper.

Hur vi uppfattar en arbetsgivare som attraktiv kan dock vara olika eftersom vi har olika behov och förutsättningar, det som är attraktivt för mig behöver inte vara det för någon annan. Attraktivitet hos en arbetsgivare kan se olika ut och bero på olika faktorer och därför finns det en vinst i att undersöka vad som är attraktivt för vilken målgrupp.

Det beror på vem man frågar och i vilken fas i livet man frågar eftersom man behöver olika saker i olika faser, till exempel om medarbetaren har småbarn så kanske inte möten ska läggas så sent på eftermiddagarna, det är viktigt med flexibilitet – att möta folk där de är idag.

Organisationens identitet och värdegrund/ kärnvärden

För att kunna arbeta effektivt med sitt arbetsgivarvarumärke måste organisationen också ta reda på sin egen identitet - vem man är och var man står, den måste veta sina styrkor och svagheter, ha en god kännedom om de egna kompetens- och rekryteringsbehoven samt befinnliga och potentiella medarbetarnas behov.

Man måste göra ett grundjobb, alla kan inte locka alla, vi måste bestämma oss för vilka vi är.

Av intervjuerna framkommer att värdegrundsarbetet är ett sätt att definiera organisationens identitet och att gemensam värdegrund och gemensamma kärnvärden är en väsentlig del i arbetet med arbetsgivarvarumärket.

Värdegrund är vad organisationen står för.

Att jobba med värdegrunden innebär att ta reda på varför och för vem vi är här.

Förmågan att behålla medarbetare

Det som kan vara grundläggande för att kunna uppfattas som en attraktiv arbetsgivare är att se sina medarbetare som en viktig resurs samt att vara tydlig med vad som förväntas av medarbetarna samt vad medarbetarna kan förvänta sig av arbetsgivaren. Organisationen måste också hitta strukturer att ta hand om medarbetarnas kompetens och kreativitet

En attraktiv arbetsgivare är en arbetsgivare som är genuint intresserad av personalen, som ser personalen som en viktig resurs, kanske som den viktigaste resursen.

En attraktiv arbetsgivare arbetar med tydlighet, klara och rimliga förväntningar.

Vi måste hitta strukturer att ta hand om medarbetarnas kompetens, initiativförmåga, och kreativitet.

Det framgår också av respondenternas svar att en attraktiv arbetsgivare erbjuder olika förmåner där de ekonomiska förmånerna är viktiga men inte viktigast, de ska istället vara rättvisa. Det viktigaste är att arbetsgivaren är lyhörd för vad medarbetarna önskar, behöver och efterfrågar och erbjuder dem möjligheter till utveckling, delaktighet, handlingsfrihet och ansvar. Offentliga organisationer är ofta stora organisationer som har möjlighet till utveckling, arbetsrotation och flexibilitet. Vidare kan en god arbetsgivare erbjuda en god arbetsmiljö och goda relationer, en utvecklande och tillåtande kultur på arbetsplatsen samt kontroll över sin arbetssituation.

Lönen är viktig men inte viktigast av allt.

En rättvis lön som man kan leva på.

Att finns möjligheter att utvecklas internt, att man kan utveckla den position man har eller att man kan byta arbete inom organisation, rotera runt. En stor organisation har möjlighet att erbjuda det i större utsträckning.

Att medarbetarnas kompetens tillvaratas.

Att skapa arbetsplatser med god arbetsmiljö, respekt för varandra, att ha goda arbetskamrater och en gemenskap.

Det framkommer också att en god arbetsgivare ger förutsättning till sina medarbetare att kunna skapa balans mellan arbete och fritid, att som medarbetare ska man kunna till exempel kombinera sitt arbete med ett föräldraskap.

Balans i livet - mellan arbete och fritid.

Det framkommer att även ett gott ledarskap kan också vara viktigt för att arbetsgivaren ska uppfattas som attraktiv.

En attraktiv arbetsgivare måste ha kompetenta och kunniga chefer, chefer som vet hur människor fungerar, hur man driver utveckling framåt och hur man får människor med sig, som lyssnar och tar in, och ser till att medarbetaren blir sedd.

Det framgår av intervjuerna att det finns saker som organisationen kan bli bättre på vad gäller nuvarande medarbetare, till exempel att utveckla medarbetarskap där man talar om vad jag som medarbetare kan förvänta mig men också vad jag som medarbetare har för skyldigheter när jag är på min arbetsplats. God introduktion till nyanställda, internutbildningar och mentorskap är andra delar som kan utvecklas. Vidare framkommer att organisationerna skulle kunna bli bättre på eller utveckla sitt sätt att kommunicera via sociala medier så som Facebook och olika bloggar.

Aktiviteter idag

Av intervjuerna framkommer att organisationerna just idag saknar färdiga strategier för arbetet med arbetsgivarvarumärket samtidigt som det redan idag görs många aktiviteter som syftar till att stärka det egna arbetsgivarvarumärket och att vara en god arbetsgivare. I en organisation arbetar man aktivt med likabehandlingsfrågorna som kan vara en stor del av attraktiviteten, där man bland annat tittar på hur man skapar goda arbetsplatser. I en annan organisation arbetar man med värdegrunden – hur man vill vara inåt och hur man vill uppfattas utåt. Man arbetar aktivt med kompetensförsörjningsfrågor – där man identifierar kompetens och tittar på behov av framtida kompetenser. I två organisationer arbetar man med ”Storytelling” som innebär att lyfta fram goda exempel i organisationen och att kommunicera dem i olika forum. Några organisationer har inlett samarbeten, till exempel ett traineeprogram och ett program som heter ”Morgondagens ledare”. De två aktiviteterna ses som en aktivitet inom arbetet med arbetsgivarvarumärket. I organisationerna arbetas det med personpolitiska program– där det ska tydligt framgå hur organisationen vill vara för att uppfattas som en god arbetsgivare. En organisation har sedan länge arbetat fram ett strukturerat och gediget chefsutvecklingsprogram som syftar också till att stärka arbetsgivarvarumärket och skapa en attraktivitet. Inom organisationerna genomförs så väl medarbetarenkäter som utvecklingssamtal – som en led i att bekräfta och se varje enskild medarbetare. De offentliga organisationerna har ofta ett samarbete med högskolan och tillsammans genomför de olika aktiviteter för studenter i syfte att marknadsföra organisationen. Andra sätt är att organisationerna erbjuder examensjobb och praktikplatser till studenter eller deltar i utbildningarna på olika sätt. Organisationerna deltar i student-/och utbildningsmässor. Organisationerna kommunicerar i olika forum genom skriftliga material så som tidningar, häften, broschyrer. Organisationerna har arbetat länge med arbetsgivarvarumärket med det är först nu som man benämner aktiviteterna under ett gemensamt begrepp.

Vi har jobbat med detta länge men nu sätter vi namn för det.

5. Analys

5.1 Behovet av att arbeta med arbetsgivarvarumärket i offentliga organisationer

Av undersökningen framkommer att konkurrensen om medarbetarna kan komma att intensifieras i framtiden på grund av förändringarna på arbetsmarknaden som beror på att behovet av kvalificerad arbetskraft ökar, samtidigt som de demografiska och sociala förändringarna leder till att utbudet av kvalificerade medarbetare minskar (Moroko & Uncles, 2008:160). Den offentliga sektorn konkurrerar med den privata sektorn om kompetenta medarbetare och anses därför behöva ha en målmedveten och långsiktig strategi för att kunna förmedla en attraktiv bild av organisationen och för att kunna hävda sig i konkurrensen (Parment & Dyhre, 2009:53ff). Det framkommer av intervjuerna att arbetet med arbetsgivarvarumärket ses som en nödvändighet om organisationerna ska kunna attrahera och behålla nuvarande kompetenta medarbetare. Det finns idag en medvetenhet i organisationerna att medarbetarna och deras erfarenheter och kunskaper är organisationens viktigaste resurs och att kompetenta medarbetare behövs för att kunderna ska fortsätta att välja att ta emot tjänster av organisationen (Moroko & Uncles, 2008:160). Det framkommer att för organisationerna är kompetenta medarbetare en överlevnadsfråga.

Arbetet med arbetsgivarvarumärket handlar dock inte bara om att attrahera och behålla kompetenta medarbetare. Utifrån intervjuerna handlar det snarare om att medarbetarna måste ha rätt kompetens. Arbetet med arbetsgivarvarumärket kan hjälpa organisationen att attrahera medarbetare med specialistkompetens. Det framkommer av intervjuerna att det idag råder en brist på specialistkompetens och denna brist kan komma att bli större i framtiden. Av undersökningen framgår att det i organisationerna finns en klar medvetenhet om det och att det är en av anledningarna till varför offentliga organisationer nu börjat ett aktivt arbete med sitt arbetsgivarvarumärke. Arbetet med arbetsgivarvarumärket kan hjälpa organisationen att formulera ett tydligare budskap om vilken målgrupp organisationen önskar attrahera till organisationen (Hansson, 2005:61ff). Av intervjuerna framgår att det kan vara viktigt för organisationerna att inte attrahera brett utan snarare rätt.

5.2 Det interna och externa arbetet i organisationerna

Arbetet med arbetsgivarvarumärket handlar om att kunna förmedla en bild av sig själv som en attraktiv arbetsgivare så väl internt som externt för att kunna attrahera och behålla kompetenta medarbetare. För att kunna visa upp en bild av sig själv, som också överensstämmer med verkligheten måste offentliga organisationer först kartlägga nuläget samt sina framtida behov (Hansson, 2005:64). Inom de offentliga organisationerna som deltagit i denna undersökning ser man ett behov av att kartlägga och analysera vem man är och för vem. Ett sätt att göra det kan vara till exempel genom värdegrundsarbetet (Dahlqvist och Melin, 2010:129). Organisationerna har kommit olika långt i arbetet med värdegrunden och kärnvärden men det tycks enligt respondenterna vara en väsentlig del i arbetet med arbetsgivarvarumärket. Genom värdegrundsarbetet samt interna och externa undersökningar föreslås en analys av vad medarbetarna uppfattar som attraktivt, vilka behov de har och hur organisation kan bemöta dessa behov. Utifrån noggrant genomförd kartläggning och analys skulle organisationen sedan kunna utarbeta effektiva strategier för sitt arbete med att kunna behålla kompetenta medarbetare och för att attrahera nya medarbetare.

Av undersökningen framkommer att det finns en tanke i organisationerna om att det behövs en mer noggrann genomgång och analys av demografisk data som finns tillgänglig för att ta reda på vad organisationen kan tänkas behöva ha i framtiden och för att kunna formulera riktade och långsiktiga strategier för sitt arbete med arbetsgivarvarumärket. De offentliga organisationerna står, enligt forskningen inför en stor utmaning när det sker ett generationsskifte inom en tioårsperiod (Fürth, 2008:10ff). För att kunna ersätta de som avgår måste offentliga organisationer attrahera rätt antal människor med rätt kompetens. Det framkommer av undersökningen att offentliga organisationer ser ett behov av ett grundarbete med att kartlägga vad för slags kompetenser som behövs och hur många medarbetare med de speciella kompetenserna behövs. Således behöver organisationerna definiera såväl sina behov som vilken målgrupp som organisationen vill attrahera. Har organisationen definierat sina behov och målgruppen kan också en mer noggrann planering och genomtänkta strategier göras för att attrahera rätt medarbetare till organisationen. Samtidigt framkommer det också av intervjuerna finnas ett behov av att fundera på vad de demografiska siffrorna som avser generationsskiftet och som ofta presenteras i olika sammanhang betyder, vem som tar fram dessa siffror och i vilket syfte, och framför allt hur de förhåller sig till hur omvärlden kan komma att se ut i framtiden och vilka behov organisation kan tänkas ha. Historiskt sett har arbetsmarknaden varit föränderlig, ibland har det funnit brist på vissa yrken och ibland på andra. Över tid har många yrken försvunnit helt eller antal personer som arbetar inom yrken minskat väsentligt och andra yrken skapats eller ökat i antal personer som utövar yrket. Den tekniska utvecklingen och de demografiska förändringarna kan komma att påverka vilka yrken som det kommer att råda brist på i framtiden och inom vilka yrken som kommer finnas i överflöd. Ett exempel för att illustrera kan vara lärare. Idag finns internetbaserade lösningar för utbildning och dessa lösningar kan komma att innebära att allt fler ungdomar kan undervisas av allt färre lärare och därmed blir det ett överflöd av lärare i framtiden.

Av intervjuerna framkommer att det är viktigt för organisationerna att förmedla en attraktiv bild av sig själva, men svårigheten kan ligga i att det som är attraktivt för vissa medarbetare behöver inte vara attraktivt för andra. Attraktivitet hos en arbetsgivare kan se olika ut och bero på olika faktorer, bland annat vem man frågar och i vilken fas i livet den personen är. Behoven hos medarbetarna skiftar således också över tid. En god arbetsgivare är enligt intervjuerna, en arbetsgivare som är flexibel och som kan möta människor i deras olika faser, som ser sina medarbetare som en viktig resurs och som är intresserad av och tar hand om medarbetarna. Som arbetsgivare måste man vara tydlig med vad som förväntas av medarbetarna och vad medarbetarna kan förvänta sig av arbetsgivaren. Ett sätt att arbeta med att vara en attraktiv arbetsgivare kan vara att uppfylla det psykologiska kontraktet samt att få det att utmärka sig som unikt (Edwards, 2010:13; Jacobsen & Thorsvik, 2008:286). Allen et al. (2003:99) skriver om att upplevelsen av att vara delaktig i beslut, rättvisa belöningar och utvecklingsmöjligheter gör att medarbetarna trivas på arbetet. Möjlighet till utbildning och utveckling leder till att medarbetarna uppskattar arbetsgivaren (Barrow och Mosley, 2005:157). Det framgår också av respondenternas svar att en attraktiv arbetsgivare erbjuder olika förmåner och det avser sällan enbart ekonomiska förmåner, utan snarare handlar om möjlighet till utveckling, delaktighet, handlingsfrihet och ansvar. Vidare tillvaratar en attraktiv arbetsgivare medarbetarnas kompetens, ser till att det finns en god arbetsmiljö samt goda relationer och gemenskap på arbetsplatsen. En god arbetsgivare ger förutsättning till sina medarbetare att kunna skapa balans mellan arbete och fritid. Vidare har en god arbetsgivare kompetenta och kunniga chefer som kan driva utvecklingen framåt.

Det kan konstateras att det är viktigt att kartlägga vad medarbetarna vill ha och vad de finner attraktivt samt att kunna erbjuda dem det just för att kunna attrahera och behålla kompetenta medarbetare. Samtidigt kan det vara svårt att kunna möta de individuella behoven hos alla medarbetare, behov som dessutom skiftar över tid och över medarbetarnas olika faser i livet. En organisations typiska egenskaper kan också vara ett hinder att kunna möta olika medarbetarnas olika krav, en stor politiskt styrd organisation har andra egenskaper och kan erbjuda andra förmåner än till exempel en reklambyrå. Offentliga organisationer erbjuder ofta sina medarbetare intressanta arbetsuppgifter, bra arbetsförhållanden och rimliga arbetsvillkor (Parment et al., 2009:3) vilket bekräftas även av respondenterna. Dessutom erbjuder offentliga organisationer goda möjligheter till vidareutveckling för medarbetarna genom ett stort utbud av utbildningar och andra insatser och det ges också tid att kunna genomföra dem. Offentliga organisationer är ofta stora eller mycket stora arbetsgivare och har stora resurser att kunna erbjuda så väl kompetensutveckling som möjlighet till karriär inom organisationen, vilket borde göra dem till attraktiva arbetsgivare. Dessvärre kan just organisationernas storlek uppfattas som negativ och just de egenskaper som stora organisationer har uppskattas inte av alla. En stor organisation ses ibland som stel och begränsande.

Det framkommer av forskningen att den nya generationen medarbetare kan ha andra behov än tidigare generationer (Fürth, 2008:28; Parment & Dyhre, 2009:9ff). Organisationerna bör därför fundera om det förhåller sig så att den nya generationen har andra behov, krav och förväntningar på organisationen och i så fall hur organisationen kan möta dem samt hur den kan själv vara tydlig med vilka krav som organisationen ställer på de nya medarbetarna. Av intervjuerna framkommer att några av organisationerna vet redan idag vad de nya medarbetarna kan tänkas vilja ha och andra har inte funderat så mycket på det. Även om det i organisationerna finns en medvetenhet om den nya generationens behov kan det kanske ändå behövas en djupare analys och ett ställningstagande hur den unga generationen ska bemötas utifrån sina speciella behov och krav samt vilka nya kommunikationskanaler organisationen i så fall behöver.

Av undersökningen framkommer att det finns en medvetenhet om att organisationerna behöver kommunicera med de unga och potentiella medarbetarna där de unga befinner sig och helst så tidigt som möjligt. Många av organisationerna deltar aktivt på mässor och i andra aktiviteter för att visa upp organisationen eller för att skapa samarbete till andra organisationer, till exempel andra offentliga organisationer eller högskolor. Många av de intervjuade berättar att deras organisationer har såväl mentorsprogram, traineeprogram, erbjuder sommarjobb, praktik och examensarbeten men samtidigt så finns det delar av det som de önskar kunna förbättra eller utveckla. Det finns en medvetenhet om att dessa aktiviteter är viktiga för att de unga och potentiella medarbetarna ska få lära känna organisationen och bli intresserade av att arbeta där. Det som organisationerna framhåller att de skulle behöva utveckla är sitt sätt att kommunicera och informera om sin verksamhet, vad organisationen gör och vad den står för via internet och sociala medier. Om potentiella medarbetare får en mer ingående information om organisationen och vilka karriärmöjligheter det finns kan det dels bli lättare för dem att avgöra om organisationen passar just dem, om det tillgodoser deras behov och om vilka förväntningar de kan ha innan de söker sig dit och det kan också minska risken för kostsam felrekrytering (Berthon et al., 2005:151ff; Parment & Dyhre, 2009:67,78ff). Utifrån att de unga ofta kommunicerar och inhämtar information via

internet och via sociala medier kan det ses vara en nödvändighet för organisationerna att kommunicera där, vilket idag är inte fallet och därför är det ett utvecklingsområde.

Den bild som de offentliga organisationerna förmedlar genom olika kommunikationskanaler, oavsett om det är via reklamkampanjer, internet eller personliga möten måste vara sann (Parment & Dyhre, 2009:138ff). Organisationen måste kunna hålla löftena och utifrån att medarbetarna också är organisationens ambassadörer är det viktigt att de förmedlar att arbetsgivaren kan litas på och att det som lovas också hålls (Moroko & Uncles, 2008:165ff). Av undersökningen framgår att organisationerna ser en vinst i att organisationen standaliserar vissa förfaringssätt så att den kommunicerar enhetligt och visar att man är en arbetsgivare, vilket innebär mindre risk att en felaktig och missvisande bild visas av organisationen och därmed mindre risk att nuvarande eller nya medarbetare känner sig lurade.

Syftet med arbetet med organisationens arbetsgivarvarumärke är bland annat att öka kännedom om organisationen (Parment & Dyhre, 2009:53ff). Idag framställer inte media någon positiv bild av offentliga organisationer och det som lyftas fram är oftast när organisationen har gjort fel. Av undersökningen framgår att den externa bilden av offentliga organisationer är oklar och många människor i samhället har ingen bild alls, en mycket otydlig bild eller till och med en felaktig eller skrämmande bild av organisationen. Bilden som massmedia skapar är ofta den bild som människor tar till sig av organisationen och detta har lett till att offentliga organisationer har ibland sämre anseende eller rykte och sämre image bland allmänheten än vad de förtjänar och vad medarbetare egentligen tycker om sin arbetsgivare. Offentliga organisationers image är rätt positiv bland medarbetarna men kan behöva ändras för att organisationerna ska kunna attrahera nya medarbetare. Offentliga organisationer kan behöva bemöta den negativa bilden som massamedia ger och bli bättre på att ge en positiv motbild.

Ett sätt att kommunicera internt och externt kan vara att organisationen identifierar och lyfter fram goda exempel på medarbetarna och det som medarbetarna gör. Det är viktigt att medarbetare får känna sig stolta och också kunna få berätta om det. Det finns olika metoder för att kunna lyfta och sprida goda exempel, ett sätt kan vara via ”Storytelling” som är en metod att dokumentera organisationens goda exempel och sedan presentera dem i olika forum internt och externt. Ett annat förslag som uppges i intervjuerna på vad man också skulle kunna göra är att engagera sig i samhällsliga frågor, till exempel välja ut ett område som organisationen särskilt intresserar sig för och på det sättet skapa en bild av en god och engagerad organisation.

Av undersökningen framkommer att det idag genomförs många aktiviteter som syftar till att stärka det egna arbetsgivarvarumärket och att vara en god arbetsgivare. I organisationerna har det arbetats länge med olika arbetsprocesser som alla syftar till att skapa en attraktiv arbetsgivare genom att förbättra arbetsvillkoren, arbetsmiljön, möjligheterna till utveckling och delaktighet. Däremot så har arbetet inte alltid benämnts som ett arbete med organisationens arbetsgivarvarumärke. Det kan ha saknats ett tänk att de aktiviteter som görs faktiskt syftar till att stärka arbetsgivarvarumärket utan man kanske snarare tänkt i termer av personalförsörjning och rekryteringsprocess. Det förefaller som att organisationerna har saknat en riktad och genomtänkt strategi att arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke, fast arbetet egentligen redan påbörjats. De olika aktiviteterna som genomförs och som syftar till att stärka och marknadsföra, internt och

externt en tydlig och attraktiv bild av organisationen som arbetsgivare, skulle kunna samlas under begreppet arbetsgivarvarumärke.

De olika sätten att förmedla en attraktiv bild av organisationerna stärker så väl varumärket som arbetsgivarvarumärket internt och internt (Dahlqvist & Melin, 2010:21ff). Förändras den interna bilden av arbetsgivaren och medarbetarna finner organisationen attraktiv kommer deras eget personliga varumärke att stärkas, de kommer att känna sig stolta över sin arbetsplats och sin arbetsgivare och de kommer att förmedla den bilden vidare i sitt nätverk. Alla medarbetare i organisationen är organisationens ambassadörer och offentliga organisationer har ofta många medarbetare och därmed många ambassadörer som alla sprider bilden av organisationen till människor i sitt nätverk (Barrow & Mosley, 2005:101; Moroko & Uncles, 2008:170ff; Parment & Dyhre, 2009:72ff). Således kan ett internt arbete med arbetsgivarvarumärket ge positiva externa effekter och ju mer fokus som läggs på det interna arbetet, det vill säga på medarbetarna desto fler ambassadörer som sprider en positiv bild och desto mer positiva effekter ger det på det externa arbetet. Även det externa arbetet kan komma att ge positiva effekter på det interna arbetet, ju bättre image som organisationen har i samhället desto stoltare kommer medarbetarna känna sig över sin arbetsgivare, och deras personliga varumärke kommer att stärkas (Parment & Dyhre, 2009:72ff).

Ett arbete med arbetsgivarvarumärket kräver att ledning, HR och marknadsföring har ett delat ansvar. Inom offentliga organisationer är förutsättningen att de politiska beslutsorganen prioriterar området och att de tar de beslut som krävs för att organisationens övriga delar ska överhuvudtaget kunna arbeta vidare med arbetsgivarvarumärket (Parment & Dyhre, 2009:40ff). Av intervjuerna framkommer att politiken i samtliga fall beslutat att arbetet med arbetsgivarvarumärket ska fortskrida. På vissa håll finns stora ambitioner och att framstå som en attraktiv arbetsgivare anses vara ett prioriterat område. Inom de flesta organisationerna finns ett samarbete mellan ledning, HR och marknadsförings-/ kommunikationsavdelning. Av intervjuerna framgår att samarbetet ibland skulle kunna bli bättre och ibland finns det redan ett bra samarbete. Det som framkommer i intervjuerna och poängteras särskilt är medarbetarnas roll i arbetet med arbetsgivarvarumärket. Det är de som skapar arbetsgivarvarumärket i sitt dagliga arbete och de är de som är bärarna av de olika processerna som syftar till att stärka organisationens arbetsgivarvarumärke. Arbetet med arbetsgivarvarumärket kan inte ske utan att alla medarbetare känner ett ansvar, delaktighet och engagemang i arbetet (Edwards, 2010:6ff; Parment & Dyhre, 2009:40ff), vilket också bekräftas av respondenterna. Således kan det konstateras att ett arbete med arbetsgivarvarumärket kräver samma delaktighet och ansvar från medarbetarna som från ledning, HR och marknadsföring. Av undersökningen framkommer likväl att det kan vara bra att organisationerna samarbetar med varandra för att på det sättet effektivisera sina insatser och för att det trots allt handlar om att förändra bilden av det de har gemensamt; att de ses som en organisation i offentlig sektor.

5.3 Slutsats

Sammanfattningsvis visar denna undersökning att de organisationer som deltagit i undersökningen har ett pågående resonemang om behovet av ett aktivt arbete med arbetsgivarvarumärket. Anledningen till det är att organisationerna ser ett behov av att i framtiden kunna attrahera och behålla medarbetare med specialistkompetens eftersom organisationerna är beroende av dem för sin överlevnad. Har inte organisationen kompetenta medarbetare kommer kunderna att välja andra alternativ istället. I undersökningen framkommer att offentliga organisationer är ofta stora arbetsgivare som har goda resurser och möjligheter att kunna erbjuda sina medarbetare både goda arbetsförhållanden och bra utvecklingsmöjligheter inom organisationen, både vad gäller kompetensutveckling som möjlighet till karriär. De offentliga organisationerna arbetar redan idag aktivt med olika aktiviteter och genom olika samarbeten för att stärka sitt arbetsgivarvarumärke, även om aktiviteterna inte alltid definieras som ett arbetsgivarvarumärkesarbete. Utifrån vad som framkommer av undersökningen dras slutsatsen att de flesta av organisationerna i denna undersökning saknar idag en uttalad strategi att arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke. Det som tydligt framkommer i undersökningen är att det i arbetet med arbetsgivarvarumärket kan vara ytterst viktigt att först och främst definiera var organisationen står idag och vad organisationen vill i framtiden, vad organisationens behov är idag och hur de kan se ut i framtiden samt vilken målgrupp organisationen vill vända sig till. Organisationerna behöver kartlägga vad medarbetarna anser vara en attraktiv arbetsgivare och hur organisationen kan möta medarbetarnas behov och förväntningar.

Vidare framkommer det att ett arbete med arbetsgivarvarumärket bör kunna ske parallellt med arbetet med organisationens varumärke, de båda kan stärka varandra och ge ömsesidiga fördelar. Organisationen behöver differentiera sitt arbetsgivarvarumärke och förmedla en tydlig, attraktiv och sann bild av organisationen för att kunna konkurrera om kompetenta medarbetare. Det framkommer även att medarbetarna är de som i sitt dagliga arbete, genom deltagande och engagemang bygger arbetsgivarvarumärket och det är också de som förmedlar vidare bilden av arbetsgivaren externt. Alla nuvarande medarbetare är ambassadörer för organisationen och därför bör arbetet med arbetsgivarvarumärket främst handla om det interna arbetet eftersom ju bättre bild som medarbetarna förmedlar desto bättre image får organisationen externt.

Utifrån det hur begreppet arbetsgivarvarumärke definieras i denna undersökning handlar således arbetet med arbetsgivarvarumärket sammanfattningsvis om att utforma en strategi riktad mot en definierad målgrupp som organisationen vill attrahera eller behålla. Strategin ses som långsiktig och handlar om att förmedla eller marknadsföra en differentierad, tydlig, attraktiv och sann bild av organisationen samt påvisa organisationens särskilda eller unika värden. Vidare handlar det om att möta medarbetarnas olika behov (funktionella, ekonomiska samt psykologiska) i form av till exempel goda arbetsförhållanden, bra arbetsmiljö, delaktighet och inflytande, möjlighet till karriär och utveckling, rättvisa belöningar, goda relationer på arbetsplatsen och personlig bekräftelse.

6. Slutdiskussion

Av inledningen i denna uppsats framgår att den offentliga sektorn står inför en utmaning när ett stort antal medarbetare går i pension och lika många med rätt kompetens måste rekryteras. De demografiska siffrorna som presenteras i den litteratur som jag haft tillgång till må vara sanna, det kan inte jag ifrågasätta då jag saknar kunskap i området samtidigt så kan jag ana en något onyanserad bild. Det finns en risk när saker och ting upprepas tillräckligt många gånger att det till slut blir en gällande sanning. Jag kan därför se, precis som en av respondenterna gav uttryck för, ett behov av att granska dessa siffror och deras betydelse för varje enskild organisation. Många organisationer har utifrån generationsskiftet påbörjat ett aktivt arbete med sitt arbetsgivarvarumärke. Jag kan inte se att det skulle vara fel, dessa aktiviteter kan ha positiva effekter på såväl organisationen som på medarbetarna. Det däremot som jag hoppas även har framkommit tydligt i undersökningen, är att det krävs en noggrann kartläggning och analys innan strategierna tas fram. Det kan kanske vara bra att backa tillbaka ett steg och betrakta organisationen en stund för att kunna upptäcka de unika egenskaperna som organisationen har, och faktiskt kunna lyfta fram och bygga vidare på dem i sitt arbete med arbetsgivarvarumärket. Arbetet med arbetsgivarvarumärket är en långsiktig strategi och inget man bör förhastat sig i. Därför bör steg nummer ett vara att göra ett ordentligt grundarbete.

Av den litteratur som använts i denna undersökning framgår att offentliga organisationer ses som oattraktiva, stelbenta, tråkiga och att de är dåliga på att själva förmedla en motbild. Det tycks krävas massiva insatser och tid för att kunna tvätta bort denna stämpel. Den bild som förmedlas i litteraturen finner jag också vara något onyanserad. Utifrån mina egna erfarenheter som anställd i en offentlig organisation och respondenternas utsagor erbjuder offentliga organisationer både spännande arbeten och goda arbetsvillkor med möjlighet till utveckling, och ses vara goda arbetsgivare av de anställda. Så bilden är inte så negativ trots allt, det beror bara på vem man frågar och varför man frågar.

Denna undersökning baserar sig på intervjuer med HR/personalstrateger inom olika organisationer i offentlig sektor. De slutsatser som framkommer är utifrån ett arbetsgivarperspektiv men det hade varit intressant att studera området utifrån andra perspektiv, till exempel medarbetarnas. Andra perspektiv hade kanske kunnat ge denna undersökning ett annat djup eller en annan bredd. Samtidigt så kan jag också se att min uppsats blev bredare och därmed ytligare än vad som är önskvärt i denna sorts undersökningar. Jag har inte haft fokus på ett särskilt och avgränsat område inom området arbetsgivarvarumärke och det beror till stor del på mitt eget intresse för arbetsgivarvarumärket och att jag därför också har saknat förmåga att begränsa mig att studera ett avgränsat område. Jag är också medveten, att jag stundtals saknat distans till arbetsgivarvarumärket på grund av att jag personligen är positivt inställd till det.

Trots det kan jag inte bortse från att det tycks saknas kritiska röster i den litteratur som jag har haft tillgång till. Jag har använt mig av så väl böcker som vetenskapliga artiklar i ämnet och i dessa finner jag ingen kritik mot arbetsgivarvarumärket. Jag har inte heller stött på några ifrågasättanden eller frågor kring det mer än att Backhaus och Tikoo (2004:501ff) skriver att det saknas vetenskapliga studier i ämnet och även om det kanske har hänt lite mer sedan 2004 så tycks det fortfarande saknas studier med en mera kritisk hållning.

6.1 Förslag till fortsatt forskning

Utifrån vad som framkommer i slutdiskussionen saknas det studier som håller en mera distanserad eller kritisk hållning till arbetsgivarvarumärket och arbetet med det och det torde kunna ses vara en tillgång i diskussionerna kring det. Det framkommer att det i allmänhet saknas vetenskaplig forskning i ämnet och i synnerlighet saknas det vetenskaplig forskning i ämnet med avseende på offentliga organisationer och utifrån de svenska förhållandena. Det tycks också saknas studier över de effekter som arbete med arbetsgivarvarumärket ger. Utifrån det föreslås en mer täckande studie av arbetet med arbetsgivarvarumärket i de svenska offentliga organisationerna samt de effekter arbetet kan ge eller har gett.

7. Referenser

- Allen, D.G., Shore, L.M., Griffeth, R.W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, No. 29, pp. 99-118.
- Ambler, T., Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, Vol. 4, No. 3, pp. 185–206.
- Backhaus, K. B. (2004). An Exploration of Corporate Recruitment Descriptions on Monster.com. *Journal of Business Communication*. 41:115.
- Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, Vol.9, No.5, pp. 501-517.
- Barrow, S., Mosley, R. (2005). *The employer brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Hoboken: Wiley
- Berthon, P., Ewing, M., Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of advertising*. 24 (2), pp. 151-172.
- Dahlqvist, U., Melin, F. (2010). *Varumärken i offentlig tjänst*. Malmö: Liber
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskapen*. Studentlitteratur. Lund.
- Eljertsson, G. (2005). *Enkäten i praktiken. En handbok i enkätmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Edwards, M.R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*. Vol. 39, No. 1, pp. 5-23
- Fürth, T. (2008). *Den dubbla utmaningen*. Höganäs: Kommunlitteratur
- Hansson, J. (2005). *Kompetens som konkurrensfördel*. Nordsteds Akademiska Förlag
- Jacobsen, D.I., Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- King, S. (1991). Brand building in the 1990's. *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 8 Iss: 4, pp.43-52
- Michaels, E., Handfield -Jones, H. Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business Press.
- Moroko, L., Uncles, M D. (2008). Characteristics of succesful employer brands. *Brand Management*. Vol. 16, No. 3, pp. 160-175

Parment, A. (2008). *Generation Y. Framtidens konsumenter och medarbetare gör entré*. Malmö: Liber

Parment, A., Dyhre, A. (2009) *Sustainable employer branding. Guidelines, worktools and best practices*. Malmö: Liber

Parment, A., Wetterberg, G., Lindström L. (2009). *Med blicken framåt. Några framtida utmaningar och möjligheter för en attraktiv arbetsgivare* . Stockholm: SKL Kommentus.

Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber

Ulrich, D., Brockbank, W. (2005). *Värdeskapande HR*. Lund: Studentlitteratur.

Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Internetkällor

www.universumglobal.com, (2012-04-15)

BILAGA

Frågeguide

1. Vad arbetar du med och hur länge har du gjort det?
2. Vad är en attraktiv arbetsgivare?
3. Hur skapar man en attraktiv arbetsgivare, vilka faktorer bidrar till det?
4. Varför kan det vara viktigt att uppfattas som attraktiv på arbetsmarknaden?
5. Hur kan man attrahera och behålla kompetenta medarbetare?
6. Hur ser bilden av din arbetsgivare ut på arbetsmarknaden?
(arbetsgivarvarumärket)
7. Hur ser din arbetsgivares varumärke ut? Finns det en koppling mellan arbetsgivarvarumärke och varumärke?
8. Har din arbetsgivare uttalade mål/ambitioner eller strategier för att arbeta med att bli attraktivt på arbetsmarknaden/arbete med sitt arbetsgivarvarumärke?
9. Vem i din organisation arbetar med att få din arbetsgivare att framstå som attraktiv eller med arbetsgivarvarumärket?
10. Vilka arbetsuppgifter eller arbetsprocesser arbetar du i som syftar till att öka attraktiviteten hos din arbetsgivare eller som en del av arbetsgivarvarumärket?
11. Vilka andra arbetsprocesser/arbetsuppgifter/projekt som syftar till att göra arbetsgivaren mer attraktiv skulle du/ni vilja arbeta i, eller arbeta mer aktivt med?
12. Hur kommuniceras de arbetsprocesser som du deltar i för att göra arbetsgivaren mer attraktiv internt och externt?
13. Hur kan man förmedla en bild av att vara en attraktiv arbetsgivare? Vilka kommunikationer används/kan användas?
14. Vilka målgrupper hoppas man kunna nå?
15. Hur tänker man om nya generationer och de speciella förväntningar/krav/behov som de kan ha?
16. Hur ser du samarbetet mellan olika avdelningar för att skapa en attraktiv arbetsgivare, för att jobba med arbetsgivarvarumärket? Finns ett samarbete, finns det en förhoppning om ett samarbete eller behövs det inget?
17. Hur vet man att det som görs leder till resultat? Finns det sätt att mäta? Hur kan man mäta ett framgångsrikt arbetsgivarvarumärke?