

**Kandidatuppsats i offentlig förvaltning HT 2012**

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Johan Bergström

Elin Larsson

Handledare: Emma Ek

Examinator: Iwona Sobis

# **Ett offentligt Employer brand**

**En fallstudie av Göteborgs stad**



## **Abstract**

Offentliga organisationer har länge kämpat med att utjämna könsskillnader, ett arbete som många gånger kan verka oändligt. Under senare år har ett tämligen nytt koncept uppkommit och fått ett allt större utrymme i moderna organisationer. Employer branding handlar om att aktivt arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke och att profilera sig gentemot sina konkurrenter. I denna fallstudie kartlägger vi hur Göteborgs stad arbetar med konceptet genom en innehållsanalys av offentliga dokument. I uppsatsen har vi velat koppla samman employer branding med jämställdhetsarbetet. Vi menar att Göteborgs stad med fördel kan använda employer brand-konceptet när de formulerar sina jämställdhetsplaner och att det redan finns spår av konceptet i förvaltningarnas jämställdhetsplaner. Dessa har kartlagts och analyserats i uppsatsen. Göteborgs stad står inför ett generationsskifte, en kombination mellan employer branding och jämställdhetsarbete är nyckel till en effektiv, modern och jämställd organisation.

Nyckelord: Employer brand, employer branding, offentliga organisationer, jämställdhet

## Innehåll

<b>1. Introduktion</b> .....	1
<b>1.1 Problemformulering</b> .....	1
<b>1.2 Uppsatsens disposition</b> .....	3
<b>1.3 Syfte</b> .....	4
<b>1.4 Forskningsfråga</b> .....	4
<b>1.4 Referensram</b> .....	5
<b>2. Employer brand</b> .....	6
<b>3. Jämställdhet</b> .....	10
<b>4. Metod</b> .....	12
<b>4.1 Tillvägagångsätt</b> .....	12
<b>4.2 Avgränsningar och definitioner</b> .....	14
<b>4.3 Kategorier</b> .....	15
<b>5. Empiri</b> .....	17
<b>5.1 Göteborgs stads Employer branding-projekt</b> .....	17
<b>5.2 Employer brand i jämställdhetsplaner, likabehandlingsplaner och mångfaldsplaner</b> .....	20
<b>5.2.1 Materialet</b> .....	21
<b>6. Analys</b> .....	35
<b>6.1 Analys av Göteborgs stads employer brand-projekt</b> .....	35
<b>6.2 Analys och tolkning av resultat av planerna</b> .....	36
<b>7. Rekommendationer</b> .....	41
<b>8. Referenser</b> .....	43

# 1. Introduktion

## 1.1 Problemformulering

Den offentliga förvaltningen har genom åren fått kritik för att vara trögflytande. Begreppet byråkrati klingar i många öron negativt och på senare år har nya typer av styrideal florerat inom offentlig förvaltning. Politiska ledare har sedan 90-talet sneglat allt mer på idéer från den privata marknaden för att finna inspiration till ökad effektivisering och för att få ner omkostnader. Att NPM-rörelsen (New public management) med sina olika perspektiv fått allt större inflytande i offentlig verksamhet ligger som grund till att den offentliga marknaden blir allt mer lik det privata näringslivet (Rövik 2008:27). I och med NPMs framfart så har nya styrideal fått större plats bland de klassiska byråkratiska styridealerna som präglade den offentliga marknaden genom åren. Nu står offentliga verksamheter inför ett nytt problem, det vill säga att många kompetenta anställda går i pension och det kommer bli svårt att ersätta dessa med personer med tillräcklig kompetens. Därför har organisationer mer och mer börjat se om sitt arbetsgivarvarumärke och konceptet employer branding dyker upp i allt större utsträckning runt om i organisationer. Employer branding är på många sätt inspirerat av marknadsperspektivet inom NPM-rörelsen och riktar in sig på att stärka sitt arbetsgivarvarumärke. Det finns flertalet exempel på organisationer som lyckats implementera konceptet employer branding på ett mycket framgångsrikt sätt så som Google och Apple (Aaker & Joachimsthaler 2000).

Employer brand har flera olika benämningar så som arbetsgivarprofilering, arbetsgivarimage, arbetsgivarvarumärke, arbetsgivarerbjudande eller kort och gott rykte.

Trots att begreppet har olika definitioner så beskrivs ofta varumärke i svenskan som ett och samma. Detta kan sammanfattas så som:

*“En produkt är någonting som är framställt i en fabrik, ett varumärke är någonting som en kund investerat i. En produkt kan bli kopierad av en konkurrent medans ett varumärke är unikt. En produkt kan snabbt bli omodern medan ett framgångsrikt varumärke varar förevigt.”*

Stephen Kings, WPP Group London (MacLennan 2004)

Ett varumärke är någonting företag skapar och som florerar i människors undermedvetna. Ett framgångsrikt varumärke lever upp till de förväntningar människor har på det och genom att

marknadsföra sig på rätt sätt kommer människor se varumärket i sin vardag och associera positivt kring det. Människor kommer se fördelar och minnas positiva upplevelser som varumärket vill förmedla och det bidrar till att varumärket uppfattas som legitimt (Falonius 2010).

Varumärke samt arbetsgivarvarumärket är något som alltid finns och påverkar omvärldens uppfattning av organisationen även om denna inte jobbar aktivt med det. Employer branding innebär att en organisation arbetar med hur den uppfattas som arbetsgivare. Genom att stärka sitt arbetsgivarvarumärke som den mest attraktiva arbetsgivaren lockar organisationen till sig kompetent personal. Det är inte bara viktigt att anställa personal med hög kompetens, det är viktigt att anställa personal med rätt kompetens. Om en rekrytering är lyckad är chansen hög att den anställda känner sig hemma i organisationen då dennes värderingar överensstämmer med organisationens värderingar. Detta kan leda till en lägre sjukfrånvaro samt en mer effektiv och högpresterande anställd (Davies 2008). Offentliga organisationer står inför ett generationsskifte och stora nyrekryteringar kommer ske, eftersöker organisationer personer med "rätt kompetens" och arbetet med att finna dessa är omfattande. Under flera år har staden arbetat med jämställdhet och att jämna ut könsskillnader. Det kan uppkomma problem med att tillfredsställa båda aspekterna i och med den omfattande rekryteringen som ligger för dörren. Employer branding bör inte jämföras med en rekryteringsprocess. En rekryteringsprocess är en del av employer branding-processen men är en övergående fas medan processen med employer branding är konstant pågående. Arbetsgivare måste ta reda på vad sin målgrupp (de blivande anställda, nuvarande anställda och tidigare anställda) finner attraktivt som till exempel flexibilitet i arbetet, starka karriärmöjligheter eller unika utmaningar och vad som särskiljer dem positivt från andra arbetsgivare. Arbetsgivaren måste även reda ut vad som är organisationens ideala anställda (Parment & Dyhre 2009).

På senare år har den offentliga sektorn börjat tänka allt mer utifrån sitt eget varumärke. Kommunen arbetar i allt större grad med att marknadsföra sig för att locka till sig invånare men också för att locka företag att etablera sig i kommunen. Eftersom allt mer fokus läggs på marknadsföring i offentlig sektor blir det allt vanligare att bygga sin marknadsföring utifrån personer i och runt organisationen. Om en medarbetare känner mervärde och stolthet att arbeta i en given organisation så inspirerar denna person andra kompetenta personer att söka sig åt samma håll (Barrow & Mosley 2006). Vi ser dock möjliga problem och att arbetet med jämställdheten hamnar i stå, om organisationer inte aktivt arbetar för att kombinera dessa båda viktiga arbeten. Offentliga organisationer står inför en utmaning och det vore dumdrigt att inte se möjligheten att slå två flugor i en smäll. Ledare i offentliga organisationer måste nå

mål och styra organisationen mot dessa mål. Sett över tid har den offentliga förvaltningen kämpat med könsfördelningen. Flera förvaltningar har en stor majoritet kvinnor medan andra har större manlig majoritet. I och med att employer branding etablerat sig i förvaltningar som hjälp att utveckla varumärket, är vi intresserade av att utforska hur en offentlig organisation arbetar med sitt personliga employer brand samt om det går att finna spår av konceptet i gällande jämställdhetsplaner ute i förvaltningarna. Vi är intresserade av en koppling mellan de båda arbetena som bedrivs parallellt idag.

Vi väljer att stycka upp vår studie i tre olika delar med tre olika frågor vi vill besvara.

## **1.2 Uppsatsens disposition**

### **Del 1 Employer branding och Göteborgs stad**

Göteborgs stad har sedan 2008 arbetat aktivt med sitt employer brand och var en av de kommuner i Sverige som var först med att ta till sig konceptet. Vi väljer därför att fokusera på Göteborgs stad som fall och gör en fallstudie. En noggrann analys av diskursen kring konceptet kommer inleda studien. Senare går vi ner på organisationsnivå och fokus riktas mot Göteborgs stad, hur kommunen arbetar med sitt employer brand och på vilket sätt konceptet kan hjälpa Göteborgs stad att sticka ut och locka till sig kompetent arbetskraft i framtiden.

### **Del 2 Jämställdhet**

Nästa del av studien kommer rikta in sig på jämställdhet och då framför allt se på könsfördelningen i de olika förvaltningarna, ett problem som de offentliga verksamheterna brottats med under lång tid. Här väljer vi att analysera en rad olika jämställdhetsplaner för att kartlägga om vi kan finna spår i jämställdhets- alternativt likabehandlingsplanerna från konceptet employer branding.

### **Del 3 Kopplingen Employer branding och jämställdhet**

Forskning pekar på att när könsfördelning är jämn ökar effektiviteten i organisationer som historiskt sett varit kvinno- eller mansdominerade och verksamheten uppfattas också som mer legitim (Allbright 2012). Vi tror det ligger något i det resonemanget och använder oss av de tankarna i analysen av dokumenten.

Tanken med employer branding är att locka till sig rätt arbetskraft med rätt kompetens och om en jämn könsfördelning ökar effektiviteten så anser vi att jämställdhet bör tas in i beräkningarna när man arbetar med employer branding. Vi lägger därför även en del av

arbetet på att diskutera varför man bör kombinera arbetet med att främja jämn könsfördelning med arbetet bakom employer branding i offentliga organisationer.

### **1.3 Syfte**

Syftet med studien var att redogöra för hur Göteborgs stad använder konceptet employer branding och se om det går att finna spår av konceptet i stadens förvaltningars jämställdhetsplaner. Syftet var även att ta reda på om det går att koppla samman arbetet med jämställdhet och arbetet med Employer branding. Eftersom vi står inför ett generationsskifte är det viktigt att de offentliga organisationerna lockar till sig kompetent arbetskraft. Vi tror att arbetet med jämställdhet blir åsidosatt när fokus enbart läggs på att hitta rätt kompetens. I och med de stora pensionsavgångarna riskerar Göteborgs stad att hamna efter med jämställdhetsarbetet om inte en kombination tillämpas.

### **1.4 Forskningsfråga**

Vi är intresserade av forskningsområden rörande Employer branding, styrning samt jämställdhet. Vi har valt att dela upp arbetet i tre delar med Employer brand-konceptet som gemensam nämnare. Varje del kommer att besvaras av en egen forskningsfråga.

1. Hur använder Göteborgs stad sig av konceptet employer branding?
2. På vilket sätt kan man urskilja drag av employer branding inom Göteborgs stads förvaltningars jämställdhets/likabehandlingsplaner?
3. Hur kan employer branding användas för att bidra till att uppnå en högre grad av jämställdhet?



## 1.4 Referensram

I en artikel från 1996 i tidskriften *Journal of Brand Management* myntar två forskare vid namn Ambler och Barrow begreppet employer branding. Genom att analysera ett stort antal företag förstod de vikten av att skapa legitimitet genom effektiv HR-management (rekryteringsavdelning). De lyfter fram vikten av att ge nyrekryterade medarbetare inte bara goda ekonomiska förutsättningar utan de betonar också psykologiska aspekter, att de anställda skall förstå sin funktion och känna sig stolta och vilja identifiera sig med arbetsplatsen (Barrow & Mosley 2005). Historiskt sett så är begreppet Employer branding en relativt ny teori, och meningar går isär huruvida organisationer kan nyttja teorin. Vid en genomgång av litteratur kring ämnet employer branding återkommer flera aktörer. Barrow och Mosley (2005) tar i sin bok *The employer brand* upp ämnet employer branding med utgångspunkt från den privata sektorn. Boken förklarar dels uppkomsten av ämnet och dels hur branding tillämpas och då främst i privata företag.

Falonius (2010) bok *Varumärket inifrån och ut* är en handbok i ämnet varumärke och guidar läsaren i hur branding bäst implementeras och används i en verksamhet. Vid stycket om employer branding anger han två andra svenskers arbete som källa till den kunskapen. Han återger nämligen Parment och Dyhre. I deras bok *Sustainable employer branding* (2009) tar Parment och Dyhre ett grepp om hur företag ska bli en attraktiv arbetsgivare och ger tips om hur verksamheter ska kunna locka till sig och rekrytera kompetent arbetskraft. Företaget måste stå ut gentemot sina konkurrenter för att kunna göra detta. Falonius (2010) bygger vidare på dessa teorier.

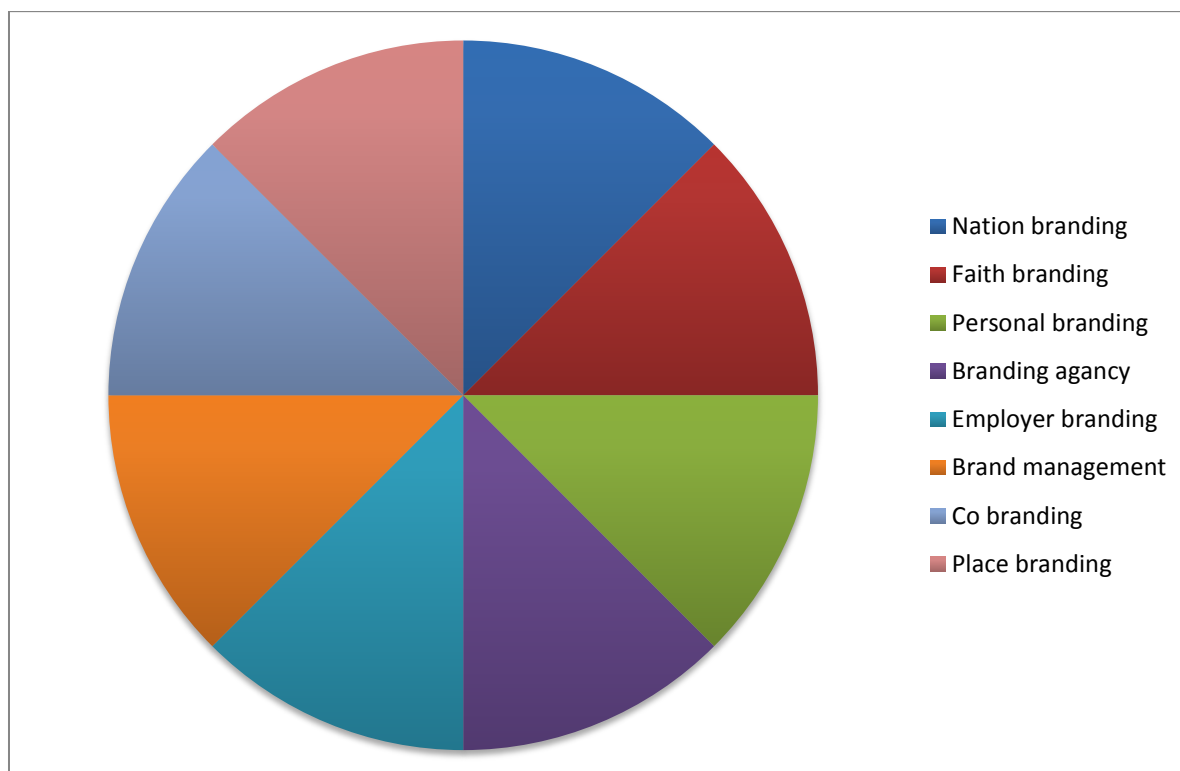
Martin, Gollan & Grigg (2011) skriver i sin artikel att det som gör att employer branding sticker ut som ett koncept vilar på att man lyckas koppla anställdas identifikation med företaget med en yttre bild av företaget. Om dessa bilder inte kan sammankopplas lyckas inte heller verksamheten med att attrahera kompetens.

Härnäst gör vi ett djupdyk i ämnet employer branding och dess användningsområde. Vi ser kartläggningen som en fördjupning av vår referensram och en grund för våra forskningsfrågor.

## 2. Employer brand

Ända sedan företag börjat konkurrera med varandra har intresset för ett starkt varumärke varit stort. Konkurrens om kunder, anhängare eller förtroende som får ett företag, en organisation eller en persons varumärke att framstå som positivt kan klassas inom ramen för branding. Begreppet härstammar från tiden då boskap märktes för att särskilja eget boskap från andras. Genom åren har detta utvecklats till att idag användas direkt som styrmedel för att vinna förtroende och marknadsandelar (Aaker & Joachimstahler 2000). Det finns många aspekter som bidragit och utvecklat branding till vad det är idag och vi vill här passa på att kort sammanfatta de viktigaste stegen som lett till att begreppet branding är så populärt. Røvik (2008) skriver om forskare som tidigare behandlat begreppet vetenskapligt. Först Kotler (1984) som menade att de bitar som ett företag väljer att marknadsföra är en del av deras brand. Det kan vara en symbol eller unik design etc., men ett varumärkes syfte är att göra företagets varumärke unikt gentemot sina konkurrenter. Andra tankar kom från Keller (1996) som menar att det finns en psykologisk del i det hela. Det är hur konsumenter ser på ett varumärke som bestämmer vilket värde det har. En tredje forskare, Kapferer (2004), pekar istället på att ett brand bör ses som ett sätt att göra varumärken upphovsrättsskyddade. De här tre tankarna ligger till grund för att vetenskaplig forskning riktad direkt mot varumärkesbyggandet tämligen exploderat på senare år. Branding är ett samlingsnamn för många olika inriktningar som verkar som underkategorier till konceptet branding. Vi väljer att illustrera detta likt en tårta där vårt forskningsområde employer branding är en av tårtbitarna (Aaker & Joachimstahler 2000). Se figur 1.

## Brandings olika delar



(Figur 1)

Employer branding kan alltså ses som en tårtbit som skall komplettera och stödja hela verksamhetens varumärke. Det går bland annat ut på att se till så att befintliga anställda “är med på tåget” och att alla kämpar mot samma mål och förstår organisationskulturen samt de strategier verksamheten använder. De anställda ska känna sig stolta och hemma i den kulturen (Backhaus & Tikoo 2004 ).

För att arbetet med employer branding skall bli enklare och mer hanterbart är konceptet uppdelat i flera viktiga delar, något som Barrow och Mosley (2006) tar upp i sin bok *The Employer Brand*. *Värden och policy* är viktiga delar för att kunna ställa upp mål och en ordentlig plan för vilken typ av arbetsgivarvarumärke som eftersträvas och vilken typ av person som eftersöks vid rekrytering. *Samarbete och rättvisa (fairness)* bidrar till mervärde för organisationen. Behandlas personalen rättvist ökar moralen hos de anställda och organisationen vinner legitimitet. Med en genomtänkt *organisationskultur* kan chefer enklare forma och styra de dagliga rutinerna. Det kan vara svårt att förändra en organisationskultur,

framförallt om det är inpräntade rutiner som varit starkt förankrade i många år.

Organisationskulturen bör ändå ses som en del i arbetet med ett employer brand. *Externt rykte* och *Kommunikation* är även de viktiga delar i arbetet. Ett externt rykte behöver inte vara så som verkligheten är, men är verksamheten intressant och populär och har nöjda kunder eller nyttjare så stärks legitimiteten och det är lättare att locka till sig kompetent arbetskraft. Det går ihop med kommunikation; förståelse är nyckeln till framgång och framgångsrik kommunikation kan inte enbart minska felmarginalen utan även bidra till ökad känsla av delaktighet. *Rekrytering* är kanske biten som är mest förknippad med employer branding och här har arbetsgivaren stor möjlighet att på förhand skapa en profil av vilken typ av anställd som eftersöks. Det handlar inte bara om rätt kompetens utan även om vilken typ av personlighet och inställning intervjuobjektet har. Används profilen så blir kartläggningen enklare av aspiranternas kvaliteter och rekryterarna kan enklare skapa sig ett urval.

*Utveckling, Performance management, Arbetsmiljö* och *Belöningsystem* är alla exempel på strategier för att skapa förtroende hos sina anställda. Känner de anställda sig betydelsefulla identifierar de sig med varumärket och även dessa aspekter skapar mervärde. Det är viktigt att tänka på att *tidigare anställda* fungerar som representanter för organisationen och att dessa kommer marknadsföra organisationen även efter avslutad tjänst. Sist men inte minst är en tydlig *vision* och ett rätt anpassat *ledarskap* viktiga delar i eftersträvan att skapa ett framgångsrikt employer brand. Får organisationen ordning på dessa bitar är de på god väg att skapa sig ett genomtänkt arbetsgivarvarumärke (Barrow & Mosley, 2006).

Vi har anledning att komma tillbaka till dessa viktiga uppdelningar och byggstenar av employer branding senare då vi skapar huvudkategorier till vår analys av materialet.

Rosethorn (2009) menar att Andrew Mayo var en av de första att nosa på konceptet employer branding. Även om detta inte var huvudsyftet berörde han ändå ämnet. Han skrev att det är vad som förmedlas konsekvent som inkonsekvent som skapar bilden av företaget för de anställda eller framtida anställda. Employer brand föddes alltså för att förvalta och satsa på den viktigaste resursen ett företag har, nämligen deras anställda. Alla som kommer i kontakt med ett företag eller en organisation får en känsla om vad en organisation eller deras vara står för. Det kan vara negativa eller positiva associationer. Anställda som känner att de kan utföra något bra eller att arbetsuppgiften är viktig blir oftast mer effektiva. Ett starkt varumärke är även viktigt för att behålla sin personal. För stora personalförändringar skapar oro och svårigheter i en organisation. Employer branding används för att rekrytera, behålla och engagera kompetens inom och till företaget (Barrow & Mosley 2006).

Barrow och Mosley (2006) tar även upp att dagens medarbetare är mer benägna att agera om de känner att något på deras arbetsplats är fel, om de känner sig felbehandlade eller orättvist behandlade. Vi lever i en annan tid än för femtio år sedan och därför måste även rekryteringsprocesser och HR-avdelningars förhållningssätt utvecklas. Genom att fokusera på att exempelvis skapa ett arbetsklimat med högt i tak där anställda kan diskutera angelägna ämnen som de är missnöjda med. Om det ges utrymme för detta ökar moralen hos de anställda då de känner att deras åsikter värdesätts och möjligheten att behålla anställda längre ökar.

Det är även viktigt enligt employer brand-konceptet att de tidigare anställda är nöjda med sin tid hos organisationen. Extra meriterande för arbetsgivaren är om den tidigare anställda har gått vidare till en högre tjänst eller på annat sätt blivit framgångsrik även efter anställning. Detta anses vara en reflektion av den egna organisationens insatser.

Employer branding används idag allt mer och mer och bör ses som ett av många modeord. Det känns modernt att arbeta fram ett attraktivt arbetsgivarvarumärke. Sullivan (2002) menar att alla företag använder sig av konceptet mer eller mindre framgångsrikt. Alla företag eller organisationer som har anställda har på något sätt förmedlat en bild till denna person hur företaget är. Det är på den här punkten ett framgångsrikt företag skiljer sig åt gentemot sina konkurrenter. Är företaget medvetet om det intryck som de förmedlar till sina medarbetare skapas mervärde ur situationen och om de anställda pratar gott om företaget bidrar detta till fler kompetenta aspiranter till framtida anställningar.

Kommuner skiljer sig inte särskilt mycket mot en privat organisation utan kämpar i konkurrens med andra kommuner. Även myndigheter strävar efter att bygga ett attraktivt varumärke. Skatteverket är ett bra exempel som lyckats bygga om och förändra sitt varumärke. Genom att internt arbeta med sina ideal har man lyckats suddas bort stämpeln som en sluten och kontrollerande myndighet och ses idag som betydligt mer öppen och serviceinriktad enligt flera undersökningar (Falonius 2010).

Eftersom konceptet är så pass nytt inom den offentliga sektorn är det svårt att skriva om vilka för- och nackdelar som kan finnas. Barrow och Mosley (2006) menar att en fördel med employer branding är att de anställda som arbetar i en organisation som aktivt arbetar med sitt employer brand vet att de får en tryggare arbetsmiljö, de får möjlighet att göra sin röst hörd mm. De anställda vet att företaget är måna om att de anställda ska vilja stanna kvar.

Andra upplevda fördelar är att de anställda känner sig värdefulla, viktiga och hörda menar författarna och är en viktig del inom konceptet. Konceptet framställs inom litteraturen som ett svar på problemet med svårighet för företag att skaffa sig ett försprång gentemot sina

konkurrenter och att konkurrera om kompetensen. Politiker har förväntningar på att se resultat av projektet som de har satsat på i Göteborgs stad. Vad som är viktigt att komma ihåg är att detta är ett ungt koncept och att det gärna säljs som enda lösningen på ett problem. Det är dock viktigt att ha med i åtanke att detta är ett bland många koncept som utger sig för att vara räddningen för organisationer. Nackdelar för användandet av employer branding inom offentlig sektor är för tidigt att uttala sig om då det inte finns så många exempel.

För att ge vår studie en extra dimension har vi valt att försöka koppla konceptet employer brand med frågan kring jämställdhet inom den offentliga förvaltningen. Arbetet kring jämställdhet har i dessa organisationer pågått under en tid och är välförankrat och lagstadgat. Utvecklingen i ämnet redovisas genom förvaltningarnas jämställdhetsplaner där de jämför utvecklingen med föregående års resultat. Vi vill här ge en liten orientering i ämnet jämställdhet med inriktning mot offentliga organisationer för att sedan kunna fördjupa vårt ämne med denna infallsvinkel.

### **3. Jämställdhet**

Jämställdhetslagen (1991:433) kräver att företag skall använda sig av en jämställdhetsplan som beskriver på vilket sätt företaget arbetar mot jämställdhet. Denna lag ersattes 2009 med diskrimineringslagen men kravet på jämställdhetsplaner kvarstår. Drejhammar (2005) tar i sin bok upp historia kring kvinnor i arbetslivet genom åren. Hon belyser tre aspekter som rör kvinnans situation. Dels världsfärdsstatens utbyggnad, dels hur lagar och regler formar situationer och i vilken riktning kvinnorörelserna rör sig. Forskning från bland andra Lindén och Milles (1995) har som grundantagande att kvinnor har varit förtryckta och tvingade till underordning i ett arbetsliv formade av män och anpassade för män.

I en forskning av Rensner (1985) beskrivs hur kvinnor genom åren lotsas in i ett arbetsliv utformat av män och i stora drag anpassat för män. Detta ledde till en hierarki som ligger till grund för att situationen ser ut som den gör. En rad maktstrukturer har skapat att män dominerar kvinnor inte bara på gräsrotsnivå utan även längre upp på mellannivå och chefsnivå. Medan kvinnor på gräsrotsnivå blev direkt kontrollerade av män blev kvinnor på mellan- och chefsnivå utsatta för en annan typ av indirekt dominans där män tenderade till att hålla andra män om ryggen. Denna maktordning menar Rensner har skapat kategorier av

yrken som är typiskt manliga och typiskt kvinnliga, där manliga värderas högre än kvinnliga både gällande status men framför allt lön (Drejhammar 2001).

Fördelar med jämn könsfördelning är att det bidrar till att medarbetare förbereder sig mer noggrant om arbetsgruppen är heterogen. Arbetsgruppen kommer se på problem med fler infallsvinklar och ha mer varierande kvaliteter vid en mer heterogengrupp med olika erfarenheter (Allbright 2012).

Forskning kring kvinnors och mäns förutsättningar inom organisationer grundlades av Kanter (1977) då hon kartlade makt inom stora amerikanska organisationer i sin bok "Men and Women of the Corporation". Drejhammar (2005) löper vidare på Kanters tankar om könsmaktsordning och om att kvinnor och män behandlas olika inom organisationen då det kommer till frågor om lön, karriärmöjligheter med mera. I samhället ligger denna könsmaktsordning, där kvinnor är underordnade män, inbäddat. Om en organisation inte tar till sig dessa teorier och gör ett aktivt val att motverka effekterna av denna "norm" som blivit satt av män, blir våra organisationer bara pseudojämställda.

Begreppet jämställdhet innehåller både en kvantitativ och en kvalitativ aspekt, något som tas upp i SCBs jämställdhetsrapport "På tal om kvinnor och män" (2012). Den kvantitativa aspekten tar upp exempelvis hur många kvinnor och män det finns procentuellt i organisationen. Rapporten definierar en organisation som mans- respektive kvinnodominerad om den ena gruppen överstiger 60 %. Den kvalitativa aspekten berör frågor om makt och att båda köns kompetens, värderingar och erfarenheter tas tillvara.

Ett tecken på att jämställdheten i Sverige går relativt trögt nu efter några år med snabbare framsteg är hur fördelningen mellan uttagen föräldraledighet mellan kvinnor och män ser ut. Vi ser från SCBs rapport (2012) att den förändras i alldeles för trög takt. Den förälder som tar det större ansvaret för hemmet och barnen är den vars karriärmöjligheter och pension kommer bli sämre. Den föräldern kommer få sämre utsikter senare och den föräldern är fortfarande i större utsträckning kvinnan.

## 4. Metod

Vid en genomgång av den litteratur som finns på området fann vi att det skrivits väldigt lite om användandet av employer branding i offentliga organisationer och dess effekter. Här beskriver vi hur vi gått tillväga för att nå våra resultat kring ämnet.

### 4.1 Tillvägagångsätt

För att svara på vår första forskningsfråga började vi med en genomgång av litteraturen kring employer brand som koncept i stort och vad som sagts om konceptet fram till idag. Denna information kom till användning när vi senare skulle kartlägga vårt fall med Göteborgs stads employer brand-projekt. Vi använde oss även av denna referensram när vi skapade våra kategorier för att analysera jämställdhetsplanerna vid svar på fråga två. Efter denna litteraturgenomgång gick vi vidare genom att studera offentliga dokument kring ämnet från Göteborgs stads hemsida. I de offentliga dokument vi analyserat fanns bland annat dokumentet "Frågor och svar om employer branding" som beskriver stadens arbete med konceptet, vad själva grundtanken är och vad konceptet väntas ha för funktion. Övergripande information om syfte och implementeringsprocess som hjälpte oss i vår kartläggning av projektet i staden. Vi använde oss även av ett annat dokument hämtat från stadens hemsida kallat "Betydelsen av arbetsgivarvarumärket" där man beskriver utmaningar kommunen står inför samt vikten av ett starkt arbetsgivarvarumärke. Efter vi gått igenom dessa dokument ansåg vi det intressant att komplettera denna information med att intervjua en av huvudpersonerna som skapat och utvecklat projektet. Maria Tuvegran är sedan 2010 anställd på stadsledningskontoret och bär huvudansvaret för Göteborgs stads employer brand-projekt. Maria har haft en stor del i utvecklingen och har nu som arbetsuppgifter bland annat att leda det fortsatta arbetet med employer brand för Göteborgs stad. Göteborgs stad är en av de första kommuner som lyckats implementera ett väl genomtänkt employer brand och vi ansåg därför att hennes erfarenheter och tankar skulle berika de offentliga dokument vi använt oss av i analysen. Vi ansåg därför att en explorativ intervju med öppna frågor där samtalet fick flyta på och kretsa kring hennes erfarenheter skulle vara bästa metoden för att kartlägga deras arbetsprocess och implementeringen av Göteborgs stads arbetsgivarerbjudande.

För att svara på vår andra forskningsfråga kring om man kan skönja några employer brand



fragment i stadens förvaltningars jämställdhetsplaner valde vi ut 10 stycken organisationer som verkar i Göteborgs stad. Vi väljer att analysera förvaltningarnas jämställdhetsplaner då dessa dokument i högsta grad ligger till grund för jämställdhetsarbetet i varje förvaltning. Vid genomgång av ämnet kring employer branding fann vi att vi tydligt kan dra paralleller mellan dessa båda arbeten. Genom att lyfta fram de employer brand-processer som redan florerar i jämställdhetsplanerna och visa att de redan delvis finns i planerna, om än något diffust beskrivna, hoppas vi kunna öka medvetenheten hos förvaltningarna. Delar i arbetet med ett employer brand kan direkt vinklas så man samtidigt effektiviserar arbetet med ökad jämställdhet och i analysen av jämställdhetsplanerna vill vi påvisa detta. I urvalsprocessen av de förvaltningar vi ville ha med i vår analysgrupp, samlade vi in kontaktuppgifter till samtliga stadsdelsförvaltningar samt samtliga fackförvaltningar. Vi skickade förfrågan till samtliga och använde oss av principen att de som svarar först nyttjas i forskningen. Vi bestämde oss för att minst ha med tre stycken stadsdelsförvaltningars men inte fler på grund av att informationen vi skulle få av deras dokument, antog vi, skulle bli för likvärdiga. Vi ville ändå ha med tre stycken för att kunna urskilja eventuella skillnader om de uppkom några.

Vi valde de sju första fackförvaltningar som svarade på förfrågan att ingå i vårt material. De sju fackförvaltningar som ingår i vår studie är: kulturförvaltningen, idrotts- och föreningsförvaltningen, Göteborg Vatten, miljöförvaltningen, lokalförvaltningen, stadsbyggnadskontoret och fastighetskontoret. De tre stadsdelsförvaltningar som ingår är: Örgryte-Härlanda, Centrum och Västra Hisingen.

I vår empiridel har vi översiktligt förklarat vad dessa förvaltningar har för uppgifter.

Innan vi studerade policydokumenten skapade vi fyra huvudkategorier som vi hade tilldelat var sin färg. Vid genomgång av det material vi inhämtat från de olika förvaltningarna letade vi efter formuleringar och uttryck för vad vi tolkar som en antydning till employer branding. Vi ville här undersöka om det går att skönja några spår av konceptet och i så fall hur det tas i uttryck. Då vi hittade spår som passade in i någon av kategorierna markerade vi dessa med kategoriens färg så att vi senare skulle kunna sammanställa det vi hittat. Vi valde att i punktform återge vad vi fann i planerna och sorterade in detta under respektive huvudkategori.

Vi har under vår intervju med Maria Tuvegran förstått att under projektiden arbetades det inte aktivt med jämställdhet i kombination med konceptet employer branding.

Förvaltningarnas dokument angående jämställdhet har sett olika ut och haft många olika beteckningar. Vissa har valt att kalla dem jämställdhetsplan, andra mångfaldsplan och en

tredje likabehandlingsplan. Dessa innehåller i stort sätt samma information med mer eller mindre utförliga beskrivningar och följer diskrimineringslagens föreskrifter. Vi kommer i fortsättningen använda samlingsnamnet planer för det inhämtade dokumenten.

Vi ville genomföra en fallstudie med Göteborgs stad som fall då vi vet att de arbetar mycket med konceptet employer branding. Vi ville också göra en innehållsanalys av policydokument och använda oss av en kvalitativ textanalys som går ut på att samla in och välja ut relevant material att analysera. Genom att på förhand ställa upp kategorier som vi vill studera, skapar vi ett analyschema och kan på så vis finna förekomsterna i dokumenten och sedan kan vi med en kvalitativ textanalys identifiera generella mönster i de texter som vi analyserar. Genom att använda analyschemat och kodning, så kan man jämföra olika begrepps förekomst i dokumenten (Kvale & Brinkmann 2011). Utifrån de förutbestämda kategorierna kunde vi klassificera dokumentinnehållet och på så sätt beskriva innehållet. Vi kunde på detta sätt generalisera en större mängd text för att på så sätt få en överblick på vad som återkom i textdokumenten. Med grund i det resultat vi fått fram i vår fallstudie försökte vi se om det gick att skönja några spår av employer branding i planerna.

En möjlig kritik som kan riktas mot vår forskningsmetod kan vara utifrån vilka förutsättningar tolkningar görs. I en kvalitativ forskningsmetod är det oftast forskarens egna intressen som styr valet av vad i materialet som ska sättas fokus på. Vi vill med detta påpeka att de tolkningar som gjorts i studien är personliga, de är våra tolkningar av materialet.

## 4.2 Avgränsningar och definitioner

För att göra studien genomförbar inom den tidsram som angivits valde vi att begränsa oss till att fördjupa oss i och utgå från Göteborg stad som idag har en ojämn könsfördelning.

### **Definitionen: Employer branding**

För att tydliggöra begreppen kring konceptet employer branding definierar vi employer brand som arbetsgivarvarumärke och employer branding som byggnationen av eller arbetet med arbetsgivarvarumärket. Employer branding är sådana aktiviteter en verksamhet genomför för att differentiera den egna verksamheten som arbetsgivare gentemot sina konkurrenter.

Verksamheten arbetar med sitt arbetsgivarvarumärke för att attrahera kompetent personal som passar deras organisationskultur.

För att förtydliga arbetet med studien valde vi att definiera begreppen vi behandlar så som vi tolkar dem. Vi är medvetna om att vissa antaganden har direkt påverkan på resultatet men tvingades göra detta på grund av tidsaspekten.

### **Definitionen: jämställdhet**

Inom området jämställdhet finns det enormt mycket forskning. Mängder med definitioner av jämställdhet finns i en uppsjö av litteratur. I den här studien fokuserar vi enbart på en liten del av forskningen. Vi fokuserar på könsskillnader och då i vilken grad kvinnor och män har chans att konkurrera på den offentliga arbetsmarknaden. För att tydliggöra vad vi vill komma åt definierar vi jämställdhet med att enbart fokusera på kvinnor och mäns lika värde. Detta kan jämföras med jämlikhet som innebär allas lika värde oavsett kön, sexuell läggning, etnicitet eller funktionshinder.

## **4.3 Kategorier**

För att kunna finna vad vi ska analysera i dokumenten behöver vi på förhand ställa upp kategorier som knyter an till employer branding som vi ska leta efter i dokumenten. Barrow och Mosley (2006), som vi nämnde i vår kartläggning av Employer brand-konceptet tidigare, delade upp employer brand i flera delar som de ansåg var viktiga när en organisation arbetar aktivt med sitt personliga employer brand.

För att analysera vårt material utifrån ett employer brand-perspektiv använde vi oss av deras uppdelning ihop med nio stycken nyckeltal, som Nyckeltalsinstitutet AB har ställt upp som viktiga då de beräknar sitt "attraktiva arbetsgivarindex" (AVI). Anledningen att vi kopplar samman dessa två är för att deras uppdelningar kompletterar varandra på ett mycket intressant sätt och bidrar båda två till skapandet av ett employer brand. Nyckeltalsinstitutet ABs arbete kommer att närmare beskriva senare i uppsatsen.

De nio nyckeltal som Nyckeltalsinstitutet AB tagit fram till att beräkna AVI beskrivs nedan. *Tillsvidareanställningar* visar om arbetsgivaren kan erbjuda denna typ av anställning som är en säkrare och tryggare anställning. *Jämställdhet* är ett nyckeltal som visar om arbetslagen är jämställda, vilket ses som en konkurrensfördel då det är attraktivt för båda könen att söka tjänst hos organisationen samt att en mer jämn könsfördelning ses som modernt och viktigt. *Genomsnittslön*, att kunna ge en ordentlig lön är ett starkt kort för att framstå som en attraktiv arbetsgivare.

*Kompetensutveckling* är viktigt för att personal skall kunna utvecklas på sin arbetsplats och

därför kan detta nyckeltal ses som en form av attraktionsvärde. En hög andel *övertid* kan visa på en arbetsplats som inte riktigt fungerar som den ska och kan på sikt leda till ohälsa. En hög *korttidssjukfrånvaro* kan tyda på en ohälsosam arbetsmiljö och en sämre personalpolitik.

*Personalansvar* undersöker hur många anställda som lyder under en chef och kan visa på eventuella svagheter i organisationen. En hög *långtidssjukfrånvaro* kan tyda på en ohälsosam arbetsmiljö fysiskt men även mentalt genom exempelvis stress.

Har organisationen hög andel *Avgångar*, det vill säga en stor omsättning på personal, kan det tyda på en sämre matchningsförmåga, något som leder till att den anställda inte känner sig hemma i organisationskulturen och söker sig vidare. Detta skapar även oro och otrygghet i arbetslaget i stort ([www.nyckeltalsinstitutet.se](http://www.nyckeltalsinstitutet.se)).

För att göra analysen lättöverskådlig och för att skapa en hanterlig mängd data, har vi delat in dessa områden under fyra olika huvudkategorier som var och en innehåller nyckeltal uppdelade efter hur vi anser att de karaktäriserar sig. Vi använder även Barrow och Mosleys (2006) delar som beskrevs i vår litteratur genomgång och vi kombinerade dessa när vi skapade våra egna huvudkategorier. Huvudkategorierna med förklaring av uppdelning är som följer:

#### Trygghet:

I denna huvudkategori anser vi att de delar som gör en anställning trygg ingår, så som möjlighet till *tillsvidareanställning* som lockar sökande till arbetsplatsen. Vi anser även att *arbetsmiljö* hamnar under denna huvudkategori då denna bidrar till trygghet genom både psykisk och fysisk arbetssäkerhet.

#### Mjuka värden:

Här anser vi att kategorier som *Värden/policy*, *organisationskultur*, *samarbete/rättvisa*, *rykte* och *tidigare anställda* är hemmahörande. Dessa värden är svåra att mäta men skapar mervärde för de anställda. Detta gör därför anställningen attraktiv för den sökande och kan användas indirekt som säljargument vid rekrytering.

#### Hårda värden:

*Rekrytering*, *sjukfrånvaro*, *utbildning/utveckling*, *genomsnittslön*, *kommunikation* samt *övertid* är sådana kategorier vars värde går att mäta och är enkla att följa upp som arbetsgivare. De är även kategorier som kan användas direkt som säljargument vid rekrytering.

## Ledarskap:

Under huvudkategorin ledarskap ryms kategorier som *belöningsystem*, *vision/ledarskap*, *personalansvar* samt *karriärmöjligheter*. Här är kategorier som används direkt av ledare i organisationen och som bidrar till effektivisering och styrning av personalen.

## 5. Empiri

### 5.1 Göteborgs stads Employer branding-projekt

Vid årsskiftet 2011/2012 avslutade Göteborgs stad ett projekt som behandlat frågan kring organisationens arbetsgivarvarumärke. Projektet föregicks av en enkätundersökning 2008 kring rekrytering i Göteborgs stad och startades senare samma år med fokusgrupper, arbetsgrupper och styrgrupper som tog fram underlag till viktiga delar av projektet.

Projektet anses vara viktigt då samhället nu står inför ett generationsskifte där 40-talisterna ska gå i pension och 80- och 90-talisterna ska komma in på arbetsmarknaden. Detta medför nya utmaningar då den nya generationen har andra krav och förväntningar på sina arbetsgivare.

“Generation Y” som 80- och 90-talisterna kallas har helt andra förväntningar på sitt arbete och arbetsliv, till exempel mer flexibla arbetstider, utmaningar och att det är viktigt att kunna utvecklas i sitt arbete. Denna generation har växt upp i ett samhälle med fler val (pension, elabonnemang, utbildning mm) och med stora sociala nätverk. Att stanna på samma jobb och vara lojal till företaget är idag inte lika säkert menar Parment (2008) i sin bok “Generation Y”. Med detta sagt betyder det inte att den nya generationen är sämre på sitt jobb eller saknar arbetsmoral utan snarare att de är annorlunda. Parment (2008) diskuterar vidare att i dag är större delen av männen pappalediga under längre tid än tidigare och det är något som måste synas i anställningar, det går inte längre att se det som självklar att kvinnan sköter hushållet. Med dessa utmaningar i tanken och för att kunna locka till sig inte bara kompetens utan även rätt kompetens satsar Göteborgs stad på sina rekryteringar och på sitt arbetsgivarvarumärke. I dokumentet “Betydelsen av arbetsgivarvarumärket” beskrivs hur Göteborgs stad arbetar med vad de kallar arbetsgivarerbjudandet som innehåller en samlad bild av hur de vill upplevas och vara som arbetsgivare.

Staden har för att beskriva projektet tagit fram en lathund (“Frågor och svar om employer branding”) för att underlätta processen med att till exempel ta fram nya mallar för

jobbannonser, förnya webbsidor och sammanställa ett kommungemensamt introduktionsmaterial vid nyrekryteringar etc. Genom detta dokument vill Göteborgs stad informera sin personal och göra sig till en mer attraktiva arbetsgivare.

Offentliga organisationer har under senare år haft svårt att hävda sig som attraktiva arbetsgivare och kommer sällan högt upp på ungas eventuella drömjobbslistor (Parment 2009).

I "Betydelsen av arbetsgivarvarumärket" beskrivs att Göteborgs stad under de närmast kommande åren kommer behöva anställa mellan 2000 - 2500 nya medarbetare per år. Därför anses det viktigt att framhäva sig som en attraktiv arbetsgivare samt identifiera vilken sorts anställd som verksamheten letar efter.

Ett av Göteborgs stads säljande argument som arbetsgivare är att som anställd hos dem finns möjligheter att utföra ett meningsfullt arbete och förbättra vardagen för göteborgare.

I enlighet med konceptets riktlinjer har Göteborgs stad tagit fram tre stycken uttalanden.

*"Jag jobbar för en bra vardag för alla göteborgare. Jag påverkar göteborgarnas vardag och jag kan se att mitt jobb har betydelse för många. Det känns meningsfullt."*

*"Jag är med och utvecklar Göteborg. Vi har ett gemensamt driv och vill ständigt förbättra vår verksamhet. Mina idéer tas tillvara och jag kan påverka både mitt eget jobb och helheten. Jag känner mig stolt över min roll i utvecklingen."*

*"Jag kan välja många intressanta jobb och karriärvägar. Jag har tillgång till ett brett nätverk och kan ta nya utmaningar på en stor intern arbetsmarknad. Mina arbetskamrater och chefer har höga förväntningar på mig. Jag känner att jag har möjligheter."*

Detta är vad Göteborgs stad kallar sitt arbetsgivarerbjudande och är en samlad bild av hur de ska kunna locka till sig fler ansökande till de lediga tjänsterna. För att mäta hur väl Göteborg stad har levt upp till sitt arbetsgivarerbjudande har man sammanställt fokusgrupper och skickat ut enkäter för att kunna återkoppla och vidare utvecklas som attraktiva arbetsgivare

Vid vår intervju med Maria Tuvegran beskrev även hon på vilket sätt de arbetat med projektet och nämnde att det sattes in fokusgrupper och diskussionsgrupper ihop med representanter från både ledning och "gräsrotsbyråkrater". Man diskuterade gemensamt fram vilken typ av

profil man eftersöker när man rekryterar till Göteborgs stad. Representanter från framförallt förvaltningar som i framtiden kommer vara i stort behov av nyrekryteringar samlades och gemensamt skapade man en profil med egenskaper man värdesätter hos en medarbetare. Vidare diskuterades hur staden vill profilera sig som arbetsgivare samt att utveckla verksamhetens image för att locka till sig fler sökande som matchar den givna profilen. Någon koppling mellan jämställdhetsarbete och employer branding togs ej i beräkningarna enligt Tuvegran. Istället för att tänka på jämn könsfördelning så försöker staden hitta personer som intresserar sig för samhällsfrågor, som är samhällsengagerade, har en vilja att arbeta med människor och som inte enbart är på arbetet för att tjäna pengar utan brinner för sitt arbete. Detta är värden som värdesätts av Göteborgs stad som arbetsgivare och som efterfrågas i profilen. Dessa värden menar Tuvegran inte är kopplat till kön utan mer hur den ansökande är som person. Jämställdhet menar Tuvegran alltid finns med i bakhuvudet i arbetet oavsett vilket projekt de arbetar med. Jämställdhet är ingen specifik del av projektet utan snarare skall jämställdhetsfrågan finnas med indirekt i allt arbete efter givna instruktioner. Jämställdhetsfrågan är en kär fråga hos politiker i kommunen och det ligger på förvaltningarna att anstränga sig i arbetet. Även media spelar stor roll menar Tuvegran. Eftersom alla offentliga verksamheter granskas och frågan om lika rättigheter är het idag så granskar media ofta förvaltningarnas arbete med jämställdhet, på gott och ont enligt Tuvegran. Det är en viktig roll de spelar och verkar som ett övervakande skydd för medborgarna.

Anledningen till att Göteborgs stad började fundera över sitt employer brand var för att många offentligt anställda inte pratade så gott om sin anställning så som anställda inom det privata näringslivet gör. Man trivdes på arbetsplatsen men talade inte öppet om det. Detta leder till att en negativ bild av arbetsgivaren sprids och det påverkar mängden rekryter till utannonserade tjänster. För att ändra på detta insåg Göteborgs stad att man måste förändra den interna kommunikationen. Efter denna insikt var det nödvändigt att förändra sitt brand och arbeta med sitt employer brand. Sedan dess har projektet blivit större och större. Idag arbetar de enskilda förvaltningarna efter projektets resultat och rekommendationer individuellt, hur man arbetar med employer branding inom varje förvaltning skiljer sig oerhört beroende på i vilken situation förvaltningen befinner sig i. Det finns ingen kartläggning av detta utan stort egenansvar har lagts på förvaltningarna och stadens employer brand har delats ut som ett redskap för att hjälpa förvaltningarna stärka sitt anseende och göra de konkurrenskraftiga. Detta är ett sätt att marknadsföra sig som arbetsgivare och ett sätt att locka till sig en

kompetent målgrupp. Göteborgs stad har kommit långt i arbetet med sitt employer brand, de har nu avslutat projektet och arbetar istället med att försöka etablera “tänket” ute i förvaltningarna. På frågan om jämställdheten ökat på grund av employer brand arbetet svarar Tuvegran att hon inte ser någon koppling utan hänvisar oss vidare till Göteborgs stads hemsida, där man kan finna ytterligare information angående jämställdhetsarbetet. Framförallt finns där den uppföljningen som Jämix utför årligen för att mäta hur organisationernas jämställdhetsarbete utvecklas.

## **5.2 Employer brand i jämställdhetsplaner, likabehandlingsplaner och mångfaldsplaner**

I de planer som utgör vårt material har fokus från utformarens sida naturligtvis legat på att definiera jämställdhet och de nyckeltal som används för att skapa jämställdhetsindexet Jämix. Vid byggnationen av Göteborgs stads arbetsgivarvarumärke lades som tidigare nämnts inget stort fokus på just jämställdhet utan kommunen utgick istället från att försöka finna den mest lämpade personen som delar organisationens värderingar. Vid genomgången av planerna ville vi undersöka om det fanns några drag av employer branding i beskrivningarna om arbetet och vilken koppling som kan göras.

Som vi ser det kan man med fördel sammanföra dessa båda områden.

I till exempel Örgryte-Härlandas plan som är en av de stadsdelsförvaltningar vi valt att studera närmare finns ett tydligt exempel på en koppling som vi vill åt. Vi väljer här att citera från Härlanda-Örgrytes plan då det är ett så tydligt exempel på problemet vi vill belysa.

*”Ett vanligt problem är att det ofta inte finns några manliga sökande till utannonserade tjänster [...] Arbetsgivare har dock ett aktivt ansvar att anstränga sig för att åstadkomma en jämnare könsfördelning i samband med rekrytering. I dag finns följande formulering i våra annonser som påvisar vår värdegrund ”.*

Vi kommer i vår analys att närmare gå in på vad vi anser vara en möjlig lösning på det ovanstående problemet och vidare diskutera och analysera ämnet men här väljer vi att fokusera på att definiera själva arbetet.

Alla organisationer i Göteborgs stad ska upprätta jämställdhetsplaner för sina verksamheter. Upprättandet av dessa regleras i diskrimineringslagen (2008:567) men utformningen får de enskilda verksamheterna till viss del själva avgöra. Jämställdhetsplan ska uppföras för



verksamheter som sysselsätter 25 anställda eller fler. En plan ska upprättas minst var tredje år av arbetsgivare och ska ta upp arbetsförhållanden och rekrytering. Arbetsgivaren ska med hänsyn till sina resurser tillse att arbetsmiljön är god och att arbetsförhållanden lämpar sig för alla oavsett kön, etnicitet, ålder mm. Arbetsgivaren ska även underlätta för alla anställda när det kommer till föräldraskap med Vab, föräldraledighet, information under ledigheten etc. Det ligger även på arbetsgivarens ansvar att ingen anställd blir trakasserad eller får utstå repressalier på grund av etnicitet, kön, ålder, trostillhörighet eller sexuell läggning. Jämställdhetslagen är utformad för att som arbetstagare och arbetsgivare enkelt skall förstå och värna om integritet hos alla medborgare.

Arbetet med jämställdhet är i full gång i Göteborgs stad och utöver lagregleringar finns även samarbete med en firma som hjälper de att kartlägga sin nuvarande situation.

Nyckeltalsinstitutet AB är en organisation som har som affärsidé att ta fram nyckeltal som rör verksamhetens utveckling inom jämställdhet och arbetsgivarattraktion och skapat ett index för detta. Företaget har varit verksamma sedan 1996 och har skapat en standard inom personalekonomiska nyckeltal.

I Göteborgs stads planer tas verksamheten upp till redovisning, där årets och föregående års nyckeltal jämförs. De planer vi har tittat på har enbart tagit upp Jämix (jämställdhetsindex). I Jämix ingår nio stycken nyckeltal: Yrken, karriärmöjlighet/chefskap, lön, ohälsa, föräldraskap, deltid, trygghet och jämställdhetsplan.

AVI (Attraktiv Arbetsgivarindex) är ett mer sällsynt index i Göteborgs stads personalekonomiska mätningar. Detta index tar hänsyn till nyckeltal som: tillsvidareanställningar, jämställdhet, genomsnittslön, utbildningstid, övertid, korttidssjukfrånvaro, kompetensutveckling, långtidssjukfrånvaro och avgångar (avläst den 2012-12-08 [www.nyckeltalsinstitutet.se](http://www.nyckeltalsinstitutet.se)).

### **5.2.1 Materialet**

Nedan har vi plockat ut de drag av employer brand vi kunnat urskilja ur de analyserade planerna. Vi börjar med en kort introduktion av varje förvaltning och går sedan in på fakta hämtad från planerna. Vi väljer att sortera upp dem i de huvudkategorierna vi tidigare identifierat.

## **Fackförvaltningar**

### **Kulturförvaltningen**

Till kulturförvaltningen hör Göteborgs konstmuseum, Röhsska museet, Göteborgs stads museum samt Sjöfartsmuseet Akvariet. Även Göteborgs konsthall samt Stora teatern.

Kulturförvaltningen ansvarar för fördelning av kulturstöd och för namnsättning av gator och torg.

Antalet anställda i tjänst på kulturförvaltningen är 366 personer varav 232 är kvinnor (63,4 %) och 134 män (36,6 %).

Från planen:

#### **Trygghet:**

- Medarbetarenkät och ledarenkät ska analyseras utifrån ett likabehandlingsperspektiv.
- Likabehandling ska vara en stående punkt på dagsordningen.
- Alla anställda på Kulturförvaltningen ska ha rätt till en sund säker och stimulerande arbetsmiljö.

#### **Mjuka värden:**

- Planen ska finnas tillgänglig för alla anställda och introduceras för alla nyanställda.
- Alla anställda inom förvaltningen måste bli medvetna om sina handlingar, attityder och värderingar gällande likabehandling.
- Alla anställda ska ha god kännedom om normkritiskt tänkande och dess betydelse för verksamheten.
- Rekryteringsannonser ska attrahera sökande med rätt kompetens oavsett bakgrund.
- När förvaltningen identifierar medarbetare som har intresse och potential för att bli framtida ledare ska mångfaldsaspekten beaktas.

#### **Hårda värden:**

- Likabehandlingsplanen ska vara ett levande dokument som följer verksamheten och sprids till alla medarbetare.
- Likabehandling ska diskuteras på APT.
- Likabehandlingsfrågor ska diskuteras under utvecklingssamtal.
- Samtliga medarbetare inom förvaltningen erbjuds utbildning i likabehandlingsfrågor.

- Förvaltningen använder introduktionsmaterial för nyanställda .
- Finna fler rekryteringskanaler för att nå sökande med rätt kompetens oavsett bakgrund.
- Positiv särbehandling tillämpas vid anställning i förmån för det underrepresenterad grupp.

#### Ledarskap:

- Vidta åtgärder som tar hänsyn till samtliga diskrimineringsgrunder och komplettera med vissa specifikt riktade insatser.
- Rekryteringsgrupper ska vara sammansatta utifrån ett likabehandlingsperspektiv och perspektivet ska följa hela rekryteringsprocessen.

#### Göteborg Vatten

Göteborg vatten har som uppgift att förse göteborgare med rent dricksvatten. De ansvarar för att vattenverk, ledningsnät, pumpstationer och reservoarer fungerar. Göteborg Vatten förbereder sig för att gå ihop med Kretsloppskontoret från och med första januari 2013. Anställningsstatistik saknas.

#### Trygghet:

- Arbetsgivare och medarbetare skall gemensamt arbeta för att uppmärksamma och motverka all form av såväl direkt som indirekt diskriminering.
- Fysiska, psykosociala och organisatoriska förhållanden skall lämpa sig för all arbetstagare oavsett kön, etnicitet, religion.
- Föräldraledighet ska ses som en merit.
- Motverka missgynnande behandling av skäl som har samband med föräldraskap.
- Föräldralediga medarbetare hålls kontinuerligt informerade från arbetsplatsen.
- Både kvinnor och män skall kunna ta ansvar för familjen (föräldraledighet och vård av sjukt barn).
- Osakliga skillnader mellan kvinnors och mäns lön ska minska.

### Mjuka värden:

- Göteborgs vatten ska vara en arbetsgivare som arbetar aktivt med att skapa förutsättningar för en attraktiv arbetsplats för alla som präglas av jämställdhet och mångfald med lika möjligheter och rättigheter för samtliga medarbetare.
- Arbeta för att attityder och värderingar skall utvecklas för att motverka all form av diskriminering och trakasserier, exempelvis via arbetsmaterialet “Den goda arbetsplatsen”.
- Förvaltningen ska bidra till att påverka ungdomars yrkesval för en utjämnad könsfördelning vid framtida rekrytering.

### Hårda värden:

- Under året har workshops under ledning av förvaltningschef på temat “Attraktiv arbetsplats för alla” genomförts med samtliga medarbetare, bland annat för att öka Göteborgs vattens attraktionskraft.
- Kartlägga och analysera kvinnors och mäns situationer bland annat genom att fortsätta könsuppdelad statistik samt genom att lyfta frågan via arbetet med “Den goda arbetsplatsen”.
- Arbeta med stadens gemensamma stödmaterial som tagits fram för att sprida kunskap kring mänskliga rättigheter.

### Ledarskap:

- I syfte att, bland annat, nå en jämnare könsfördelning har utbildnings- och kompetensbehov samt önskemål om “intern cirkulation” diskuteras på utvecklingssamtalen.

### Miljöförvaltningen

Miljöförvaltningen verkar för att Göteborgarna skall ha en hög livsmiljö. De arbetar med livsmedelskontroller och miljötillsyn.

Statistik: I organisationen arbetar 162st personer varav 148 tillsvidareanställda. 101st (68 %)

kvinnor och 47st (32 %) män. Resterande antal antar vi är timanställda och det framgår ingen könsstatistik på de personerna.

### Trygghet:

- Flexibla lösningar i arbetet för att underlätta för medarbetarna att förena arbetsliv med familjeliv.

### Mjuka värden:

- Projekt Jämställt bemötande.
  - a) Rekryteringsprocessen.
  - b) Bemötande i samband med inspektion.
  - c) Utformning av beslut och andra skrivelser.
- Ha en samsyn i det dagliga arbetet.

### Hårda värden:

- Angeläget att arbeta med kompetensutveckling.
- Metoder/projekt kommuniceras till övriga verksamheter.
- Öka medarbetarnas kunskap i genusfrågor.

### Ledarskap:

- Inga tydliga employer brand kategorier funna.

### **Idrott- och föreningsförvaltningen**

Idrotts- och föreningsförvaltningen driver stadens idrotts- och motionsanläggningar, så som bad, gym och sporthallar. De ansvarar för uthyrning av lokaler och för att ge ut

föreningsbidrag. De är också tillstånds-, registrerings- och tillsynsmyndighet enligt lotterilagen.

Anställningsstatistiken för Idrotts- och föreningsförvaltning ligger på 43 % kvinnor 57 % män.

### Trygghet:

- Arbetsgivaren ska genomföra åtgärder för att arbetsförhållandena ska lämpa sig för alla arbetstagare oavsett kön.
- Varje rehabiliteringsinsats skall individanpassas utifrån medarbetarens förutsättningar.
- Krav på skriftlig planering vid föräldraskap.
- Aktivt arbete för att motverka ofrivillig deltid.
- 80 % av fordonen skall ha hydraulisk hissordning.
- Arbetsgivaren skall underlätta för medarbetaren att förena förvärvsarbete och föräldraskap.

### Mjuka värden:

- IOFF anser att grupper som består av människor med skilda erfarenheter och perspektiv är mer dynamiska så är mångfald en viktig utgångspunkt.
- Anpassat personalutrymmen för både kvinnor och män samt att riskfyllda arbetsmoment identifierats och åtgärdats genom att hjälpmedel installerats på arbetsplatsen.
- Vid nyanställningar skall man anstränga sig för att få sökande från det underrepresenterade könet efter hand ökar.
- IOFF vill som arbetsgivare främja jämlikhet genom utbildning som ger utrymme för diskussion och som kan bidra till ökad förståelse.
- Alla enheter ska behandla ämnet trakasserier på APT två gånger per år för att öka kompetens och uppmärksamhet kring ämnet.
- Alla medarbetare som avslutar sin anställning ska ha ett avgångssamtal där mångfaldsfrågor är en del.
- Alla enheter ska ha en mångfaldsinspiratör.

- IOFF tror att en organisation bestående av lika många kvinnor som män påverkar sin omgivning genom kunskapsutbyte som medför större förståelse för varandras likheter och olikheter.

#### Hårda värden:

- Checklista vid trakasserier finns.
- Främja en jämn könsfördelning mellan kvinnor och män genom utbildning, kompetensutveckling och andra lämpliga åtgärder.
- Positiv särbehandling.
- En halvdagsutbildning med tema Att arbeta i Göteborgs stad gemensamma förhållningssätt.
- Under 2011 har fyra APT haft filmvisning och diskussion utifrån materialet Välj rätt.
- Medarbetare utbildas i hot och våld.
- Förebygga ohälsa genom årskontroller vid 40,50 och 60.
- Alla medarbetare skall delta i aktivitet med fokus på HBT-frågor i syfte att öka mångfaldskompetensen.
- Genom att arbeta enligt rekryteringsprocessen ska vi säkerställa att vi har inkluderande rekrytering.

#### Ledarskap:

- Cheferna bär huvudansvaret för att planen genomsyrar det dagliga arbetet samt att åtgärder genomförs och följs upp.
- Karriärmöjligheter mäts genom andelen chefer som är kvinnor i förhållande till andel anställda som är kvinnor.
- Öka antalet jämställda verksamhetsområden/ledningsgrupper från två till tre.
- Alla chefer och nyckelpersoner ska delta i genusutbildning.

## Lokalförvaltningen

Lokalförvaltningen förvaltar kommunens lokaler så som förskola och Daglig verksamhet samt boenden så som LSS-boenden och äldreboenden. Verksamheten har totalt 371 anställda varav 127 (34 %) är kvinnor och följaktligen 244 (66 %) är män.

### Trygghet:

- Alla medarbetare har ansvar för att behandla andra på arbetsplatsen på ett respektfullt sätt samt att värna om en trygg och säker arbetsmiljö.
- I samband med de årliga arbetsmiljörederna kontrolleras den fysiska och psykosociala arbetsmiljön och man följer upp de förändringar som genomförts sedan föregående år.
- Lika självklart för män som för kvinnor att vara föräldraledig och hemma för vård av sjukt barn och arbetar aktivt med att underlätta för småbarnsföräldrar att kombinera arbetsliv med föräldraskap.
- Detta kan ske bland annat genom att erbjuda flexibla arbetstider där det varit möjligt.
- Den föräldralediga medarbetaren får kontinuerlig information från arbetsplatsen.
- Planen för lika rättigheter och möjligheter ska finnas tillgänglig för alla medarbetare.

### Mjuka värden:

- Integration, så som den uttrycks i styrkortet för integration, ska öka, d.v.s. upplevelse av inkluderande förhållningssätt och inkluderande rekrytering.
- Osaklig löneskillnad mellan kvinnor och män ska minska.
- Erbjuder utbildningspraktik som påverkar ungdomar att bryta traditionell könsindelning i yrkeslivet.

### Hårda värden:

- För att säkerställa att lokalförvaltningens medarbetare får den utbildningen och kompetensutveckling som krävs för deras arbetsuppgifter diskuteras detta vid de årliga medarbetaresamtalen.



- I förvaltningen bedrivs ett aktivt rehabiliteringsarbete i nära samarbete med medarbetare, chef och HR-funktion. (ang. sjukvård).
- Flertalet pensionsavgångar inom de närmsta fem åren inom flera yrkesgrupper. Vi får då möjlighet att öka antalet jämställda yrkesgrupper genom att arbeta aktivt med frågan i rekryteringsarbetet.
- Integrera de olika mångfaldsperspektiven i en långsiktig plan.
- Utbildning av chefer i lönesättning.
- Workshops i avdelningarnas ledningsgrupper i syfte att se över lönestrukturen på individnivå.
- Rekryteringsutbildning för chefer.
- Informera samtliga medarbetare om förvaltningens vägledning och förhållningssätt.

#### Ledarskap:

- Vid rekrytering se till att kravprofiler och platsannonser bidrar till att attrahera till mångfald.

#### Stadsbyggnadskontoret

Stadsbyggnadskontoret skall presentera en översiktsplan för hela Göteborg när det gäller konstruktioner av nya byggnader och anläggningar. De ansvarar för bygglov, kartor etc. Ingen anställningsstatistik tillgänglig.

#### Trygghet:

- Arbetsmiljöutbildning för chefer, skyddsombud. Ohälsa ur ett genusperspektiv.
- Ingen skillnad i anställningsform skall finnas beroende på kön, d.v.s. ingen skillnad vad gäller tillsvidareanställningar eller tidsbegränsade anställningar.
- Arbete och föräldraskap skall gå att kombinera för både kvinnor och män.

### Mjuka värden:

- Ett av sina mest prioriterade områden är att arbeta med att förbättra mötet med kunden.
- Normblocket. Värderingar och attityder.
- HBTQ-festivalen, kontoret är representerat och medarbetare uppmuntras att besöka festivalen.
- Ingen osaklig löneskillnad på grund av kön för lika arbete skall förekomma.

### Hårda värden:

- Verktyget “välj rätt” introduceras och används i verksamheten.
- Verktyg som “mångfaldsspelet” och filmen “Cecilias val” görs kända och används i verksamheten.
- Klarspråksutbildning för alla chefer och medarbetare.
- Kommunikationsutbildning - Kundbemötande för alla chefer och medarbetare.
- Likabehandlingsplan skall göras mer känd i organisationen

### Ledarskap:

- Varje chef ansvarar för att likabehandlingsaspekten beaktas i frågor som rör verksamheten och att de inte behandlas som en separat fråga.  
Organisationsförändringar, arbetsmiljö, projekt, rekrytering och kompetensutveckling.
- Likabehandlingsplanen skall användas vid introduktion samt chefsutbildningar.

### Fastighetskontoret

Fastighetskontoret ansvarar för fastighetsnämndens förvaltning och verkar inom fyra områden. markägare, exploatering, förvaltning och boende. Inom förvaltningen arbetar 180 personer varav 58 % kvinnor och 42 % män.

### Trygghet:

- Varje chef skall informera om “riktlinjer med stödjande åtgärder för att motverka diskriminering, kränkande särbehandling och trakasserier” på APT.

### Mjuka värden:

- Utvecklingsmöten för att uppnå ett aktivt medarbetskap och gemensamma värderingar, attityder och förhållningssätt.
- Se över och eventuellt ändra BAS- värderingarna med utgångspunkt från de nya tjänstebeskrivningarna.

### Hårda värden:

- Samtliga medarbetare skall genomgå utbildningen “välj rätt”.

### Ledarskap:

- Ta fram riktlinjer för chefer kring hantering av kombinationen arbete och kunskap.
- Se över våra rekryteringsvägar för att försöka bredda urvalet.
- Varje chef skall informera om riktlinjerna på APT.

## Stadsdelsförvaltningar

### Örgryte-Härlanda

Stadsdelsförvaltning verkar för god service i det givna området rörande skola och omsorg etc. I förvaltningen arbetar idag 3638 personer varav 3126 (86 %) av dem är kvinnor och 512 (14 %) är män.

### Trygghet:

- Arbetsgivaren ska genomföra åtgärder för att arbetsförhållande ska lämpa sig för alla oavsett kön, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning.

- I arbetet med att förbättra arbetsmiljön har de systematiska arbetsmiljöarbetena en central roll.
- Att erbjuda alla anställda en tillsvidareanställning på heltid.
- Att erbjuda alla anställda en heltidsanställning är en strategi för att säkra jämställdhetsperspektivet.
- Förvaltningen har en utrednings- och åtgärdsskyldighet vid trakasserier.

#### Mjuka värden:

- Osakliga löneskillnader mellan kvinnor och män ska minska.
- Syfte med jämställdhets- och mångfaldsarbete är att motverka all diskriminering genom att förändra och utveckla attityder och värderingar.

#### Hårda värden:

- Förvaltningens arbete med att minska sjukfrånvaron utgår ifrån tre delar - Arbetsmiljö, friskvård/hälsofrämjande åtgärder och rehabilitering.
- I förvaltningen kan alla medarbetare få ta del av friskvårdsförmåner genom en subvention samt förmånliga rabatter. Alla medarbetare har också tillgång till ett personalvårdsprogram.
- Staden har en gemensam rekryteringsprocess med tillhörande IT-stöd som används.
- Ett problem är att det ofta inte finns några manliga sökande till utannonserade tjänster.
- Arbetsgivaren har ett aktivt ansvar att anstränga sig för att åstadkomma en jämnare könsfördelning i samband med rekrytering. I dag finns följande formulering i våra annonser som påvisar vår värdegrund " Stadsdelsförvaltningen vill ta tillvara de kvaliteter som mångfald och en jämn könsfördelning tillför verksamheten".
- Den svenska arbetsmarknaden är mycket könsuppdelad. Det är så att andelen män som utbildar sig till yrken inom vård, skola och omsorg är liten, vilket gör det svårt i rekryteringssammanhang.
- Diskrimineringslagen anger att arbetsgivaren ska kartlägga, analysera och bedöma om förekommande löneskillnader har direkt eller indirekt samband med kön.
- Sjukfrånvaron ska minska.
- Rekrytering till Örgryte-Härlanda skall spegla befolkningsstrukturen i Göteborg.

### Ledarskap:

- Örgryte-Härlanda anser att de har för få män i ledningsgruppen.
- Arbetsgivaren ska också främja en jämn fördelning mellan kvinnor och män genom utbildning, kompetens och andra lämpliga åtgärder.

### Västra Hisingen

Stadsdelsförvaltning verkar för god service i det givna området rörande skola, omsorg, kultur etc. Statistik: 3426 personer arbetar i förvaltningen 2898 stycken (84 %) är kvinnor och 528 stycken (16 %) är män.

### Trygghet:

- Västra Hisingen ska ha hälsofrämjande arbetsplatser.
- Underlätta förenandet mellan arbetsliv och föräldraskap.
- Erbjuder alla tillsvidareanställda heltidstjänster.
- Osakliga löneskillnader mellan kvinnor och män ska minska.

### Mjuka värden:

- Öka kunskapen om diskrimineringsgrunderna i ett medarbetarperspektiv.

### Hårda värden:

- Öka kunskapen om jämställdhet och normkritik på Västra Hisingens arbetsplatser.

### Ledarskap:

- Utredda löneskillnader och prioritera yrkesgrupper i löneöversynen.

## Centrum

SDF Centrum har ansvar för att verka för god service i det område rörande skola, omsorg, kultur etc. Personalsammansättningen i SDF Centrum ser ut i procent: 84 % kvinnor och 16 % män.

### Trygghet:

- Andelen heltidsanställda ska vara 90 procent.
- Skapa förutsättningar för att arbetstagaren kan förena förvärvsarbete och föräldraskap.
- Ingen medarbetare skall behöva utsättas för trakasserier.
- Den normala anställningsformen i Göteborg är heltid och tillsvidareanställning, därför ska ofrivillig deltidsanställning inte förekomma.
- Centrums medarbetare ska känna till vilka möjligheter det finns att förena förvärvsarbete och föräldraskap.

### Mjuka värden:

- Strukturer ska synliggöras och analyseras bl. a. genom könsuppdelad statistik.
- Medvetandegöra diskriminering avseende genus på arbetsplatsen och i mötet med brukare.
- Öka intresset för diskrimineringsfrågan.

### Hårda värden:

- Rekrytering till Centrum verksamheter ska bidra till en bättre spegling av befolkningsstrukturen i Göteborg.
- Positiv särbehandling kan användas för att uppnå jämn könsfördelning på en arbetsplats.
- Centrum ska nå lönepolitikens mål avseende median.
- Riktlinjer vid kränkande särbehandling och trakasserier ska vara väl kända hos medarbetarna.

## Ledarskap:

- För att bättre kunna möta medborgarnas behov kommer förvaltningen att genomföra utbildning för chefer i jämställdhet och mångfald för att öka medvetenhet vid rekrytering
- Utbilda processledare som kommer att arbeta för att jämställdhetssäkra verksamheten

## 6. Analys

### 6.1 Analys av Göteborgs stads employer brand-projekt

Efter genomgången av Göteborgs stads employer branding-projekt finner vi att ett aktivt arbete kring stadens arbetsgivarvarumärke är i full gång. Eftersom Göteborgs stad är bland de första och de som har kommit längst i arbetet leder de en utveckling av offentliga organisationer som är väldigt nytt och därför lite studerat.

Göteborgs stad arbetar med att ta fram en tydlig profil av vem de söker och hur de vill bli sedda som arbetsgivare för att attrahera en kompetent målgrupp.

Staden arbetar också med att påverka den interna synen på verksamheten. Alla anställda ska prata väl om sitt arbete och sin organisation. Employer brand-konceptet vill man ska florerar i alla verksamheter tämligen fritt och varje förvaltning skall kunna fungera och värna om sitt eget varumärke. En bra taktik på så sätt att varje organisation har bättre koll på sina interna problem än vad employer branding-projektets ledare har och chefer lokalt har troligtvis bättre koll och större förtroende från sina anställda. Ett problem med denna taktik kan vara om kommunikationen mellan projektledaren och verksamhetschefen brister och misstolkningar och felbedömningar görs vilket resulterar i att implementeringen av employer brand-konceptet fallerar. Då riskerar man att tappa i förtroende och att projektet aldrig riktigt landar i förvaltningarna.

Genom att jobba aktivt med det kommungemensamma materialet i form av mallar till platsannonser m.m. samlas bilden av Göteborgs stad som visar upp en enad front. Det blir lättare att veta hur staden skall marknadsföras om alla förvaltningar arbetar mot samma mål.

## 6.2 Analys och tolkning av resultat av planerna

Här har vi sammanställt de drag hos förvaltningarnas planer som vi anser går att koppla ihop med employer branding. Med hjälp av våra huvudkategorier har vi kartlagt hur de olika förvaltningarna beskriver hur de arbetar för ökad jämställdhet och indirekt även funnit spår av employer branding.

### Trygghet:

Ett vanligt förekommande argument som förvaltningarna skriver om i sina planer är att de värnar om lika rätt till föräldraskap mellan könen. De vill att det skall vara lika naturligt för en man att vara föräldraledig som för en kvinna och att kommunikationen under föräldraledigheten skall fungera så den föräldralediga föräldern fortfarande får information rörande väsentliga delar på arbetsplatsen. Vi anser att det här är en trygghet arbetstagare uppskattar vid val av karriär och kan användas som stärkande argument av arbetsgivarvarumärket. Genom att aktivt arbeta med dessa frågor ökar förtroendet för arbetsgivaren då arbetstagaren känner trygghet och att denne behandlas med respekt samt att organisationen arbetar mot moderna normer.

Vidare diskuterar många förvaltningar i sina planer att de aktivt arbetar för att minska ofrivilligt deltidsarbete. Tryggheten man skapar genom att erbjuda möjlighet till tillsvidareanställningar väger tungt då man som arbetstagare får en betydligt tryggare anställningsform med fler rättigheter. Marknadsför organisationen sig genom att värna om rätten till tillsvidareanställningar ökar förtroendet och fler människor kommer lockas att söka sig till arbetsplatsen.

En tredje aspekt vi väljer att belysa som de allra flesta förvaltningarna beskriver att de aktivt skall arbeta med är att vara en trygg och säker arbetsplats. Ombesörjs arbetssäkerhet både i form av säkra arbetsredskap och en psykologiskt anpassad arbetsplats skapas ett mervärde för organisationen. Utvecklar organisationen sig blir den mer modern och intressant och visar tydligt att den aktivt arbetar med sin arbetsmiljö. Vi väljer att placera denna aspekt under trygghet för att det belyser hur arbetsplatsen skall se ut och att arbetstagare har tryggheten i att kunna vara med och följa hur arbetet med arbetsmiljön flyter på.

I många planer beskrivs det att förvaltningarna aktivt skall jämna ut löneskillnader och satsa på lika värde när det kommer till arbetsprestation. Är en organisation ledande i denna fråga kommer de kunna använda denna faktor som morot vid nyanställningar och erbjuda en



attraktiv arbetsplats med hög genomsnittslön och därmed kommer arbetsgivarvarumärket att stärkas.

### Mjuka värden:

Genom arbetet med attityder och värderingar jobbar förvaltningarna inte bara med att uppfylla det lagstadgade krav på att upprätthålla en jämställdhetsplan utan även stärka sitt arbetsgivarvarumärke och sin legitimitet gentemot omvärlden. Dessa aspekter, som är svåra att mäta, är också svåra att förändra. Genom att arbeta med attityder genom utformning av policyer kan verksamheten förändras och då skapas en mer attraktiv arbetsplats.

En snarlik aspekt är organisationskulturen som även den är en stor och viktig del vid byggnationen av ett employer brand. Vid rekrytering är det viktigt att matcha sökande med just organisationskultur för att få ett långvarigt resultat och för att enklast få in personen i gruppen. Förvaltningarna tar upp att ett fortgående arbete kring verksamhetens värderingar och normkritiska tänkande är viktigt och något som de fortlöpande ska arbeta med. Detta kopplar vi till organisationskultur samt värden/policy.

Samarbete och rättvisa kan kopplas ihop med lika rättigheter och lika möjligheter, även frågan om jämn könsfördelning. Allt arbete kring att förbättra attityder och värderingar kring trakasserier och diskriminering hör till de mjuka värden och ett arbete väl utfört kring dessa frågor är positivt för förvaltningarnas employer brand. Detta ses som attribut av en attraktiv arbetsplats där rättvisa råder. Olika projekt ute i förvaltningarna så som "Den goda arbetsplatsen" och "Projekt Jämställt" bidrar till en ökad medvetenhet kring ämnet likabehandling. Förvaltningarna tar även upp att en arbetsgrupp som speglas av mångfald för med sig flera fördelar i form av fler infallsvinklar och utgångspunkter vilket berikar gruppen och arbetsplatsen. Även detta kan stärka ett employer brand.

### Hårda värden:

Något som förvaltningarna benämner ofta är att de skall satsa på utbildningar i framför allt jämställdhet i syfte att öka medarbetarnas medvetenhet i området. De nämner en rad olika utbildningskanaler de vill etablera inom respektive verksamhet. Dessa går att finna under vår genomgång av varje förvaltning. Genom att satsa på personalutbildningar visar arbetsgivaren att de värnar om sin personals personliga utveckling. De stärker sin arbetsgivarstyrka genom att beskriva i sina jobbannonser att personlig utveckling är möjlig. Detta ökar inte bara medvetenheten hos sina anställda utan de marknadsför samtidigt sig gentemot aspiranter att här ger vi utrymme för personlig utveckling.

Rekryteringar är kanske den allra tydligaste kopplingen mellan employer branding och jämställdhetsarbetet. Vid många tillfällen under analysen av planerna stötte vi på beskrivningar av hur förvaltningarna arbetar vid rekryteringar. I de allra flesta fall beskrivs det att verksamheter satsar på positiv särbehandling. När kompetensen mellan två sökande är helt jämn skall det underrepresenterade könet gynnas vid det slutgiltiga valet. Det är viktigt att nämna det här ställningstagandet då vi i vår slutsats diskuterar det här fenomenet djupare. Vi återkommer och reflekterar till detta när vi summerar och diskuterar resultatet i del sju. Vidare i vår analys utpekades det att en tydlig kommunikation är en viktig grundpelare för organisationen. Med en tydlig kommunikation menas att arbetsgivare tydligt skall kommunicera nya arbetssätt, de skall förenkla tillgängligheten av viktiga dokument samt arbeta med APT-möten för att öka medarbetarnas medvetenhet. Det är helt klart att om kommunikationen fungerar effektivt minskar felmarginalen vilket bidrar till att verksamheten uppfattas som professionell och effektiv och blir på så vis attraktiv. Ur den aspekten är tydlighet och kommunikation bidragande faktorer som stärker organisationers arbetsgivarvarumärke.

### Ledarskap:

Under denna huvudkategori har vi försökt hitta tecken på employer brand då förvaltningarna satsar på sina ledare och utbildar sina chefer inom exempelvis diskriminering och huruvida det kan skönjas några karriärmöjligheter samt kompetensutveckling av chefer. Även vissa frågor kring rekrytering har hamnat under denna kategori beroende på hur de tolkas. Vi har tolkat de angelägenheter angående hur chefer bör rekrytera nyanställda och att beskrivningen av detta arbete skall hamna under denna del. Ett exempel på detta är då det kommer till arbetsgivarens ansvar att främja en jämn könsfördelning på arbetsplatsen. Det faller på ledarskapets ansvar att använda sig av de mallar till platsannonser som finns att tillgå vid rekryteringar. Cheferna har även ansvaret att planerna ska genomsyra arbetet och tillse att det inte kommer i skymundan. Detta kan vi koppla till employer brand på så sätt att det bidrar till att skapa en attraktiv arbetsplats med en klar vision för ledningen då det ger en stabil arbetsplats. Det faller på chefens lott att informera nyanställda om jämställdhetsplanen. Detta bidrar även till att stärka sitt employer brand när nya chefer ska rekryteras. Dels har personen lätt att sätta sig in i arbetet och dels kan organisationer visa att de har koll på sina processer.

Under vår analys av resultatet fann vi näst intill samtliga kategorier. Alla huvudkategorier var

representerade och endast ett fåtal underkategorier saknades. De underkategorier som saknades helt eller som endast vagt beskrevs i förvaltningarnas planer redovisas här. Förvisso vet vi att det är jämställhetsplaner vi undersöker och kan därför inte helt och hållet förvänta oss att hitta alla delar som är intressanta ur ett employer branding-perspektiv.

### Trygghet:

Vi fann alla de kategorierna som gick under huvudkategorin trygghet.

### Mjuka värden:

Beskrivning angående att värna om sitt *rykte* och att ta till vara på förvaltningarnas *tidigare anställda* saknades i planerna. Detta är två viktiga delar vid byggnation av ett employer brand och som skulle gynna arbetet med jämställdhet om de togs med i beräkningarna. Tidigare anställda kommer sprida sitt "tänk och tycke" angående verksamheten och ser organisationen till att behandla tidigare anställda och personer på väg att avsluta sin tjänst rätt kommer de att tala fint om sin tid på organisationen samt skapa lojalitet även hos personer som gått vidare i livet. Organisationen bör forma sitt rykte i syfte att locka till sig det underrepresenterade könet och på så vis få till stånd en mer jämlik arbetsplats.

### Hårda värden:

*Sjukfrånvaro* och hur man aktivt arbetar för att motverka detta är något som endast vagt beskrivs i planerna. Förvaltningarna har nämnt att sjukfrånvaron ska minska och kartlagt till viss del hur förhållandet mellan sjukskrivna män och kvinnor ser ut utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Annars saknas vidare information kring detta.

### Ledarskap:

*Karriärmöjlighet* berörs också de endast vagt i planerna. Även här tas det upp skillnader mellan kvinnors och mäns möjlighet till karriär, vilket är en viktig aspekt ur ett jämställdhetsperspektiv. Dock finns inget med om hur möjligheten allmänt ser ut att klättra på karriärsstegen. *Belöningsystem* saknas helt i planerna.

I alla planer förutom i Örgryte-Härlandas står det att förvaltningarna har som mål att utjämna könsfördelning och ska vid nyrekrytering tillämpa positiv särbehandling som en del i att jämställa arbetsgrupperna. Problemet är att på samma sätt som Göteborgs stad haft problem att locka sökande så har vissa yrken svårt att locka sökande från det underrepresenterade

könet. Genom att tänka på sitt employer brand kan arbetsplatsen vinkla och framhäva sig i ett ljus som även attraherar det underrepresenterade könet.

Vi tycker att istället för att använda sig av positiv särbehandling för att uppnå jämställdhet kan det finnas fördelar med att använda sig av employer branding för att attrahera det underrepresenterade könet. Att kombinera dessa fokusområden kommer att underlätta och gynna arbetet med de två problem som Göteborgs stad står inför. Dels de långsiktiga målen med jämställdhet där kommunen strävar efter att nå 40-60% fördelning mellan könen i de olika förvaltningarna samt dels problemet att det kommer ske ett generationsskifte de kommande åren med hög efterfrågan på kompetent personal.

I vår första forskningsfråga undrade vi hur Göteborgs stad använde konceptet employer branding. Vad vi har kommit fram till vid vår kartläggning är att konceptet nu har införts till olika grader inom stadens förvaltningar och ska i framtiden genomsyra alla rekryteringsprocesser samt ligga till grund för hur staden beskrivs av sina anställda samt de kommande anställda. Projektet är ännu ungt men ledare inom staden har stora förväntningar på att projektet ska leda till att en offentlig anställning inom organisationen ska öka i popularitet, då helst bland de unga som nu kommer ut i arbetslivet.

Vår andra forskningsfråga berörde ämnet kring om vi kunde urskilja spår av employer branding inom förvaltningarnas policydokument rörande jämställdhet. Dessa planer har utgjort vårt material för att besvara den andra frågan. Vi anser oss ha hittat en hel del kopplingar till employer branding inom planerna. Ett exempel är att vi har kopplat föräldraledighet även till ett arbete kring employer branding då dagens rekryter har ett annat förhållningssätt till föräldraskap, ett välutvecklat arbete kring föräldraledigheten blir en trygghet för den anställda samt anses som ett säljargument.

I vår tredje forskningsfråga ställer vi frågan hur employer branding kan bidra till en högre grad av jämställdhet. Efter att ha kartlagt arbetet Göteborgs stad har företagit sig med employer branding samt analysen av förvaltningarnas planer anser vi att employer branding kan användas för att attrahera det underrepresenterade könet till arbetsplatsen.

## 7. Rekommendationer

För att runda av uppsatsen har vi vikt denna del åt att diskutera de resultat studien lett oss fram till. Delen har för avsikt att besvara den tredje forskningsfrågan.

Den samlade slutsatsen från studien är att Göteborgs stad aktivt arbetar med både jämställdhet och med sitt employer brand. Staden har jämställdhetsplaner för varje förvaltning och strävar aktivt efter att utjämna könsskillnader etc. De arbetar samtidigt men utan tydligt samarbete med att skapa ett employer brand som skall verka för hela staden och projektet är precis avslutat och etableras nu successivt i organisationerna.

I vår kartläggning av konceptet employer brand har vi stött på lyckade exempel på organisationer verksamma i det privata näringslivet som lyckats implementera ett lyckat arbete kring employer brand. Inom offentlig sektor är konceptet fortfarande i startgroparna och några tydliga exempel på fördelar eller nackdelar är svåra att hitta. Göteborgs stad som är en av kommunerna som ligger i framkant med arbete kring konceptet har med hjälp av employer brand fått en tydlig bild av vilken typ av målgrupp de vill rikta in sig mot. De har utvecklat sitt varumärke för att attrahera just den här typen av människor. I och med att staden står inför ett stort generationsskifte så ser vi stora möjligheter att de skulle kunna kombinera dessa båda projekt. I planerna vi analyserat har vi funnit stora drag av employer branding redan och ett projekt med samverkan mellan dessa arbeten skulle gynna organisationen att dels få in kompetent personal och dels bättra på statistiken. I planerna talas det i de flesta fall om att staden tillämpar positiv särbehandling, Employer branding är som vi ser det ett alternativ till denna metod. Fokus bör ligga i att förändra och modernisera sitt varumärke för att locka till sig "rätt kompetens". Har en organisation problem med att locka till sig det ena könet kan konceptet hjälpa till att utveckla marknadsföringsstrategin och på så vis får de fler kompetenta sökande som motsvarar vad organisationen saknar. Vi anser att Göteborgs stad med fördel kan implementera fler tankar från employer branding-projektet i sina jämställdhetsplaner. Att tydliggöra själva tanken med konceptet och att påvisa att arbetsgivare till stor del kan utforma annonser etc. när man skall rekrytera. På så vis påverkas målgruppen organisationen vill skall söka tjänsten man annonserar. Genom att använda den kategoriseringen vi använde oss utav när vi studerade kommunernas planer i fråga två, när en organisation formar sin jämställdhetsplan kan de istället för att använda positiv särbehandling

lyckas locka rätt sökande med rätt kompetens och värderingar genom ett utvecklat employer brand.

Vill en organisation ha stort förtroende måste den ta stort ansvar och det är viktigt att marknadsföra sig på det sätt den vill bli sedd. Employer branding är ett verktyg för att åstadkomma detta. Det finns tydliga exempel på företag som lyckats inom privat sektor men hur det blir inom offentlig sektor får vi vänta och utvärdera senare.

*Författarna Elin Larsson och Johan Bergström vill tacka för visat intresse i vår studie och hoppas vi har bidragit med ett tydligt exempel och perspektiv på hur arbetet med Employer branding inom en offentlig organisation.*

## Referenser

Aaker, D & Joachimsthaler, E. 2000. *Brand leadership: The next level of brand revolution*. Simon & Shuster. New York

Allbright. 2012. Makten i kulisserna: *En granskning av svenska börsbolags valberedningar och deras arbete*.

”Attraktivt arbetsgivarindex”

<http://www.nyckeltalsinstitutet.se/show.asp?si=1057&go=Produkter-Attraktiv%20Arbetsgivarindex%20AVI%AE>

Backhaus, K & Tikoo, S. (2004) "Conceptualizing and researching employer branding", Career Development International, Vol. 9 Iss: 5, pp.501 - 517

Barrow, S & Mosley, R. 2006. *The Employer Brand*. John Wiley & Sons Ltd, Chichester.

”Betydelsen av ett arbetsgivarvarumärke”

<http://www.personalingangen.goteborg.se/net/Startsida/Chef/Ledst%E5ngen/Arbetsgivarvarum%E4rke> (2012-11-20)

Bryman, A. 2011. *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber AB, Malmö

Clegg S, Kornberger M, Pitsis T. 2007. *Ledning och organisation*. Liber AB, Malmö.

Davies G. 2008. *"Employer branding and its influence on managers"*. Emerald 42

Drejhammar, I. 2001. *Organisationsutveckling och jämställdhet*. Studentlitteratur AB, Lund

Falonius, T. 2010 *Varumärket inifrån och ut – En handbok i internt varumärkesarbete*. Liber, Malmö

Frick, E., Halldén, N. 2006. *Jämställdhet ur ett employer brand perspektiv – Vad efterfrågarar framtidens arbetskraft*. Ekonomihögskolan, Växjö Universitet.

”Frågor och svar om employer branding”

[http://www.personalingangen.goteborg.se/download/Dokument/Employer+branding/Fr%20och\\_svar\\_om\\_employer\\_branding.pdf](http://www.personalingangen.goteborg.se/download/Dokument/Employer+branding/Fr%20och_svar_om_employer_branding.pdf) (2012- 11-20)

Jämställdhetslagen (1991:433)

Kanter Moss R. 1993. *Men and Women of the Corporation*. Basic Books. New York.

Kvale, S. Brinkmann, S. 2011. *Den Kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur AB, Lund.

Lindén, C. Milles, U. 1995. *Feministisk Bruksanvisningar: Essäer*. Nordstedt, Stockholm

MacLennan, J. 2004. *Brand planning: for the pharmaceutical industry*. Gower house, Aldershot

Martin, G., Gollan, P., Grigg, K. 2011. *Is there a bigger and better future for employer branding?* The International Journal of Human Resource Management Vol. 22, Nr 17 pp 3618-3637

Parment, A., Dyhre, A. (2009). *Sustainable Employer Branding*. Liber AB, Malmö

Parment, A., Wetterberg, G., Myrén, V., (2009). *Med blicken framåt. Några framtida utmaningar och möjligheter för en attraktiv arbetsgivare*. AB Danegårds Grafiska, Ödeshög

Ressner, U. 1985. *Den dolda hierarkin. Om demokrati och jämställdhet*. Rabén och Sjögren Stockholm

Rosethorn, H. 2009. *The employer brand: keeping faith with the deal*. MPG Books Ltd,



Bodmin

Rövik, K, A. 2008. *Managementsamhället trender och idéer på 2000-talet*. Liber AB, Malmö

Statistiska Central Byrån 2012. *På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet 2012*.

Sullivan, J., (2002) *Crafting a lofty employment brand: a costly proposition*, Electronic Recruiting exchange