



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

**Offentlig sektor och employer brand
- Hur attraherar och behåller man arbetskraft
inom offentlig sektor?**

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Caroline Persson

Jimmy Silfver

Handledare: Lars Göran Wallgren

Juni, 2012

Abstract

| | |
|--------------------------|---------------------|
| Examensarbete, kandidat: | 15 hp |
| År: | 2012 |
| Handledare: | Lars Göran Wallgren |
| Examinator: | Anneli Goulding |

Syftet med denna studie har varit att i en större kommun i Västra Götalandsregionen undersöka högre tjänstemäns, tankar och upplevelser gällande offentlig sektor som en attraktiv arbetsgivare. Vidare studerades den aktuella organisationens skapande av sitt egna employer brand under sina anställningsprocesser. Detta för att identifiera ytterligare områden att arbeta med gällande att attrahera och behålla kompetenta medarbetare.

Enligt Minchington (2006) så har forskning kring employer brand ofta fokuserat på näringslivet. Offentlig sektor kommer enligt Sveriges Kommuner och Landstings (SKL) egen rapport ”*Här finns Sveriges viktigaste jobb*” (2011a) att ha ett större behov av att anställa kompetenta medarbetare i framtiden, vilket gör att även denna sektor bör arbeta med att utveckla sitt employer brand. Vidare anser Minchington (2006) att ett bra employer brand ska innehålla ett attraktivt Employer Value Proposition (EVP). I ett EVP bör faktorer lyftas fram som genom sitt unika budskap bidrar till att attrahera potentiella arbetstagare. Blomqvist (2011) redovisar i sin rapport studenters syn på vad som utgör ett attraktiv arbetsgivare, där de tre viktigaste faktorerna som lyfts fram är *intressanta arbetsuppgifter, karriär och utvecklings möjligheter* samt *trevlig miljö på kontoret*. En annan del i ett employer brand är förmågan att behålla personal. I enlighet med Minchington (2006) samt Parment och Dyhre (2009) så är det viktigt att förmedla en sanningsenlig bild av organisationen vid en anställningsprocess. Konflikt med denna bild och vad den anställda möter ute i verkligheten kan leda till det McFarlane och Tetrick (1994) benämner som avtalsbrott i det psykologiskt. Vilket i sin tur kan leda till att en medarbetare väljer att lämna organisationen

Den studerade gruppen bestod av åtta stycken högre tjänstemän varav sju befann sig på en chefsposition inom den aktuella organisationen, och en hade varit anställd på en liknande position i organisationen. Styrkan i att intervjua dessa högre tjänstemän var att de själva relativt nyligen befunnit sig i en anställningsprocess hos den aktuella organisationen. Studien genomfördes som en kvalitativ tvärsnittsstudie med hjälp av semistrukturerade intervjuer. I resultatet kunde utläsas ett flertal faktorer att lyfta fram gällande att vara en attraktiv arbetsgivare inom offentlig sektor. Bland annat tog respondenterna upp faktorer som den *politiska styrningen, samhällsnyttan och trygga anställningar*. Vidare såg respondenterna utveckling och förbättringsområden i form av *marknadsföring, lön, delaktighet och synliggörande av karriärvägar*. Dessutom framkom att respondenterna inte fått någon direkt bild eller intryck av organisationen mer än att den presenterades som man hade förväntat sig.

Vidare upplevde de flesta respondenter att det fanns en liten eller ingen skillnad mellan vad man upplevde förmedlades om organisationen under anställningsprocessen och hur det sedan var ute i verkligheten. Ett par respondenter upplevde dock en stor skillnad mellan bild och verklighet vilket resulterade i ett ifrågasättande av huruvida man var beredd att stanna kvar i verksamheten.

Slutsatser och implikationer vi drar i vår studie är att det finns många faktorer som

skulle kunna bidra till att vara en attraktiv arbetsgivare inom offentlig sektor. Det handlar om, som vi ser det att inte bara beskriva vad man gör utan hur man gör det för att tydliggöra budskapet och kärnan i sin verksamhet. Vi ser också att utifrån det andra huvudämnet i vår studie så bör organisationen arbeta med sin självkänedom för att skapa en större kunskap om sin organisations identitet detta för att förmedla en sanningsenlig bild av vad den potentiella arbetstagaren kan komma att möta ute i verkligheten och genom detta även skapa större möjlighet att behålla sina medarbetare.

Nyckelord: Employer brand, Psykologiska kontrakt, attrahera arbetskraft, behålla arbetskraft, offentlig sektor

Enligt Parment (2009) går arbetsgivarna mot en osäker tid gällande tillgång på arbetskraft. Sveriges Kommuner och Landstings (SKL) egen rapport (2011a) pekar mot att vi inom några år kommer att uppleva en brist på arbetskraft. Orsaken till detta handlar huvudsakligen om den stora generationen 40-talister som är på väg att träda ut ur arbetslivet. Även om problemets omfattning och konsekvenser fortfarande är en fråga som debatteras, så är en av effekterna som lyfts fram i debatten en ökad konkurrens mellan organisationer om arbetstagarna. En fråga som dyker upp i en eventuell konkurrenssituation om medarbetare är vilken attraktionskraft organisationer har för att kunna locka till sig kompetent arbetskraft.

I en studie av Ekström och Haraldsson (2001) undersöktes attityder till kommunen som potentiell arbetsgivare. Författarna genomförde en enkätundersökning bland studenter vid Göteborgs universitet samt Chalmers tekniska högskola. Resultatet visade att 72 procent planerade att aktivt söka sig till privata arbetsgivare medan endast 11 procent planerade att söka arbete inom kommunen. Hälften av de tillfrågade svarade dock att de skulle kunna tänka sig att arbeta kommunalt. Resultatet visar på ett begynnande problem gällande möjligheter att täcka det behov som välfärdssektorn har av arbetskraften. I en nyare rapport gjord av Blomqvist (2011) svarade sex av tio tillfrågade studenter att det var *mindre troligt eller inte troligt* att man kommer arbeta inom offentlig sektor efter sin examen. Enligt Sveriges Kommuner och Landstings (SKL) egen rapport (2011a) står välfärdssektorn för 1,1 miljoner arbetstillfällen, av Sveriges totala arbetstillfällen. Detta innebär att var fjärde medarbetare idag arbetar inom stat, kommun eller landsting. På grund av problematik gällande kommande arbetskraftsbrist samt stigande andelen äldre och barn kommer behovet av nyanställning öka mellan 2010 och 2019. SKLs rapport (2011a) förutspår att välfärdssektorn under denna period kommer att behöva anställa över 420 000 nya medarbetare. Av dessa kommer cirka 15000 att vara nyrekryterade chefer. Rapporten tar vidare upp att chefer är viktiga pusselbitar i en organisation och det finns ett uttalat behov inom välfärdssektorn av ett starkt och kompetent ledarskap.

Kontentan av ovanstående resonemang, anser vi är att den offentliga sektorn kommer att behöva fundera över hur man arbetar med sitt varumärke som arbetsgivare för att locka till sig och behålla kompetent arbetskraft. Detta blir således utifrån ett personalvetarperspektiv intressant då vi kan komma att arbeta med strategisk kompetensförsörjning. Vidare blir chefer en viktig del i denna strategiska kompetensförsörjning för organisationen. Det blir utifrån denna slutsats aktuellt att arbeta med frågor som rör employer brand. Enligt Minchington (2006) så är employer brand ett begrepp som utvecklades under 1990-talet. Begreppet innefattar strategier för hur man som arbetsgivare ska attrahera, utveckla och behålla arbetskraft. Det innebär att man som arbetsgivare är ett varumärke som väcker positiva känslor och associationer hos människor. Enligt Minchington (2006) så sker skapandet av ett employer brand stegvis. Dessa steg innehåller information om hur man kan arbeta med att attrahera potentiella arbetstagare samt hur man kan arbeta med att behålla redan existerande medarbetare. Ett utav dessa steg stämmer även in på Parment och Dyhres (2009) tankar kring skapandet av ett employer brand. Författarna menar att det handlar om att se över den bild som potentiella arbetstagare har av organisationen samt säkerställa att denna bild stämmer överens med vad den anställde upplever i verkligheten.

Utifrån detta blir det även relevant att ta upp vilka förväntningar som potentiella arbetstagare får i ett möte med den aktuella organisationen. Det blir då enligt McFarlane Shore och Tetrick (1994) en fråga om skapandet och upplevelsen av ett psykologiskt

kontrakt gällande anställningsförhållandet. Detta kontrakt reglerar detaljer som inte tas upp i det formella anställningsavtalet. Vidare menar författarna att det psykologiska kontraktet blir en viktig komponent i en organisations förmåga att behålla kompetent arbetskraft då upplevelsen av avtalsbrott kan leda till att den anställde väljer att lämna organisationen om avtalsbrottet anses vara av en större karaktär.

Syftet med denna undersökning är att utifrån employer brandteorier, valhandlingsteorier samt det psykologiska kontraktet studera offentlig sektors möjligheter att attrahera potentiell arbetskraft. Vi vill även undersöka den studerade organisationens skapande av sitt egna employer brand under sina anställningsprocesser samt organisationens möjlighet att behålla denna arbetskraft utifrån det employer brand och psykologiska kontrakt som skapats.

Ur vårt perspektiv blir detta intressant då vi i vår roll som personalvetare kan komma att arbeta strategisk med både personal- och kompetensförsörjning. Att själva få förståelse för vikten av att arbeta med employer brand och psykologiska kontrakt ger en god förutsättning för oss att lyckas med detta i vårt kommande arbetsliv.

Tidigare forskning

Employer brand. Sartain (2006) menar att employer brand handlar om uppfattningen om vad en organisation har att erbjuda och vilka förväntningar en arbetstagare kan ha på arbetet i den specifika organisationen. Organisationen förpackar sitt ursprung, sina värderingar samt erbjudanden för att individen ska kunna relatera till organisationen på ett känslomässigt plan.

Enligt Minchington (2006) så handlar employer brand inom den privata sektorn om att locka till sig de mest kompetenta arbetstagarna för att uppnå konkurrensfördelar. Enligt SKLs (2011a) så är syftet i den offentliga sektorn att erbjuda den bästa möjliga servicen till samhället genom att ha medarbetare med hög kompetens inom organisationen.

Sartain (2006) poängterar att alla arbetsgivare har ett employer brand, men många går miste om dess kraft genom att man inte fokuserar på sitt brand eller underhåller det korrekt. Minchington (2006) menar att anledningen till att employer brand hamnat mer i fokus är på grund av att vi lämnat industrisamhället och gått över till ett informationssamhälle. I ett informationssamhälle blir kompetenta medarbetare företagets starkaste konkurrensfördel. Det är därför viktigt att företaget har potential att attrahera och behålla de mest kompetenta medarbetarna. Rosethorne (2009) menar att utvecklingen i demografin också är en bidragande orsak till att företag behöver arbeta med sitt employer brand. Utveckling i demografin är inte bara ett problem som Sverige står inför, utan ser likadant ut i många delar av världen. I USA beräknas de 500 största företagen förlora hälften av sina högre chefer. I Japan beräknas befolkningen i åldrarna 15-64 år sjunka med 14 procent fram till år 2025.

Minchington (2006) anser att företag redan nu befinner sig i ett krig om talangerna. Att attrahera och behålla personal blir således en viktig framgångsfaktor. Rosethorn (2009) är inne på samma spår och menar även att den generation som föddes under 1980-talet, den så kallade generation Y, har en speciell inställning till arbete vilket gör att arbetsgivare måste möta deras krav för att framstå som attraktiva. Generation Y har sett sina föräldrar göra stora uppoffringar i livet för arbetets skull och tycker inte att det är något som lockar. Generation Y känner först och främst lojalitet mot kollegor och inte mot en organisation. Rosethorne (2009) menar att generation Y har en trygghet i att

kunna återvända till föräldrahemmet vilket gör det lätt för dem att "låta fötterna tala" när man inte upplever sin anställningssituation som tillfredsställande. Men om man ska få generation Y's lojalitet måste man få dem att känna att man i ett anställningsförhållande möts mer som jämlikar och inte underordnade.

Som tidigare nämnts är ett employer brand inte något som en organisation kan välja att ha eller inte. Enligt Rosethorne (2009) bygger ett employer brand på de erfarenheter som människor har haft i kontakten med en organisation. Vare sig det innebär att man handlat i en affär, arbetat i en organisation eller känner någon som arbetat i en organisation. Alla intryck kan utan organisationens kontroll överföras mellan individer. Detta är något som redan idag görs i en högre utsträckning både muntligt och på Internet. Detta menar Rosethorn (2009), har inneburit en högre transparens och är en risk för organisationer, som riskerar att hängas ut offentligt om man begår misstag. Det Rosethorn (2009) ser som en risk ser Sartain (2006) som en möjlighet för organisationer att verkligen föra ut sina värderingar och budskap, genom att låta medarbetare agera som ambassadörer för organisationen i kontakten med utomstående och sprida en positiv bild utåt. Rosethorn (2009) menar att det en annan individ berättar, skriver på Facebook eller i ett forum är lättare att ta som sanning än det som står i ett företags egna policydokument.

Offentlig sektor har inte traditionellt varit aktiva i att skapa en image som särskiljer denna typ av arbetsplats gentemot andra enligt Minchington (2006). Anledningen till att det blivit viktigare för offentlig sektor att bedriva employer brand är enligt författaren att de fördelar som man tidigare ansåg fanns till exempel att man som offentliganställd har ett meningsfullt arbete, möjlighet till flexibla arbetstider och visioner om mångfald nu erbjuds av privata aktörer. Således kan de som tidigare valde arbetsplats av dessa anledningar numera ofta finna dem i näringslivet. Författaren ser att även den offentliga sektorn kommer att påverkas av den minskande arbetskraften, och att man redan nu kan se en ökad konkurrens mellan olika organisationer i offentlig sektor. Även om det finns ett ökat behov av arbeta med employer brand inom offentlig sektor så är det uppenbart att det saknas kunskap och erfarenhet från området menar författaren.

Unga studenters syn på arbetsgivare. I Blomqvist (2011) rapport så genomfördes en stor enkätstudie på Sveriges största lärosäten. Studien undersökte studenternas tankar kring vad som är en attraktiv arbetsgivare samt deras attityder till arbete i offentlig sektor. Respondenterna fick bland annat svara på frågan vad som är mest attraktivt hos en arbetsgivare. Delar av resultatet redovisas i tabell 1 nedan.

Tabell 1

Viktiga faktorer för vad som gör en arbetsgivare attraktiv

| | |
|------------------------------------|-----|
| Intressanta arbetsuppgifter | 69% |
| Karriär och utvecklingsmöjligheter | 51% |
| Trevlig miljö på kontoret | 30% |
| Hög lön | 23% |
| Trygga anställningsförhållanden | 20% |

*Procent anger andel respondenter som angav det som det viktigaste.

Studenterna fick även ta ställning till hur viktig lönen var. Respondenterna angav då att *bra arbetskamrater, kvalificerade arbetsuppgifter, kompetensutveckling, arbetsort* och ett *flexibelt arbete* var faktorer som ansågs vara viktigare än hög lön. *Lång semester* var det enda som ansågs vara mindre viktigt än hög lön. Vidare ombads även respondenterna att ange vilka begrepp som associeras med offentlig sektor som arbetsgivare. Ord som ansågs positivt laddade var bland annat, *bra arbetsvillkor, trygghet, samhällsnytta, stabilitet, ansvar och utvecklingsmöjligheter*. Några av de ord som ansågs negativa var *låg lön, trögt, krångligt, stelt, låg status, långsamt, sämre karriärmöjligheter* och *gammeldags*

Enligt Blomqvist rapport (2011) svarade sex av tio respondenter att det är *mindre troligt* eller *inte troligt* att man kommer att arbeta inom offentlig sektor efter sin examen. När respondenterna svarade på frågan om man kan tänka sig att arbeta inom offentligt sektor svarade knappt hälften ja på den frågan. Anledningarna man angav var främst det samhällsintresset följt av goda anställningsvillkor, arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter. Tittar man på det som gjorde respondenterna tveksamma till att arbeta inom offentliga verksamheter var det främst lönenivåerna som spelade in. Något motsägelsefullt tar respondenterna även upp avsaknad av utvecklingsmöjligheterna som en negativ faktor. Även det faktum att det är en politiskt styrd verksamhet fick många studenter att tvivla på en offentlig anställning.

Rationell valhandlingsteori och utbytesteori. När man utgår från teorier om employer brand så blir det relevant att ta upp grundsynen på varför människor handlar och väljer att engagera sig i sociala interaktioner. Detta för att få en djupare förståelse kring skapandet av ett employer brand och på vilket sätt det måste utformas för att locka till sig potentiell arbetskraft.

En handlingsteori som vi ser som relevant för denna uppsats är Smiths (refererad till i Engdahl & Larsson, 2011) rationella valhandlingsteori. Teorin utgår från att människor i grunden är ekonomiska varelser som gör rationella val utifrån en tanke att maximera nytta/effekten av sitt handlande och minimera kostnader för handlandet. Utifrån denna tanke kan försök göras till att förutspå en människas handlande samt en bedömning av huruvida individen gjort ett rationellt val. Engdahl och Larsson (2011) menar att det sociologiska perspektivet på rationella valhandlingsteorin förklarar människor handlingar, inte bara med en strävan efter nyttomaximering, utan detta val av nyttomaximering har sin grund i de handlings resurser som en individ har tillgång till i form av bland annat humankapital, så som sociala nätverk och relationer, och utbildningskapital.

Webers teori handlar om att individens handlingsorientering också sker i samspel med andra individer, i så kallade sociala relationer (refererad till i Engdahl & Larsson, 2011). Engdahl och Larsson (2011) fyller på detta resonemang med att, i ett möte mellan två individer kan man tala om att en dubbel kontingens uppstår. Med detta menas att individers handlingsorientering samspelar och påverkar varandra, samtidigt som det under detta möte skapas villkor sinsemellan att förhålla sig till i sitt handlande. *“...Aktörerna måste försöka tolka varandra och bedöma vad den andre kan tänkas ha för förväntningar och göra för val...”* (s. 84). Engdahl och Larssons (2011) slutsats är att individer handlar med utgångspunkt i de förväntningar de tror att andra har på dem och förväntar sig att motparten handlar utifrån samma premisser. Detta upplägg kan ibland leda till både missförstånd och besvikelse anser författarna.

Med ovanstående resonemang i åtanke, för Engdahl och Larsson (2011) en

diskussion rörande när individer väljer att engagera sig i sociala samspel. Det torde vara enklare att fatta beslut och handla utan vidare samspel med andra då resultatet av handlandet blir enklare att säkerställa. Uttrycket, ensam är stark, är dock inte alltid det bästa förhållningssättet om en individ vill maximera nyttan i sitt handlande. Blaus menar (refererad till i Engdahl & Larsson, 2011) i sina teorier att individer väljer att ingå i sociala relationer då de anser att det finns något att vinna på den. Blau menar vidare att det då handlar om en social attraktion. Med detta menas den dragkraft som gör att individer väljer att engagera sig i sociala relationer. Det som sker i dessa relationer är en form av utbyte som grundar sig i det Engdahl och Larsson (2011) kallar utbyteteorin. Utbyteteorin handlar om att en attraktion uppstår då individer upplever att en motpart har något, enligt individen, åtråvärt och nyttigt samtidigt som en interaktion inte är alltför kostsam för individen. Vad som bedöms vara åtråvärt och nyttigt kan handla om materiella resurser så som varor och pengar men det kan också handla om immateriella resurser så som respekt, bekräftelse och beundran. Utbyteteorin utgår inte enbart från att en individ attraheras av vad en motpart har i form av åtråvärda resurser utan det handlar även om att visa upp sin egen attraktionskraft för att ett utbyte skall vara aktuellt. Huruvida något är attraktivt avgörs inte av individen själv utan det är motparten som värderar värdet av de resurser som erbjuds. Information blir här en nyckel till framgång då det inte bara handlar om att känna till sina egna resurser och andras, utan det handlar även om att känna till vad som krävs för att motparten skall uppleva utbytet som värdefullt. Spence studier menar dock (refererad till i Engdahl & Larsson, 2011) att det inte räcker med att individen innehar information om vad en motpart kan uppleva som värdefullt. Individen måste även skapa någon form av observerbara handlingar i form av signaler som gör att motparten uppfattar värdet av resursen som man vill byta. Viktigt är också att dessa signaler anpassas efter målgruppen så att de inte får motsatt effekt.

Det psykologiska kontraktet. Ett annat teoretiskt perspektiv att lyfta fram i skapandet av ett employer brand är det psykologiska kontraktet. I en anställningssituation skapas en relation mellan arbetsgivare och arbetstagare där förväntningar och åtaganden skapas samt sätts på prov. Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson och Lundberg (2006) definierar det psykologiska kontraktet med “...*de informella, men ömsesidiga, förväntningar som binder arbetstagare till arbetsgivare och individen till organisationen...*” (s 81).

McFarlane Shore och Tetrick (1994) menar att anledningen till att dessa sociala kontrakt skapas har sin grund i att alla detaljer i ett anställningsförhållande inte går att reglera i ett formellt avtal. Det psykologiska kontraktet fyller ut den eventuella osäkerhet som uppstår i ett anställningsförhållande. Detta innebär att det finns en implicit uppfattning hos den anställde om att vissa beteenden leder till långsiktiga och kortsiktiga belöningar. Det ger den anställde en känsla av kontroll i form av att individen varit med i skapandet av kontraktet, samt kan välja att avsluta det eller välja att inte följa det.

En komponent i det psykologiska kontraktet enligt McFarlane Shore och Tetrick (1994) är det som kallas *uppfattat löfte*. Med uppfattat löfte menar man det löfte som individen anser sig ha fått av organisationen. Denna uppfattning skapas av individen redan vid rekryteringstillfället i form av organisationens påvisande av exempelvis karriärmöjligheter. Under rekryterings och urvalsprocessen samlar individen information genom att observera arbetsgivarens implicita kommunikation i form av

kroppsspråk samt hur organisationens karaktär förmedlas. Utifrån detta bildas uppfattningar och förväntningar hos individen som i sin tur bidrar till paragrafer i det psykologiska kontraktet. Enligt Allvin m.fl. (2006) och McFarlane Shore och Tetrick (1994) finns två typer av psykologiska kontrakt. Det transaktionella kontraktet som reglerar belöning i form av bland annat lön och karriärutveckling. Den andra typen är det relationella kontraktet där engagemang och lojalitet byts mot trygghet och möjligheter till befordran.

Enligt McFarlane Shore och Tetrick (1994) visar studier på att majoriteten av organisationer vänder sig till rekryteringsfirmor vid rekryteringsbehov detta kan ibland kan innebära att den bild som förmedlas av företaget vid den första kontakten inte alltid stämmer överens med vad individen sedan uppfattar under den första delen av sin anställningsperiod. Denna skillnad kan individen uppfatta som ett avtalsbrott. Avtalsbrott menar författarna är snarare en norm än ett undantag. Det är hur allvarligt individen upplever detta avtalsbrott som avgör konsekvensen av det. Vi mindre allvarliga avtalsbrott kan individen endera omvärdera avtalet eller sträva mot att avtalet uppfylls. Vid mer allvarliga avtalsbrott kan individen välja att lämna organisationen.

The firm-employee relationship cycle. Två av krafterna i skapandet av ett employer brand är förmågan att attrahera potentiell arbetskraft samt behålla den. Minchington (2006) lyfter fram *The firm-employee relationship cycle*, en modell där första steget, *The first contact*, inte bara handlar om att kommunicera ut en hög lönenivå för att locka till sig potentiella arbetstagare. Dagens företag kan alla mer eller mindre tävla om detta på samma nivå. Minchington (2006) menar att det i den första kontakten även måste förmedlas ett unikt och fokuserat budskap som står ut i mängden, Parment och Dyhre (2009) tillför ytterligare en dimension i denna diskussion och lyfter fram vikten av att kommunicera ut sitt employer brand redan i ett tidigt skede till målgrupper som framförallt är studenter. Författarna menar att man kan börja redan så tidigt som på gymnasiet att föra ut sitt employer brand. Vidare menar författarna att det är under studietiden som individer generellt är mer öppna för nya infallsvinklar och är mer benägna att ändra attityder och värderingar.

Det andra steget i cykeln beskriver Minchington (2006) som, *The dating game*. Här har man som företag lyckats fånga den potentiella arbetstagarens intresse. I detta skede samlar den potentiella arbetstagaren in information om företaget för att på så sätt avgöra om fortsatt kontakt är av intresse. Det är här viktigt att den potentiella arbetstagaren snabbt kan finna relevant information om företaget för att kunna avgöra om verksamheten är något för denne. Vid ett lyckosamt utfall i informationsutbytet fortsätter individen sin anställningsprocess och går vidare till en intervjusituation där denne fortsätter att värdera företagets potential som arbetsgivare.

Det tredje steget i cykeln benämner Minchington (2006) som, *The proposal*. Det är i detta steg som företag verkligen kan fånga en potentiell arbetstagare, inte bara genom att erbjuda en hög lön utan även andra utvecklande möjligheter som ska vara både unika, spännande och oförlömliga. Detta stadium innehåller det man kallar *Employer Value Proposition (EVP)*. Minchington (2006) definierar EVP som det som en organisation erbjuder den anställde i utbyte mot den kunskap, kompetens och arbetsinsats som den anställde lägger i företaget. Minchington (2006) har i en undersökning identifierat fem olika faktorer som ett EVP bör innehålla för att attrahera potentiella arbetstagare. *Interest value* är en faktor som handlar om att visa på en spännande arbetsmiljö med spännande arbetsuppgifter där man tar tillvara på den

anställdes kreativa förmågor att leverera hög kvalitet på sina tjänster och produkter. *Social value* handlar om att visa på en rolig arbetsmiljö med goda kollegiala relationer och en vi-känsla. *Economic value* handlar om att använda sig av lönen för att attrahera potentiell arbetskraft. Denna faktor bör också innehålla andra utvecklingsmöjligheter och förmåner så som karriärstegar, kompensationspaket och anställningstrygghet. Faktorn *Development value* handlar om att visa hur man lyfter fram de anställda, i form av att kunna bekräfta sina medarbetares insatser för att på så sätt höja deras självuppfattning och självförtroende. Den sista faktorn att lyfta fram i ett EVP är *Application value* som handlar om att visa på organisationens lärandemiljö. Med detta menas att den anställde får en chans föra vidare sina kunskaper och kompetenser som denne erhållit, genom den aktuella anställningen, till andra inom organisationen.

Parment och Dyhre (2009) har kommit fram till en liknande slutsats gällande ett attraktivt EVP. Författarna tar upp åtta faktorer som påverkar en arbetsgivares attraktivitet gentemot potentiella arbetstagare. *The quality of working relationships, the leadership, participation, strategy anchorage and clear values, the physical environment, learning and feed-back, autonomy and identity and meaning and fun.* Dessa åtta faktorer går mer eller mindre att kategorisera in under Minchingtons (2006) fem EVP faktorer.

Fjärde steget i the firm-employee relationship cycle kallar Minchington (2006) för *The marriage*. Efter att frieriet har accepterats och jobbet är taget är det viktigt med ett överensstämmande mellan det erbjudande som gavs vid anställningen och den verklighet som medarbetaren nu kliver in i. Ger organisationen allt det som den nyanställda förväntar sig och mer så skapar individen en mycket tryggare anknytning till organisationen. Dessa intryck är något som individen bär med sig och kommunicerar ut till andra vilket stärker organisationens employer brand ytterligare. Under detta steg kan man föra in Parment och Dyhres (2009) resonemang gällande organisationens självkänedom av sin företagsidentitet. Författarna menar att den företagsidentitet som kommunicerats ut under anställningsprocessen måste vara sann, konsekvent.

Det femte steget, *Maintaining the passion* handlar om att behålla medarbetares motivation och lojalitet. Det är i detta steg som ett employer brand kan hjälpa till att skapa ett starkare band, genom att uttrycka och erbjuda spännande möjligheter och möjlighet att växa. Om budskapet är vagt så kommer medelpresterande medarbetarna att tappa fokus vilket kan öka personalomsättningen och kostnaderna för avveckling samt nyrekrytering. Detta steg är det svåraste steget på grund av att det är individuellt vad varje anställd behöver för att fortsätta känna ett engagemang i det långa loppet. Det är dock ett av de viktigaste då förmågan att behålla kompetenta medarbetare inte bara bygger ett starkare employer brand, utan det är även de mest lojala och trogna medarbetarna som bidrar till organisationens utveckling. Parment och Dyhre (2009) menar att det är viktigt att göra interna karriärvägar synliga på samma sätt som beskrivs i Minchingtons (2006) faktor *Economic value*. Detta blir också ett incitament för arbetstagare att stanna kvar i verksamheten då de på ett tydligare sätt kan se sitt nästa steg i utvecklingen och karriären.

Det sjätte och sista steget, *The anniversary*, i Minchingtons (2006) anställningscykel handlar om organisationens förmåga att underhålla och ta tillvara på det brand som skapats. Att utifrån den anställdes perspektiv utvärdera vad som är bra med organisationen och utveckla de delar som anses vara förbättringsområden. Författaren menar att man i detta utvärderingsskede bör titta på cykelns olika delar.

Syfte och frågeställning

Syftet med denna undersökning är att klargöra vad högre tjänstemän inom kommunal verksamhet anser är viktiga faktorer att lyfta fram i skapandet av ett employer brand, för att attrahera arbetskraft till arbete inom offentlig sektor. Vi vill även undersöka den studerade organisationens skapande av sitt egna employer brand under sina anställningsprocesser samt organisationens förmåga att behålla denna typ av arbetskraft. Detta för att tillföra mer information i arbetet med att framstå som en attraktiv arbetsgivare. Undersökningsfrågor som låg till grund för studien var:

- Vilka faktorer anser högre tjänstemän inom offentlig sektor bör lyftas fram för att attrahera kompetent arbetskraft.
- Vilka förväntningar skapades hos de högre tjänstemännen vid anställningsprocessen?
- Hur väl stämde den bild som förmedlades till dem under anställningsprocessen överens med verkligheten?

Metod

Deltagare

Deltagarna i studien bestod av sju stycken högre tjänstemän anställda inom en offentlig verksamhet samt en tjänsteman som nyligen lämnat organisationen. Den studerade organisationen var en större kommun inom Västra Götalandsregionen. Samtliga respondenter befann sig i en chefsbefattning. Vi valde att fokusera på just denna position, då chefers uppfattningar av de frågor som togs upp tjänade vårt syfte i rapporten. Det var även ett önskemål från vår uppdragsgivare att undersöka hur dessa individer upplevde sin rekrytering. Fem kvinnor och tre män intervjuades varav samtliga hade arbetat inom offentlig sektor större delen av sitt yrkesverksamma liv. Ingen av respondenterna hade någon större erfarenhet av att ha arbetat i näringslivet. Deltagarna valdes ut åt oss av organisationens personalchef och valdes utifrån kriteriet att de var relativt nyrekryterade. Detta ses som en styrka för studien då det är större chans att respondenterna har sin rekrytering och sitt inträde i organisationen färskt i minnet och det hade betydelse för vår frågeställning.

Instrument

Om man vill undersöka människors subjektiva upplevelse, tankar, känslor och åsikter, är den naturligaste vägen att fråga dem enligt Langemar (2008). Vi valde därför att utföra vår studie utifrån en kvalitativ ansats med intervju som undersökningsmetod. Vidare valde vi att genomföra dessa intervjuer som semistrukturerade intervjuer. Enligt Langemar (2008) så kännetecknas semistrukturerade intervjuer av att man ofta använder några delvis förbestämda frågor och sedan skapar nya frågor och följdfrågor beroende på det som sker under intervjun. Vi skapade en intervjuguide (se bilaga 1) som innehöll den information vi ansåg viktig att framföra i form av studiens syfte, anonymitetsprinciper samt hur materialet skulle behandlas. Vi lyfte även upp vikten av att deltagarna kände att de kunde prata öppet och fritt genom att ta upp anonymitetsprincipen. Intervjuguiden innehöll fyra områden med tillhörande öppet formulerade delfrågor.

Allmän bakgrundsfakta. Allmän bakgrundsfakta innehöll frågor som: Hur länge man varit på sin aktuella tjänst och om man hade arbetat inom näringslivet. Denna del användes till viss del som uppvärmning för respondenten för att vänja sig i intervjusituationen.

Rekryteringsprocessen. I detta block ställde vi frågor som, hur man kom i kontakt med tjänsten, vad som lockade och hur man upplevde de olika delarna i rekryteringsprocessen. Detta för att få fram vad som attraherade respondenterna att söka tjänsten. Dessa frågor ställdes med utgångspunkt i de teorier om skapandet av ett employer brand som handlar om att fånga den potentiella arbetstagarens intresse.

Bild av organisationen. I det tredje blocket ville vi fånga hur man skapat sig en bild av organisationen både i rekryteringssituationen och vid inträde i organisation. Samt hur den bilden motsvarades i verkligheten. Vi undrade även om dessa eventuella skillnader har fått några konsekvenser. Dessa frågor ställde vi utifrån teorier om employer brand samt det psykologiska kontraktet

Allmänna tankar kring att arbeta inom offentlig verksamhet. I den fjärde delen ville vi få respondenterna att klargöra vilka faktorer de anser att offentlig sektor bör lyfta fram gällande att vara en attraktiv arbetsgivare, samt om de tror att offentlig sektor har något att lära från näringslivet. Vid bad dem både lyfta fram faktorer som de själva söker hos en arbetsgivare samt vilka faktorer de tror att potentiella arbetstagare söker i allmänhet. Även den sista och fjärde delen i vår intervjuguide ställdes utifrån teorier kring employer brand och EVP.

Tillvägagångssätt

Intervjufrågorna testades på en person som motsvarade deltagarna i form av anställning, erfarenhet och utbildning. Syftet med testet var att se hur frågorna uppfattades av en respondent samt kunna korrigera eventuella missförstånd i frågebatteriet detta för att uppnå en högre validitet i vår undersökning

Intervjuerna genomfördes på deltagarnas arbetsplatser och i ett fall per telefon. Innan intervjuerna genomfördes erhöll deltagarna ett e-post innehållande ett missivbrev, där studiens syfte redovisades. Brevet innehöll även information om anonymitetsprinciper samt hur det insamlade materialet skulle användas och behandlas. Deltagarna erhöll även de fyra områdena, som intervjun skulle behandla. Vi ville genom det förbereda deltagarna på vad intervjun skulle beröra. Eftersom vi ville fånga spontana tankar och känslor hos deltagarna valde vi därför att inte skicka med de tillhörande underfrågorna. Intervjuerna började med att intervjuaren informerade om att deltagandet var frivilligt och vilka förutsättningar som gäller för anonymitet, behandling och spridning av materialet. Sedan följde intervjuerna den intervjuguide som tagits fram. Följdfrågor ställdes utifrån vad som sades under intervjun. När förtydligande av frågor krävdes upprepades frågan eller uttrycktes på ett annat sätt.

Dataanalys

Studien utgick från ett hermeneutiskt perspektiv, där vi i likhet med Gilje och Grimen (2002) tolkade materialet utifrån individuella förutsättningar, kunskaper och

erfarenheter. Tolkningen av materialet tog sitt avstamp i det Alvesson och Skoldberg (1994) kallar för ett abduktivt förhållningssätt. Med detta menas att vi inför våra empiriska studier skaffade inspiration och förståelse för vårt ämnesområde genom teoretiska litteraturstudier. Insamlade data tolkades sedan i ett växelspel mellan teori och empiri där båda påverkade varandra och bidrog till den färdiga resultatdelen. Materialet transkriberades i enlighet med Linells (1994) nivå II vilket innebär att man transkriberar ordagrant. Detta för att säkerställa exakta citat samt för att vår tolkning av materialet skulle sträva mot att återge en så exakt bild som möjligt.

Det transkriberade materialet bearbetades utifrån det Braun och Clarke (2006) kallar för en tematisk analys, där målet är att hitta mönster i datamaterialet. Analys av materialet gjordes i tre steg. Första steget innebar att det transkriberade materialet lästes igenom ett flertal gånger. Det gjordes även markeringar av viktig information. Braun och Clarke (2006) menar att genom att bearbeta materialet på detta sätt i ett första skede blir författaren väl bekant med sina transkriptioner. Kvale (1997) utvecklar resonemanget och menar att det ger författarna ett cirkulärt tolkningsutrymme där man kan pendla mellan det generella och det individuella i materialet. Samt att dessa två faktorer påverkar varandra i själva tolkningsarbetet och på så sätt ökar validiteten i det tolkade materialet. Steg två skedde genom att kodning av gemensamma ämnen gjordes i det transkriberade materialet detta i enlighet med Braun och Clarks (2006) anvisningar. Steg tre i dataanalysen bestod av att utifrån dessa ämneskoder gruppera dem i huvudteman samt underteman. Vi gick sedan igenom de teman som skapats med tillhörande underteman. Författarna menar att detta bör göras för att säkerställa att temana var korrekt avgränsade samt att undertemana passade in under respektive tema. I det sista steget namngavs de huvudteman vi hittat samt underteman, även detta i enlighet med Braun och Clarkes (2006) anvisningar gällande tematisk analys. Vi fann två huvudteman med fem respektive fyra tillhörande underteman.

Resultat

Under detta avsnitt kommer resultatet av våra intervjuer att presenteras. Analyserad data presenteras i två huvudteman: *att attrahera* och *att behålla*. Under dessa huvudteman presenteras också ett flertal underteman (se tabell 2).

Tabell 2

| <u>Huvudteman</u> | <u>Underteman</u> |
|--|--|
| <i>1. Att attrahera arbetskraft</i> | <i>1.1 Den politiska utmaningen</i> <i>1.2 Delaktighet, meningsfullhet & en känsla av samhällsnytta</i> <i>1.3 Karriärvägar & löneutveckling</i> <i>1.4 Trygg anställning & en god arbetsmiljö</i> <i>1.5 Vikten av marknadsföring</i> |
| <i>2. Skapandet av organisationens employer brand samt potential att behålla arbetskraft</i> | <i>2.1 Intryck och bild av organisationen</i> <i>2.2 Förväntningar som skapades under anställningsprocessen</i> <i>2.3 Överensstämmelse med verkligheten</i> <i>2.4 Konsekvenser och vikten av att vara sanningsenlig under anställningsprocessen</i> |

1. Att attrahera arbetskraft

1.1 Den politiska utmaningen. På frågan varför respondenterna själva valt att arbeta inom offentlig sektor, svarade samtliga personer att det var den politiska styrningen och det komplexa samspelet mellan politiker och tjänstemän som gjorde att arbetet kändes både utmanande och intressant. Att arbeta i en organisation med olika politiska viljor och att utifrån detta föra olika frågor och intresseområden framåt, för att utveckla det egna området men även staden som helhet, sätter höga krav på ett bra ledarskap ansåg respondenterna, då alla beslut som fattas i slutändan ska gynna staden.

”det e skillnaden faktiskt på att jobba i näringslivet.. där har.. kan man staka ut vägen man vet.. å där finns det liksom inte olika politiska falanger som vill olika saker å det är det som e lite tjusningen å jobba i en politiskt styrd organisation... att du det tar längre tid för att man också har olika intresseområden för vad vilka satsningar man vill göra då... å det måste man va medveten om när man jobbar i en offentlig förvaltning och kunna förmedla till medarbetarna också. att det måste finnas en politisk vilja”

1.2 Delaktighet, meningsfullhet och en känsla av samhällsnytta. För att attrahera potentiella arbetstagare anser respondenterna att delaktighet är en viktig faktor. Det handlar om att visa att man ingår i ett sammanhang, att man kan påverka sitt arbete både strukturmässigt och arbetsuppgiftsmässigt där nyckeln ligger i ett eget ansvar. Det handlar även om att bekräfta sina medarbetare och att tillsammans bygga en VI-identitet. Några utav respondenterna påpekar att här är näringslivet ibland bättre när det gäller att arbeta mer som ett team.

“Att det inte är på låtsas att det inte är nått hittepå att nu ska du sitta i det här rummet tillsammans med dina kompisar o hjälpa oss att påverka. O sen när dom har gjort det så ja det var ju intressant. Utan man får ju ta konsekvensen av att öppna den dörren. Det kommer ju någonting genom dörren när man öppnar och vi måste ju va beredda och ta emot det o e du inte det så ska du inte öppna dörren.”

“personalpolitik som tillåter folk att växa å känna delaktighet å så vidare man har intressant arbete att erbjuda som på något sätt kan attrahera./å sen så att man själv kan påverka å styra sin både arbetstid och arbetsupplägg .”

“jaa man får dom att jobba mer som i team, att man är en del av företaget å att man känner ansvar, där tror jag kommunen har en del att hämta å samtidigt så är det lite tabu, man kan inte lägga hur mycket pengar som helst på det är skattemedel, vi har inga pengar.. å ha massa konferenser å den här typen av.. men jag tror att det är, det är ett sätt att få personal att känna att de är lite viktig att faktiskt få åka någonstans någon gång ibland till nån fin konferenslokal så man slipper ha sina konferenser på kontoret, den delen tror jag det är privata bättre på”

Vidare anser respondenterna att det är viktigt att lyfta fram meningsfullheten i det arbete som man utför. En del i att lyfta fram meningsfullheten i arbetet inom offentlig sektor anser respondenterna är möjligheten till att ha en helhetsbild och en bredd i sitt arbete. Att kunna arbeta med saker både kortsiktigt och långsiktigt är en annan sak som respondenterna lyfter fram. En utav respondenterna resonerar även om vikten av att skapa en vision och en mission i sitt arbete. Att i organisationen tala om varför man är här och vad uppdraget är. Vad har man för förväntningar på sina medarbetare och vilka värderingar man vill ska spridas i organisationen.

“Ja tycker att det är en viktig verksamhet där man kan påverka och göra det bättre för människor. Det e ju inte svårt att hitta meningen med sitt arbete i den offentliga verksamheten, utan det finns påtagligt hela tiden.”

“Så hade man det här med vision och de här med mission. Sen gör man saker, man hade en struktur som talade om varför vi är här. Jag tror inte att offentlig sektor inte alltid är tydlig med att tala om varför vi är här, och så har för många fått tolka själva varför vi är här. Så det tror jag vore något man skulle satsa på mycket mer. På vad vår vision med sjukhuset eller skolan eller staden och vad är vårt uppdrag, mission, hur ska vi nå det här... tydligare”

Att arbeta inom offentlig verksamhet innebär att vara delaktig i hela samhällets uppbyggnadsprocess där samhällsnyttan hela tiden står i fokus. Detta gör arbetet både spännande och stimulerande anser respondenterna. Det handlar om att berika och förbättra människors liv. En utav respondenterna menar att inom offentlig sektor kan man arbeta med saker som enligt beräkningar går med minus för man vet att nyttan för staden är större än det minustal som visas på papperet.

“det är nog för att jag upptäcker o det menar jag på fullt allvar o det säger jag ofta till mina medarbetare att vi gör ett jävligt bra jobb på kommunen det är helt sanslöst egentligen eller det kanske var att ta i men det är imponerande om man tittar på vad en kommun som organisation ska producera o levererar varje dag ibland dygnet runt, att vi kan hålla den kvalitén/.../vi har allt i den ena änden av organisationen så lägger vi asfalt och i den andra så byter vi blöjor/.../vi levererar det viktigaste livsmedlet som finns i världen vatten tryggt o säkert dygnet runt året runt, vi bygger infrastruktur och skapar förutsättning för lärande vi tar hand om barn o gamla vi gör så himla mycket bra/.../vi gör så jäkla mycket bra saker”

1.3 Karriärvägar och löneutveckling. På frågor gällande vad de respondenterna själva sökte hos en attraktiv arbetsgivare så svarade de att de sökte verksamheter som var utvecklingsbenägna och att det ska finnas en vilja i att ständigt förbättra sig och ligga i framkant. Detta tillsammans med att de själva befann sig i en position där man ville gå vidare karriärmässigt gjorde att en verksamhet uppfattades som en attraktiv arbetsgivare.

“jag söker någon som vill jobba framåt och som jobbar aktivt med utvecklingsfrågor och som vet vart man vill”

“Det var att jag skulle gå vidare i karriären”

Fler av respondenterna pekade på den bredd av högskoleutbildade som finns inom offentlig verksamhet. Man menade att när man ut till fler med detta, så fungerar det som en dragningskraft hos andra potentiella arbetstagare som känner att de kan komma in i en stimulerande arbetsmiljö. Vidare uttryckte man vikten av att utforma tydligare karriärvägar. Kanske inte alltid genom att man som arbetstagare stiger i hierarkin, utan att det ibland handlar om kompetensutveckling för att få fram mer specialister.

“Att det finns olika karriärvägar. Traditionellt sett har man ju rätt mycket bara att man blir chef då, medan jag ser framför mig att vi har ett större behov av specialister.”

Samtliga respondenter tar upp lönen som en viktig del i att vara en attraktiv arbetsgivare. Den ska vara rimlig och det är viktigt att den är kopplad till den utbildningsnivå som individen har. Den ska även vara kopplad till den prestation som individen visar på i sitt arbete anser. Vidare menar man att det är viktigt att denna typ av lönetrappa är tydlig för potentiella arbetstagare. Ett par av respondenterna resonerade även runt det faktum att man inom offentlig sektor inte alltid kan tävla med näringslivet. Det viktiga då, är att klargöra varför dessa skillnader finns genom att visa på det uppdrag man har inom offentlig verksamhet

“vi kanske inte kan ge dom lönerna som man kan ge då, privata då. Men då måste man kunna visa på det, också varför det e en sån skillnad”

1.4 Trygg anställning och en god arbetsmiljö. Några utav respondenterna lyfte fram trygga anställningar som en faktor i att vara en attraktiv arbetsgivare. Här menade man att man hade en konkurrensfördel gentemot näringslivet där det i dessa organisationer ofta handlar om att motivera sin existens i verksamheten. Inom kommunal verksamhet har du rätt till din anställning. Vidare pratade respondenterna om vikten av att ha en god arbetsmiljö för att locka till sig potentiella arbetstagare. Man menade att det är viktigt att inte ha för hög belastning i sitt arbete och att det är viktigt att arbetstagare kan kombinera arbete, fritid och familjeliv.

“Ibland tänker jag såhär att tjänsterna måste vara utformade så att vi kan ha småbarnsföräldrar som chefer faktiskt, asså lite så. Eller ska man vara 50 plus innan man ska gå på vissa tjänster?! Det vill vi ju inte.”

Andra delar som respondenterna tog upp gällande att lyfta fram en god arbetsmiljö för potentiella arbetstagare, var *ett gott chefskap* och *en tydlig ledning* samt vikten av att *samverka* och *vara effektiv och tydlig* i sina processer.

“jag jobbar ganska mycket här med att, vi kompletterar varann. Olika kompetenser kompletterar varandra och man gör saker tillsammans”

1.5 Vikten av marknadsföring. Var det gäller marknadsföring av offentlig sektor så anser ett flertal av respondenterna att detta är ett förbättringsområde inom den kommunala verksamheten. Man menar att eftersom det är lagstadgat med kommunalt självstyre, så kommer kommuner alltid att finnas och vara en potentiell arbetsgivare. Oron man tar upp är att det kanske inte alltid är så att man lockar till sig rätt personer med rätt kompetens. Respondenterna lyfter fram att i en marknadsföring, av kommunalverksamhet, så handlar det framförallt om att hitta kärnan i sin verksamhet samt att lyfta fram det kvaliteter som arbetet innebär. Vidare menar man att detta måste paketeras på ett snyggt och tillgängligt sätt, så att potentiella arbetstagare verkligen förstår vad det innebär att arbeta inom den offentliga sektorn. Ett par av respondenterna menar också att man måste se över och utveckla attraktiva förmånspaket att erbjuda vid anställning som t.ex. friskvårdsbidrag, barnomsorg m.m. Att höja statusen på arbetet inom kommunal verksamhet anser alla är en viktig del i en marknadsföring externt mot potentiella arbetstagare. Kommunal verksamhet uppfattas idag som mer av en grå massa anser man. Man måste våga lyfta fram de som är duktiga som ett föredöme och inte vara rädd för att medarbetare ska känna sig orättvist behandlade när man gör det. På detta sätt kan man komma att skapa en stolthet över sitt arbete. Vidare menar respondenterna att det handlar om att rikta marknadsföringsbudskap mot framförallt unga

“Men jag tycker att vi har jättemycket fördelar. Jag tror att vi ska ut tidigare i skolorna så att man verkligen får upp ögonen för, vad innebär det att jobba i en offentlig verksamhet. Vad e det man gör där?”

“Jo men alltså rätt kommunikationsmänniskor som sitter ner med oss o tittar in i vår verksamhet och hör oss berätta vad vi egentligen gör kan ju formulera om det här till ett begripligt budskap det tror jag. Så att ja vi får kliva ur vår egen lilla glasbubbla litegrann o försöka göra lite tydligare i takt med att vi också rekryterar in nya unga medarbetare som kan hjälpa till o forma jobbet. Ja men det gäller ju att kommunicera det på ett trovärdigt sätt. “

2. Skapandet av organisationens employer brand samt potential att behålla arbetskraft

2.1 Intryck och bild av organisationen. Flertalet av våra respondenter kom i kontakt med den tjänst de nu befann sig på genom annonsering i tidning eller på Internet. Det intryck man fick utifrån denna kontakt beskrivs som relativt anonym och otydlig. Några utav våra respondenter var helt enkelt bara redo att gå vidare i karriären och visste redan vad denna typ av arbete och tjänst innebar i stora drag. Den andra kontakten med verksamheten skedde via ett rekryteringsföretag. Många av respondenterna upplevde denna kontakt som väldigt trevlig och informativ, det fanns hela tiden utrymme för en kontinuerlig kontakt och feedback från den ansvarande rekryteraren. Man upplevde att man fick en bild av staden som en väl fungerande stad, med god tillväxt, god ekonomi samt utvecklingspotential. I de fall man ansåg att man inte fått en tillräcklig uttömmande bild så valde man att skaffa denna information genom andra informationskanaler så som t.ex. Internet, nätverk och mer informella kontakter.

“Jag fick en bild som gick ut på att, att det var en väl fungerande kommun och att det inte var några skriverier/.../att kommunen ville växa/.../ Jag att få va med i ett kommunledningsperspektiv och inte bara driva min sektor utan vara med i ett större perspektiv o driva”

“Och hur mycket vågar jag blotta mig genom att ställa frågor som säger svarar vi fel här nu så tar han inte jobbet eller varför frågar han det. Den biten e jag inte nöjd med utan den bygger då på egen research och att man har ett nätverk man kan prata med folk träffa folk/.../som har varit och jobbat här och det e klart jag pumpar ju dom på så mycket jag kan och på deras intryck och försöker bygga en bild men det är inte alla förunnat att kunna göra de/.../”

2.2 Förväntningar som skapades under anställningsprocessen. Flertalet av respondenterna hade svårt att beskriva de förväntningar de upplevde att de fick på organisationen under anställningsprocessen. Man menar dock att man förväntade sig att få driva och utveckla sin verksamhet utifrån sin egen kompetens, att få relevanta arbetsuppgifter och att ha en god arbetsmiljö och en god stämning.

“ee, näe inga, ee nej inte mer än att jag skulle få ansvara för min verksamhet och kunna driva och utveckla den efter eget huvud/.../

“Nej jag fick ju tankar och idéer kring den här organisationen, kring den här verksamheten. Nej jag fick en känsla av att här kunde jag göra någonting, här kunde jag bidra med min kompetens så att det var mycket så.”

2.3 Överensstämmelse med verkligheten. På frågan om respondenterna upplevde att den bild av organisationen de skapat under anställningsprocessen stämde överens med det man upplevde när man kom ut i verkligheten går åsikterna isär. Ungefär hälften av respondenterna ansåg att den bild man skapat stämde väl eller någorlunda väl med vad man mötte ute i verksamheten. Att lyfta fram avseende detta är att den bild som man skapat inte bara innefattade positiva delar utan kunde även innefatta någon negativ

del, som respondenterna väl ute i verksamheten fick bekräftad.

“kommunen hade ett rykte kring detta och jag blev avrådd från tidigare chefer o så till och med från att gå in där, så därför punktfrågade jag extra mycket kring det för jag visste ju vad jag gav mig in på../ Jaa det har det ju tyvärr varit då, men det är så. Det är sånt man får leva med på min position”

Den andra delen av respondenterna menade att de faktiskt upplevde en inkongruens mellan den bild man skapats sig av verksamheten under anställningsprocessen och det man mötte ute i verkligheten, vilket resulterade i en känsla av att känna sig lurad. Några av de intervjuade påpekar dock att det kanske inte alltid handlade om att verksamheten på något sätt ville föra den sökande bakom ljuset utan att det handlade mer om den självkänedom som en verksamhet faktiskt har av sig själv.

“Ja nu kom jag till en avdelning som det inte var ordning och reda i. Jag trodde nog att det var mer ordning och reda, den bilden förmedlades till mig../ Nä jag tyckte att det blev lite förskönat man fick en bild av att det jobb man skulle in i va ganska stabilt och välfungerande../ Hade varit bättre om man talat om det. Det finns en hel del att göra här än... att man kommer och så ser man det, för det tar inte många dagar innan man ser, nä det är bättre att man vet vad man ger sig in i, för då vet man också vad man tackar ja till”

2.4 Konsekvenser och vikten av att vara sanningsenlig under anställningsprocessen. Flertalet av de intervjuade menade att det inte fick några direkta konsekvenser för dem att bilden de fått inte alltid stämde överens med verkligheten. I de flesta fall ansåg man att skillnaderna var små. Några utav respondenterna uttryckte dock att skillnaderna resulterat i en osäkerhet skapades om huruvida man ville stanna kvar på sin position. I de andra fallen så blev detta mer av en trigger till att utmana sig själva att utveckla och förbättra. En utav respondenterna menar att det viktiga var när man kom ut och mötte saker i sin verksamhet som behövde förbättras, så handlade det om vilken stöttning man fick från ledning när man påpekade dessa brister och förbättrings områden.

“nej det kan jag inte påstå, jag såg mer att mitt uppdrag blev att, att tala om för ledningen här inne vad jag såg/ jag tror att man inte riktigt så detta som jag såg när jag kom in../ nej absolut inte, jag gillar att ha lite å göra, hugga i så../ utan det handlade mer om det jag upptäckte och såg, tog man ansvar för det i ledningen? Hade man inte gjort det utan bara lagt handen på../.../då hade jag inte tyckt att detta var speciellt bra”

Några utav de intervjuade tar upp vikten av att vara sanningsenlig under anställningsprocessen. Att inför en anställning göra en verksamhetsinventering. Vad behöver just denna verksamhet för typ av person på just den här positionen? Vart är man och vart ska man. Man ansåg vidare att det är viktigt att lyfta fram vad utmaningarna med tjänsten är.

“jag tror det är viktigt å förmedla det jag vet om tjänsten, vad är utmaningarna med tjänsten så att den som tackar ja vet vad den tackar ja till... jag tror att man skjuter på problemen annars då har man dom efter ett tag å då kanske man anställt någon som inte riktigt var beredd på detta.”

Diskussion

Syftet med denna undersökning är att klargöra vad högre tjänstemän inom offentlig verksamhet anser vara viktiga faktorer att lyfta fram skapandet av ett employer brand detta för att attrahera arbetskraft till arbete inom kommunal verksamhet. Vi ville även undersöka den studerade kommunens skapande av sitt employer brand samt möjlighet att behålla arbetskraft utifrån tjänstemännens egna upplevelser av organisationen under anställningsprocessen.

Samtliga respondenter lyfter fram många positiva fördelar med att arbeta inom offentlig sektor samt hur man kan profilera sig som attraktiv arbetsgivare. Lönenivåerna i näringslivet är dock något som man aldrig kommer att kunna möta anser man. Respondenterna anser vidare att den ändå måste vara rimlig. Enligt Minchington (2006) bör ett attraktivt EVP innehålla en god lön som enligt författaren bidrar till ett så kallat, *Economical value*, men det måste även erbjuda något unikt och spännande. I Blomqvists rapport (2011) hamnade hög lön på fjärde plats av faktorer som gör ett arbete attraktivt. Detta ger möjligheten att kunna attrahera arbetskraft utan att man måste erbjuda toplöner. Denna möjlighet bekräftas även av Engdahl och Larssons (2011) utbytesteori, som menar att vad individer finner attraktivt inte bara handlar om ekonomiska och materiella resurser utan även handlar om mer immateriella resurser så som bekräftelse, respekt och beundran. Utifrån detta har offentlig sektor har en liten konkurrensnackdel gällande att vara en attraktiv arbetsgivare. I konkurrensen om arbetskraft handlar det om att lyfta fram vad som är unikt och spännande i det offentliga uppdraget, men även att ge individer immateriella resurser i utbyte mot arbetsinsats. En av respondenterna är inne på att man är alldeles för dålig på att lyfta fram de goda medarbetarna, förebilderna inom verksamheten. Detta sker delvis på grund av att man inom kommunerna gärna vill att allt ska vara lika anser respondenterna. Denna norm kanske måste frångås för att uppnå en attraktiv arbetsplats och ett gott employer brand. Vi anser att man bör lyfta fram de medarbetare som vågar sticka ut på ett positivt sätt samt lönesätta därefter, för att inspirera och motivera övriga medarbetare. Detta skulle i sin tur kunna skapa en arbetsplats som utstrålar kompetens och energi samt en känsla av att i den här verksamheten har man en hög lägstanivå, vilket i sin tur kan locka till sig kompetent arbetskraft.

Våra tankar samt respondenternas är helt i linje med Minchingtons (2006) *Development value*. En av de faktorer som respondenterna i ett först skede tryckte på i våra intervjuer gällande varför de själva valt att arbeta inom offentlig sektor är den *politiska utmaningen*. Respondenterna ansåg att det genom den politiska styrningen fanns en komplexitet i arbetet vilket gjorde det utmanande och intressant. Denna faktor ser vi skulle kunna passa in under Minchington (2006) *Interest value* där ett eventuellt EVP skulle kunna innehålla information om varför och hur den politiska utmaningen gör arbetet spännande. I Blomqvists (2011) undersökning framkom den politiska styrningen som en faktor vilket gjorde att man som student ställde sig tveksam till offentlig arbete. Vi ser här att det gäller att få den potentiella arbetstagaren att uppfatta

denna faktor som attraktiv. Detta i enlighet med Blaus tankar (refererat till i Engdahl och Larsson 2011) gällande social attraktion och utbytesteorier. Det är alltså inte organisationerna själva som avgör om den politiska styrningen är en attraktivitetsfaktor utan det är motparten som gör denna bedömning. Som vi var inne på ovan så gäller det att verkligen fundera hur man förmedlar budskapet att *politisk styrning* gör arbetet intressant och utmanande.

Som många av våra respondenter är inne på så gäller det att hitta kärnan i det man gör samt förmedla det på ett tillgängligt sätt detta i enlighet med Minchingtons (2006) *first contact*. Vidare bör offentlig sektor i enlighet med Spencer tankar (refererat till i Engdahl och Larsson 2011) skapa observerbara handlingar och signaler så att motparten uppfattar värdet av det man vill byta. Respondenterna tar upp, som vi tidigare skrivit, viljan att lyfta fram förebilder inom sin verksamhet. Vi ser att detta skulle kunna vara en del i skapandet av handlingar och signaler för att höja värdet av det man inom offentlig verksamhet har att erbjuda.

Det vanligaste argumenten våra respondenter lyfter fram gällande att vara en attraktiv arbetsgivare är det faktum att man får vara med och bygga samhället och bidra till utvecklingen. Det är utan tvekan ett särdrag som är svårt att återfinna i någon annan verksamhet och alltså differentierar verksamheten och gör den unik och spännande, detta helt i enlighet med Minchingtons (2006) riktlinjer i skapandet av ett EVP. Blomqvists rapport (2011) understryker respondenternas uppfattning gällande samhällsnytta som något attraktivt, genom att hälften av studenter lyfter fram just den faktorn, vid frågan om vad som gör offentlig sektor attraktivt att söka till.

Våra respondenters tankar runt delaktighet, som attraktivitetsfaktor, handlade mer om upplevelsen av att denna faktor behövde förbättras inom offentlig verksamhet. Respondenterna tryckte på vikten av att arbeta med detta för att framstå som en attraktiv arbetsgivare. Det fanns i respondenternas svar två spår avseende delaktighet. Det första handlade om att man efterlyste en större gemenskap och en starkare vi-känsla på arbetsplatsen. Respondenterna var här inne på Minchingtons (2006) *social value* faktor. Man menade att det skulle vara attraktivt för potentiella arbetstagare om man erbjöd god personalvård i form av bland annat teambuilding och gruppaktiviteter. Svårigheten i detta blir det som en av respondenterna tar upp gällande det faktum att man inom organisationen rör sig med skattefinansierade medel och att detta kanske inte alltid uppskattas av allmänheten att resurser riktas åt det hållet. Våra tankar om detta är att det kanske även här behövs en omstrukturering i tankebanorna. Att det kanske handlar om att kunna argumentera inför allmänheten om vikten av detta för att skapa motiverade och produktiva medarbetare. Vi menar här inte att man skulle ta över näringslivets resursplanering avseende personalvård utan ibland kanske det bara handlar om att få det lilla för att höja en medarbetares känsla av att göra ett viktigt arbete. En av respondenterna var inne på just detta och menade att det kanske hade varit kul att någon gång få åka iväg på konferens istället för att alltid hålla den i organisationens kontorslokaler.

Det andra spåret enligt respondenterna handlade om delaktighet i form av att som individ kunna påverka sitt arbete utifrån sina kunskaper och sin kompetens. Att arbeta med att utveckla och förbättra denna del skulle bidra till Minchingtons (2006) *Interest value* i skapandet av ett EVP. Det handlar här om att signalera på vilket sätt man arbetar inom organisationen för att verkligen ta till vara på varje individs kompetens. En utav respondenterna menade att denne arbetade på just det sättet, genom att sätta ihop en grupp som kompletterar varandra. Detta skulle kunna stärka känslan av samarbete

och i förlängningen den önskade vi-känslan man eftersträvar. Vidare anser respondenterna utifrån sina egna arbetsuppgifter att svårigheterna och mödan man faktiskt lägger ner i sitt arbete måste utnyttas i att man upplever en delaktighet och ser sin del i det stora sammanhanget, detta i enlighet med Engdahl och Larssons (2011) tankar om utbytesteorin. Respondenterna anser att för dem är det viktigt att uppleva att man faktiskt åstadkommer en utveckling och tar sig vägen fram och inte står och stampar. Detta är en del i Minchingtons (2006) femte steg *Maintaining the passion*. En av respondenterna trycker på vikten av att inte ha någon skendemokrati utan att man faktiskt tar ansvar för och välkomnar det medarbetarna kommer fram till.

Våra respondenter tog upp trygga anställningsförhållanden som en attraktionsfaktor. Man menade vidare att trygg anställning länge varit synonymt med anställning i offentlig verksamhet, även om den naggats i kanten då även offentlig verksamhet de senaste decennierna drabbats av nedskärningar och varsel. Även Blomqvist (2011) pekar mot vikten av att kunna erbjuda trygga anställningsförhållanden som arbetsgivare, då denna faktor kom direkt efter lön i vad som är attraktivt hos en arbetsgivare och därmed hamnade på femte plats i listan (se tabell 1).

Våra respondenter anser dock fortfarande att det finns en skillnad gentemot näringslivet där man inte på samma sätt måste motivera sin existens inom denna typ av organisation. Vi menar här att man kan fundera över Smiths tankar (refererat till i Engdahl & Larsson 2011) gällande rationella valhandlingsteori. Om människan hela tiden strävar efter att maximera nyttan med sitt handlande samt minimera kostnaderna, så ställer vi oss frågorna vad som händer om man som potentiell arbetstagare ser en organisation där individer inom den inte ser nyttan med sitt eget arbete/handlande i form av att behöva prestera för att behålla sitt arbete. Hur lågt kan kostnaderna sjunka hos en individ? Vad ger det för konsekvenser när handlandet i sig inte behöver betyda en kostnad för individen? Att i sitt arbete känna att man brottas med sin egen existens kan innebära att man ser det som mer utmanande, utvecklande, meningsfullt samt nyttskapande, där man i förlängningen även är beredd att höja sin insats och sin kostnad. Det blir således en del i att behålla kompetent personal. Vidare ser vi att utvecklandet av meningsfulla och utmanande arbetsuppgifter skulle kunna bidra till att arbetet fortsätter att vara utmanande och håller en hög kvalitet i enlighet med Minchington (2006) *Maintaining the passion*. Vår slutsats är att trygga anställningsförhållanden absolut kan vara en attraktiv faktor men vi är också av den uppfattningen att just det faktum även bidrar till en bild av offentlig sektor som gammaldags och inte speciellt förändringsbenägen, något som även bekräftas av Blomqvists (2011) rapport. Det borde inte vara speciellt svårt för offentlig sektor att förändra denna bild. Samtidigt som man förmedlar trygga anställningsförhållanden i ett EVP så bör man också förmedla budskap och tankar om utveckling och mål med sin verksamhet. En av respondenterna är inne på detta och menar att man måste bli bättre på att förmedla vision och mission. Vad är uppdraget och hur ser planen ut för att nå dit? Respondenten menar vidare att det inte alltid är så att medarbetarna riktigt förstår varför man är där. Att arbeta med vision och mission tror vi bidrar till att vara en attraktiv arbetsplats.

Respondenterna lyfter även fram meningsfullhet i sitt arbete i form av att man i själva arbetet tillför värden i människors liv. Minchington (2006) menar att många av de argument som tidigare associerades starkt till offentlig sektor gällande att vara en attraktiv arbetsgivare idag återfinns även i näringslivet. Vi anser att näringslivet visst tillför människors olika värden men i SKL rapporten (2011b) visar siffror på att

arbetstagare inom offentlig sektor upplever sitt arbete som mer meningsfullt än arbetstagare inom näringslivet. Utifrån detta bör meningsfullheten i arbetet lyftas fram starkare i ett EVP inom offentlig sektor.

Respondenterna är inne på att det finns förbättringsområden gällande synliggörandet av karriärvägar inom offentlig sektor som i sin tur kan bidra till en löneutveckling. Minchington (2006) bekräftar detta och menar att ett EVP bör innehålla det tidigare nämnda *Developing value*. En utav respondenterna menar dock att det ibland är svårt att ha tydliga hierarkiska karriärvägar inom denna typ av organisation och menar att det då kan handla om att visa på möjligheter till specialistkunskap. Här att det även kan vara relevant att fundera över Minchingtons (2006) *Application value*. Hur kan man inom offentlig sektor arbeta med att skapa en lärande organisation? En organisation där individer inte bara känner att det lär sig av varandra, utan även får en chans att förmedla egna kunskaper och kompetenser till sin medarbetare. Indirekt skulle det kunna bidra till ett starkare *Developing value*. Styrkan som framförallt kommuner har i att lyckas arbeta och lyfta fram detta ligger i att det är så många delar inom kommunala verksamheter som arbetar med pedagogik. Att nyttja dessa resurser för att skapa en lärande organisation samt hitta bra strategier för att förmedla detta externt ser vi som en möjlighet till att sticka ut och vara attraktiv. Detta tror vi kan göras på ett sätt som näringslivet inte har tid att göra då fokus ligger mer på produktivitet.

Hur man som offentlig arbetsgivare uppfattas av potentiella arbetstagare är ett utvecklingsområde. Där är alla respondenter överens. De flesta uttrycker oro över att man som offentlig arbetsgivare dras över en kam och uppfattas som en stel organisation som har svårt att utvecklas. Denna uppfattning bekräftas av Blomqvist (2011) som lyfter fram ord som trögt, hierarkiskt, byråkratiskt och låg status. Våra respondenter menar dock själva att man från insidan får en helt annan bild. Respondenterna har många viktiga faktorer att lyfta fram men mindre idéer om hur dessa ska spridas. De idéer som ändå kommer fram är att man måste ut tidigare i skolorna och visa upp sin verksamhet och de möjligheter man faktiskt kan erbjuda. Att paketera rätt budskap till rätt målgrupp samt hitta förebilder inom verksamheten, kan inspirera andra människor utanför, är något som man menar är en viktig del i marknadsföringen.

Rosethorn (2009) menar att vi idag lever i en mer transparent värld där man som arbetsgivare diskuteras i olika forum på Internet. Våra respondenter säger att man till stor del vänt sig till externa informationskällor när man inför en ansökningsprocess sökt information om arbetsgivaren. Sartain (2006), som kanske är något färgad av sin arbetsgivare Yahoo, ser Internet som en möjlighet att verkligen nå ut med sin organisations värderingar och ambitioner som arbetsgivare. Vi ser här att det finns en stor möjlighet för kommuner att vända på bilden av sig själv som en seg och gammaldags organisation genom att utnyttja dessa informationskanaler. Detta för att skapa en mer positiv bild hos allmänheten av vad det innebär att arbeta inom offentlig sektor. Engdahl och Larsson (2011) understryker även vikten av information i form av att utöka individers handlingsresurser. Ökad kunskap om vad det innebär att arbeta inom offentlig verksamhet kanske gör individer mer benägna att söka sig dit. Våra respondenter lyfter fram många positiva delar i att arbeta för offentlig sektor vilket skulle kunna skapa en syn där offentlig verksamhet upplevs som givande och inte alltför kostsamt för individen själv.

Vår slutsats avseende det första huvudtemat *att attrahera* blir att man hos kommunens högre tjänstemän har en ganska samstämmig bild av vad man anser gör det attraktivt att arbeta inom offentlig verksamhet. Man har även en tydlig bild på vad man

anser skulle attrahera ny arbetskraft. Där emellan uppfattar vi ett hinder i form av nedärvda föreställningar i samhället av offentliga organisationer som gråa, tungrodda skepp. En konflikt mellan organisationens yttre och inre employer brand då respondenterna själva ser en arbetsplats med spännande och intressanta arbetsuppgifter, och en organisation med mycket stora utvecklingsmöjligheter för anställda. Samtidigt som Blomqvist (2011) visar på lite av det motsatta. Det hela förenklas inte med att respondenterna själva upplever en svårighet i att formulera och nå ut med sitt budskap. En av respondenterna uttryckte sig lite skämtsamt om att man måste lura in arbetskraften för att få dem att se den bilden. En annan slutsats är att det kan vara relevant att fundera över vilka tjänster man annonserar ut och vilka som är målgruppen för den aktuella tjänsten. Handlar det om tjänster där man vill ha seniora sökande med lång erfarenhet, då behöver man utforma ett budskap, i det Minchington (2006) kallar *The first contact*, som lyfter fram vad som särskiljer denna tjänst positivt från tidigare erfarenheter av liknande tjänster. Riktas tjänsten till en målgrupp där erfarenhet och kunskap av denna typ av verksamhet inte finns, så bör man fundera på att föra ut ett mer omfattande budskap. Både respondenterna och Parment och Dyhre (2009) är inne på samma linje när man talar om att rikta denna typ av förstagångsbudskap så tidigt som möjligt, till målgrupper som framförallt är studenter. Studier visar på att de är mer benägna att förändra sina perspektiv och sina värderingar under denna tid.

Utifrån det andra huvudtemat i vårt resultat kunde vi se att det egentligen inte fanns något direkt unikt och fokuserat budskap som respondenterna upplevde vid den första kontakten med organisationen. Detta skulle enligt Minchingtons (2006) tankar kring *The first contact* i employer bidra negativt till intresset av organisation och tjänsten. Detta sågs dock inte som någon avgörande för respondenterna då man menade att intresset för tjänsten snarare handlade om var man själv befann sig i för arbetssituation, samtidigt som man redan visste vad det var för typ av tjänster, arbetsuppgifter och organisation man sökte sig till. Respondenterna uppgav i intervjuerna att informationen rörande tjänsterna framförallt gavs genom det rekryteringsföretag som organisationen använde sig av. Respondenterna upplevde att det fanns ett stort utrymme och en vilja från rekryteringsföretaget att ge relevant information och feedback. I de fall en tillräckligt god bild inte gavs fann respondenterna denna information genom mer informella kanaler, exempelvis genom tidigare anställda och organisationen rykte i andra kommunala sammanhang. Detta stämmer väl in på Minchingtons (2006) resonemang om vad som sker i det andra steget *The dating game*. Det blir således viktigt att den information som sprids externt är av positiv karaktär. Alternativt bör organisationen vara medveten om vad för typ av negativ information som kan uppkomma. Detta för att kunna lyfta upp bemöta den i ett tidigt skede under anställningsprocessen. För att få kunskap om vilken typ av information potentiella arbetstagare kan komma i kontakt med, bör man skaffa sig en tydlig bild av organisationens externa employer brand. Detta skulle kunna uppnås genom uppföljningssamtal med arbetstagare som är på väg att lämna verksamheten. En ökad självkänedom av organisationen bidrar till skapandet av en företagsidentitet, något som Parment och Dyhre (2009) menar är en viktig även under andra delar av anställningsprocessen.

Utifrån McFarlane Shore och Tetricks (1994) beskrivning av det psykologiska kontraktet så man kan i resultat utläsa att respondenterna inte medvetet upplevde att ett kontrakt skapades i form av förväntningar på sin arbetsgivare. Några av de förväntningar som man lyfter fram är kopplat till det mer formella anställningsavtalet i

form av mandat och arbetsuppgifter. Våra respondenter befann sig högt inom organisationens formella hierarki och hade därmed inte uppfattat något *löfte*, enligt det psykologiska kontraktet, kring karriärsutveckling. Man kan dock urskilja en förväntan kopplat till skapandet av det McFarlane Shore och Tetrick (1994) kallar ett relationellt kontrakt där lojalitet och engagemang byts mot trygghet. Respondenterna talar om förväntan av en god stämning och arbetsmiljö som i förlängningen kan innehålla en trygghetsaspekt.

I resultatet framkommer skilda åsikter gällande steg fyra i Minchingtons (2006) cykel *The marriage*. Några av respondenterna menar att allting stämde eller att det fanns små skillnader, medan några lyfte fram att de upplevde stora skillnader. Minchington (2006) menar att det i detta steg är viktigt att det som förmedlas under anställningsprocessen stämmer överens med vad individen möter ute i verksamheten. En av respondenterna lyfter fram verksamhetens självkänedom som en anledning till att verkligheten inte motsvarade bilden man fått. Här ser vi, som diskuterats tidigare behovet av att arbeta med organisationens självkänedom utifrån Parment och Dyhres (2009) tankar. Utifrån McFarlane Shore och Tetrick (1994) beskrivning av skapandet av det psykologiska kontraktet kan en annan anledning till inkongruens mellan bild och verklighet vara det faktum att majoriteten av organisationer använder sig av rekryteringsföretag i anställningsprocesser. Detta är dock inte något som respondenterna explicit tar upp som anledning till att bild och verklighet inte alltid stämde överens. Rekrytering av högre tjänstemän inom kommunal verksamhet handlar om att rekrytera individer som befinner sig på en liknande position i en annan kommunal verksamhet. Vi ser det därför som möjligt att i ett konkurrensutsatt läge så har en dubbel kontingens uppstått, i enlighet med Engdahl och Larssons (2011) tankar. Organisationen handlar och uttrycker sig utifrån vad den tror att motparten förväntar sig. Detta genom att presenterar det man tror att den rekryterade vill höra för att på så sätt locka till sig den mest kompetenta arbetskraften.

I resultatet kan vi bekräfta McFarlane Shore och Tetricks (1994) resonemang med avseende på det psykologiska kontraktet och avtalsbrott. En av respondenterna menade att vid den upplevda inkongruensen så valde denne att påvisa detta och fick på så sätt utrymme att sträva mot att minska denna diskrepans. En annan respondent lyfte fram att denne omvärderade sina förväntningar och valde att lägga fokus på de positiva delarna som denna diskrepans gav. Andra respondenter tog upp att de skillnader man upplevde var små och därmed inte upplevdes som speciellt allvarliga. Även detta går i linje med det McFarlane Shore och Tetricks (1994) skriver gällande att avtalsbrott i det psykologiska kontraktet snarare är en norm än ett undantag. Det är individens uppfattning om allvaret i avtalsbrottet som avgör konsekvenserna av det. Samtliga respondenter är utifrån egna erfarenheter av anställningsprocesser överens om vikten av att handla enligt Minchingtons (2006) fjärde steg, *The Marriage*. Respondenterna uttrycker vikten av att lyfta fram de utmaningar som arbetet kommer att innebära. Detta för att förmedla en sanningsenlig bild samt förbereda den sökande på vad arbetet kommer innebära för att i förlängningen behålla sin arbetskraft.

Slutsatsen utifrån det andra huvudämnet är att organisationen har ett gott men relativt intetsägande employer brand. Respondenterna beskriver en organisation med många fördelar men att det inte alltid förmedlades vid själva anställningsprocessen. Det finns således mycket potential i kommunen men svårigheter att förmedla det. Detta är en slutsats som respondenterna även drar när de pratar i mer generella termer gällande att vara en attraktiv arbetsgivare. Här gäller det som vi varit inne på tidigare att i likhet

med Parment och Dyhres (2009) tankar arbeta med självkänedom för att skapa ett brand att förmedla externt. Vi anser också att det handlar om att utöka individers handlingsresurser i likhet med Engdahl och Larssons (2011) tankar.

Våra resultat visar på att organisationen utifrån det psykologiska kontraktet har potential att behålla sin arbetskraft på högre tjänstemannanivå. När bild och verklighet inte stämde överens så upplevde respondenterna att det inte verkade ha funnits något ont uppsåt eller vilja till att dölja någonting. Något som resulterat i att man istället omvärderat den arbetsinsats som man trodde man behövde göra. Detta lyfte respondenterna upp som en del i att ha ett intressant, utmanande och spännande arbete. Kommunen kan marknadsföra arbetet som högre tjänsteman både som svårt och komplicerat, utan att det behöver betyda att det avskräcker människor ifrån att söka sig dit eller att stanna kvar, då våra respondenter generellt verkade se utmaningar som positivt och triggades av att svårigheter uppstår. Frågan som bör ställas, är om det i en arbetskraftsbrist kommer att finnas ett tillräckligt utbud av potentiell arbetskraft med den inställningen? Det är enligt Blomqvist (2011) ingen tvekan om att intressanta arbetsuppgifter står högst upp på önskelistan när studenter ska välja arbetsgivare.

Studiens begränsningar

I enlighet Olsson och Sörensen (2001) har vi genomfört vår studie som en kvalitativ tvärsnittsstudie, vilket inneburit att vi studerat och intervjuat ett visst antal individer under en viss tidsperiod. Det ger som resultat en svårighet i att generalisera ur ett bredare perspektiv.

Vidare har vi endast valt att studera högre tjänstemän i chefspositioner, där endast deras tankar, åsikter och känslor lyfts fram. Det finns en möjlighet att chefers inställning till arbete och organisation skiljer sig från andra anställda tror vi. Detta skulle kunna resultera i helt andra svar från vid en replikering av vår studie. Dock anser vi i enlighet med Denscombe (2009) att våra respondenter är nyckelpersoner i och med deras höga positioner och därmed innehar privilegierad information i form av stor erfarenhet och helhetsblick.

En annan begränsning att lyfta fram är att vi inte slumpmässigt själva valde ut våra respondenter utan dessa individer valdes ut åt oss, vilket minskar anonymiteten för de deltagande. Enligt Kvale (1997) så skulle även ett slumpmässigt urval öka generaliserbarheten. Personalchefen i den aktuella organisationen grundade dock urvalet på personer som var relativt nyanställda inom organisationen vilket passade vårt syfte och vår frågeställning bättre.

Intervjutillfällena har inte fullt ut varit standardiserade på ett sådant sätt att de har genomförts på samma plats. Däremot har samtliga intervjuer genomförts på respondenternas respektive kontor där vi ser att respondenterna fått en möjlighet att befinna sig i en för dem trygg miljö vilket vi ser skapat möjligheter att prata fritt kring de olika ämnesområdena.

Sammanfattande slutsatser

Våra respondenter anser att faktorer som är viktiga att lyfta fram gällande att vara en attraktiv offentlig arbetsgivare är *den politiska utmaningen, samhällsnyttan och trygga anställningsvillkor*. Den politiska utmaningen och samhällsnyttan är två faktorer som utan tvekan gör verksamheten unik och stämmer väl överens med employer brand-

teorier om vad som är ett starkt EVP. Vi har diskuterat hur dessa två faktorer upplevs som attraktiva av potentiella arbetstagare och dragit slutsatsen att i en konkurrensartad utveckling behövs någonting mer. Trygga anställningar och bra anställningsvillkor som möjliggör ett gott liv utanför arbetet är faktorer man framhåller och som i undersökningar framstår som attraktiva. Det är de intressanta och spännande arbetsuppgifterna, som våra respondenter vittnar om, som man bör sätta sig ner och finna ett sätt att kommunicera ut. Det som utgör ett hinder för offentlig sektor är att man dras med fördomar om en byråkratisk och långsam verksamhet som formats under lång tid.

Slutsatsen av vilka förväntningar som skapades under respondenternas anställningsprocesser blir att de inte gavs någon tydlig bild. Vårt resultat visar att organisationen har ett gott men relativt intetsägande employer brand. Respondenterna beskriver en organisation med många fördelar men att det inte alltid förmedlades vid anställningsprocessen. Det finns även här mycket potential i organisationen, men svårigheter att förmedla ut det.

Vårt resultat visar att överensstämmandet mellan den bild och förväntan man ändå fick under anställningsprocessen stämde väl överens i vissa fall och mindre överens i andra. Detta fick konsekvenser av att några respondenter i enlighet med teorierna om brutna psykologiska kontrakt har haft funderingar på om man vill stanna kvar inom organisationen. Förmågan att behålla kompetenta medarbetare är något som organisationen bör arbeta. Frågan man bör ställa sig är hur man ska dämpa eventuell inkongruens mellan bilden av organisationen man ger under anställningsprocessen och den faktiska verkligheten. Man bör även skaffa sig en tydligare bild av sin egen organisation.

Förslag på fortsatta studier

Som förslag på fortsatta studier tror vi att det skulle vara av intresse att replikera studien på andra offentliga verksamheter, både de som liknar organisationen vi har studerat, samt andra organisationer i den offentliga sektorn som till exempel försvarsmakten och statliga myndigheter. Vi skulle även se det som intressant att studera de anställdas tankar och upplevelser i förhållande till sin anställning och sin anställningsprocess. Detta då vi misstänker att chefer kan ha en annorlunda inställning till sin arbetsgivare.

Referenser

- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, T., & Lundberg, U. (2006). *Gränslöst arbete: Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet* Malmö: Liber.
- Alvesson, M., & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.
- Blomqvist, L. (2011). *Unga byråkrater - framtidens samhällsbyggare*. Hämtad 4 april 2012, <http://f.cl.ly/items/2o0b172s291d2F443T0C/ungabyraker-hela.pdf>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Ekström, A., & Haraldsson, J. (2001). *Attityder till kommunen som potentiell arbetsgivare - en studie av studenter vid Göteborgs universitet och Chalmers tekniska högskola*. Hämtad 4 april 2012, <http://www.gr.to/download/18.5965257e118f12eb39280001771/Attityder+till+kommunen+som+potentiell+arbetsgivare+2001.pdf>
- Engdahl, O., & Larsson, B. (2011). *Sociologiska perspektiv: Grundläggande begrepp och teorier*. Lund: Studentlitteratur
- Gilje, N., & Grimen, H. (2002) *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*. Uddevalla: Daidalos.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi - Att låta en värld öppna sig*. Stockholm: Liber.
- Linell, P. (1994). *Transkription av tal och samtal: Teori och praktik*. (Arbetsrapport från tema Kommunikation, 1994:9). Linköping: Linköpings Universitet
- McFarlane Shore, L., & Tetrick, L.E. (1994) *The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship*. Hämtad 13 maj 2012 http://www-rohan.sdsu.edu/~lshore/reprints_pdf/the_psychological_contract.pdf
- Minchington, B. (2006). *Your employer brand, attract-engage-retain*. Torrens ville: Collective Learning Australia.
- Olsson, H., & Sörensen, S. (2001). *Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Stockholm: Liber

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

Parment, A., & Dyhre, A. (2009). *Sustainable employer branding, guidelines, work tools and best practices*. Malmö: Liber AB.

Rosethorn, H. (2009). *The Employer Brand: Keeping faith with the deal*. Hämtad 27 mars 2012
[http://reader.ebiblib.com.ezproxy.ub.gu.se/\(S\(jvksasnks2xcz2fnec4zrcit\)\)/Reader.aspx#](http://reader.ebiblib.com.ezproxy.ub.gu.se/(S(jvksasnks2xcz2fnec4zrcit))/Reader.aspx#)

Sartain, L. (2006). *Brand from the inside: Connect people to your business*. Hämtad 27 mars 2012
<http://web.ebscohost.com.ezproxy.ub.gu.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=6701141f-e6cf-48ca-89fc-1f8c97f1cb38%40sessionmgr113&vid=2&hid=122>

SKL. (2011a). *Här finns Sveriges viktigaste jobb*. Hämtad 28 mars 2012
http://brs.skl.se/brsbibl/kata_documents/doc40051_1.pdf

SKL. (2011b). *Stolthet och fördomar, vad tycker medarbetare i kommuner och landsting om sina jobb?* Hämtad 28 mars 2012
http://brs.skl.se/brsbibl/kata_documents/doc40103_1.pdf

Bilaga 1.

Intervjuguide Examensarbete

Intervjuguide

- Börja intervjun med att hälsa och fråga om det går bra att vi spelar in intervjun. Det är bara vi som intervjuar som kommer att ta del av materialet.
- Berätta kort hur intervjun kommer att gå till, Vi kommer att ta upp fyra olika delar. Första delen kommer att behandla allmänna bakgrundsfakta, den andra delen kommer att behandla rekryteringsprocessen. Den tredje delen kommer att behandla upplevelser av organisationen och den tredje delen kommer att handla om allmänna tankar kring att arbeta inom offentlig sektor .
- Vi kommer att aidentifiera er gällande namn, kön och ålder. Vi kommer inte heller att i intervjumaterialet ange exakt position som den intervjuade har i organisation. Intervjun kommer att sammanställas i en rapport där enskilda svar kan komma att citeras men inte spåras.

Första delen: Allmän bakgrundsfakta

Hur många år har du arbetat inom offentlig verksamhet?

Vilken arbetslivserfarenhet har du från näringslivet?
skillnader?

Vilka skillnader skulle du spontant vilja lyfta fram?

Är på aktuell position?

Är i chefsposition?

Andra delen: Rekryteringsprocessen

Hur kom du i kontakt med den aktuella tjänsten

Hur upplevde du denna kontakt?

Vilka förväntningar fick du utifrån denna kontakt?

Kan du beskriva din rekryteringsprocess?

Hur upplevde du de olika delarna av rekryteringsprocessen?

Vilka delar i rekryteringsprocessen var positiva?

Vilka delar i rekryteringsprocessen ser du som behöver förbättras?

Vilka förväntningar upplevde du att du fick på din arbetsgivare under denna process?

Tredje delen: Bild av organisationen

Vid kontakt med rekryteringskonsulten, vilket intryck fick du av kommunen som arbetsgivare?

Vilket intryck fick du av kommunen som arbetsgivare vid din rekryteringsintervju?

Hur upplevde du att dessa bilder samstämde med verkligheten?

Vilka förväntningar upplevde du att du fick på din arbetsgivare under din första anställningstid?

På vilket sätt upplevde du att kommunen som arbetsgivare motsvarade dessa förväntningar?

Följdfrågor:

Har det fått några negativa konsekvenser för din uppfattning av kommunen som arbetsgivare?

Har du någon gång haft tankar på att lämna organisationen?

Hur kommer det sig?

Fjärde delen: Allmänna tankar kring att arbeta inom offentlig verksamhet

Hur kommer det sig att du valt att arbeta inom offentlig sektor?

Vilka faktorer anser du är viktiga för att framstå som en attraktiv arbetsgivare?

Vilka faktorer tycker du är viktiga att lyfta fram gällande offentlig verksamhet som en attraktiv arbetsgivare?

Finns det faktorer från näringslivet gällande att vara en attraktiv arbetsgivare som du anser att offentligsektor kan ta lärdom och använda sig av?

Att tänka på under intervjun:

| <u>Gör</u> | <u>Undvik</u> |
|----------------------------------|--------------------------|
| Fortsätt vara tyst | Sammanfattning |
| Upprepa frågan | Ge exempel |
| Upprepa informantens senaste ord | Att fråga varför |
| Be om ett exempel | Att säga att man förstår |
| Hur uppfattade du situationen då | |
| Be om ett klargörande | |
| Be om fler detaljer | |