



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

# **Attrahera, motivera och behålla – Employer branding på Attendo Care**

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Pauline Welander  
Karl Neuman  
Handledare: Christina Mauléon  
Juni, 2011



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

## Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp  
År: 2011  
Handledare: Christina Mauléon  
Examinator: Lars Walter

- Syfte** Syftet med den här studien är att göra en nulägesanalys på Attendo Care för att undersöka hur de i dagsläget arbetar med att presentera sig som en attraktiv arbetsgivare. Vidare ska studien undersöka hur Attendo Care kan arbeta i framtiden för att attrahera och behålla kompetenta medarbetare.
- Teori/Tidigare forskning** Om ett företag kan säkerställa att dess värderingar även delas av de anställda förbättras de senares hälsa och företagets lönsamhet (Edwards 2010:5). En organisations attraktivitet som arbetsgivare benämns employer branding (Backhaus & Tikoo 2004:501). Enligt Barrow och Mosley (2005:4) handlar employer branding om de fördelar en anställd får tack vare sin anställning. Dessa fördelar kan vara funktionella, ekonomiska och psykologiska.
- Metod** I studien användes kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer som tillvägagångssätt för insamling av material. Sju djupintervjuer med chefer inom företaget samt korta strukturerade intervjuer med tretton anställda genomfördes.
- Resultat** Attendo Care har ett gediget värderingsarbete med effektiva verktyg såsom värderingscoacher. I intervjuerna framkom att ingen enhet inom företaget i dagsläget upplevde några problem med att attrahera kompetent arbetskraft. Resultatet visade på många styrkor ute i verksamheten som att de exempelvis har ett aktivt arbete med sina värderingar och att personalen har tydliga möjligheter att påverka sin arbetssituation. Även vissa aspekter som kan förbättras kom fram under intervjuerna.
- Nyckelord:** employer branding, vårdbranschen, delaktighet, värderingar, attraktivitet

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Syfte och frågeställningar .....	2
1.2 Bakgrund .....	2
<b>2. Teoretisk referensram och tidigare forskning</b> .....	<b>3</b>
2.1 Employer branding .....	3
2.2 Hela organisationens delaktighet .....	4
2.3 Individens betydelse .....	5
2.4 Långsiktigt arbete .....	7
2.5 Följder av employer branding .....	7
2.6 Tillvägagångssätt .....	9
<b>3. Metod</b> .....	<b>10</b>
3.1 Insamling av material .....	10
3.2 Bearbetning av material .....	11
3.2 Kritisk granskning .....	12
<b>4. Resultat</b> .....	<b>12</b>
4.1 Employer branding internt .....	12
4.1.1 Ansvar för employer branding .....	12
4.1.2 Medarbetarnas delaktighet .....	13
4.1.3 Erbjudande .....	14
4.1.4 Företagets värderingsarbete .....	15
4.1.5 Identifikation med organisationen .....	16
4.2 Employer branding externt .....	16
4.2.1 Ambassadörer mot omgivningen .....	16
4.2.2 Marknadsföring .....	16
4.2.3 Rekrytering och återväxt .....	17
4.2.4 Synen på omvårdnadsbranschen .....	18
<b>5. Analys och diskussion</b> .....	<b>20</b>
5.1 Employer branding internt .....	20
5.1.1 Ansvar för employer branding .....	20
5.1.2 Medarbetarnas delaktighet .....	21
5.1.3 Erbjudande .....	22
5.1.4 Företagets värderingsarbete .....	22
5.2 Employer branding externt .....	23
5.2.1 Ambassadörer .....	23
5.2.2 Rekrytering och återväxt .....	24
<b>6. Slutsatser</b> .....	<b>25</b>
6.1 Vad gör Attendo Care till attraktiv arbetsgivare idag? .....	25
6.2 Hur uppfattas Attendo Care av de anställda? .....	25
6.3 Vad bör de göra framöver? .....	26
<b>7. Avslutande reflektion</b> .....	<b>27</b>
<b>Källförteckning</b> .....	<b>28</b>

## 1. Inledning

För den stora majoriteten av oss människor är arbetslivet en omfattande del av livet där mycket tid spenderas på arbetsplatsen och säkerligen osunt mycket på tankar kring arbetet. På samma sätt som det är viktigt att införskaffa en bekväm säng eftersom ungefär en tredjedel av livet spenderas i den borde det därför vara lika viktigt att välja en lämplig arbetsgivare eftersom lika stor andel av en vuxen människas tid går åt till relationen med denne.

Parment och Dyhre (2009:36) är intresserade av hur människor väljer vem de vill arbeta för och hävdar att vi i allt större utsträckning väljer att definiera oss själva utifrån vem vi jobbar för snarare än vilka arbetsuppgifter vi utför. I dagens samhälle anses det eftersträvansvärt att byta arbete ofta och lojaliteten mot arbetsgivaren har därmed tappat i betydelse. Med anledning av detta måste företag hela tiden sträva efter att vara attraktiva på arbetsmarknaden om de inte vill riskera att duktiga medarbetare lämnar luckor efter sig när de byter arbete.

Som en följd av utvecklingen inom informationsteknologi och globaliseringen har världen blivit alltmer transparent och avstånd är inte längre en hindrande faktor när information sprids (Scholte 2005:31). Hur ett företag resonerar och agerar kan därmed lätt spridas till omgivningen och det blir då viktigt för dem att arbeta med att sprida en positiv bild av sig själva som arbetsgivare (Parment & Dyhre 2009:10). När arbetssökande letar efter potentiella arbetsgivare använder de i många fall internet för att göra efterforskningar vilket innebär att det är viktigt att företag förmedlar en enhetlig och attraktiv bild av sig själva (2009:107). Jämfört med ett företag som säljer produkter har ett tjänsteföretag svårare att marknadsföra sig på ett attraktivt sätt eftersom det är den anställdes agerande som påverkar kundens upplevelse (2009:144). Även Ind (2003:394) lyfter fram att ett företags framgång bygger på de anställdas kompetenser och agerande. Arbetstagare eftersträvar i allt högre grad att deras val av arbetsgivare ska överensstämma med deras värderingar och ideologiska syn vilket leder till att arbetstagaren känner sig bekväm i situationen och därmed även presterar bättre (Parment & Dyhre 2009:12, 89; Moroko & Uncles 2008:165f).

Om arbetsgivarens och arbetstagarens värderingar sammanfaller stärks därmed företagets position som lämplig arbetsgivare för de senare. Den strategi företag använder, både internt och externt, för att framhäva vad som gör dem annorlunda och önskvärda som arbetsgivare kallas employer branding (Backhaus & Tikoo 2004:501). Intresset för att arbeta med employer branding ökar och många studier visar också på att en investering i att arbeta med ett långsiktigt och hållbart employer brand leder till ökad lönsamhet för organisationer (Barrow & Mosley 2005:72f; Edwards 2010:5; Parment & Dyhre 2009:20).

Ämnet är intressant att studera ur ett personalvetenskapligt perspektiv då arbetet med employer branding berör både omhändertagandet av nuvarande personal, rekrytering av ny personal samt att se till att de som får sluta på företaget inte blir förbisedda. Personalens välmående och engagemang påverkas av företagets employer brand. Som ett övergripande paraply återfinns företagets värderingar och vad de står för och att detta efterföljs. Samtidigt som employer branding kan anses handla om ren marknadsföring och därmed ett ämne för marknadsavdelningen är det viktigt att inte glömma bort personalens betydelse och därmed inte förringa personalavdelningens delaktighet.

## 1.1 Syfte och frågeställningar

Betydelsen av ett starkt employer brand har uppmärksammats av Attendo Cares personalavdelning. De har fått indikationer på att företaget i dagsläget inte är tillräckligt kända och attraktiva för att de ska kunna attrahera kompetenta medarbetare. Med anledning av detta vill de veta hur de ska gå tillväga för att stärka sitt arbetsgivarvarumärke för att kunna attrahera de bästa medarbetarna i framtiden. Vidare upplever personalavdelningen att omvårdnadsbranschen inte är speciellt attraktiv för ungdomar i dagsläget och undrar vad som kan göras för att ändra på detta.

Syftet med den här studien är att göra en nulägesanalys på Attendo Care för att undersöka hur de i dagsläget arbetar med att presentera sig som en attraktiv arbetsgivare. Vidare ska studien undersöka hur Attendo Care kan arbeta i framtiden för att attrahera och behålla kompetenta medarbetare.

Frågeställningar:

- Vad gör Attendo Care idag för att vara en attraktiv arbetsgivare?
- Hur uppfattas Attendo Care som arbetsgivare av de anställda?
- Vad kan de ytterligare förbättra i arbetet med employer branding?

## 1.2 Bakgrund

Attendo Care AB är ett privat vård- och omsorgsföretag med cirka 12 000 anställda (Företagspresentation 10-06-12). De är nordens ledande omsorgsföretag och är verksamma inom områdena äldreomsorg, funktionshindrade och individ- och familjeomsorg. I denna uppsats kommer fokus endast vara på äldreomsorgen då arbetet annars skulle bli alltför omfattande. Inom segmentet äldreomsorg finns både äldreboenden, demensboenden och hemtjänstverksamhet.

Varje arbetsplats inom äldreomsorgen benämns enhet och styrs av en verksamhetschef. De personer som anlitar Attendo Care, oavsett om de får besök av hemtjänst eller bor på ett boende, benämns hädanefter brukare. Då verksamheterna varierar i omfattning och inriktning kan vissa skillnader i arbetsuppgifter förekomma. För att varje enhet ska ha möjlighet att presentera sin verksamhet har de ett eget utrymme på företagets hemsida där detta kan göras på det sätt de finner lämpligt. Om de inte formulerar något på egen hand används en standardformulering.

Företagets vision är att stärka individen genom att:

- Uppmuntra självständighet och oberoende av sina brukare/klienter
- Utgå från den enskildes behov och förutsättningar
- Deras brukare/klienter ska känna att de blir bemötta med respekt inför sin egen självbestämmanderätt och integritet
- Deras brukare/klienter ska känna sig säkra och trygga

Attendo Cares ledord är:

- Kompetens - Vi kan
- Engagemang - Vi vill
- Hjälpsamhet - Vi bryr oss om

Under de senaste åren har Attendo Care växt i snabb takt vilket har inneburit att de både har byggt upp nya enheter och att de har tagit över enheter från andra vårdgivare. Det har medfört att arbetstagare som tidigare har haft kommunen som arbetsgivare numera är anställda av Attendo Care.

## **2. Teoretisk referensram och tidigare forskning**

För att skapa en bra grund för den kommande analysen presenteras här relevant tidigare forskning och teori. Först introduceras forskning kring employer branding innan betydelsen av delaktighet beskrivs. Därefter behandlas individens betydelse och dennes syn på arbetslivet vilket följs av varför arbetet med employer branding måste vara långsiktigt och vad det kan leda till innan mer konkreta tillvägagångssätt slutligen nämns.

### **2.1 Employer branding**

Då employer brand är ett tämligen nytt begrepp inom arbetslivet är området fortfarande relativt outforskat och mycket av litteraturen behandlar varumärkesbegreppet i relation till en produkt. Då det inte finns något vedertaget svenskt begrepp för employer branding kommer det senare att användas i den här uppsatsen. Melin (1997:41ff) hävdar att det är innehavaren av ett varumärke som har ansvar för att sprida kännedomen om märket, men det räcker inte att människor känner till det utan de måste även veta vad det är känt för. Enligt Aaker (1996:7f) är medvetenheten om ett varumärke inte att förringa utan den bidrar tillsammans med kundens lojalitet till varumärket, den upplevda kvaliteten samt vad som associeras med varumärket till att ett varumärke bedöms som mer eller mindre värt. Även Melin (1997:44) påpekar vikten av att det som förmedlas är av hög och jämn kvalitet för att de som är intresserade av varumärket inte ska riskera att bli besvikna vid något givet tillfälle.

Samtliga produkter i en produktkategori kan tillgodose ett visst basbehov men det som i slutändan avgör en konsuments val är det mervärde som företaget eller produkten erbjuder (Melin 1997:45). Samma tankesätt kan sägas gälla en arbetstagares val av arbetsgivare, alla kan uppfylla någon form av trygghet och ersättning men andra faktorer som sticker ut är det som avgör i slutändan. Backhaus och Tikoo (2004:503) hänvisar till Barney (1991) och lyfter fram att ett företag som har ovanliga och värdefulla resurser har ett övertag över sina konkurrenter. Enligt Backhaus & Tikoo (2004:502f) skapas ett employer brand av marknadsföring både internt och externt. Extern marknadsföring bidrar till att arbetsgivaren får en stärkt position och därmed attraherar kompetenta medarbetare. Till följd av den interna marknadsföringen blir arbetskraften unik och mycket svårare att ta efter.

Barrow och Mosley (2005:4) definierar employer branding som de "funktionella, ekonomiska samt psykologiska fördelar en anställd får av sin anställning och av att känna identifikation med sin arbetsgivare". Exempel på funktionella fördelar kan vara anställningstrygghet eller säkerhet på arbetsplatsen medan psykologiska fördelar snarare åsyftar relationen till arbetsuppgifterna eller kollegorna. En annan definition är Lloyds (2002) som Berthon m.fl. (2005:153) hänvisar till: "summan av ett företags insatser att kommunicera till nuvarande och presumtiv personal att det är en önskvärd plats att arbeta på".

Att det är svårt att attrahera duktig personal lyfts fram av Rosethorn och Mensink (2007:4) som skriver att i en undersökning gjord av Accenture ligger 60 % av VD:ar sömnlösa för att de tänker

på hur de ska attrahera duktiga medarbetare. För att de ska kunna överkomma det problemet är det viktigt att förstå vad som motiverar de anställda och vad företaget kan ge dem (Rosethorn & Mensink 2007:6). Även Parment och Dyhre (2009:89) är tydliga med att organisationen måste inse vikten av vad de erbjuder. Innan det kan konkretiseras måste organisationen först klargöra sin egen identitet och vad de står för. Melin (1997:133) påtalar också vikten av att ha en tydlig identitet och därmed hur varumärket uppfattas.

Även om varumärket för en produkt eller en tjänst skiljer sig en del från varumärket för företaget som arbetsgivare menar Barrow och Mosley (2005:110f) att de är väldigt nära relaterade. Genom att attrahera duktiga och engagerade medarbetare som presterar väl kan produkten eller tjänsten levereras med hög kvalitet. Likaså påverkar en produkts varumärke hur välkänt ett företag är vilket även hjälper till att locka högpresterande kandidater till företaget. Även Parment och Dyhre (2009:40) påtalar den starka relationen mellan de två varumärkena då de hävdar att anställda refererar till produkten eller tjänsten när de ska marknadsföra hur företaget är som arbetsgivare.

## **2.2 Hela organisationens delaktighet**

Ett grundläggande krav för att arbetet med employer branding ska fungera på ett effektivt sätt är att ledningen är involverad och står bakom det som görs (Parment & Dyhre 2009:44). Är inte ledningen engagerad kommer företaget med stor sannolikhet att få problem med att utveckla ett framgångsrikt employer brand. Då det här arbetet omfattar både marknadsföring och personalfrågor är det viktigt att trycka på att ett samarbete mellan marknadsavdelningen och personalavdelningen är förtjänstfullt för att utnyttja deras respektive kompetenser till ett maximum vilket även Mensink (2007:5) håller med om. Likaså pekar Foster, Punjaisri och Cheng (2010:403) på vikten av ett samarbete mellan de båda avdelningarna då de hävdar att det är en nyckel till den interna marknadsföringen och därmed också till att de anställda identifierar sig med företaget och blir mer lojala. För att arbetet med employer branding inte ska bli något som enbart vissa inom organisationen arbetar med behöver alla ta sitt ansvar för att det som företaget kommunicerar är representativt då varje anställd är en länk mellan företaget och omgivningen (Parment & Dyhre 2009:44, Foster m.fl. 2010:402). Lika viktigt som det är för medarbetarna att känna ett ansvar måste också ledare och chefer se organisationen som en helhet och inte bara fokusera på sig själva (Ind 2003:394).

Olika enheter eller avdelningar bör med andra ord inte ha olika förhållningssätt till policys, värderingar eller tillvägagångssätt om företaget eftersträvar att förmedla en enhetlig bild (Parment & Dyhre 2009:130f). Barrow och Mosley (2005:76) skriver att ett sådant arbete kan vara väldigt svårt när ett företag förvärvar ett annat eller om två företag går samman då de troligtvis har olika styrkor som bör kombineras för att uppnå bästa resultat. Om ett företags enheter får alltför mycket frihet att själva utforma policys riskerar det i slutändan att skada arbetet med att stärka varumärket eftersom employer branding inte fungerar om principer och praktiker inte är konsekventa (Parment & Dyhre 2009:130f). Företaget måste säkerställa att så är fallet och att förväntningarna från de anställda uppfylls genom att kontinuerligt arbeta med sitt employer brand (Backhaus & Tikoo 2004:503).

Ett område inom employer branding som innefattar flera aspekter är kommunikation, hur den ska skötas internt inom företaget är lika viktigt som hur den ska skötas externt (Barrow & Mosley

2005:143). Den interna kommunikationen är ett kraftfullt verktyg för att informera de anställda och därigenom vidhålla goda relationer och förhoppningsvis även motivera de senare till att göra ett bra jobb (Blomquist & Röding 2010:116). Dessutom är det av vikt 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 (Parment & Dyhre 2009:10, 90; Moroko & Uncles 2008:170). Då även de anställdas åsikter lättare sprids med hjälp av informationsteknik är det också viktigt att beakta att samtliga anställda är ambassadörer för företaget och det går inte att veta på förhand om någons umgänge på fritiden kan leda till en framtida affär för arbetsgivaren (Parment & Dyhre 2009:40, 146). Genom att tydligt visa för både nuvarande anställda och omvärlden med dess potentiella framtida arbetstagare att företaget följer sina värderingar ökar de även sin attraktivitet. Barrow och Mosley (2005:94) menar att värderingarna ofta speglar en organisations vision. Enligt den sociala identitetsteorin bygger människor upp sin självbild utifrån bland annat vilka organisationer personen tillhör. Följaktligen har en arbetsgivare med tydligt formulerade mål och visioner en fördel när ny arbetskraft ska attraheras om de senare har värderingar som överensstämmer med företaget (Backhaus & Tikoo 2004:506). Dessutom påverkar ett företags rykte i vilken utsträckning en person identifierar sig med varumärket vilket gör att arbetssökande söker sig till organisationer som kan bidra till att den egna självbilden stärks.

Ett företag som vill utveckla sitt employer brand måste vara medvetna om att de inte kan inleda med att inventera kommunikationskanaler och meddelanden till kunder och andra externa aktörer, arbetet måste börja inuti den egna organisationen (Parment & Dyhre 2009:56). Arbetsgivaren måste på något sätt undersöka hur de nuvarande anställda ser på företaget och dess attraktionskraft innan insatser mot potentiella nyanställningar påbörjas. Sartain (2005:89f) hävdar att ett företag som förbiser betydelsen av att först arbeta med varumärket internt riskerar att gå miste om mycket värde i varumärket som ska kommuniceras utåt. Ett varumärke som förmedlas på ett konsekvent sätt till de anställda genom hela anställningen är ett av de mest kraftfulla verktygen en personalavdelning har för att stärka företagets employer brand. Den externa bilden av ett företag som arbetsgivare påverkas i positiv riktning av att företaget har en positiv och trygg identitet som grund (Martin, Beaumont, Doig & Pate 2005:81).

### **2.3 Individens betydelse**

Individer har idag fler valmöjligheter i livet än tidigare vilket kan leda till att människor lättare känner missnöjsamhet med sin arbetssituation (Parment & Dyhre 2009:21ff). Att vara i en arbetssituation som individer tidigare sett som en trygghet, kan i dagens samhälle leda till en känsla av att inte komma någonvart. Att företag arbetar med employer branding leder till att arbetssökande får mer information om vilka karriärmöjligheter och vilka organisationer som passar just dem genom att de får en möjlighet att få en bild av ett företag redan innan de söker sig dit. En viktig aspekt inom employer branding är just att attrahera rätt medarbetare till företaget då detta gynnar både individen och företaget. Ur individens synvinkel, men även organisationens, är det viktigt att arbeta inom en organisation som passar denne då personer som upplever att de är på rätt plats löper mindre risk att bli utbrända och sjuka. Detta resonemang får stöd av en rapport från Svenskt Näringsliv (Franzon & Lundgren 2003:15) där en undersökning



gjord av Kairos Future presenteras som visar att unga vill arbeta för en arbetsgivare som är tydliga med att de har tydliga värderingar och bryr sig om sin personal. Employer branding handlar både om att attrahera attraktiva medarbetare till företaget men också att se till att duktiga anställda stannar kvar i företaget. Har ett företag ett starkt employer brand har de rimligtvis även lättare att få kompetenta anställda att stanna (Parment & Dyhre 2009:21ff).

Parment och Dyhre (2009:16f) menar att unga människor idag har en annan syn på arbetslivet än den äldre generationen, ett arbete förväntas vara utvecklande och självuppfyllande och inte bara en rättighet eller en skyldighet. De har också växt upp med internet och möjligheten till snabb kommunikation vilket leder till att information om företag snabbt sprids. Dessutom är unga i arbetslivet inte uppväxta med samma lojalitetsinställning som tidigare och tenderar därför att i större utsträckning byta jobb oftare än sina äldre kollegor (2009:31). När Kairos Future i en studie ställde frågor till arbetsgivare trodde 95 % att ungdomar kommer att byta arbetsgivare oftare än tidigare generationer (Franzon & Lundgren 2003:4). Den bild kandidater har av ett företag påverkar i hur hög utsträckning de kan tänka sig att söka arbete där. Har företaget ett bra rykte är sannolikheten större att kandidater söker sig dit. De jämför sina egna behov och värderingar med företagets och ju bättre de stämmer överens desto troligare är det att kandidaterna vill ha företaget som arbetsgivare (Backhaus & Tikoo 2004:506; Jiang & Iles 2011:100; Edwards 2010:8). Många letar efter nya valmöjligheter på arbetsmarknaden näst intill kontinuerligt och betydelsen av att som företag ständigt synas i sammanhang där deras potentiella anställda rör sig växer för att inte riskera att hamna i skymundan när de behöver anställa personal.

Eftersom företag med sitt employer branding-arbete syftar till att nå ut till framtida talanger kommer det följaktligen att leda till att rekryteringar blir aktuella (Jenner & Taylor 2007:8). För att stärka attraktionskraften är det viktigt för företaget att stärka sitt rykte och sin position gentemot både befintliga och framtida anställda. Med ett gott rykte som arbetsgivare blir det lättare att både attrahera nya kompetenta personer till företaget och behålla de redan anställda (Sartain 2005:90).

Kostnaderna för en felrekrytering är inte något som ett företag bör försumma (Barrow & Mosley 2005:70). Det är inte helt enkelt att uppskatta vad en felrekrytering kan kosta ett företag, men enligt Lindelöw (2008:19f) handlar det ofta om miljonbelopp. I de beloppen inberäknas bland annat kostnader för att en anställd som inte är rätt person för tjänsten underpresterar under en längre tid, sänkt motivation och därmed prestation för kollegor och även för resurser som läggs på att hitta en ny anställd. Dessutom kan arbetsgivarens rykte påverkas vilket i sin tur kan ha effekter på i vilken utsträckning kunder stannar kvar. Lindelöw (2008:20) tar även upp betydelsen av att som individ känna att uppgifterna är rätt då personen annars riskerar att ödsla oro och energi på malplaceringen i onödan.

För att arbetet med employer branding ska leda till lyckade rekryteringar krävs dock att företaget har tydliga mål och definitioner på vilka målgrupper de har (Parment & Dyhre 2009:4). Det för att inte ödsla resurser på att försöka nå ut till personer som egentligen inte är intressanta i rekryteringssammanhang utan endast fokusera på de som kan identifiera sig med företaget. Vidare menar Parment och Dyhre (2009:98) att samtliga enheter på företaget måste resonera likadant för att rekryteringsarbetet ska bli konsekvent. Om olika avdelningar eller enheter tänker

och agerar olika leder det till att kandidater rekryteras baserat på olika förutsättningar och konsekvensen kan då bli att bilden av företaget blir mer splittrad. När en rekrytering väl har skett är det viktigt att företaget kan hålla vad de har lovat, att det som visats utåt också stämmer när personen väl blir anställd. Om företaget lyckas med detta leder det till att den anställde i högre grad blir lojal och engagerad enligt Moroko & Uncles (2008:165f). Vikten av nyss nämnda autenticitet lyfts även fram av Barrow och Mosley (2005:119ff) och det kan åstadkommas genom att värderingarna är desamma gentemot både kunder och anställda.

#### **2.4 Långsiktigt arbete**

Även om rekryteringsprocessen är en stor del av arbetet med employer branding är det viktigt att det inte är endast i denna process som det är fokus på att stärka varumärket utan att arbetet med detta pågår hela tiden (Parment & Dyhre 2009:47, 57). Många företag ser inte nyttan med att satsa på employer branding i exempelvis en lågkonjunktur då pengar ofta behöver sparas eller satsas på andra mer akuta områden. Ofta startar arbetet med employer branding sent och många gånger på grund av att rekryteringskostnaderna blivit höga då företaget inte ses som en attraktiv arbetsgivare. Att endast arbeta med employer branding i de lägen när ett stort behov av att rekrytera medarbetare uppstår leder till att mycket pengar satsas på något som med stor sannolikhet inte ger särskilt mycket effekt. Ett bra employer branding-arbete behöver vara kontinuerligt och konsekvent i hela organisationen, att endast göra punktinsatser i exempelvis rekryteringsprocessen förmedlar i de flesta fall inte en positiv bild av ett företag (Backhaus & Tikoo 2004:503; Parment & Dyhre 2009:47).

För att skapa ett trovärdigt employer brand är det viktigt att inte bara fokusera på de potentiella framtida anställda utan även på de medarbetare som redan finns inom organisationen (Parment & Dyhre 2009:38ff). Att de är nöjda med företaget som arbetsgivare och sprider detta till familj och vänner är en viktig del i att stärka arbetsgivarvarumärket. Då relationerna i varje persons sociala nätverk oftast är mer beständiga än relationen till arbetsgivare är det viktigt att se alla anställda som ambassadörer för företaget (Moroko & Uncles 2008:171). Med anledning av detta är det även viktigt att tänka på hur de som ska sluta på företaget blir behandlade så att de slutar med en positiv känsla av företaget som arbetsgivare. Detta med tanke på att de kan bli aktuella för att arbeta på företaget igen och att de fortfarande är ambassadörer för företaget efter att de slutat eftersom de troligtvis fortsätter att berätta om företaget som arbetsgivare (Parment & Dyhre 2009:110, 126; Barrow & Mosley 2005:103). Den stora skillnaden mellan de som har slutat och de som fortfarande är anställda är att det är mycket svårare att kontrollera vad de förra säger till sina vänner och bekanta om erfarenheter med företaget vilket gör avslutandet av relationen till en mycket viktig insats (Martin m.fl. 2005:79).

Ett företag inom en bransch som i sig inte är attraktiv att arbeta i för många har i många fall ett svårare utgångsläge för att arbeta med employer branding än andra företag (Parment & Dyhre 2009:75). Ett sätt att arbeta långsiktigt med employer branding i ett sådant fall är att företag inom branschen går samman och marknadsför yrkesområdet på till exempel arbetsmarknadsdagar eller andra event. Det kan på så sätt vara lättare öka attraktiviteten inom branschen för att sedan börja konkurrera med varandra som företag.

#### **2.5 Följder av employer branding**

Ett företag som aktivt arbetar för och lyckas med att få ett starkt employer brand leder enligt Parment och Dyhre (2009:23f) till ett antal positiva konsekvenser. De menar att om de anställda

inom organisationen i arbetet involveras med att utveckla företagets employer brand känner de engagemang och delaktighet vilket också leder till högre produktivitet. Ett starkt employer brand kan också underlätta för individer att söka sig till en arbetsplats som upplevs lämplig. Att vara rätt person på rätt plats leder också till att arbetstagaren mår bättre vilket då leder till färre fall av utbrändhet och sjukskrivningar.

Något som ofta kan upplevas frustrerande för arbetstagare är när organisationen fattar beslut om att genomföra en förändring, många anställda ser inte meningen med det nya utan anser bara att de påtvingas för många förändringar (Barrow & Mosley 2005:130, Blomquist & Röding 2010:173). För att överkomma detta motstånd bör företaget tydligt kommunicera orsak till och mål med förändringen för att öka förståelsen bland de anställda. Antonovsky (Blomquist & Röding 2010:173) myntade på 90-talet begreppet KASAM, känsla av sammanhang, som inkluderar de tre delarna begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Det första begreppet av de tre handlar om att människor har en förståelse för vad som sker. Hanterbarhet innebär att det finns medel med vilka det går att påverka en situation. Det tredje och sista begreppet, meningsfullhet, betyder att det som görs är värt att lägga resurser på.

Att ett företag satsar på att utveckla ett starkt employer brand kan leda till ökad lönsamhet, bland annat genom att det underlättar för företaget att rekrytera de personer som är bäst lämpade för arbetet (Parment & Dyhre 2009:20). Studier har visat att det finns ett positivt samband mellan ett starkt employer brand och lönsamhet för företag (Barrow & Mosley 2005:72f; Edwards 2010:5). Likväl gäller det omvända enligt Foster m.fl. (2010:404), att om ett företag inte är konsekvent i sitt varumärke mot både kunder och anställda kan det leda till att båda varumärkena försämras och företaget förlorar i konkurrenskraft. Studier har också visat på att arbetstagare i många fall är villiga att acceptera en lägre lön hos en arbetsgivare som de anser attraktiv, än hos en arbetsgivare som de inte har en lika positiv bild av (Parment & Dyhre 2009:80 & Jiang & Iles 2011:99).

Att organisationen har en bra företagskultur är viktigt och kan spela stor roll i arbetet med att utveckla ett hållbart employer brand (Parment & Dyhre 2009:71). Detta på grund av att alla medarbetare har ett behov av att känna sig sedda och vara delaktiga i organisationen. Genom att låta de anställda vara med och påverka hur arbetet ska planeras, utföras och följas upp menar Eriksson (2005:58f) att en god arbetsmiljö kan uppnås. När arbetstagarna upplever att deras åsikter har betydelse upplever de även att arbetet är mer meningsfullt. Ett bra ledarskap som har fokus på att få de anställda att trivas och förstå att de är en del av något större, leder till mer lojala medarbetare som därmed blir bättre ambassadörer för företaget (Parment & Dyhre 2009:71). I lojaliteten till arbetsgivaren inkluderar Backhaus och Tikoo (2004:508) den förpliktelse en anställd känner till arbetsgivaren vari identifikation och inblandning i företaget, acceptans av mål och värderingar samt vilja att jobba hårt och önskan att vara kvar inom företaget. Med ett starkt employer brand där de anställda är lojala mot arbetsgivaren höjs produktiviteten och företaget blir mer konkurrenskraftigt än tidigare (Backhaus & Tikoo 2004:501, 505). Enligt Foster m.fl. (2010:404) kan också konkurrenskraften försämras om företaget inte lyckas vidhålla en konsekvent bild av sitt employer brand. Parment och Dyhre (2009:79) menar också att det är billigare att underhålla ett employer brand än att bygga upp det från grunden.

## 2.6 Tillvägagångssätt

Samtidigt som ett företag förväntas ta politiska, etiska och finansiella förväntningar i beaktande ställs även krav på att de anställda blir väl omhändertagna (Parment & Dyhre 2009:10). På vilket sätt det ska ske kan dock variera, förmåner såsom mobiltelefon, kaffe och frukt var tidigare konkurrensmedel men sådana erbjudanden har spridits till allt fler företag då de är lätta att kopiera (2009:91). Däremot är kultur arbetsklimat och liknande mycket svårare att ta efter då de båda härstammar från ledarskapet och hur de anställda agerar.

Ett framgångsrikt ledarskap kan leda till att medarbetarna dagligen känner sig sedda och delaktiga enligt Parment och Dyhre (2009:71). Författarna menar vidare att ett öppet informationsflöde skapar en bra grund för ett starkt employer brand och det gäller i synnerhet ungdomar som i allt högre grad efterfrågar en öppen och ärlig kommunikation (Parment & Dyhre 2009:75f, 92). Många företag har idag långsamma kommunikationskanaler vilket nämnda ungdomar därmed kan uppleva frustrerande. Då de anställda är de i särklass bästa ambassadörerna enligt författarna är det viktigt att ta hänsyn till dem och i de allra flesta fall eftersträva öppen kommunikation och delaktighet. Genom att erbjuda de anställda möjligheter till kontinuerlig utbildning och utveckling kan företaget vara med och påverka arbetstagarnas prestation som i sin tur bör leda till att de blir mer motiverade och gör ett bättre jobb (Barrow & Mosley 2005:157; Merchant & Van der Stede 2007:84).

Barrow och Mosley (2005:157f) skriver att en studie visat att utvecklingsmöjligheter var den omständighet som i störst utsträckning påverkade de anställdas motivation och känsla av uppskattning. En annan faktor som påverkar personalens lojalitet och engagemang är huruvida företaget lyckas uppfylla och stå för vad de lovar, att signalerna som sänts innan anställningen påbörjas visar sig vara genuina och stämmer med hur företaget faktiskt arbetar (Moroko & Uncles 2008:165f). Om företagets agerande och tillvägagångssätt inte är konsekventa med riktlinjerna kommer inte arbetet med att stärka arbetsgivarvarumärket att fungera, det måste vara autentiskt (Parment & Dyhre 2009:90, 131).

Personalens agerande är också det som lägger grunden för hur organisationen presenteras gentemot andra aktörer vilket även inkluderar personer som kan komma att söka jobb på företaget (Parment & Dyhre 2009:40). Även Ind (2003:393) är inne på att de anställda är den viktigaste kontaktytan mot omgivningen och därmed de som avgör vilken bild andra får av företaget. Backhaus och Tikoo (2004:511) hävdar att just tjänsteföretag kräver ett mer omfattande arbete med employer branding då de inte har någon produkts varumärke att stötta sig mot. Ind (2003:398ff) pekar även på vikten av att de anställdas attityder och beteenden är baserade på företagets mål, att varumärket levs ut i det dagliga arbetet. Samma författare hävdar också att många företag förväntar sig att det räcker med att kommunicera sina värderingar och mål för att de anställda ska följa dem fullt ut. Han vill dock påpeka att alla organisationer måste arbeta med dem om det ska ge resultat. Det håller även Parment och Dyhre (2009:36) med om som skriver att en organisation måste anstränga sig om de ska kunna skapa ett starkt varumärke. Ett steg i den processen är att inte tro att det räcker med att titta på omgivningen och sedan den egna organisationen (Sartain 2005:90f). En grundlig genomgång av vad företaget själva står för och i vilken utsträckning de anställdas inställning överensstämmer med detta är nödvändigt för att veta vad som ska kommuniceras utåt. Om så inte sker finns det en risk att företaget konstant

försöker att anpassa sig efter konkurrenter eller de arbetssökande vilket gör att de hela tiden ligger efter och ödslar energi på följa istället för att leda.

### **3. Metod**

I detta kapitel kommer vi att beskriva hur studien har genomförts samt argumentera för våra val i tillvägagångssättet.

#### **3.1 Insamling av material**

För att samla in empirisk data till en studie kan kvalitativ eller kvantitativ metod väljas (Jacobsen 2002:49). Beroende på vilket forskningsproblem som ska studeras och vilken form av kunskap som är tänkt att framkomma väljs vilken av de två som är bäst lämpad. Den kvantitativa metoden bygger på att samla in och bearbeta sifferdata som sedan presenteras (Borg & Westerlund 2006:9; Jacobsen 2002:38). Kvalitativ metod är enligt Silverman (2006:35, 43) mer flexibel än kvantitativ och ger en möjlighet att uppmärksamma fenomen som hade varit svåra att komma åt annars. För att få en möjlighet att analysera respondenternas svar djupare och därmed få en bättre förståelse för deras bild av verkligheten har vi till den här studien valt den kvalitativa metoden (Borg & Westerlund 2006:9).

Vårt arbete inleddes med att tydliggöra uppdragets syfte och vad företaget önskade uppnå med vårt arbete. Därefter påbörjade vi arbetet med att leta upp relevant litteratur i form av böcker, uppsatser och artiklar för att vidga vår förståelse kring ämnet. För att lättare kunna hålla isär de anteckningar som berörde olika områden valde vi att markera varje område med var sin färg för att skapa en bättre överblick (Ryen 2004:107ff). Utifrån det material vi samlade på oss formulerade vi sedan intervjufrågor som skulle behandla de områden vi lyft fram och som följaktligen även skulle hjälpa oss att undersöka Attendo Cares attraktionskraft och se vad de kan förbättra.

Vi hade själva inte någon större möjlighet att påverka vilka vi fick intervjua utan vi blev tilldelade två personer i ledningsgruppen samt fem verksamhetschefer. I ett tidigt skede bestämde vi oss för att intervjuerna skulle vara semistrukturerade med ett femtontal förberedda frågor. Detta för att leda respondenten i viss utsträckning men ändå lämna utrymme för att fånga upp intressanta områden som skulle komma att dyka upp under intervjun (Denzin & Lincoln 2000:652f; Silverman 2006:110). På så sätt skulle vi kunna få en bredare bild av respondenternas syn på verkligheten än om vi endast hållit oss till på förhand bestämda frågor, dock med den påföljande risken att vi skulle erhålla onödigt information (Ryen 2004:44). Utöver dessa djupintervjuer höll vi även några korta intervjuer med tretton medarbetare kring företagets styrkor och svagheter för att få en bredare bild av organisationen. Då vi var ute efter svar på specifika frågor när vi intervjuade medarbetarna valde vi en strukturerad intervjumall för därmed även hålla dem relativt korta.

För att kunna hantera mängden information under det kommande arbetet valde vi att spela in intervjuerna och därigenom se till att vi skulle ha ett tillförlitligt material vid transkriberingen (Ryen 2004:56f). Under intervjuerna närvarade vi båda för att minska risken för att missa något sammanhang eller koppling, en ställde frågor och en antecknade svaren samt nickningar och andra liknande signaler som inte fastnade på band (Ryen 2004:69). De korta intervjuerna med anställda på enheterna gav oss ett underlag för hur företaget uppfattas av de nuvarande anställda

och vad som är dess styrka som arbetsgivare. Våra längre intervjuer gjorde att vi fick en bild av hur företaget arbetar i nuläget och vad de strävar efter framöver. På grund av att tiden för uppdraget var relativt kort fick vi nöja oss med att endast inkludera nuvarande anställda i vår studie, arbetet med att studera hur arbetssökande ser på företaget överlåter vi åt framtida forskare. En sådan undersökning där potentiella kandidater tillfrågas hur de ser på Attendo Care som arbetsgivare jämfört med andra vårdgivare kan vara en lämplig fortsättning på arbetet med employer branding på företaget.

### **3.2 Bearbetning av material**

När samtliga intervjuer var genomförda transkriberade vi dem för att få alla svar i skriftlig form för att därmed lättare kunna bearbeta materialet (Silverman 2006:287). Intervjувaren kategoriserade vi sedan på samma sätt som den tidigare forskningen i syfte att ytterligare förbättra vår överblick. Resultatet från intervjuerna sammanställde vi och jämförde där svaren från de olika respondenterna för att avgöra om synen på företaget och vad som görs var enhetlig eller splittrad. Därefter relaterade vi det empiriska materialet till våra litteraturstudier för att hitta faktorer och arbetssätt som dels stämde överens och dels skiljde sig åt. Utifrån det materialet drog vi sedan våra slutsatser i arbetet.

Gällande den etiska aspekten vid genomförande av intervjuer finns det några punkter som är viktiga att tänka på, bland annat att människor deltar frivilligt, att de är anonyma och att se till att det finns ett visst förtroende mellan forskaren och de som deltar i studien (Silverman 2006:323; Ryen 2004:154ff). Vi var noga med att i början av våra intervjuer berätta att respondenterna var anonyma och ställde också frågan om vi fick spela in intervjuerna. För att bygga upp ett förtroende mellan oss och respondenterna berättade vi vilka vi var och kortfattat varför vi genomförde intervjuerna. För att anonymiteten ska bibehållas men det ändå ska gå att göra någon skillnad på respondenternas svar har vi valt att ge samtliga ett påhittat namn. Verksamhetscheferna har tilldelats de fingerade namnen Hanna, Kristin, Sonja, Monika och Veronica. De två cheferna i ledningsgruppen benämns härnäst Ingrid och Pia. För att ytterligare säkerställa anonymiteten har vi valt att i vissa av de presenterade citaten korrigera språket i mindre utsträckning.

Vår ursprungliga tanke med intervjuerna var att tydliggöra det gap vi förväntade oss existera mellan den personal som verksamhetscheferna idag attraherade och det önskemål de hade om att kunna tilltala de kompetenta personer de skulle vilja anställa. Efter att samtliga intervjuer var genomförda insåg vi att ingen av respondenterna upplevde att de hade problem med att attrahera kompetenta medarbetare till sina respektive enheter. På grund av den information vi inledningsvis fick från personalavdelningen blev vi märkbart förvånade över diskrepansen och lyfte därför upp problemet med vår uppdragsgivare. Även för henne var skillnaden gentemot deras information en klar överraskning, det var inte alls vad hon hade förväntat sig. Efter en diskussion kring problemet kom vi fram till att det gap vi hade väntat oss inte existerade. Fokus på studien kom istället att bli på vad företaget idag gör bra och tilltalar de nuvarande anställda och de som har sökt anställning hos Attendo Care. Genom att inrikta oss på dessa punkter kunde vi ändå behålla syftet med studien någorlunda intakt och rikta in oss på att tydliggöra aspekter som andra enheter i företaget kan ta till sig av för att stärka sin situation som tilltalande arbetsgivare.

### **3.2 Kritisk granskning**

I vår studie måste vi vara medvetna om att det faktum att vår uppdragsgivare valde ut intervjurespondenterna åt oss kan ha påverkat vilka svar och vilken bild av företaget och dess arbete vi har fått. Även om så inte är fallet kan slumpen ändå ha påverkat vilka åsikter som har blivit representerade. Den risken hade kunnat minskas genom fler intervjuer men då samtliga intervjuer skulle transkriberas upptog det väldigt mycket tid och därmed hade vi inte möjlighet att hinna med fler intervjuer. Då resultatet i undersökningen inte överensstämde med det förväntade finns det viss risk att en ny studie på samma område, med andra respondenter, skulle ge ett annorlunda resultat.

Att intervjuerna genomfördes i företagets lokaler kan dels ha bidragit till att respondenterna känt sig bekväma men samtidigt kan risken för att någon annan på arbetsplatsen hör deras svar påverkat deras svar till att bli mer begränsade. Genom att vi fick besöka företagets enheter upplever vi att vi fick en bättre förståelse för de anställdas vardag och även en bättre bild av våra respondenter än om vi hade genomfört telefonintervjuer.

## **4. Resultat**

I det följande avsnittet presenteras det material som har samlats in under studien. Materialet är uppdelat i kategorier och därmed även kapitelrubriker som ansågs av intresse.

### **4.1 Employer branding internt**

De svar som respondenterna gav som behandlar hur företaget arbetar internt, mot de redan anställda, redogörs under de kommande underrubrikerna.

#### ***4.1.1 Ansvar för employer branding***

En av de viktigaste frågorna för att få en bild av hur Attendo Care i dagsläget arbetar med employer branding var att reda ut vem de anställda på företaget anser har ansvaret för att de är attraktiva. Minoriteten av respondenterna menade att samtliga anställda inom Attendo Care har ett ansvar för att stärka företagets varumärke som arbetsgivare. De tre som uttryckte detta var alla snabba på att komma med sitt svar. Hanna, en av de tre, var väldigt tydlig med uppfattningen om att samtliga medarbetare är viktiga kommunikationsmedel för att marknadsföra företaget. Hon menade att det finns potential för att det den anställde säger om sin arbetsgivare sprids oerhört fort i bekantskapskretsen och att varje person som är anställd av Attendo Care därmed bör anses vara en ambassadör.

”Tänk bara, varje personal har minst, om man tänker på deras [...], tjugo personer, minst, runt omkring sig då, dessa personer har också det.” - Hanna

Vidare var det enligt Sonja viktigt att det finns tydliga strategiska rutiner för hur företaget ska gå tillväga både för att behålla duktiga medarbetare och för att vara attraktiv och få utbildad omvårdnadspersonal att söka sig till Attendo Care. Även Pia menade att koncernledningen har det yttersta ansvaret för employer branding, dock med tillägget att marknadsavdelningen, personalavdelningen och lokala chefer också har viktiga roller. Ingrid var av åsikten att personalchefen har det yttersta ansvaret för employer branding då det handlar om utveckling av medarbetare och medarbetarskap, men när det gäller branding som helhet är alla medarbetare involverade, var och en på sitt sätt. Kristin var av en mer utstickande uppfattning och tyckte att

marknadsavdelningen ensamt har ansvar för att stärka varumärket gentemot anställda och tänkbara anställda då det handlar om ren profilering.

För att företagskulturen med delaktighet och viljan att göra ett bra jobb ska kunna spridas ut i hela organisationen ansåg Sonja att arbetet med det måste börja i högsta ledningen. Endast på det viset kan kulturen få tillräckligt starkt fotfäste för att kunna spridas till samtliga delar av företaget och därmed bli en del i en långsiktig strategi för att stärka företagets employer brand.

Vidare nämnde flertalet av respondenterna vikten av att hålla ett samtal med personer som slutar på företaget för att avsluta relationen på ett bra sätt. Respondenterna menade att personer som känner att de står på god fot med företaget när de slutar kan komma att söka jobb inom företaget igen i framtiden. Ett par av verksamhetscheferna hade även exempel på anställda som misskött så mycket att det inte fanns någonting att vinna på ett avslutande samtal och de hävdade att ett sådant ändå inte hade påverkat personens inställning i någon större utsträckning.

Två av respondenterna var inne på utvecklingsarbete inom företaget när det långsiktiga perspektivet diskuterades. Sonja var av uppfattningen att de anställda på företaget, men även vårdbranschen i stort, såg på förändringar och utveckling som något övergående, att när någonting hade ändrats var det klart och personalen kunde lägga det åt handlingarna för att fortsätta med sitt vanliga arbete. Det kan enligt respondenten bero på att det händer så mycket inom vårdbranschen med nya rön om hur exempelvis dementa personer ska behandlas och bemötas och att det idag inte är möjligt att se jobbet som en plats dit de anställda går för att göra samma saker om och om igen. För att lyckas hålla personalen på tårna och deras hjärnor igång kan då en strategi vara att använda sig av värderingskortleken som företaget har där det på varje kort går att läsa ett påstående kring ett av värdeorden. Ingrid höll med om att det inte går att slappna av någon gång utan personalen och Attendo Care måste ständigt fortsätta att utvecklas, annars tappar företaget alldeles för mycket mark.

#### ***4.1.2 Medarbetarnas delaktighet***

Vid flertalet av intervjuerna pratade respondenterna sig varma om hur företaget arbetar med att göra sina anställda delaktiga i det dagliga arbetet och att detta är ett argument som kan visa på företagets attraktivitet. Återkommande vid ett par intervjuer var att det är omvårdnadspersonalen som har störst inblick i hur arbetet utförs och vad som skulle kunna förändras för att förbättra situationen för både brukare och anställda. Genom att de därmed känner att de kan vara med och påverka menade flera respondenter att de anställda tar ett större ansvar för sina arbetsuppgifter, en respondent uttryckte sig på följande sätt:

”Den här typen av funktioner ligger ute hos medarbetarna för att skapa det här liksom flowet.” - Ingrid

Genom att skapa ett klimat där medarbetarna upplever att de kan påverka leder det också till att de inte känner sig låsta i sin situation. Samtliga sju respondenter berättade på ett eller annat sätt att de anställda har stora möjligheter att vara med och påverka sin arbetssituation och att de får ta ansvar för områden som annars ligger på verksamhetschefens bord. Att cheferna dessutom sitter mitt bland sina anställda erbjuder möjligheter för de senare att lätt komma i kontakt med chefen vilket flera respondenter ser som ett argument i marknadsföringen för att påvisa att organisationen är lyhörd för förslag och tankar.



Ett vanligt exempel på hur företaget arbetar för att öka delaktigheten är att verksamhetschefen tar ett steg tillbaka under arbetsplatsträffar för att de anställda på enheten inte ska se mötet som envägskommunikation. Istället får de anställda turas om att vara ansvariga för arbetsplatsträffen och under mötet avgör de själva vilka ämnen som diskuteras. Vidare påpekade en stor andel av omvårdnadspersonalen vi träffade att företagets struktur möjliggör en mycket god kontakt med den närmaste verksamhetschefen vilket gör det lättare att ta upp en situation än om chefen hade varit lokaliserad på någon annan plats. Av samma anledning blir även beslutsvägen kortare och ett beslut eller svar kan fås med mycket kortare behandlingstider än när samma enhet sköttes i kommunens regi.

Två av verksamhetscheferna var under intervjuerna inne på ekonomins betydelse för att skapa en tydligare samhörighet och förståelse för vad som krävs av de anställda och hur det påverkar dem att jobba mot samma mål. Den ena av dem, Kristin, lyfte fram att information om det ekonomiska läget måste spridas ut från chefens kontor för att de anställda ska få en bättre förståelse för verksamheten. Detta hade även konkretiserats av Hanna med hjälp av en hemmagjord ekonomiutbildning där syftet var att skapa en förståelse för situationen.

”...har vi ett tomt rum, så får vi inte betalt då. Och personalen ska veta sambandet mellan tomt rum och sin lön.” - Hanna

På frågan om vilka styrkor Attendo Care har som arbetsgivare var det många av medarbetarna som svarade snabba beslutsvägar och korta led. Även närheten till chefen upplevdes som något väldigt positivt. Möjlighet att utvecklas inom företaget och att cheferna lyssnar på de anställda togs upp som positiva aspekter. Hur viktigt det är för en del personer att chefer är lyhörda och ger de anställda utrymme exemplifierades av Hanna som inför en sommar blev kontaktad av en anställd på kommunen som gärna ville arbeta för Attendo Care istället. Hon insåg att hon inte skulle kunna erbjuda lika hög lön som kommunen hade gjort men den arbetsökande hade inga problem med detta utan var villig att ge upp det för möjligheten till större frihet och mer delaktighet.

#### **4.1.3 Erbjudande**

För att på lång sikt få en trygg och stabil verksamhet tyckte Kristin att viljan att utbilda företagets anställda är avgörande. Hon menade att resurser som satsas på personal bör ses som en investering eftersom kompetensen kommer att stanna inom företaget. Kristin får stöd av Veronica som också ansåg att utbildning är en önskvärd väg att välja för att kunna uppfylla de krav på kompetens som företaget ställer på sig själv. Den senare poängterade också vikten av det strategiska arbetet för att vara en attraktiv arbetsgivare i det långa loppet.

När respondenterna fick frågan vad som kan göras för att stärka Attendo Cares varumärke gentemot nuvarande potentiella anställda var några, på ett eller annat sätt, inne på vad företaget kan erbjuda rent förmånsmässigt. Kristin funderade på om företaget skulle kunna locka ungdomar till företaget genom att erbjuda exempelvis bärbara datorer och mobiltelefoner som förmåner. Pia var inne på ett liknande spår men pratade mer om användningsområden och om hur smarta mobiltelefoner skulle kunna användas för att dokumentera på fältet, öppna dörrar och liknande. Genom att med sådana medel underlätta för omvårdnadspersonalen menade hon att fler skulle kunna tänka sig att söka sig till Attendo Care, eller stanna inom företaget för de redan anställda. Majoriteten av medarbetarna som tillfrågades ansåg inte att Attendo Care hade

någonting de behövde förbättra som arbetsgivare. Några nämnde dock att lönen kunde vara bättre, att de kunde få mer resurser till demensboende, ekonomiskt stöd till äldre anställda som behöver körkort samt att företaget behöver synas mer.

Ett annat förslag var att byta ut de vitaminer som de anställda erbjuds mot exempelvis en riktig frukost en dag i veckan eller ett par gånger innan löning. Kristin menade att riktig mat ger mer energi vilket både personen som får i sig mat och de som rör sig i närheten tjänar på eftersom många tenderar att bli griniga när de är hungriga. Hanna berättade att personalen på hennes enhet har gemensam frukost varje fredag som de anställda handlar maten till. Den korta gemensamma stunden har visat sig bli väldigt värdefull för gemenskapen och arbetsglädjen på enheten.

”Det här företaget har vitaminer, kanske. Och jag kan tycka, vem blir mätt på vitaminer? Byt ut dom, mot cornflakes filmjök, skorpor, hårt bröd, smör.” - Kristin

”Men klockan tio, då sitter vi... turas dom om, skojar lite, pratar lite jobb men allmänt... man pratar allmänt om vad man ska göra i helgen och sådär. [...] Och det kan dom inte leva utan.” - Hanna

Däremot nämner tre av respondenterna att attraktionen inte kan byggas på högre lön då de menade att det antingen inte är tillräckligt eftersträvansvärt eller att lönen redan är tillräckligt hög. Vad några respondenter däremot tror kan vara attraktivt är att visa på arbetstagarnas möjlighet att vidareutvecklas inom företaget då det finns en fond för att stötta de anställda som vill utbilda sig.

#### **4.1.4 Företagets värderingsarbete**

Attendo Cares värderingar nämndes vid flertalet intervjuer som en viktig grund att basera det dagliga arbetet på. För att öka de anställdas möjlighet att påverka arbetar företaget även med vad de kallar värderingscoacher på varje arbetsplats. Varje enhet har minst en värderingscoach som själv har anmält intresse för att ta sig an uppdraget och bär ansvaret för att kollegorna kontinuerligt följer företagets värderingar och diskuterar kring vad dessa kan innebära. Det senare görs exempelvis genom att coacherna använder sig av värderingskortleken. På varje arbetsplatsträff dras ett nytt påstående som de anställda till nästa träff ska reflektera extra mycket kring. De får sedan redovisa hur deras tankar har gått och vad de har gjort för att följa påståendet i största möjliga mån.

Veronica berättade att kort från värderingskortleken sätts upp på en whiteboardtavla efter varje arbetsplatsträff och upplevde att det var tillräckligt för att påståendena skulle följa de anställda under tiden fram till nästa arbetsplatsträff. Dock hävdade en av de anställda på den enheten att korten inte följs upp överhuvudtaget utan endast sitter uppe på tavlan utan att personalen lägger någon större vikt vid dem. Istället menade personen att verksamhetschefen kunde sätta av tid för mer kontinuerlig uppföljning för att få in det som en rutin i dag dagliga arbetet.

Vi frågade även medarbetarna om de kände till Attendo Cares vision och värderingar och majoriteten svarade att de kände till dessa väldigt väl och upplevde också att företaget arbetade efter dessa. På frågan om vad Attendo Care står för och vad de tänker på när de hör företagets namn ansåg majoriteten att Attendo Care står för någonting positivt. Beskrivande ord som kom upp var omtanke, omsorg, trygghet och engagemang. Dessutom ansåg de att företaget har

mycket brukarfokus vilket är väldigt positivt. Exempelvis berättade personalen på en enhet att varenda brukare, utan undantag, upplevde att de var nöjda med företags service.

#### ***4.1.5 Identifikation med organisationen***

Sonja var inne på att de anställda inte ser sig själva och enheten som en del i Attendo Care utan som något fristående där de inte kan se företaget bakom på ett tydligt sätt. Respondenten upplevde det som ett stort problem och hade försökt åtgärda det med omfattande information utan att lyckas nå ut till de anställda på ett tillfredsställande sätt. En verksamhetschef arbetade vid tillfället för intervjun på ett nystartat boende där många av de anställda tidigare varit anställda av kommunen. Hon har vid ett flertal tillfällen varit med om att Attendo Care har tagit över eller startat upp enheter från grunden och pekade på att de anställda gärna fortsätter arbeta som de gjort under den tidigare arbetsgivaren en tid. I de flesta fallen blir dock känslan, allt eftersom tiden går, av att de tillhör Attendo Care mer och mer påtaglig.

Till medarbetarna ställdes även frågan om de upplever att deras enhet är en del av Attendo Care. På denna fråga svarade majoriteten att de kände att de var en del av företaget. Det var dock några som inte upplevde det så utan endast identifierade sig med sin enhet.

Majoriteten av respondenterna ansåg att de hade låg personalomsättning. De påpekade att detta inte behövde vara något positivt utan, som Sonja uttryckte det, det är viktigt att få in nytt blod ibland då det är bra för utvecklingen av verksamheten. Ofta när någon slutat har det berott på att de exempelvis ska vidareutbilda sig eller flytta.

## **4.2 Employer branding externt**

Då ett employer brand även riktas mot omgivningen presenteras svar på det området under de fyra följande rubrikerna.

### ***4.2.1 Ambassadörer mot omgivningen***

Tre av respondenterna menade att personalen är det bäst lämpade verktyget för att sprida bilden av Attendo Care som arbetsgivare till utomstående och därigenom stärka företagets varumärke. Ju bättre företaget är på att visa hur bra de är desto bättre tror en av de intervjuade att trivseln blir vilket i sin tur leder till att de anställda blir mer motiverade, både att utföra sina arbetsuppgifter och att jobba för Attendo Care. Monika tyckte dock själv att företaget generellt är alldeles för dåliga på att tala om vad de är bra på, det blir för mycket försvarsställning när negativ kritik dyker upp och alldeles för lite uppvisande av den stolthet som borde finnas.

En punkt som flertalet av respondenterna däremot kände sig väldigt stolta över var attityden hos samtliga anställda på företaget när anhöriga eller andra personer besöker ett kontor eller en enhet. De menade att de anställda bemöter besökare vänligt och ser till att ingen får sitta och vänta i onödan. Även om de är upptagna med någon arbetsuppgift släpper de, om möjligt, den för att tillgodose besökarens behov.

### ***4.2.2 Marknadsföring***

Hur budskapet om hur Attendo Care är som arbetsgivare ska förmedlas hade respondenterna skilda åsikter om. I nuläget upplevde respondenterna att företaget huvudsakligen riktar sin reklam mot brukare och dess anhöriga för att de vid behov ska välja Attendo Care framför en konkurrent. Kristin tyckte att sådan reklam även bör ses som ett tillräckligt medel för att få upp

intresset hos arbetssökande. Hanna och Veronica höll dock inte med om att reklambudskap är tillräckligt effektivt. För att komma fram till hur företaget ska nå ut till omgivningen och vilket budskap de ska förmedla berättade Pia att en tvärfunktionell grupp vid tiden för studien samarbetar med ett extern företag.

#### **4.2.3 Rekrytering och återväxt**

Något som majoriteten av verksamhetscheferna uttryckte var att det inte råder någon brist på sökande till tjänster som undersköterskor och vårdbiträden. Många hade känslan av att de var nerringda av sökande till dessa tjänster och att många av de sökande också mötte de förväntningar som respektive verksamhetschef hade, att de passade i verksamheten. Hanna menade också att det är variation på de som söker, det handlar inte bara om nyutexaminerade unga undersköterskor utan även äldre med mycket erfarenhet. Monika talade om rekryteringen av vikarier inför sommaren och hade bilden av att för många var förstahandsvalet att söka sig till Attendo Care då de hört positiva saker om att arbeta för företaget. Det var däremot svårare med rekrytering av sjuksköterskor. Sonja menade att för att attrahera sjuksköterskor behöver företaget bli mer attraktivt som arbetsgivare.

På frågan om det finns riktlinjer för hur en rekrytering ska gå till svarade majoriteten av respondenterna tydligt att sådana finns. Hanna berättade att det alltid tas utdrag ur polisregistret vid en rekrytering och att det stoppar en del sökande från att gå vidare. Sonja talade också om att det finns material och mallar för hur de ska skall gå tillväga, men att en del av dessa, framförallt materialet med intervjufrågor, är ganska gamla och att hon därför får göra om lite själv. Många av respondenterna hade rutiner för hur en rekrytering skall gå till men har inte rekryterat så mycket på grund av att det är låg personalomsättning och i de fall det har behövts har sökande många gånger självmant hört av sig till verksamheten. I vissa fall hade det satts ut en annons och då menade två av respondenterna att det behövs någonting extra för att sticka ut. Veronica berättade att de hade satt ut en annons med bild av personalen och texten ”Vi växer så det knakar”. Enligt henne hade denna annons lett till ett väldigt högt söktryck jämfört med de gånger en vanlig annons satts ut.

Alla respondenter genomför sedan intervjuer med de sökande som är intressanta. På en av enheterna var det vanligt med gruppintervjuer när det gällde sommarpersonal. Något många respondenter påpekade vara att även om det finns rutiner för hur rekryteringen skall genomföras är det viktigt att anpassa sig efter situationen.

”Ja, det där är ett lotteri ser du, det där är en känsla i magen... faktiskt. Och man kan lura sig [...]” -  
Hanna

Kristin menade också att det är viktigt att se till personligheten och inte bara exempelvis betyg, utbildningen är såklart väldigt viktig men den sökandes andra egenskaper påverkar mycket. Att vara noga med att ta referenser och kontrollera den sökandes bakgrund var också något som vid några intervjuer kom upp som väldigt viktigt. Majoriteten av respondenterna uttryckte att de var tydliga redan i intervjun med vad som förväntades av de sökande och då framförallt utifrån företagets värderingar. Veronica berättade också att hon i början av en intervju alltid berättar hur bra arbetet är och att hon kunnat utvecklas inom företaget och på så sätt fått den position hon har idag.

Möjligheten att utvecklas och vidareutbilda sig inom företaget var något som många av respondenterna ansåg var viktigt att trycka på gentemot de sökande. De ansåg att det är något som är attraktivt för dagens arbetssökande och även då för redan anställda inom företaget. Alla individer behöver stimulans enligt Kristin, hon ansåg därför att det vore bra om företaget hade mer anslag till studier och utbildning.

”Dom orkar inte gå i samma ekorrhjul hela tiden” - Kristin

För att marknadsföra sig som arbetsgivare berättade Veronica att hon alltid står med på en rekryteringsmessa två gånger per år. Hon ansåg att detta är ett väldigt bra sätt att möta potentiella framtida anställda och bilda sig en uppfattning om dessa samtidigt som företaget synliggörs. Ett annat sätt att hitta bra anställda, som Sonja uttryckte, är genom den praktik som många elever gör på verksamheten. Där menade respondenten att hon aktivt erbjuder arbete till de som är duktiga och då ibland innan de är färdigutbildade.

”För så är det, jag menar, det finns ju pärlor. Och det gäller att hålla sig framme då, så att man inte tappar dom” - Sonja

Något som några av respondenterna tog upp var hur ungdomar ska lockas till att arbeta på Attendo Care. Kristin funderade kring vad Attendo Care som arbetsgivare skall göra för att möta dem som är födda på 90-talet, huruvida en nyutbildad undersköterska idag vill ha exempelvis körkort eller en ipod för att lockas att arbeta för ett specifikt företag. Veronica trodde dock att ett företags varumärke inte har lika stor betydelse för nyutbildade då dessa bara är intresserade av att få ett arbete. När det däremot kommer till de som redan arbetar som undersköterskor och har ett arbete väger ett företags varumärke mycket tyngre.

Ingrid berättade också att det finns rutiner för hur en rekrytering skall gå till och menade att utbildning och erfarenhet är två saker som är lätta att mäta, men har inte personen rätt inställning spelar dessa ingen roll. Rätt inställning är väldigt viktigt men det finns alltid ett minimikrav på kompetens och erfarenhet. En av cheferna i ledningsgruppen talade också om att de uppmuntrar enheterna att starta med sin sommarrekrytering redan i februari-mars och att det är bra om de är ute och informerar i skolorna och är med på arbetsförmedlingarnas rekryteringsdagar för att förmedla en positiv bild av företaget. Hon trodde dock att regionerna prioriterar ned detta på grund av tidsbrist men att de flesta är bra på att ta emot praktikanter.

För att kunna höja statusen på att arbeta inom äldreården talade Pia också om hur viktigt det är att tala om den kompetens som faktiskt behövs för att kunna arbeta som undersköterska. Det är ett yrke som kräver mycket och det är omväxlande med mycket ansvar. Ofta har de anställda också möjlighet att vara med och påverka utvecklingen av verksamheten.

#### **4.2.4 Synen på omvårdnadsbranschen**

Några av respondenterna talade om svårigheten att locka ungdomar till omvårdnadsbranschen och funderade kring varför yrket som undersköterska fortfarande har så låg status. Att färre ungdomar söker sig till omvårdnadsprogrammet var något som bekymrade många av respondenterna då de såg att detta kan bli ett stort problem i framtiden. Hanna uttryckte att det inte bara kan ha att göra med lönen då den inte är så dålig utan att det måste vara andra saker som påverkar. Pia trodde att en anledning till att ungdomar inte söker sig till

omvårdnadsbranschen är att det för många inte är så upplyftande att arbeta med äldre och deras sista tid i livet.

”Men ålderdomen är inte så vacker. Den är inte det.” - Pia

Kristin påtalade att det inte finns någon vidareutveckling för undersköterskor inom branschen, något hon trodde påverkar hur benägna ungdomar är att söka sig till yrket. Några av respondenterna tyckte dock att lite har hänt gällande statusen inom yrket. Exempelvis nämnde Veronica att inom hemtjänsten där det tidigare i vissa fall inte krävdes att personen hade utbildning utan om bara personen kunde tvätta och städa var det bra, idag ställs mycket mer krav på de som söker. Ingrid menade också att just kravet på kompetens är en viktig faktor för att stärka yrket. Veronica uttryckte också att det är väldigt viktigt att de som arbetar som undersköterskor och tycker att det är ett roligt arbete är ambassadörer och sprider detta till andra. Pia talade också om hur företaget ska kunna locka unga människor och berättade att de i dagsläget inte är aktiva i några sociala medier, något som hon trodde kommer bli allt viktigare. Vidare uttryckte Pia att det borde komma initiativ även från andra aktörer, hon ställde sig frågande till vad exempelvis Svenskt Näringsliv och även branschorganisationer gör för att stärka branschen.

Sonja talade mycket om sjuksköterskornas roll och menade att synen på sjuksköterskor inom äldreomsorgen måste förbättras. Hon berättade att hon då och då får förfrågningar från sjuksköterskor som redan arbetar exempelvis inom landstinget som vill arbeta extra timmar på Attendo Care. De anser att det är så lätt inom äldreomsorgen att de inte behöver någon introduktion utan kan komma in direkt. Hon trodde därför att det är viktigt att få fram att det är ganska mycket hälsa och sjukvård inom äldreomsorgen. Inom företaget ansåg Sonja att synen på sjuksköterskor många gånger inte är speciellt bra, sjuksköterskor ses ofta som besvärliga då de har mycket åsikter och synpunkter.

Sammanfattningsvis kom det fram att några av respondenterna ansåg att alla anställda har ett ansvar att göra företaget attraktivt som arbetsgivare, medan andra tryckte på att det är ledningen som har ansvaret. Några tryckte på att alla anställda är ambassadörer för företaget och att det är viktigt att vara medveten om detta. Majoriteten av respondenterna menade att företaget idag arbetar med att göra de anställda delaktiga i det dagliga arbetet, något de ansåg vara ett sätt att stärka den positiva bilden av företaget. Vidare talade de också om utveckling och utbildning som något som är viktigt för att vara en attraktiv arbetsgivare, att det måste satsas på medarbetarna. Företaget värderingsarbete var väldigt tydligt och det speglades också i att de medarbetare som tillfrågades kände till företagets värderingar och vad de står för. Det framkom vissa mindre skillnader i hur enheterna arbetar med värderingarna men det märktes inte i svaren från medarbetarna.

Majoriteten av respondenterna menade att personalomsättningen på enheterna är låg och att det inte råder någon brist på sökande till de lediga tjänster som uppstår. De uttryckte också att det finns rutiner för hur rekryteringsprocessen ska gå till men att det är viktigt att ta hänsyn till situationen. Många av respondenterna var dock oroliga för hur ungdomar ska vilja utbilda sig till undersköterskor och menade att synen på vårdyrket behöver bli mer positiv.

## **5. Analys och diskussion**

Betydelsen av att ett företag kan attrahera medarbetare som passar in på företaget växer allt mer. Detta blir lättare att säkerställa genom att företaget har en tydlig identitet som kommuniceras både till nuvarande anställda och mot potentiella målgrupper. Ett företag med gott rykte som arbetsgivare har ett starkt employer brand. Attendo Care vill veta hur deras arbete med att presentera sig som en attraktiv arbetsgivare ser ut idag och vad de kan förbättra i sitt arbete med detta för att säkerställa att de kan attrahera och behålla kompetenta medarbetare.

Under analysens rubriker kommer studiens resultat diskuteras i relation till ovan presenterad teori och tidigare forskning. Den första rubriken behandlar vem det är på företaget som är ansvarig för att arbetet med företagets employer brand fortgår, om ingen är ansvarig kommer antagligen inget heller bli gjort. Därefter behandlas de anställdas delaktighet som är en viktig faktor för att medarbetarna inte ska känna att de bli påtvingande någonting. Då employer brand till viss del handlar om vad företaget kan erbjuda kommer den punkten att diskuteras under en rubrik. För att företaget ska kunna ge en tydlig bild av vad de står för är värderingarna och arbetet med dem av intresse vilket föranleder det fjärde avsnittet i analysen. Det näst sista behandlar hur personer med koppling till företaget bidrar till att sprida en bild av arbetsgivaren. Den sjätte rubriken om rekrytering är oundviklig om ett av målen är att locka till sig kompetenta medarbetare som ska anställas.

### **5.1 Employer branding internt**

I den första halvan av analysen förs diskussioner kring det interna arbetet relaterat till relevant tidigare forskning.

#### ***5.1.1 Ansvar för employer branding***

På arbetsmarknaden är det en ständig kamp om att knyta till sig duktiga medarbetare och med ett starkt employer brand kan ett företag stärka sina möjligheter att attrahera dessa. För att lyckas med att visa upp en autentisk bild av organisationen som en tilltalande arbetsgivare krävs en god insikt i vad företaget vill stå för, identiteten, och hur nuvarande anställda men också möjliga arbetssökande ser på företaget. Först då kan företaget sprida en positiv bild av sig självt som arbetsgivare men för att så ska ske är det relevant att fundera kring vem som är ansvarig för arbetet med employer branding. På den punkten var respondenterna inte helt överens. De flesta var dock i någon grad eniga om att ansvaret är utspritt över verksamheten, men det fanns även starka åsikter om att personalchefen eller marknadsavdelningen hade störst ansvar. Även ledningen ansågs vara central då de ålades uppdraget att inleda arbetet med att få samtliga enheter att arbeta likadant. Svaren som gavs under intervjuerna antydde att det idag inte finns någon övergripande strategi för employer branding i företaget vilket de respondenter som tryckte på ledningens betydelse efterfrågade. Det här kan då relateras till Parment och Dyhres (2009:44) syn på att något så omfattande som arbetet med employer branding måste komma uppifrån ledningen. Med tanke på att det handlar om både personal och om marknadsföring, måste både personalavdelningen och marknadsavdelningen involveras då ledningen inte kan bära hela ansvaret när de väl har initierat arbetet. Det samarbete som Attendo Care har påbörjat med ett externt företag för att marknadsföra sig är ett steg i att integrera de olika avdelningarna i arbetet med att stärka varumärket.

Även om en del av respondenterna ansåg att mycket av ansvaret ligger på personal- och marknadsavdelningarna uttryckte några av dem ändå att ansvaret för hur företaget upplevs av individer ligger på samtliga anställda. Då de menade att de anställda är företagets kontaktyta mot omgivningen är det av vikt att de agerar likartat för att företagets employer brand ska bli trovärdigt (Ind 2003:393). För att det ska uppnås krävs tydliga riktlinjer från ledningen (Parment & Dyhre 2009:130f).

Arbetet med att få alla anställda att arbeta enhetligt kan mötas med motstånd vilket Sonja resonerade kring. Liksom Barrow och Mosley (2005:130) nämner var hon av uppfattningen att utvecklingsarbete oftast sågs som något övergående varefter personalen kunde återgå till sitt vanliga arbetssätt. Det faktum att enheter byter ägare med jämna mellanrum kan tala emot personalens vilja att anamma en ny organisering eller kultur. En enhet som ständigt genomgår förändringar kan då tänkas göra mer motstånd mot organisationsförändringar som följer av varje ägarbyte och kan då komma att sträva efter att hålla fast vid exempelvis sitt arbetssätt. Som en följd av detta riskeras arbetet med att få en stark och enhetlig företagskultur att försvåras. Kan förändringar däremot föregås av tydliga förklaringar till varför något ska ändras och vad syftet med dem är har företaget en större möjlighet att få personalen att förstå situationen och därmed även ta åt sig på ett bättre sätt vilket Blomquist och Röding (2010:173) nämner när de beskriver KASAM. Därigenom skulle motståndet de anställda på Attendo Care visar upp vid förändringar kunna reduceras och förändringar kunna genomföras mer smärtfritt.

### **5.1.2 Medarbetarnas delaktighet**

Att få de anställda att förstå verksamheten och bli medverkande i det dagliga arbetet var något som ständigt återkom under intervjuerna. Majoriteten av respondenterna, både verksamhetschefer och medarbetare, lyfte fram betydelsen av att verksamhetschefer sitter nära verksamheten, oftast med öppen dörr så att medarbetarna lätt kan komma i kontakt med sin chef. Den närheten är inte endast för syns skull utan företaget är även platt organiserat när det kommer till att beslut skall fattas. Att chefen sitter så nära innebär att de anställda snabbt kan få besked i en fråga vilket ansågs betydelsefullt av medarbetarna. Detta tangerar Parment och Dyhres (2009:71) resonemang kring sambandet mellan ett gott ledarskap och de anställdas behov av att känna sig delaktiga. Det skulle enligt författarna leda till ett större engagemang och en större lojalitet hos medarbetarna. Om då Parment och Dyhres (2009:92) generalisering att ungdomar överlag blir frustrerade av långsam internkommunikation är korrekt borde de därmed tilltalas av strukturen som råder i Attendo Care.

Flera respondenter pratade om verksamhetschefers tendens att låta medarbetarna leda arbetsplatsträffar. Det kan då anses vara ett typiskt exempel på hur ledarskap leder till att medarbetarna blir sedda och upplever sig delaktiga i verksamheten. Ett annat exempel är insynen i ekonomin som vissa verksamhetschefer har gett sina anställda vilket tyder på ett öppet informationsflöde som också kan stärka företagets employer brand. Ett företag som kan visa att de verkligen följer sina värderingar och mål, i Attendo Cares fall att stärka individen, även i verkligheten ökar sin attraktivitet och får lojala och engagerade anställda (Moroko & Uncles 2008:165f; Parment & Dyhre 2009:146f). Kan företaget och dess anställda känna att de har en stark identitet där delaktighet är en stor del stärks även bilden av företaget som arbetsgivare enligt Martin m.fl. (2005:81).



### **5.1.3 Erbjudande**

Marknadsföring kan vara ett sätt att sprida medvetenhet om företaget men vad som förmedlas bör övervägas noggrant. Att erbjuda frukt, mobil eller friskvård på ett företag är förhållandevis lätt att ta efter av en konkurrent medan ett framgångsrikt klimat på arbetsplatsen eller en väl fungerande företagskultur är svårare att ta efter (Parment & Dyhre 2009:91). Det senare visade det nybyggda boendet bevis på då de anställda tidigare arbetat inom kommunen och för andra arbetsgivare. När de nu arbetat tillsammans ett kort tag hade de fortfarande långt kvar innan de anammar Attendo Cares företagskultur vilket boendets verksamhetschef dock menade brukar ske allt eftersom och först då har företaget någonting unikt att visa upp (Backhaus & Tikoo 2004:502f). Detta exempel visar på de svårigheter som Barrow och Mosley (2005:76) nämner då ett företag inkorporerar ett annat i den egna organisationen. Respondenten uttryckte att identifikationsprocessen är något som behöver tid för att slå igenom och även om arbetet med implementering av värderingar är en viktig del nämndes inga andra insatser som skulle kunna underlätta förloppet.

Även om det är lätt att ta efter förmåner som mat berättade både verksamhetschefen Hanna och medarbetare på hennes enhet hur uppskattat det var att gemensam frukost en gång i veckan införts. Betydelsen av en gemensam stund varje vecka framkom tydligt vilket visar att det i vissa fall inte behöver vara svårt att öka trivseln för de anställda. Kristin hade som förslag att byta ut de vitaminer som företaget erbjuder sina anställda mot riktig mat och med tanke på hur frukosten på nyss nämnda enhet uppskattades kan det vara en lämplig åtgärd för att stärka gemenskapen.

De respondenter som var inne på att erbjuda exempelvis mobiltelefoner för att göra anställningen mer attraktiv tänkte det huvudsakligen som en ren förmån även om Pia pratade om mer konkreta användningsområden i yrket, speciellt för hemtjänsten. Med hjälp av en mobiltelefon skulle anställda inom hemtjänsten exempelvis kunna dokumentera löpande och använda den för att öppna dörrar och därmed vara mindre beroende av nycklar. Ett annat konkret erbjudande till medarbetarna är lönenivån, men enligt några respondenter är inte lönen det som gör att yrket undviks. Dock menade en av medarbetarna att lönen kunde varit högre när denne fick frågan om vad Attendo kan göra bättre. Hanna berättade att hon inför en sommarrekrytering kommit i kontakt med en arbetssökande som var villig att acceptera en lägre lön bara denne fick jobb hos Attendo Care istället för kommunen. Detta resonemang stöds av Jiang och Iles (2011:99) som hänvisar till studier som visar att en anställning hos en arbetsgivare med ett starkare varumärke kan vara värt en lägre lön för den anställde.

Det faktum att de anställda på Attendo Care har stora möjligheter att vara delaktiga och lätt kan komma i kontakt med sin chef anser flera av respondenterna är en betydelsefull del i företagets arbete att vara attraktiv som arbetsgivare. Dock verkar det som att företaget inte lyckas kommunicera den bilden i tillräckligt stor utsträckning vilket kan bero på att fokus på marknadsföring har legat på att attrahera kunder och brukare snarare än medarbetare.

### **5.1.4 Företagets värderingsarbete**

Som nämndes i inledningen menar Parment och Dyhre (2009:36) att det blir allt viktigare för individer vem de arbetar för. Enligt den sociala identitetsteorin bidrar en individs organisationstillhörighet till personens självbild (Backhaus & Tikoo 2004:506). För att en individ ska attraheras av en organisation är det därmed viktigt att den senare har tydliga mål och

visioner. Barrow & Mosley (2005:94) skriver att visionen i sin tur speglas av värderingar och då Attendo Care arbetar mycket med sina värderingar genom värderingscoacher och andra verktyg tyder det på att de även kommunicerar ut sin vision. Även om vissa enheter är bättre än andra på att aktivt arbeta med exempelvis påståenden från värdeleken upplever ändå medarbetarna genomgående att företaget arbetar med värderingarna och står för något positivt. Om personalen känner att de också kan stå för värderingarna kan det tänkas innebära att Attendo Care har lyckats förmedla sin vision med hjälp av värderingarna. Därmed har de anställda en punkt att förhålla sig till när de fattar beslut om vilken organisation de som arbetstagare vill tillhöra.

Kan de anställda känna att företagets värderingar efterföljs och är autentiska är det lättare för dem att efterleva värderingarna gentemot kunder och andra personer utanför verksamheten (Barrow & Mosley 2005:119ff). Anställda som blir väl omhändertagna av arbetsgivaren är mer benägna att ta hand om företagets kunder på ett bra sätt. Det verkar Attendo Care eftersträva då ett antal av respondenterna lyfte fram exempel på hur de arbetar för att personalen ska trivas på sin arbetsplats. Det kunde handla om ledordet kompetens, att de anställda erbjuds utbildning eller inställningen att bry sig om andra vilket exemplifierades av Hanna som såg till att personalen åt frukost tillsammans. Företaget verkar även lyckats med att få omtänksamheten att spilla över på bemötandet mot anhöriga och övriga besökare genom att exempelvis se till att ingen ska behöva sitta och vänta i onödan. Dessa exempel tyder på att företaget följer sina värderingar både i relation till externa personer och till sina anställda.

Det är inte bara i relationen till externa personer och nuvarande anställda som företagets värderingar behöver finnas med utan det är även av vikt att personer som skall sluta på företaget får ett bra avslut. Liksom Barrow och Mosley (2005:103) och Parment och Dyhre (2009:110) tar upp nämnde några av verksamhetscheferna betydelsen av att följa upp varför vissa väljer att sluta på företaget. Att Sonja nämnde hur viktigt det är att de tidigare anställda ska kunna ringa och be chefen på Attendo Care vara referens visar på att företaget har en förmåga att sätta goda spår bland sina anställda. Noterbart är att hon ansåg att det är viktigt att före detta anställda ska kunna be chefen att vara referens till ett framtida jobb men verkade inte alls tänka på det som att det är bra marknadsföring för företaget. Ett sådant bredare synsätt kan vara eftersträvansvärt för att företaget ska förstå hur många kommunikationskanaler de faktiskt har utåt mot omgivningen.

## **5.2 Employer branding externt**

Nedan diskuteras ett företags viktigaste kommunikationskanal inom employer branding och hur Attendo Care arbetar med återväxt av arbetskraften.

### **5.2.1 Ambassadörer**

Ett företags anställda är vare sig de vill det eller ej representanter för sin arbetsgivare, både under arbetstid och när det vankas middag med vänner en lördagskväll. Arbetstagarnas berättelser om vad som hänt på jobbet och de signaler de sänder ut när arbetsplatsen kommer på tal påverkar vilken bild utomstående får av företaget. Utan väl fungerande kommunikationskanaler eller representativa ambassadörer blir det svårt för en organisation att överhuvudtaget påverka budskapet till externa parter. Som Hanna uttryckte har varje anställd ett stort kontaktnät där synen på företaget som arbetsgivare kan spridas. Två av respondenterna höll med henne om att alla anställda är ambassadörer för företaget. Att personalen som möter allmänheten på sina promenader alltid bär arbetskläder eller att de hälsar på och erbjuder hjälp till besökande personer var faktorer som kan relateras till Parment och Dyhres (2009:75f) resonemang om att de

anställda är företagets bästa kommunikationskanal utåt. De tre av respondenterna som uttryckte detta tydligt tyckte att personalen är grunden till all marknadsföring och de ansåg inte att reklam var lämpligt för att stärka företagets attraktivitet. Ett sätt att göra bra avtryck både internt och externt är att upprätthålla en god kommunikation (Barrow & Mosley 2005:143). Vid tiden för skrivandet av uppsatsen samarbetar Attendo Care med ett externt företag för att komma fram till vilket budskap de vill förmedla utåt men det är av stor betydelse att det interna och externa budskapet överensstämmer för att skapa autenticitet (Barrow & Mosley 2005:61).

Från flera källor påpekas vikten av att kontinuerligt arbeta med sitt employer brand och därmed vidhålla en autenticitet eftersom trovärdigheten för ett företags employer brand minskar hos externa parter om endast punktinsatser görs (Backhaus & Tikoo 2004:503; Parment & Dyhre 2009:47). Om insatser endast görs i exempelvis högkonjunktur kan det bli svårt för företaget att upprätthålla attraktiviteten även i lågkonjunktur. Under intervjuerna uttryckte några av respondenterna att företaget i många fall är dåliga på att synas vilket kan leda till att företaget riskerar att förlora attraktivitet hos potentiella arbetsökande. Det som görs är att representanter för företaget besöker mässor och arbetsmarknadsdagar avsedda för studenter. Trots bristen på kontinuerligt arbete med att synas uttryckte en av respondenterna att hennes enhet hade 100 % nöjda brukare. Är brukarna och deras anhöriga nöjda med personalens arbete kommer antagligen varumärket för Attendo Cares tjänster att stärkas, och då Barrow och Mosley (2005:110) menar att det är sammankopplat med employer brand bör även det senare stärkas av ett väl utfört arbete.

### **5.2.2 Rekratering och återväxt**

En stor del av arbetet med employer branding handlar om att attrahera kompetenta och lämpliga kandidater. Enligt medarbetarna som tillfrågades under studien lyckas Attendo Care bra med att visa på vilka möjligheter det finns till utveckling och karriär vilket är något som Parment och Dyhre (2009:21ff) anser är viktigt. Dock verkar svaren tyda på att dessa möjligheter synliggörs först efter anställning, skulle Attendo Care lyckas kommunicera de möjligheterna till eventuella framtida medarbetare får personen en mer korrekt bild av företaget vilket skulle kunna locka fler att vilja jobba för företaget. För att ett företag ska kunna anställa medarbetare krävs dock att de har lediga tjänster att tillsätta. Attendo Care visade sig ha väldigt låg personalomsättning bland tillsvidareanställda, speciellt bland undersköterskor och vårdbiträden, vilket innebär att de också får få möjligheter att tillsätta lediga platser. Även om inte alla i personalstyrkan på Attendo Care är unga går den låga personalomsättningen stick i stäv med Parment och Dyhres (2009:31) mening att unga saknar lojalitetskänsla och byter arbete oftare än äldre.

Sonja uttryckte att hon inte visste varför personalomsättningen är så låg men menade att det inte endast är positivt med att arbetsstyrkan i princip är konstant. Nya tankar och erfarenheter behöver tillföras med jämna mellanrum för att bidra till en positiv utveckling av verksamheten. Med tanke på att flertalet av verksamhetscheferna nämnde att de hela tiden får samtal från personer som söker anställning på Attendo Care som vårdbiträde eller undersköterska ger det en bild av att det finns väldigt många sökande till varje tjänst. Det kan då innebära att en person som väl har fått en tillsvidaretjänst är mindre benägen att ge upp den för att börja konkurrera på nytt om en ny tjänst då de har begränsade valmöjligheter gällande var de kan få anställning. En annan aspekt som kan dämpa de anställdas benägenhet att byta arbetsgivare är att enheter i stor utsträckning byter ägare. Det kan innebära att om en anställd byter arbetsplats riskerar denne att hamna under samma arbetsgivare inom en snar framtid igen.

För att en organisation ska fungera på ett tillfredsställande sätt är det av intresse för både den och inblandade individer att parterna fungerar bra tillsammans (Parment & Dyhre 2009:21ff). Både Backhaus och Tikoo (2004:506) och Jiang och Iles (2011:100) menar att förmågan att vid rekrytering välja kandidater vars värderingar överensstämmer med företagets är en starkt bidragande faktor till produktivitet. Hanna nämnde att hon vid rekrytering oftast märker om en person passar bra in men tillade även att det egentligen är ett lotteri, det går aldrig att veta om kandidaten är lämplig eller ej. Skulle det lotteriet slå fel kommer det troligtvis att påverka företagets employer brand då en ambassadör inte är lämplig och onödig tid behöver spenderas på att rekrytera en ny person.

Under flera av intervjuerna kom respondenterna in på vårdbranschens attraktivitet överlag. Att få personer söker sig till omvårdnadsutbildningar då de aktuella yrkena har låg status var ett problem som identifierades. Respondenter lyfte huvudsakligen fram tankar kring orsaker till den låga statusen men några konkreta förslag på lösningar framkom inte. Att som Parment och Dyhre (2009:75) föreslår samarbeta med andra vårdgivare var det ingen som nämnde. Med rådande konkurrenssituation är det dock förståeligt att det inte är den första lösningen som dyker upp.

## **6. Slutsatser**

I det här kapitlet kommer vi slutligen besvara våra frågeställningar utifrån det resultat och den analys som presenterats ovan.

### **6.1 Vad gör Attendo Care till attraktiv arbetsgivare idag?**

Resultatet i vår studie visar på att Attendo Care har ett till synes omfattande och aktivt arbete med sina värderingar. Genom de verktyg som används, så som värdeleken och framförallt värderingscoacherna, har företaget lyckats med att kommunicera ut värderingar och vision till de anställda. Detta visade sig tydligt när vi talade med de anställda, alla kände till företagets värderingar och vad de står för. Att de dessutom får möjlighet att vara med och diskutera vad värderingarna faktiskt innebär i det praktiska arbetet leder till att de får en maktposition som troligtvis skänker dem en viss trygghet på arbetsplatsen. Visserligen fanns det skillnad gällande hur enheterna arbetade med exempelvis värdeleken, vissa verkade lägga mer tid och fokus på det arbetet än andra men våra samtal med de anställda visade ingen större skillnad mellan enheterna i hur väl de anställda kände till värderingarna.

En av verksamhetscheferna, Kristin, uttryckte tydligt att alla individer vill utvecklas och behöver stimuleras. Även andra respondenter menade att utveckling och utbildning är viktigt och att det är något som Attendo Care som företag stöttar. Då detta också togs upp av majoriteten av medarbetarna som en av de styrkor Attendo Care har bör detta anses som något som gör företaget konkurrenskraftigt som arbetsgivare inom vårdbranschen.

### **6.2 Hur uppfattas Attendo Care av de anställda?**

Från de intervjuer som genomförts framkommer det att Attendo Care i dagsläget har tydliga styrkor som arbetsgivare. Möjligheten att utvecklas inom organisationen, exempelvis genom ekonomiskt stöd till utbildning eller interna utbildningar, sågs som en attraktiv styrka. Även den delaktighet som de anställda på varje enhet upplever är betydelsefull för deras uppfattning om Attendo Care som arbetsgivare. Att som anställd få vara med och påverka arbetsplatsen och därmed på ett tydligt sätt bli uppmärksammas av chefen visade sig vara något som tilltalar Attendo Cares anställda i hög grad. Även det faktum att det är fysiskt nära till verksamhetschefen

är något som uppskattas av både verksamhetschefer och anställda. Det gör att det är lätt för de anställda att få svar på frågor eller att få hjälp i besvärliga situationer vilket är en kultur som Attendo Care bör vara stolta över att ha lyckats skapa.

Som en av verksamhetscheferna nämnde verkar det dock som att företaget inte är tillräckligt bra på att visa upp hur stolta de är över det för omgivningen utan det är något som huvudsakligen exponeras internt. Detta är något som företaget uppenbarligen behöver arbeta med och bli bättre på att kommunicera. För att det ska lyckas måste företaget synas mer överlag och om de ska bli framgångsrika med sitt employer brand arbete behöver de se till att allmänheten har en tydlig bild av vad företaget gör och står för. Tanken med den tvärfunktionella gruppen som arbetar för att stärka företagets varumärke är ett steg i rätt riktning för att kommunicera ut vad Attendo Care står för. Om detta arbete inte endast fokuserar på brukare och kunder utan även används för att visa upp styrkor som arbetsgivare kan det leda till att mängden kompetenta personer som söker sig till Attendo Care upprätthålls.

Den möjlighet till utveckling Attendo Care erbjuder sina anställda, tillsammans med att de lämnar utrymme för de anställda att vara med och påverka genom delaktighet är alltså viktiga faktorer som påverkar de anställdas bild av företaget som arbetsgivare positivt. Även det arbete som görs med Attendo Cares värderingar och att företaget faktiskt står för dessa tyder på en autenticitet som verkar bidra till en trygghet för de anställda, och då troligen framförallt för dem vars värderingar överrensstämmer med företagets.

### **6.3 Vad bör de göra framöver?**

Attendo Care har med sin tvärfunktionella grupp påbörjat ett strukturerat arbete inom branding. Även om gruppens fokus inte ligger på attraktivitet som arbetsgivare bör resultatet hjälpa till att stärka företagets employer brand. Vikten av att ledningen står bakom insatserna i arbetet med att se till att kompetenta anställda stannar och duktiga personer söker sig till företaget går inte att underskatta.

Ett led i att stärka sitt rykte som en attraktiv arbetsgivare är att förbättra kommunikationen ut till nuvarande anställda att alla är ambassadörer för företaget så att de är medvetna om sin roll i employer branding-arbetet. Attendo Care kan ha mycket att vinna på en ökad generell förståelse bland de anställda att de alla bidrar till hur företaget uppfattas, både som leverantör av tjänst och som arbetsgivare.

Även om arbetet med värderingarna är omfattande inom företaget har både anställda och ledningen uppmärksammat ett problem i att enheter inte identifierar sig med företaget som helhet. Då förvärvande av nya enheter är relativt vanligt förekommande på den aktuella marknaden kan det vara av intresse för Attendo Care att utveckla tillvägagångssättet för hur företagskulturen ska implementeras i det nya tillskottet. Ledningens stöd är som nämnts ovan oerhört viktig för arbetet med employer branding. Kan de tillsammans med gruppen som arbetar med frågor kring branding utveckla ett koncept som kan användas som utgångspunkt varje gång en ny enhet införlivas i företaget bör arbetet med att få de anställda att identifiera sig med hela organisationen underlättas. Som framkom under intervjuerna är många oroliga för framtiden inom vårdbranschen då det inte är attraktivt för ungdomar att söka sig dit. Detta är en problematik som Attendo Care antagligen har svårt att påverka på egen hand utan en tanke är att

de kan gå samman med andra aktörer för att med gemensamma resurser stärka bilden av branschen och därmed dess attraktivitet.

## **7. Avslutande reflektion**

Då konkurrensen om kompetenta medarbetare ökar blir det allt viktigare för ett företag att profilera sig som en attraktiv arbetsgivare. Detta ställer allt högre krav på företaget att arbeta med att stärka sitt employer brand. Att visa upp en autentisk bild som anställda och presumtiva anställda känner att de kan identifiera sig med kan leda till en ökad lojalitet och därmed även förbättrad prestation.

Trots att den här studien endast är genomförd på ett företag kan vi se flera aspekter som skulle kunna appliceras på andra organisationer. Det gäller exempelvis delaktigheten som bör ses som en generell framgångsfaktor. Även det aktuella företagets aktiva värderingsarbete är något som andra kan anamma då vår uppfattning är att många företag är väldigt passiva när det kommer till arbetet med värderingar. Att samtliga anställda är ambassadörer för företaget och påverkar hur arbetsgivaren uppfattas är väldigt viktigt att vara medveten om som arbetsgivare och är något som gäller oavsett storlek, bransch eller andra förutsättningar.

Något vi såg som intressant under arbetets gång var att Attendo Care inte har något uttalat employer branding-arbete men flera aktiviteter som framkom under intervjuerna handlar om just detta. Det är säkerligen så att fler företag kan identifiera insatser som de redan gör som ett led i att stärka sitt employer brand utan att begreppet används uttryckligen. Vi ser därför att det första steget mot att arbeta med employer branding är att göra en nulägesanalys för att se vad som faktiskt görs idag då säkerligen mycket av detta kan användas i det framtida arbetet.

Det är inte bara företag som inte använder begreppet employer branding utan vi har även stött på yrkesverksamma personalvetare som inte är bekanta med begreppet. Vi ser därför en möjlighet för personalvetare att stärka professionen genom att sätta ett namn på många av de aktiviteter som HR är ansvariga för. Vi tror också att det är viktigt att personalvetare själva tar ansvar för att bli delaktiga i det här arbetet så att det inte hamnar på andra avdelningar inom företaget. Som nämnts tidigare har personalvetare en central roll i arbetet med employer branding då det till så stor del handlar om hur personalen mår och vad de anser om arbetsgivaren. Genom att bidra med en förståelse för hur anställda som känner sig trygga även presterar bättre kan personalvetarrollen förhoppningsvis stärka sin position.

På grund av att vårdbranschen verkar tappa i attraktivitet och att det i framtiden kan komma att råda brist på vårdpersonal skulle en bredare studie inom branschen vara av intresse. Det skulle kunna handla om hur andra vårdföretag upplever situationen men även hur ungdomar resonerar när de väljer eller väljer bort vården som arbetsområde. Vidare skulle ett framtida forskningsområde vara hur employer branding är relaterat till lönsamhet för att på så sätt ytterligare befästa betydelsen av ämnet.

## Källförteckning

### Litteratur

- Aaker, D. (1996) *Building strong brands*. New York: Free Press
- Barrow, S. & Mosley, R (2005) *The employer brand - Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Hoboken: Wiley
- Blomquist, C. & Röding, P. (2010) *Ledarskap; personen, reflektionen, samtalet*. Lund: Studentlitteratur
- Borg, E. & Westerlund, J. (2007) *Statistik för beteendevetare*. Andra upplagan. Stockholm: Liber
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000) *Handbook of Qualitative Research 2nd edition*. Thousand Oaks: Sage
- Ejvegård, R. (2003) *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur
- Eriksson, I. (2005) Kapitel 3: Arbetsliv och känsla av sammanhang ur *Arbetsliv och samhällsförändringar*. av (red) Fjaestad, B- och Wolvén, L-E. Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, D I. (2002) *Vad, hur och varför? om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur
- Lindelöw, M. (2008) *Kompetensbaserad personalstrategi*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur
- Melin, F. (1997) *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel*. Lund studies in Economics and Management 38, Lund: Lund University Press
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2007) *Management Control System – Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Second Edition, Essex: Pearson Education Limited.
- Parment, A. & Dyhre, A. (2009) *Sustainable employer branding*. Malmö: Liber
- Ryen, A. (2004) *Kvalitativ intervju*. Malmö: Liber ekonomi
- Scholte, J. A. (2005) *Globalization: A Critical Introduction*. London: Macmillan
- Silverman, D. (2006) *Interpreting Qualitative Data*. Third Edition. London: Sage Publications

### Artiklar

- Ind, N. (2003) Inside out: How employees build value, *Journal of Brand Management*, Vol. 10, No. 6, pp. 393

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004) Conceptualizing and researching employer Branding. *Career Development International*, Vol. 9, Issue 5, pp. 501-517.

Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L.L. (2005) Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, Vol. 24, No. 2, pp. 151-172.

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

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

Jiang, TT. & Iles, P. (2011) Employer brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China, *Journal of Technology Management in China*, Vol. 6, No. 1, pp. 97-110

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

Sartain, L. (2005), Branding from the inside out at Yahoo: HR:s role as brand builder, *Human Resource Management*, Vol. 44, No. 1, pp. 89-93

Jenner S. & Taylor, S. (2007) Employer Branding: The latest fad or the future for HR?, *Chartered Institute of Personnel and Development* [Elektronisk]. Tillgänglig: <<http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/56C8377F-256B-4556-8650-8408B0E07576/0/empbrandlatfad.pdf>> [2011-04-06]

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

## **Övrigt**

Attendo Care Företagspresentation 2010-06-12

Barrow, S., House, G., Housley, S., Jenner, S., Martin, G., Mensink, J., Rosethorn, H., Taylor, S. (2007). Employer branding: The latest fad or the future for HR?, *Chartered Institute of Personnel and Development*

Franzon, E. & Lundgren P. (2003) *Sökes: Attraktiva arbetsgivare*. Svenskt Näringsliv