



LUNDS
UNIVERSITET

Institutionen för psykologi

Employer branding-arbete inom den offentliga sektorn

Exemplet: Helsingborgs stad

Anna-Maria Hellborg

Evita Svenle

Kandidatuppsats ht 2013

Handledare: Robert Ragneklint

Sammanfattning

Syftet med studien var att undersöka hur nyanställda upplever att en offentlig organisation arbetar för att attrahera och behålla sina medarbetare, utifrån ett employer branding-perspektiv. Även en jämförelse genomfördes för att ta reda på om organisationens profil stämmer överens med vad nyanställda i denna organisation anser om sin arbetsgivare. Studien gjordes som en fallstudie där en kvalitativ metod användes. Dokument från Helsingborgs stad studerades för att kartlägga organisationens profil och nio nyanställda medarbetare inom Helsingborgs stad intervjuades. Intervjumaterialet analyserades och sex kategorier togs ut. I studien framkom en tydlig överensstämmelse mellan Helsingborgs stads profil och vad de nyanställda ansåg om sin arbetsgivare. Detta visar på att Helsingborgs stads interna employer branding-arbete i stora delar förmedlats ut till de intervjudeltagare som börjat arbeta i organisationen. Dock uppgav några intervjupersoner att de visste väldigt lite om organisationen innan de började arbeta där. Majoriteten av de intervjuade ansåg dessutom att det främst var tjänsten som gjorde att de påbörjade sin anställning.

Nyckelord: Employer branding, offentlig sektor, nyanställda, organisation, attraktiv arbetsgivare, Helsingborgs stad

Inledning

I början av år 2013 presenterade företaget Universum sin årliga karriärundersökning *FöretagsBarometern* (2013) där Google utsågs till Sveriges mest attraktiva arbetsgivare av ekonomi-, it- och teknikstudenter. IKEA har knipit förstaplatsen i över ett decennium och har i år endast blivit passerade av Google. Den förklaring som Universum ger till IKEA:s och Googles popularitet, är att de arbetat med employer branding (Universum, 2013).

För 20 år sedan visste ingen vad begreppet employer branding var. Nu är det ett modeord bland ledningsgrupper och ett begrepp som många anser vara en av de viktigaste bitarna att arbeta med för att en organisation ska vara konkurrenskraftig på marknaden (Dyhre & Parment, 2013). Författarna Rosenbaum-Elliott, Percy och Pervan (2011) formulerar det så här: "Creating a true brand is one of the most powerful things any company can do to enhance its market power." (preface).

Den svenska översättningen av employer branding är vanligen arbetsgivarvarumärke (Dyhre & Parment, 2013), men i detta arbete kommer begreppet employer branding användas. Employer branding kan ses ur flera synvinklar. Dels kan fokus läggas på vad en organisation gör för att attrahera duktiga medarbetare, dels på vad den gör för att behålla dem (Waghamare, Shivashankar, Sheshrao & Reshma, 2013). Dessutom kan det ses utifrån hur medarbetare uppfattar organisationens arbete med employer branding och hur det stämmer överens med hur organisationen själv ser på detta (Dyhre & Parment, 2013). Syftet med denna studie är att behandla dessa perspektiv utifrån en offentlig organisations arbete med employer branding.

Teori

Employer branding har blivit ett mycket populärt koncept för organisationer de senaste åren, menar Biswas och Suar (2013). Några anledningar till att allt fler företag har uppmärksammat vikten av att marknadsföra sig som en attraktiv arbetsgivare de senaste decennierna är bland annat: globalisering, innovation, omfattande privatiseringar, sammanslagningar av företag, tekniska framsteg, omstruktureringar i organisationer och en ständig kamp för förvärv av talanger (ibid.). Denna globalisering, omstrukturering och sammanslagning av företag menar Sennett (2000) leder till att individer tvingas bli mer flexibla, börjar röra på sig på en global arbetsmarknad, letar efter förändring och vill skaffa sig nya kompetenser för att hinna med i tiden. Sennett (2000) beskriver att marknaden är alltför dynamisk och inriktad på lönsamhet för att tillåta att saker och ting görs på samma sätt år ut och år in. Företag och inte minst offentliga organisationer bör anpassa sig för att hänga med i detta (Dahlqvist & Melin, 2010).

Varumärke. Waghmare et al. (2013) beskriver att attrahera rätt talanger och behålla dem har blivit en kritisk aspekt för organisationers framgång. Forskning visar att ett attraktivt varumärke för en arbetsgivare kan hjälpa i detta avseende (ibid.). Dahlqvist och Melin (2010) skriver att "Värdet av ett varumärke ligger i betraktarens ögon." (s. 53). De internt anställda kan alltså inte avgöra hur starkt ett varumärke är, utan det bestäms utav dem som inte tillhör organisationen. De hävdar också att alla framgångsrika varumärken definieras utifrån och in, men byggs inifrån och ut. Med det menar Dahlqvist och Melin (2010) att det är inifrån organisationen, oftast från ledningen, som den varumärkes-strategi som organisationen ska använda sig av, skapas och formas. Arbetet med att stärka varumärket måste genomsyra hela organisationen och alla medarbetare måste ständigt upprätthålla och förverkliga strategin. "Starka varumärken är inget man får, utan något man förtjänar." (Dahlqvist & Melin, 2010, s. 23).

Enligt 4 § varumärkeslagen definieras begreppet varumärke som: "Ett varumärke kan bestå av alla tecken som kan återges grafiskt, särskilt ord, inbegripet personnamn, samt figurer, bokstäver, siffror och formen eller utstyrelsen på en vara eller dess förpackning, förutsatt att tecknen har särskiljningsförmåga." (SFS, 2010:1877). Denna definition syftar enligt Dahlqvist och Melin (2010) främst på varor som kommer från en näringsidkare. Däremot kan ett varumärke naturligtvis även stå för en tjänst som en myndighet, kommun, landsting eller ett privat företag erbjuder; det vill säga ett arbetsgivarvarumärke. För att lyckas skapa ett starkt varumärke måste organisationen kunna erbjuda något med ett unikt och relevant mervärde som lyckas både uppfylla och gärna överträffa individens behov och önskemål. För att både skapa ett starkt konsumentvarumärke och arbetsgivarvarumärke gäller det att utveckla ett varumärke som är synligt, tydligt och attraktivt (ibid.).

Employer branding. Enligt Dyhre och Parment (2013) myntades begreppet employer branding år 1996 av forskarna Simon Barrow och Tim Ambler. Begreppet är relativt nyupptäckt, men fenomenet har i själva verket existerat långt innan det fick sitt namn (ibid.). Barrow och Mosley (2005) beskriver att det i alla tider varit viktigt för organisationer att vara attraktiva och eftertraktade arbetsgivare samt att organisationer dessutom har arbetat med dessa strategier, långt innan begreppet skapades. Dock har de inte arbetat i den omfattning och på ett så strukturerat sätt som det görs idag (ibid.). Den definition av employer branding som Barrow och Ambler tillsammans skrev år 1996 finns beskriven av Barrow och Mosley (2005) och lyder:

The package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company. The main role of the employer brand is to provide a coherent framework for management to simplify and focus priorities, increase productivity and improve recruitment, retention and commitment. (s. xvi)

Sedan Barrow och Ambler för knappt 20 år sedan satte en definition på begreppet har många forskare intresserat sig för detta fenomen. Många nya definitioner med olika fokus har sedan dess skapats. Exempelvis definierade Lievens år 2007 begreppet så här: "Employer branding is a specific form of managing corporate identities by creating both within and outside the firm an image of the firm as a distinct and desirable employer" (Lievens, 2007, refererat i Waghmare et al., 2013, s. 2).

Oavsett vilken definition en organisation använder sig av är de flesta organisationer överens om att attrahera och behålla de mest talangfulla medarbetarna är avgörande för en organisations framgång och överlevnad (van Hove, Bas, Cromheecke & Lievens, 2013). Employer branding handlar helt enkelt om att vinna "kriget" om talangerna (Mandhanya & Shah, 2010). I en studie kring employer branding, gjord av Kucherov och Zavyalova (2012), visade det sig att 89 % utav de som svarade ville arbeta i ett företag som har ett tydligt employer brand. Det framkom även i denna studie att organisationer som arbetar aktivt med employer branding investerar mer i att utveckla medarbetarna samt har mindre omsättning av personal, än organisationer som inte arbetar aktivt med dessa åtaganden (ibid.).

Sehgal och Malati (2013) menar att employer branding handlar om bilden av organisationen och hur den uppfattas av medarbetarna och andra intressenter. Det handlar också om att fånga essensen av ett företag på ett sätt som engagerar dessa målgrupper. Ett väl utfört employer branding-arbete sker både inom och utanför företaget för att se till att företaget "sticker ut" och överträffar sina konkurrenter samt att de ska ses som en så önskvärd arbetsgivare som möjligt. Målet med employer branding är att övertyga potentiella medarbetare, samt de redan anställda, om att deras organisation är en bra arbetsplats utifrån deras behov och på så sätt attrahera och behålla dem (ibid.). Backhaus och Tikoo (2004) beskriver att medarbetarna, med för företaget rätt kvalitéer och egenskaper, är bland de svåraste för andra organisationer att imitera. Detta medför att människorna i organisationen ses som den viktigaste resursen (ibid.). Det är även viktigt att medarbetarnas förståelse för organisationens mål och engagemang är synkroniserade med organisationens vision och mission (Sehgal & Malati, 2013).

Internt och externt. Employer branding-begreppet kan, som tidigare nämnts, delas in i en extern och en intern del. Den interna delen kan sägas ha ett brand management-perspektiv som sätter märkesinnehavaren i centrum (Melin, 2001). Denna del berör organisationskultur, utveckling, motivation, intern kommunikation och identitetsskapande. Målet är att få de som redan är anställda att leva efter och förmedla organisationens värderingar och de mål som fastställts av företaget (Backhaus & Tikoo, 2004). Stort fokus ligger på den egna hemsidan med utförlig information och marknadsföring kring den interna kulturen, hur medarbetarna kompenseras, vilka karriärmöjligheter som finns och varför just denna arbetsplats är den bästa organisationen att arbeta i (Mandhanya & Shah, 2010). Mandhanya och Shah (2010) skriver att det är en viktig del i en organisations interna employer branding-arbete att göra de anställda till förespråkare för företaget: "... turn their employees into brand advocates" (s. 45). Detta då en del kandidater inte litar fullt ut på vad organisationen förmedlar utan frågar internt anställda vad de anser om företaget. Det är då viktigt att de som arbetar i organisationen sprider ett positivt budskap som bidrar till att marknadsföra arbetsplatsen (ibid.).

Den externa delen kan anses ha ett consumer-behaviour-perspektiv som sätter konsumenten i fokus (Melin, 2001). Den handlar om marknadsföring, rekrytering och företagsimage (Backhaus & Tikoo, 2004). Genom att använda information om organisationens kultur, hur organisationen är uppbyggd, vilka kvalitéer medarbetarna besitter, imagen etc. kan ett koncept tas fram om vad en specifik organisation står för. Detta kallas ofta medarbetarlöfte, Employer Value Proposition (EVP) (ibid.). Medarbetarlöftet är motsvarigheten till det kundlöfte som de flesta företag har, till exempel "är du inte 100 % nöjd får du pengarna tillbaka" (Dyhre & Parment, 2013). En organisation behöver detta unika löfte, då det ska ge nuvarande och framtida anställda en anledning att arbeta på företaget (Waghamare et al., 2013). Medarbetarlöftet ska vara en sanning som omfattas av nuvarande medarbetare och det ska vara det första som möter en nyanställd i företaget. Vanligen är medarbetarlöftet kopplat till organisationens värderingar och det ska uppfattas som tydligt, sant, konkret och gärna sticka ut från mängden (Dyhre & Parment, 2013). Employer branding bygger på att ett medarbetarlöfte ska matcha både vad de anställda vill och vad som förväntas av dem tillbaka från företagets sida (Mandhanya & Shah, 2010).

Ett sätt för ett företag att formulera sitt medarbetarlöfte är som Dyhre och Parment (2013) nämner, att använda sig av en marknadsföringsteori som bygger på *identitet, profil* och *image*. Vercic och Vercic (2007) definierar identitet och image så här: "identity stands for what an organization is within (Balmer and Dinnie, 1999), and image for how outsiders perceive it (Bernstein, 1986)" (s. 279). Profil tillhör också den interna delen och innebär hur

ledningen vill att organisationen ska uppfattas, medan identitet innebär hur medarbetarna ser på organisationen (Dybre & Parment, 2013). När identiteten, profilen och imagen för en organisation överlappar varandra blir medarbetarlöftet som tydligast. Det visar då på att organisationen ger ett intryck som överensstämmer på både insidan och utsidan (ibid.). Att utveckla en helhetsbild av sig själv som arbetsgivare är en viktig del av ett employer branding-arbete (Mandhanya & Shah, 2010).

Val av arbetsgivare. Vad som kan påverka valet av arbetsgivare är hur väl personens och organisationens normer och värderingar stämmer överens. Detta benämns som *person organization fit* (Chatman, 1989). Cable och Judge (1996) har i en studie undersökt hur jobbsökande och nyanställda personer uppfattar att deras egna värderingar stämmer överens med organisationens kultur och värderingar. Forskarna kom fram till att den upplevda överensstämmelsen mellan personers och organisationers värderingar är viktigt för personernas framtida jobbattityd (ibid.). En annan teori som bygger på överensstämmelse mellan en persons och en organisations värderingar är *social identity theory* (Love & Singh, 2011). Teorin är baserad på tre psykologiska komponenter: kategorisering, identifikation och social jämförelse. Den sociala jämförelsen innebär att vi uppfattar oss själva och de grupper som vi identifierar oss med, som mer positiva än andra grupper. Desto mer en person identifierar sig med en organisations varumärke ju mer troligt är det att personen vill tillhöra organisationen (ibid.).

Andra faktorer som kan påverka valet av arbetsgivare kan enligt Ong (2011) vara lön, det geografiska läget som arbetsplatsen har samt möjligheter till avancemang. Psykologiska faktorer som kan inverka på arbetsgivarvalet kan vara graden av innovation som erbjuds, spänning i arbetet eller vilken prestige som anställningen förknippas med. De psykologiska aspekterna är inte alltid viktigast vid valet av arbetsgivare, men kan vara det som blir avgörande då det ofta är dessa faktorer som kan skilja arbetsgivare från varandra (ibid.). Även teorin om det psykologiska kontraktet är något som kan vägas in vid valet av arbetsgivare (Rousseau, 2001). Det psykologiska kontraktet kan ses som ett bildligt kontrakt som bygger på uttalade förväntningar som arbetstagaren har gentemot sin arbetsgivare. Om medarbetaren upplever att den egna ansträngningen och engagemanget inte motsvarar de belöningar organisationen erbjuder kommer medarbetaren uppleva att det psykologiska kontraktet brutits (ibid.).

Kommunikation. Employer branding handlar till stor del om kommunikation (Dybre & Parment, 2013). Om en organisation vill skapa, leva och kommunicera sitt varumärke är det viktigt att tänka igenom hur kommunikationen ska gå till. Till en viss del kommuniceras ett

employer branding-arbete automatiskt av bland annat nuvarande medarbetare, potentiella medarbetare och nätforum, men det är ändå viktigt att ha en genomtänkt kommunikationsstrategi för att kunna öka organisationens attraktivitet och konkurrenskraft ytterligare (ibid.).

Ett exempel på vad en organisation kan göra i sitt employer branding-arbete är att göra filmer där medarbetarna berättar om sina arbetsuppgifter och om varför de trivs i organisationen. Det är också viktigt för organisationen att välja rätt målgrupper att kommunicera sitt budskap till och även att synas på rätt sätt. För till exempel en kommunal skola är det viktigt att synas och visa upp en så bra bild av skolan som möjligt på till exempel ett öppet hus för att attrahera nya elever. Idag använder individer sig främst av arbetsgivarens webbplats samt tips från vänner och bekanta för att skapa sig en bild av en arbetsgivare. Att ha en attraktiv, tydlig och informativ hemsida är därför en viktig del för en organisation, då det är där många potentiella medarbetare tittar innan de söker anställning på företaget (ibid.).

Svagheter. Det tar ofta tid för ett budskap att få fäste och det är därför viktigt att kommunicera ut det organisationen vill förmedla i god tid, särskilt om en organisation ska vända bilden av den från att vara något ointressant till att vara något spännande. Det kan ta mellan två till tre år innan en organisation ser effekterna av ett employer branding-arbete (Dyhre & Parment, 2013).

Andra svagheter, förutom att employer branding-arbete tar lång tid, är att det är en kostnadskrävande process (Melin, 2001). Många företag ser därför arbetet med employer branding som ett ekonomiskt vågspel, där risken för att misslyckas och förlora stora summor pengar som satsats, ses som avskräckande hög. Att satsa och investera i ett employer branding-arbete ger inga garantier för att det kommer generera vinst. Genom att öka kunskaperna kring ämnet employer branding ökar dock chansen att attrahera och behålla rätt talanger och på så sätt bli mer framgångrika, (ibid.) vilket kan spara pengar både på kort och på lång sikt (Dyhre & Parment, 2013). En ytterligare svaghet med employer branding kan vara att det finns risk för att en organisation framställer sig som bättre än vad den i verkligheten är och därigenom kan ett glapp skapas mellan verklighet och vision (Barrow & Mosley, 2005).

Offentlig sektor. Dyhre och Parment (2013) tar upp att idag finns 27 % av den svenska arbetande befolkningen inom stat och kommun och minst lika stor andel kommer att behövas i denna sektor i framtiden. En tredjedel av de nuvarande medarbetarna inom denna sektor kommer att gå i pension fram till år 2020. Kombinationen av detta och att vi dessutom blir allt äldre gör att det kommer behöva anställas ännu fler inom stat och kommun framöver (ibid.).

Begreppet varumärke associeras, som tidigare nämnts, ofta med organisationer som säljer varor och tjänster och som är verksamma i en konkurrensutsatt miljö (Dahlqvist & Melin, 2010). På senare tid har allt fler verksamheter inom den offentliga sektorn blivit konkurrensutsatta (Parment, Wetterberg & Myrén, 2009). Anledningen till det ökade antalet privata aktörer anser Dyhre (n.d) bero på att det här finns potential att tjäna pengar. Många privata aktörer etablerar sig idag inom branscher som tidigare endast haft en arbetsgivare, det vill säga den offentliga verksamheten (Dyhre & Parment, 2013). Valfriheten anses ha ökat när det gäller skola, äldreomsorg, primärvård, tandvård etc. (Parment et al., 2009). Det gör att arbetstagarna nu har möjlighet att söka upp det bästa alternativet för just dem (Dyhre & Parment, 2013). Detta har enligt Dahlqvist och Melin (2010) uppmärksamats och allt fler kommuner, myndigheter och landsting har aktivt börjat arbeta med att stärka sitt varumärke. Många organisationer inom den offentliga verksamheten har börjat inse vikten av hur ett starkt varumärke kan användas för att göra organisationen attraktiv, behålla och locka till sig nya talanger, vilket är minst lika viktigt för en offentlig verksamhet som för en privat (Dahlqvist & Melin, 2010).

Sveriges kommuner och landsting lever enligt Parment et al. (2009) med ett ständigt sparkrav för att hålla nere kostnaderna för invånarna, vilket gör att höga löner och bonusar inte går att locka med på samma sätt som ett privat företag kan. Samtidigt finns det en allmän uppfattning om att den offentliga sektorn är byråkratisk och trögflytande, vilket har gjort att många duktiga medarbetare inte ser denna sektor som en potentiell arbetsgivare (Parment et al., 2009). Detta gör att arbetsgivarna inom offentlig verksamhet måste locka med annat, vilket till exempel kan vara balans mellan arbete och fritid, meningsfullhet i arbetet, attraktiva arbetsvillkor, att få göra skillnad samt ha möjlighet till karriärvägar (Dyhre & Parment, 2013). Backhaus och Tikoo (2004) menar att om en organisation kan visa på andra fördelar med anställningen utöver lönen, såsom exempelvis karriärmöjligheter, personlig utveckling samt kompetensutveckling, bidrar det till att göra organisationen attraktiv.

Parment et al. (2009) beskriver risken med att unga talanger inte väljer att stanna kvar i den offentliga sektorn under en längre tid. De menar att det kan finnas en risk med att många betraktar sitt första jobb inom offentlig verksamhet som en typ av betald praktik. Efter några år när kunskaper förvandlats till färdigheter söker de sig till en annan arbetsgivare med bättre löneutveckling (ibid.). Dahlqvist och Melin (2010) anser att den offentliga sektorn måste anta utmaningen att ändra de associationer som förknippas med dem. Det är alltså viktigt att skapa en ny bild, eller försöka påverka den bild som redan finns av organisationen. För att kunna

göra detta måste organisationen ha en klar uppfattning om vad varumärket står för idag och vad de strävar efter både på kort och på lång sikt (ibid.).

Dahlqvist och Melin (2010) nämner att en utmaning som just myndigheter har är att lyckas kombinera en effektiv myndighetsutövning med öppenheten mot omvärlden. En annan är att det inte är lika självklart, i till exempel en kommun, vem som bär ansvaret för att bilden av kommunen ska vara positiv. Verktygen som används samt sättet att arbeta på skiljer sig också beroende på uppdrag, exempelvis om det är att förvalta eller att skapa tillväxt för verksamheten. För att satsningen med employer branding ska få de positiva följder som eftersträvas måste visionen som ska kommuniceras vara väl förankrad och tydligt definierad. Ett problem som många offentliga verksamheter har, är att de består av många olika ansvarsområden och riktar sig till många olika målgrupper, vilket gör att en gemensam helhet för hela organisationen kan vara svår att formulera och kommunicera. Det kan göra att processen med att bygga upp sitt varumärke kan bli spretig och varumärket därmed otydligt (ibid.). De offentliga institutionerna måste ur många olika synvinklar arbeta extra hårt med att skapa ett attraktivt varumärke, menar Parment et al. (2009) och måste alltså redan nu anstränga sig för att attrahera de medarbetare som kommer att behövas i framtiden (Dyhre & Parment, 2013).

Mäta employer branding. Enligt Dyhre och Parment (2013) kan en organisation ta reda på om de har lyckats med sitt employer branding-arbete genom att mäta sin attraktivitet och se om den har ökat. Ett sätt att mäta är genom att ta reda på hur många relevanta sökande en organisation har, jämfört med tidigare, till en viss tjänst. Har organisationen en större andel relevanta sökande än tidigare, kan det tyda på att de har arbetat bra med sitt employer branding-arbete. Att ha många internt sökande till en tjänst kan också visa på framgångsrikt arbete. Det tyder på att företaget har tydliga karriärvägar och att de är måna om att behålla sina medarbetare. Dock kan det finnas andra anledningar till varför ett företag får varierande antal sökande både internt och externt. Det kan bero på växlande konjunkturer och arbetslöshet i samhället. Dyhre och Parment (2013) beskriver att ett annat sätt för en organisation att mäta sitt employer branding-arbete är genom att göra medarbetarundersökningar. Detta kan göras till exempel genom att intervjua eller ge ut enkäter till medarbetarna. Att resultaten från medarbetarundersökningarna används och följs upp är viktigt för att veta hur organisationen ligger till med sitt employer branding-arbete. Utifrån resultaten kan organisationen se vilka områden de eventuellt bör arbeta mer med (ibid.).

Begränsad forskning. Som nämnts tidigare är employer branding ett förhållandevis nytt begrepp (Dybre & Parment, 2013). Maxwell och Knox (2009) nämner att forskning kring vad som ligger till grund för att en organisation anses vara en attraktiv arbetsgivare är relativt begränsad. Dahlqvist och Melin (2010) beskriver dessutom att internationell forskning kring employer branding i offentliga organisationer saknas i stor utsträckning. Likaså är forskningen beträffande nyanställda ur ett employer branding-perspektiv begränsad. Helsingborgs stad som är uppdragsgivare för denna studie upplever även de att de har svårt att nå just denna målgrupps upplevelser kring employer branding. Denna studie har till avsikt att ge en ökad förståelse inom detta område. Utifrån denna bakgrund har studiens frågeställningar formulerats.

Frågeställningar

- Hur upplever nyanställda att en offentlig organisation arbetar för att attrahera och behålla sina medarbetare utifrån ett employer branding-perspektiv?
- Stämmer organisationens profil överens med vad nyanställda i denna organisation anser om sin arbetsgivare?

Metod

Metodval

Då syftet med studien var att undersöka hur nyanställda upplever att en offentlig organisation arbetar för att attrahera och behålla sina medarbetare, användes en kvalitativ ansats. Trost (2010) menar att det i första hand ska vara ämnet och syftet som styr vilken metod som ska användas i en studie. Trost (2010) nämner också att om syftet handlar om att ta reda på hur många, hur ofta eller hur vanligt något fenomen är, bör en kvantitativ ansats användas och urvalet ska då vara representativt för populationen som studien vill uttala sig om. Är däremot syftet att försöka förstå hur människor tänker, resonerar eller hur de handlar och reagerar, samt att hitta mönster i detta, bör en kvalitativ metod användas (ibid.). Denna metod är hypotesgenererande då det inte finns någon hypotes från början, utan den uppstår ur det empiriska materialet (Willig, 2013).

Enligt Willig (2013) är begreppet reflexivitet viktigt i kvalitativ forskning. Brewer menar att “The increasingly popular concept of reflexivity is used in a variety of ways” (2000, refererad i Alvesson, 2003, s. 24). Alvesson (2003) fortsätter: “Perhaps the most common one emphasizes that the researcher is part of the social world that is studied, and this calls for exploration and selfexamination.” (s. 24). Willig (2013) tar upp att reflexivitet kan ses som ett

förhållande mellan forskaren och det som studeras. Det är då viktigt att vara medveten om att forskningsresultaten ofta är tolkningar av forskarens egna tankemönster, snarare än en objektiv redovisning av verkligheten (ibid.). Forskaren ska alltså sträva efter att vara objektiv i förhållande till subjektiviteten (Kvale & Brinkmann, 2009). Alvesson (2003) menar också att det är viktigt att förstå att det verbala språket aldrig riktigt kan spegla verkligheten i sin sanna form, utan att det blir en tolkning av forskaren.

Den mest förekommande metoden i en kvalitativ ansats är enligt Trost (2010) att använda sig av intervjuer. I en intervju är det viktigt att se den verklighet som den intervjuade beskriver och att sedan tolka vad det kan innebära (ibid.). Alvesson (2003) menar att målet för intervjustudier är att åstadkomma en djupare och fylligare begrepps bild av de aspekter av intervjupersonernas erfarenheter som är mest intressanta att förstås. Studien gjordes som en fallstudie vilket, enligt Willig (2013), innebär en metod som inriktar sig på att studera ett eller ett fåtal fall mer djupgående. I en fallstudie är det specifika händelser, organisationer, grupper av personer etc. som analyseras, där forskaren är intresserad av det specifika snarare än det generella (ibid.). Det specifika fall som i denna studie studerades var nyanställda i organisationen Helsingborgs stad.

Organisationen Helsingborgs stad

Helsingborg är strategiskt placerat vid Öresund och har närhet till Danmark och hela Öresundsregionen. Helsingborg har passerat 130 000 invånare och växer för varje år. Kommunen är, till antalet invånare sett, den nionde största i Sverige. I dokumenten "Kommunens organisation" (2013) framkommer det att Helsingborgs stad är som de andra kommunerna i Sverige en politisk styrd organisation. Det är, enligt information från HR-avdelningen på Helsingborgs stad, politikerna som har det yttersta arbetsgivaransvaret och tjänstemännen i staden är arbetsgivarens representanter. Helsingborgs stad är indelat i 11 förvaltningar där det tillsammans med bolagen arbetar ungefär 10 000 anställda (Kommunens organisation, Helsingborgs stad, 2013).

För att utifrån ett employer branding-perspektiv kunna göra en jämförelse mellan hur de nyanställda upplever sin arbetsplats och vad Helsingborgs stad anser om sig själv, har måldokument från Helsingborgs stad analyserats. I dokumentet "Arbeta inom Helsingborgs stad - våra värderingar" (2013), tillhandahållet av Helsingborgs stad, beskrivs det att de erbjuder tjänster av hög kvalitet, de värnar om att medarbetarna trivs på sina arbetsplatser, medarbetarna har stimulerande arbetsuppgifter samt har möjlighet att växa och utvecklas. Det beskrivs också i dokumentet, "Att arbeta i Helsingborgs stad - förmåner" (2013), att de har ett mål för hela organisationen om att ha en bra hälsa på arbetsplatsen och att de erbjuder

förmåner som till exempel friskvårdsbidrag på 2000 kr/år till varje anställd. Ett annat mål som Helsingborgs stad har är att vara den mest attraktiva staden för människor och företag. De siktar högt i sin strävan mot att vara en av de mest attraktiva arbetsgivarna, vilket enligt måldokumentet, "Arbeta i Helsingborgs stad - våra värderingar" (2013), innebär ett kontinuerligt arbete med organisationsutveckling.

Helsingborgs stadsdirektör Palle Lundberg säger, i en artikel skriven av Thelander (2012a), att Helsingborg är staden för människor som vill något, för de som vill utveckla och utvecklas. Han menar att detta uppnås genom att bland annat utveckla ett ledarskap och medarbetarskap som går ut på att ta sin roll, vara kreativ och målinriktad, bidra samt att uppmuntra sig själv och sina arbetskamrater (ibid.). Helsingborgs stad värdesätter nytänkande och innovation. Ett exempel på detta är att de var först i Sverige med att erbjuda fria trådlösa surfzoner i stadsmiljön (Andersson, 2013).

I dokumenten medarbetar- och ledarpolicy (2013) kan vidare läsas att Helsingborgs stad har en medarbetar- och ledarpolicy som beskriver förväntningar på medarbetarna och ledarna. Policyn som ska genomsyra hela organisationen består av fyra områden – jag vill lyckas, jag skapar värde, jag samspelar och jag leder mig själv. Det övergripande syftet för medarbetare och ledare i Helsingborgs stad är att tillhandahålla välfärd, service och tjänster av hög kvalitet till stadens invånare i livets olika skeden. För att lyckas med detta måste var och en ha både viljan och förmågan att ta ansvar för sin uppgift. Varje medarbetare och ledare ska ha ett personligt engagemang och känna stolthet för sitt arbete samt utvecklas tillsammans för att vara väl förberedda att möta framtidens utmaningar. Målet är att Helsingborgs stads sätt att arbeta ska göra staden till en förebild inom kommunal verksamhet och till en av landets mest attraktiva arbetsplatser (ibid.).

I dokumenten *Vision 2035* (2013) betonas också att Helsingborgs stad har en gemensam och långsiktig vision för år 2035: staden ska vara en spännande, attraktiv och hållbar plats - en magnet för kreativitet och kompetens. Stadens vision för år 2035 är också att vara den skapande, pulserande, gemensamma, globala och balanserade staden för människor och företag. Sedan år 2010 har Helsingborgs stad dragit igång flera projekt för att höja sin profil som arbetsgivare genom att bland annat marknadsföra staden som en attraktiv arbetsgivare (ibid.). Enligt dokument från Helsingborgs stad har de bland annat gjort filmer om staden i digitala medier, deltagit i mässor på högskolor och universitet, gjort medarbetarundersökningar och arrangerat medarbetardagar.

Deltagare

Då studiens avsikt var att intervjua nyanställda i Helsingborgs stad, gjordes urvalet av deltagare från en lista, som förmedlades från denna organisation, över alla som anställdes inom kommunen under år 2013. Ett mail (bilaga 1) skickades ut till de personer som anställdes inom Helsingborgs stad under en specifik månad. Anledningen till att denna månad valdes var för att de som intervjuades skulle vara så pass nyanställda att de hade kvar sina förväntningar och inte hunnit bli för påverkade av kulturen på arbetsplatsen. Personerna arbetade i cirka två månader på arbetsplatsen innan intervjuerna ägde rum, vilket gjorde att de hann bilda sig en någorlunda uppfattning om sin arbetsplats och sin arbetsgivare. Ett bekvämlighetsurval användes då intervjuer bokades in med de nio första som svarade att de ville delta i studien. En pilotintervju genomfördes på den tionde personen som svarade. De personer som svarade, utöver de tio första, avböjdes och tackades för att de var villiga att ställa upp. Fyra män och fem kvinnor intervjuades och de arbetar på sex olika förvaltningar inom Helsingborgs stad. Medianåldern på intervjupersonerna är 43 år. Intervjudeltagarna arbetar med skilda arbetsuppgifter och har olika positioner inom förvaltningarna.

Miljö och material

Alvesson (2003) skriver att det bästa stället att hålla intervjuerna på, är på en plats där de intervjuade känner sig så bekväma som möjligt och där de kan prata öppet och ärligt. Esaiasson, Gilljam, Oscarsson och Wänglerlund (2012) beskriver att intervjun även bör hållas på en plats där den kan genomföras i lugn och ro utan avbrott. Deltagarna fick i denna studie själva välja plats för sin intervju och alla intervjuerna genomfördes i en lugn, avskild miljö. Några intervjuer hölls på personernas arbetsplatser och några på Helsingborgs stadsbibliotek i ett ostört rum. Deltagarna fick önska när intervjun skulle hållas inom en tvåveckorsperiod. Några intervjuer genomfördes på förmiddagen och några på eftermiddagen under vardagar.

Intervjuguiden i denna studie bestod av 13 öppna frågor (bilaga 2), som på förhand konstruerats och som samtliga intervjuade fick svara på. Den hade, enligt Trost (2010), en låg grad av standardisering, då frågornas följd ändrades beroende på hur den intervjuade svarade och för att frågorna omformulerades för att passa in i situationen. Intervjuerna var även, som Trost (2010) nämner det, semistrukturerade vilket innebar att frågorna var öppna och tillät den tillfrågade att svara fritt inom ramen för ämnet. I intervjuguiden valdes korta och vardagliga formuleringar för att göra den så enkel att förstå som möjligt. Detta för att den intervjuade inte skulle undra vad frågan handlade om, utan i stället koncentrera sig på att besvara frågan. De första frågorna bestod av bakgrundsfrågor för att dels få information om intervjupersonernas bakgrund och dels för att ställa enkla, snabbesvarade frågor för att skapa en god kontakt och

en bra stämning. Övriga frågor sattes i ett tidsperspektiv med kronologisk ordning. De första frågorna berörde vad den intervjuade hade för uppfattning om arbetsgivaren innan personen sökte sig dit och hur tjänsten hade hittats. Frågorna därefter behandlade bland annat inställningar till och förväntningar på arbetsgivaren, hur den första tiden på arbetsplatsen upplevdes samt om det var något som överaskade positivt eller negativt när de började arbeta där. De sista frågorna berörde vad arbetsgivaren skulle kunna göra bättre och hur de ser på sin egen framtid i organisationen.

Procedur

Studiens pilotintervju genomfördes på en nyanställd inom kommunen. Genom pilotintervjun gavs det en inblick i organisationskulturen. Efter denna intervju kunde det avgöras om frågorna var lämpliga och på vilket sätt frågorna skulle ställas. Efter pilotintervjuns genomförande omformulerades några frågor och en fråga lades till. Enligt Esaiasson et al. (2012) är en pilotintervju viktig att genomföra innan de riktiga intervjuerna startar. Detta för att testa om frågorna är förståliga eller om de är onödigt långa eller komplicerade. Esaiasson et al. (2012) menar att det är svårt att ge några generella regler för hur lång tid en intervju bör ta. Det är dock viktigt att tänka på att hålla de tidsramar som satts upp (ibid.). I det första mailet som skickades ut till de nyanställda skrevs det att intervjun kommer vara max 30 minuter. Denna tid hölls genom alla intervjuerna. Några dagar innan varje intervju ägde rum, skickades det ut ett mail som innehöll de etiska reglerna för intervjun. Mailet innehöll även intervjuguiden så att deltagarna i förväg fick möjlighet att titta igenom frågorna (bilaga 3).

Under alla nio intervjuerna skiftades rollen om att vara intervjuare och att vara sekreterare. Vid varje tillfälle användes två inspelningsapparater för att vara säkra på att intervjun skulle bli inspelad. Esaiasson et al. (2012) rekommenderar att en bandspelare eller inspelningsapparat av något slag används vid intervjun om inte detta blir ett hinder. Att även anteckna i ett block under själva intervjun rekommenderas, även om bandinspelning används (ibid.). Efter varje intervju fördes det dagbok där det kort noterades vad som hänt under intervjun, vad som var bra samt vad som kunde gjorts annorlunda. Detta användes för att förbättra intervjuförfarandet till nästa intervju, vilket kan ses som en del av författarnas reflexiva närmanden till sin forskning. Intervjuerna transkriberades kort efter genomförandet. Att låta två personer skriva ut samma avsnitt av en bandad intervju var för sig och sedan jämföra de ord som skiljer sig mellan dessa två utskrifter är vad Kvale och Brinkmann (2009) anser vara en kvantifierad reliabilitetskontroll. Denna kontroll har inte kunnat utföras då allt material transkriberades tillsammans i denna studie.

Databearbetning

Esaiasson et al. (2012) tar upp att i början av en analys bör alla intervjuerna sammanfattas i kortare fallbeskrivningar. Detta för att få en överblick över materialet för att sedan kunna ta ut det som särpräglar varje intervju (ibid.). Studien inspirerades av grundad teori och denna metod var vägledande vid analysen av det insamlade materialet. Materialet sammanfattades styckvis och data som var relevant och betydelsefull plockades ut och kodades. Därefter samlades data av liknande värde ihop och bildade sex kategorier. Willig (2013) skriver att grundad teori skapades av de två sociologerna Barney Glaser och Anselm Strauss, med syfte att utifrån insamlad data kunna öppna upp för nya teorier. Detta innebär att identifiera och förklara sociala processer i en viss kontext, utan att på förhand ha en teori, det vill säga att gå från den insamlade datan till att skapa en teori (Willig, 2013). Alvesson (2003) menar att det i grundad teori är vanligt att anta att datan vägleder forskaren till att utveckla teorier och förstå specifika fenomen. Willig (2013) nämner att i metoden grundad teori tas data som har liknande egenskaper ut och sorteras in i olika kategorier.

Processen för att komma fram till kategorierna benämns kodning. Kodning kan göras genom att ta ut essensen i till exempel en rad, en mening eller ett stycke. Ju kortare bit att analysera i taget desto noggrannare blir analysen, men ju längre tid tar den (ibid.). Cassel och Symon (2004) nämner att datan är neutral i förhållande till tidigare teoribildningar och är rik på ny information. De nämner även att teorin framkommer ur datan. Istället för att anpassa datan, för att den ska passa en teori, tvingar grundad teori forskaren att bygga upp sin teori utifrån det insamlade materialet (ibid.). Willig (2013) beskriver att det är viktigt att tänka på att samma data inte kan finnas med i mer än en kategori. I studien har citat från intervjupersonerna redovisats för att förstärka och förtydliga vad som vill framhävas, vilket Trost (2010) anser vara en bra metod.

Etiska överväganden

Utifrån Vetenskapsrådets etikregler (2013) övervägdes de etiska aspekterna noga. De intervjuade hade klart för sig att de ingick i en vetenskaplig studie och att de när som helst hade rätt att avbryta. De fick även information om vilka som kommer att ha tillgång till materialet och att alla svar kommer att avidentifieras så att ingen ska kunna koppla svaren till dem. De fick också information om att materialet kommer att raderas efter genomförd studie.

Avgränsningar

Trost (2010) menar att ett mindre antal intervjuer är att föredra vid en kvalitativ ansats. Detta för att materialet ska vara hanterbart, för att forskaren ska kunna få en överblick över datan samt av tidsmässiga skäl. Trost (2010) rekommenderar fyra till fem 60 till 120

minuters intervjuer, men då denna studies frågespann var relativt begränsat valdes att i stället göra ett större antal (nio stycken) kortare intervjuer som varade mellan 15 och 30 minuter. Det var endast gruppen nyanställda som studerades, eftersom denna studie genomfördes under en begränsad tid. Tidsaspekten gjorde att det inte fanns möjlighet att titta på andra grupper som till exempel studenter, medarbetare som arbetat några år inom Helsingborgs stad, personer som slutat inom denna kommun eller utomstående personer.

Resultat

Utifrån den analys som gjordes av det insamlade materialet, det vill säga från intervjuerna med de nio nyanställda i Helsingborgs stad, skapades sex kategorier i vilka allt material rymdes. Nedan presenteras kategorierna med underkategorier. Därefter redovisas jämförelsen mellan organisationens profil och vad nyanställda i denna organisation anser om sin arbetsgivare.

- Information
- Organisationsstruktur - kompetens, introduktion, ekonomi
- Geografisk placering
- Arbetsmiljö
- Utveckling - verksamheten, medarbetaren
- Förbättringar - marknadsföring, nuvarande brister

Eftersom intervjupersonerna inte ska kunna urskiljas kommer de inte att nämnas vid namn, kön, förvaltning, anställning eller ålder, utan kommer hållas anonyma.

Information

Intervjupersonerna fick samtliga reda på information om Helsingborgs stad genom internet, så som Helsingborgs stads egen hemsida, platsbanken, jobbsafari med mera. Att ha varit i kontakt med Helsingborgs stad på tidigare jobb var också en källa till hur några intervjupersoner hade fått reda på information om kommunen. Ytterligare en källa till information var personer i deras närhet så som släkt, vänner, grannar och bekanta. En person beskrev det som: "Jag ringde runt till vänner och bekanta som jobbar inom den kommunala sfären och då tyckte nog de flesta att Helsingborg låg väldigt bra till."

Under intervjuerna framkom det att det för vissa deltagare endast var tjänsten som gjorde att de sökt sig till Helsingborgs stad. En intervjuperson uttryckte det så här: "Det är bara tjänsten som jag sökte som gjorde att jag kom hit, det var inte nått annat som gjorde att

jag ville till Helsingborg.” Det nämndes även under intervjuerna att vissa deltagare inte visste någonting eller endast väldigt lite om sin arbetsgivare innan de började arbeta där.

Organisationsstruktur

Intervjupersonerna beskrev arbetsgivaren Helsingborgs stad som en verksamhet som är tydlig och att det finns en snabbhet i organisationen. Att stadsdirektören i kommunen är synlig i stora delar av verksamheten var något som också togs upp. De beskrev att detta bidrar till att skapa en vi-känsla i organisationen. Några intervjudeltagare beskrev även att det finns ett bra medarbetarprogram inom Helsingborgs stad. Programmet består av fyra kärnvärden, vilka de ansåg är baserade på en positiv grundsyn. Om Helsingborgs stad nämndes det: “Jag har fått en inblick i en jättebra organisation /.../ och det finns jättemycket olika saker som man kan lära och som andra kan ta lärdom av.” En annan intervjudeltagare nämnde att “Helsingborgs stad är en professionell organisation, sen finns där säkert fel och brister som man behöver rätta till på sina håll, men över lag så tycker jag att den håller väldigt god kvalitet.” En person nämnde också att “om man vill vara en del av en elitgrupp, då är det andra kommuner, som har mer pengar, som satsar mer.”

Kompetens. Flera av de som intervjuades nämnde att det finns många drivna, duktiga och ambitiösa chefer och att det finns ett tydligt ledarperspektiv i organisationen. “Stereotypen av att jobba kommunalt är de här trötta kommunalgubbarna som sitter där. Den bilden har jag inte sett alls, utan det är väldigt drivna människor som jobbar inom kommunen.” Även att det finns “bra personer på bra nyckelplatser” det vill säga kompetenta medarbetare på chefspositionerna och att det är lätt att få tag på människor i kommunen, var något som togs upp. Det nämndes också att personer som arbetar inom Helsingborgs stad har hög kompetensnivå. En person uttryckte det så här: “Och sen blev jag också positivt överraskad över hur hög kompetensnivå det är här.” En annan person nämnde att “det är många väldigt kompetenta människor som jobbar inom kommunen, till skillnad från vad man säger om många andra kommuner.”

Introduktion. Några personer nämnde att deras introduktion var genomtänkt, bra planerad och att de fick svar på alla sina frågor. En person nämnde att hen fick gå bredvid under den första tiden. Andra menade att de inte fick någon introduktion, eller att denna var väldigt kort och att de fick kasta sig in i arbetsuppgifterna.

Ekonomi. En intervjuperson beskrev att det inom kommunen är “en stor fördel att ekonomin är medlet och inte målet”. Även andra intervjupersoner nämnde detta med att det är en fördel att det inte finns någon vinsttanke i organisationen som kan påverka individerna

negativt utan att det är en verksamhet som gör skillnad för människor, "the greater good", som en person uttryckte det. En annan fördel som flera intervjupersoner tog upp var att de tyckte att det är en tryggare och stabilare anställning i en kommun än inom den privata sektorn. En intervjuperson nämnde att "vissa typer av kommunala eller statliga jobb, är kanske trygga på så sätt att det är verksamhet som inte är så konjunkturberoende."

Geografisk placering

Några anledningar till varför en del intervjupersoner valde just Helsingborgs stad var för att de ville slippa pendla och också för att de ansåg att det var kul att jobba i den kommun de bor i. Intervjupersonerna ansåg att staden Helsingborg är strategiskt placerad vid sundet, med närhet till Danmark och samarbeten med Helsingör och hela Öresundsregionen. En person beskrev staden och dess rykte såhär:

Jag tror att bilden av Helsingborgs stad är väldigt positiv, det är en vacker stad vid sundet. Helsingborg har ett bra uteliv, det är en riktig sommarstad och för det har den ett gott rykte. Vi är ganska så lågutbildade i den här staden om man jämför med Lund och Malmö. Vi kanske har oförtjänt gott rykte i Helsingborg. Även om det inte är en så stor stad så har vi väldigt många av storstadsproblemen, alltså med drogmissbruk och liknande.

Arbetsmiljö

Vissa intervjupersoner beskrev att det de visste om sin arbetsgivare Helsingborgs stad innan de anställdes var att medarbetarna trivdes, där var en god stämning, de hade en stor frihet och de arbetade av ren arbetsglädje. Många av de som intervjuades nämnde att de kände sig välkomna till den nya arbetsplatsen, både av chefer och av kollegor. "Jag tycker att det har varit ett väldigt bra välkomnande, från både den högsta chefen och mellanchefer och även i personalgruppen. Det har varit ett väldigt varmt och öppet klimat så det är mycket positivt måste jag säga." Det som även framkom var att organisationen upplevdes ha högt i tak, bra stämning och att det finns hjälpsamma, trevliga kollegor och chefer. En del intervjupersoner tog också upp att de hade en förväntan om att det skulle vara en bra kommunikation på arbetsplatsen och att de skulle ha en chef som var nära och som kunde hjälpa till.

Några av individerna upplevde den första tiden som intensiv, stressig, småkaotisk och att det var mycket nytt och ett högt tempo. Samtidigt nämndes det att det finns en bra balans mellan arbete och fritid och en tolerans för att ha småbarn. Det nämndes även att inom

organisationen finns stor frihet och ansvar samt flexibel arbetstid. Någon deltagare nämnde också att arbetsgivaren erbjöd ett friskvårdsbidrag på 2000 kr/anställd om året.

Utveckling

Verksamheten. Några intervjupersoner tog upp att de förväntade sig att det skulle vara en utvecklande verksamhet, att de skulle utvecklas på jobbet och ha en spännande tjänst. En person beskrev det som “att det skulle vara utmanande arbetsuppgifter och man känner att man utvecklas och lär sig nya saker och får användning av den kunskap man har med sig”. Andra förväntningar som en del deltagare hade var att allt skulle fungera bra, de skulle trivas och möta en positiv anda. De skulle bli bra behandlade med en ömsesidig respekt och förståelse samt ha duktiga kollegor. Alla deltagare berättade att de förväntningar de haft på sin arbetsgivare och sin arbetsplats innan de började arbeta där, har än så länge stämt. Samtliga intervjudeltagare nämnde också att de kan rekommendera sin arbetsgivare Helsingborgs stad till andra. Intervjupersonerna beskrev arbetsgivaren Helsingborgs stad som en organisation som är duktig på att hålla sig i framkant, där det händer mycket och att “det är en stad som vill vara modig”. De nämner även att det är en kommun som är öppen för att hänga med i tiden. Det nämndes också att Helsingborgs stad arbetar aktivt för att bli en attraktiv arbetsgivare för framtiden bland annat genom sitt arbete med *Vision 2035*.

Medarbetaren. Några nämnde att de är nöjda som det är nu och att de vill upprätthålla den goda trivselsen som finns, medan andra nämnde att de för egen del såg utvecklingsmöjligheter och chans till att gå vidare inom organisationen. Någon sa att de ser på sin egen framtid som: “När man känner att man kanske går mer på slentrian, då är det dags att gå vidare. Så då hoppas jag ju antingen kunna göra en karriär inom kommunen eller söka mig någon annanstans.” Det som även framkom var en strävan mot att få mer ansvar i framtiden samt att ha möjlighet att utveckla verksamheten. Någon nämnde att Helsingborgs stad är en organisation som hela tiden strävar efter att utvecklas och att det finns stora utvecklingsmöjligheter för den som är intresserad då det är en stor stad och en stor arbetsgivare.

Förbättringar

Det som skulle kunna förbättras inom organisationen Helsingborgs stad är en tydligare och mer informativ hemsida där Helsingborgs stads medarbetare och chefer finns mer synliga. En person beskriver det såhär:

Det handlar inte bara om att vara synlig som en organisation utan det handlar också om att individer ska vara synliga, att det är människor som arbetar här, annars får man ju

en för avpersonifierad bild utåt, då blir det ju bara en myndighet och inte en verksamhet. Verksamheten bygger ju på att det är människor.

Marknadsföring. Det framkom även i intervjuerna “att staden skulle jobba mycket mer aktivt med employer branding i de kanaler som finns i sociala medier, så som LinkedIn.” En person nämnde också “att de bör slå sig för bröstet helt enkelt och föra ut budskapet att det här är en bra arbetsplats, för det tycker jag inte att man gör direkt, från stadens sida”. En annan person understryker även detta: “Det behöver sägas mer, det som man är duktig på.” Det nämndes också att Helsingborgs stad bör bli ännu mer attraktiv för att kunna behålla kompetens då privata aktörer allt mer kommer in på marknaden.

Nuvarande brister. Deltagarna uppgav att de såg brister på en del olika områden. De ser gärna att Helsingborgs stad erbjuder friskvård på betald arbetstid, ger högre lön, utökar personalen så att arbetsbördan blir lägre samt att medarbetarna ges större utrymme att komma med idéer. Någon önskar även en mer genomtänkt introduktion och en annan önskar att arbetsgivaren ska besöka verksamheten: “Några politiker, eller chefer, eller vad finns där, kan komma hit till verksamheten och se hur det fungerar i verkligheten.” Det önskas även att Helsingborgs stad ser över IT-avdelningen då det är svårt att få snabb och bra hjälp med datorer och inställningar samt se över administrationen då lönen vid något tillfälle inte utbetalades i rätt tid.

Jämförelse

Vid jämförelsen mellan Helsingborgs stads profil och resultatsammanställningen av vad de nyanställda ansåg om sin första tid i kommunen, uppmärksammades en tydlig överensstämmelse. Följande framkom:

- Helsingborgs stad satsar mycket på att framstå som en attraktiv arbetsgivare på sin egen hemsida och i andra dokument som distribuerats av kommunen. Många av deltagarna nämnde också att de fick en positiv syn av sin arbetsgivare genom internet och i dessa dokument.
- Helsingborgs stad erbjuder tjänster av hög kvalitet och detta anser intervjupersonerna överensstämmer med bilden av deras tjänster.
- Några deltagare tog under intervjuerna upp kommunens medarbetar- och ledarpolicy och ansåg att detta är en mycket positiv handling som arbetsgivaren har formulerat.
- Helsingborgs stad beskriver att de tillhandahåller välfärd och service till invånarna i kommunen och intervjupersonerna tog upp att det är en verksamhet som gör skillnad för människor och sätter individerna i centrum.

- Helsingborgs stad vill kunna vara en förebild inom kommunal verksamhet och vissa intervjupersoner menade att andra kan ta lärdom av kommunen Helsingborgs stad.
- Deltagarna förmedlade under intervjuerna att de kan rekommendera Helsingborgs stad som arbetsgivare till andra personer och detta anses kunna vara ett steg mot den vision som Helsingborgs stad har satt upp om att bli en av landets mest attraktiva arbetsgivare.
- Helsingborgs stad säger att de ska erbjuda en arbetsplats där medarbetarna trivs vilket stämmer överens med den bild som intervjudeltagarna förmedlade.
- Helsingborgs stad beskriver att de erbjuder stimulerande arbetsuppgifter vilket bekräftades av deltagarna. Intervjupersonerna beskrev att de har arbetsuppgifter som är spännande, roliga och utmanade.
- Både Helsingborgs stad och någon deltagare nämner *Vision 2035* som en attraktiv plan kommunen jobbar med.
- Att medarbetarna själva ska kunna utvecklas var en aspekt som togs upp av både deltagarna och av Helsingborgs stad.

Vid jämförelsen framkom ett fåtal aspekter där profilen och intervjudeltagarnas syn inte stämde överens:

- Ingen av deltagarna tar upp det som Helsingborgs stad nämner, att medarbetarna ska känna stolthet över sitt yrke. Dock är deltagarna nyanställda vilket kan vara en bidragande faktor.
- Helsingborgs stad uttrycker att de värdesätter nytänkande och innovation vilket inte stämde helt överens med deltagarnas syn då någon deltagare nämnde att de gärna ser att medarbetare bör ges större utrymme för att komma med idéer.
- Helsingborgs stad har som mål att vara den mest attraktiva staden för människor och företag samt att vara en av de mest attraktiva arbetsgivarna. Enligt intervjudeltagarna har kommunen en bit kvar mot denna strävan då ingen av deltagarna uppgav att de aktivt sökt sig till just till Helsingborgs stad utan att det främst var tjänsten som gjorde att de nu arbetar inom denna kommun.

Diskussion

Den första delen i diskussionen behandlar resultatet. Där diskuteras de sex olika kategorierna samt jämförelsen. Vidare följer en metoddiskussion kring urval, miljö och

material samt procedur. Därefter framförs en slutsats och till sist presenteras förslag till vidare forskning.

Information

I resultatet framkom det att en av de främsta källorna till hur intervjupersonerna fick reda på information om Helsingborgs stad var genom internet. Detta påvisar hur viktigt det är för en organisation att vara attraktiv och tydlig med vad de vill kommunicera på nätet. Hur organisationen utformar sin hemsida och sina annonser är ur det perspektivet betydelsefullt för vad läsarna får för bild av dem. En annan återkommande källa till hur deltagarna fick reda på information om sin arbetsgivare var genom personer i sin omgivning. Mandhanya och Shah (2010) menar att människor förlitar sig olika mycket på information beroende på vilken källa det är som förmedlar den. De menar att arbetssökande inte litar fullt ut på vad organisationen förmedlar utan frågar internt anställda vad de anser om företaget. Det är då viktigt att de som arbetar i organisationen sprider ett positivt budskap som bidrar till att marknadsföra arbetsplatsen (ibid.). Att även utomstående personers åsikter är betydelsefulla och har stor inverkan på valet av arbetsgivare, gör att det är viktigt att den allmänna synen av verksamheten är positiv. Det är viktigt att skydda organisationen från att förknippas med negativa händelser. Om en verksamhet väl har fått en ofördelaktig stämpel är den svår att tvätta bort och kräver lång tid att återställa.

Organisationsstruktur

Att stereotypen av att en kommun är trög och byråkratisk (Parment et al., 2009), är det troligtvis många som håller med om, vilket också flera av intervjupersonerna gjorde gällande. En intervjuperson nämnde även att synen på de som arbetar där ofta kan ses som "trötta gamla kommunalgubbar". Denna bild har gjort att en kommun har svårare att marknadsföra sig som en attraktiv arbetsgivare än vad ett privat företag kanske har (Dahlqvist & Melin, 2010). Detta kan medföra att kommuner kämpar i uppförsbacke med sitt employer branding-arbete då det tar lång tid att tvätta bort den negativa stämpeln. Denna negativa stämpel kan innebära ytterligare en nackdel då kommunen går miste om talanger som inte aktivt söker sig dit. Det som trots detta talar för Helsingborgs stad är att det under intervjuerna nämndes att det i organisationen finns en snabbhet och ett driv som inte alls speglar den bild som tidigare beskrivits. Vissa deltagare beskrev också att de var positivt överraskade över hur kompetenta medarbetare och chefer det finns inom Helsingborgs stad.

Den offentliga sektorn kan vara tilltalande för en viss typ av människor. Faktorn agreeableness i femfaktormodellen (big five) (Landy & Conte, 2010) står för egenskaperna att

vara bland annat sympatisk, hänsynsfull, tillmötesgående, samarbetsvillig, omtänksam och vänlig. Det kan utifrån denna teori antas att en kommun kan framstå som attraktiv för de personer som kan antas ligga högt på denna skala. En kommun kan också anses vara attraktiv för de personer som upplever att deras värderingar stämmer överens med en kommuns värderingar enligt *person organization fit* (Chatman, 1989). Det kan vara de individer som ser mer till andra människors bästa och som vill göra skillnad för andra individer och som inte endast ser ekonomin och vinsten som det som eftersträvas.

Helsingborgs stad har enligt intervjudeltagarna lyckats skapa en positiv bild av sin organisation, men det är fortfarande främst tjänsten som är det avgörande valet till varför majoriteten av deltagarna sökte sig just dit. En attraktiv tjänst är en del av ett employer branding-arbete, men som sagt endast en del av denna insats. Då samtliga intervjupersoner var överens om att den tjänst de sökt var attraktiv, tyder detta på att det är något som Helsingborgs stad har lyckats bra med.

Geografisk placering

Helsingborgs stads strategiska läge i Öresundsregionen har enligt deltagarna bidragit till att öka attraktiviteten för kommunen. Det överensstämmer väl med vad Ong (2011) uttrycker om att det geografiska läget är en bidragande faktor till ett attraktivt arbetsgivarvarumärke.

En intervjuperson nämnde att staden Helsingborg har väldigt många av storstadsproblemen så som drogmissbruk och liknande. Personen menade att staden på grund av detta kanske har ett oförtjänt gott rykte. Då staden Helsingborg starkt förknippas med arbetsgivaren Helsingborgs stad kan stadens rykte komma att påverka arbetsgivarens anseende. Turban och Cable (2003) har undersökt huruvida ett företags rykte påverkar hur många personer som söker sig dit samt vilken kompetensnivå de sökande har. Resultatet visar att en organisation med ett bra rykte attraherar fler kandidater med för organisationen rätt kompetenser.

Arbetsmiljö

Det som framkom av resultatet var att deltagarna var väldigt nöjda med sin arbetsmiljö och trivdes bra på sin arbetsplats. Att många har mycket positivt att säga om sin arbetsgivare kan grundas i att de genom *social identity theory* identifierar sig med organisationen och känner positiva känslor för den grupp de nu tillhör (Love & Singh, 2011). Det kan även grundas i att de endast arbetat i två månader och än så länge inte upplevt något de är missnöjda över. Glädjen över att ha fått den anställning som de sökt kan tona ner känslor och upplevelser av sådant som eventuellt annars skulle framstå som negativt (Love & Singh,

2011). Att de är positivt inställda till sitt nya arbete kan också kopplas till attributionsteorin som grundar sig i Fritz Heiders undersökningar från år 1958 (Eberly, Holley, Johnson & Mitchell, 2011). Teorin innebär att människor ständigt tillskriver sig själva och andra, egenskaper som gör att de reagerar på ett visst sätt i vissa situationer. Intern attribution innebär att individerna själva tar på sig orsakerna till handlingar medan extern attribution innebär att de skyller på utomstående faktorer. Personer tenderar att använda sig av intern attribution när något går bra till exempel att personen klarar en tenta. Om individen däremot inte klarar tentan använder den sig av extern attribution och kan exempelvis skylla på att tentan var svår och att det var orsaken till att personen inte klarade den (ibid.). Att intervjupersonerna överlag var positivt inställda kan tyda på att de använder sig av den interna attributionen då de tillskriver sig själva och sitt arbete positiva egenskaper.

Utveckling

Att alla intervjudeltagarna uppgav att deras förväntningar på arbetsgivaren infriades när de påbörjade sin anställning kan kopplas till teorin om det psykologiska kontraktet (Rousseau, 2001). Då förväntningarna hos intervjupersonerna bekräftades kan det antas att detta kontrakt än så länge hållits.

Ong (2011) nämner att upplevelsen av spänning i arbetet är en faktor som kan påverka valet av arbetsgivare. Då några intervjupersoner tog upp att de både hade en förväntning om att de skulle inneha en spännande tjänst och att detta senare bekräftades, kan tyda på att Helsingborgs stad förmedlat en överensstämmande bild av sig själv i sitt externa employer branding-arbete. Detta kan tala för att den risk som Barrow och Mosley (2005) menar kan finnas med att en organisation framställer sig som bättre än vad den i verkligheten är, har i detta fall påvisats inte stämma.

Harter, Schmidt och Keys (2003) har gjort en undersökning om vad som anses nödvändigt för att en medarbetare ska känna engagemang för sina arbetsuppgifter och för sin arbetsplats. De kom fram till att medarbetarna måste känna att de gör nytta och att de bidrar till organisationens framgång samt även känna att det finns möjligheter till vidareutveckling inom organisationen. Då deltagarna under intervjuerna nämnde att de hade en vilja och en förväntan om att det ska finnas karriärmöjligheter inom organisationen stödjer detta Harter, Schmidt och Keys studie. Det är en viktig del i en organisations employer branding-arbete att ta tillvara på medarbetare som vill fortsätta sin karriär och stanna inom organisationen så att kompetensen behålls inom verksamheten (Mandhanya & Shah, 2010). Även Ong (2011) menar att möjligheterna till avancemang inom organisationen kan påverka valet av

arbetsgivare och därmed vara en viktig aspekt att förmedla i det externa employer branding-arbetet.

Förbättringar

Under intervjuerna uppkom oklarheten kring vem som egentligen är arbetsgivaren i en kommun. Då även författarna var osäkra kring detta, tillfrågades HR-avdelningen på Helsingborgs stad om vem som har arbetsgivaransvaret. Svaret var att det är politikerna i en kommun som har det yttersta arbetsgivaransvaret. Denna information finns inte, vad författarna kan se, i de dokument som Helsingborgs stad hänvisade till och utifrån intervjuerna att döma är detta inte heller klart förmedlat till de anställda.

Anledningen till att den offentliga sektorn nu allt mer har börjat arbeta med employer branding kan ha att göra med att det finns betydligt fler privata aktörer på arbetsmarknaden idag, vilket gör att konkurrensen om kompetensen har ökat (Dahlqvist & Melin, 2010). Om kommuner arbetar med ett gemensamt employer branding-arbete över kommungränserna kan de tillsammans höja attraktiviteten för den kommunala sfären. Om en offentlig organisation lyckas öka sin attraktivitet och bli förknippad med hög status kan detta smitta av sig och göra att även andra offentliga organisationer gynnas, det vill säga att de anses som mer attraktiva. Detta har givit upphov till frågor som: Hur kommer det se ut om exempelvis 30 år? Kommer det att vara mer "inne" att arbeta kommunalt då eller kanske till och med mer attraktivt att arbeta i den offentliga sfären än att arbeta inom den privata?

En viktig aspekt i arbetet med employer branding är att sätta upp långsiktiga mål för att öka organisationens attraktivitet (Sehgal & Malati, 2013), exempelvis som Helsingborgs stad gjort med *Vision 2035*.

Jämförelse

I jämförelsen framkom en tydlig överensstämmelse mellan det som Helsingborgs stad förmedlat via dokument och resultatsammanställningen av vad de nyanställda ansåg om sin första tid i kommunen. Överensstämmelsen visar på att det finns en samstämmighet mellan organisationens profil och identitet. Detta är ett steg mot att utveckla den helhetsbild som Mandhanya och Shah (2010) menar är viktig för att organisationen ska ses som en attraktiv arbetsgivare.

Metoddiskussion

Helsingborgs stad beskriver en mycket positiv bild av sig själv i sina dokument och det är denna bild som speglats i metoden. Employer branding kan ses som en strategi för en organisation att göra reklam för sig själv och genom det stärka sin profilering, snarare än att

skapa värde för de anställda i form av en attraktiv arbetsplats (Backhaus & Tikoo, 2004). Med anledning av detta bör det förtydligas att den bild som skapats bygger på dokument som Helsingborgs stad har förmedlat och att den således inte är skapad utefter författarnas förståelse av organisationen. Bilden kan ses som en förenklad beskrivning av kommunens profil, vilket uttrycker varumärket och även medarbetarlöftet (EVP).

Urval. I studien användes ett bekvämlighetsurval där de nio första som svarade att de ville ställa upp var de som deltog i intervjuerna. Processen som användes kan ha gjort att just de personer som tycker om att prata eller de som läser sina mail ofta, fångades upp. Det kan även tänkas att de ställde upp av hänsyn till författarnas situation eller att de har en positiv bild av kommunen vilken de gärna ville förmedla. De som har en negativ bild av sin arbetsgivare kanske inte vågade ställa upp på en intervju, då arbetsgivaren kommer att ta del av resultatet. Det kunde skapa en ängslan av att svaren kunde komma att kopplas till honom eller henne, trots att det noga påtalades att resultatet helt skulle vara anonymiserat.

Miljö och material. Att deltagarna inledningsvis kontaktades via mail istället för genom samtal eller genom personliga besök, kan ha gjort att de inte kände sig tvingade att vara med. De fick alltså möjlighet att tänka över sitt deltagande. Utformningen av intervjuguiden kan ha bidragit till deltagarnas förhållandevis positiva svar. Detta då guiden bestod av övervägande positiva frågor. För att få en mer objektiv bild kunde fler negativa frågor valts, så att deltagarna kände att det var okej att förmedla både positiva och negativa kommentarer. Intervjuguiden skickades ut i förväg då deltagarna på förhand skulle ha en möjlighet att se vilka frågor som skulle ställas. De fick på så sätt en chans att förbereda sig inför intervjuerna i den utsträckning de önskade. Detta kan ha gjort att personerna gav mer genomtänkta och relevanta svar. Att skicka ut intervjufrågorna i förväg kan även ha medfört risker. Det kan tänkas att deltagarna övertolkade frågorna och analyserade dem för djupt samt att deras spontana svar inte förmedlades. Det kan också tänkas att intervjupersonerna diskuterade frågorna med utomstående så som arbetskamrater, vänner, familj eller arbetsgivare.

De frågor som berörde vad deltagarna ansåg om arbetsgivaren innan de började arbeta på arbetsplatsen kan ha påverkats av hindsight bias. Enligt Hawkins och Hastie (1990) är hindsight bias en tendens som får personer att ändra ett minne från den ursprungliga tanken till något annat på grund av att de varit med om en upplevelse eller att de fått ny information presenterad för sig. Det kan tänkas att intervjupersonerna ändrat sin uppfattning om arbetsgivaren efter det att de påbörjat sin anställning vilket gör att svaren kan ha blivit färjade av den uppfattning de fått av arbetsgivaren efter att de anställdes.

Det var deltagarna själva som valde plats för intervjun. Både när intervjuerna hölls på stadsbiblioteket och när de var på deltagarnas egna arbetsplatser utfördes intervjuerna i enskilda rum. Dessa avskilda platser kan ha bidragit till att deltagarna vågade svara mer ärligt på frågorna då de inte behövde vara rädda för att någon utomstående skulle höra. Att intervjuerna kunde genomföras på deltagarnas arbetsplatser, kan ha gjort att de var mer villiga att ställa upp. Då behövde deltagarna inte avsätta mer tid, än den halvtimme som var avsatt för intervjun.

Procedur. Genom pilotintervjun ökades kunskapen om organisationskulturen. Detta gjorde att intervjufrågorna kunde utformas så att de bättre passade de nyanställdas situation inom organisationen. En ytterligare finess för att stärka intervjufrågornas relevans, hade varit om någon employer branding-ansvarig i kommunen intervjuats och grundat frågorna i vad denna person förmedlade. Detta för att kunna göra en tydligare och mer exakt jämförelse.

Tiden för varje intervju begränsades till 30 minuter då denna tid troligen skulle vara rimlig för att få personer att ställa upp på en intervju. Den höga svarsfrekvensen överraskade positivt då det till och med fick tackas nej till några personer.

Intervjuareffekter kan ha påverkat resultatet. Genomgående var det två intervjuare gentemot en intervjuperson, vilket kan ses som att det var någon form av maktposition. Under intervjuerna försökte författarna dock sitta så att en satt på hörnan av bordet och den andra satt mitt emot intervjupersonen för att i möjligaste mån utjämna detta eventuella övertag. Två inspelningsapparater användes vid varje intervju vilket kan ha bidragit till en högre grad av nervositet. Det kan ha medfört att intervjupersonerna inte förmedlade den information, eller att de inte formulerade sig på det sätt, som de önskade.

Efter varje intervju fördes det dagbok på genomförandet där det reflekterades över om det var något som kunde gjorts bättre. Det som uppmärksammades samt kontinuerligt förbättrades var att vänta ut intervjupersonernas svar och inte gå vidare till nästa fråga alltför fort. Det vill säga att ge dem mer tid att tänka och att inte vara "rädda" för tystnaden som uppstod. Det som även förbättrades under intervjuernas gång var att ställa mer relevanta följdfrågor till deltagarna. Vid transkriberingen av intervjuerna lyssnade båda författarna på materialet och vid oense om vad intervjupersonerna sa, lyssnades denna del igenom upprepade gånger tills en gemensam tolkning framkommit. Reflexiviteten har genomgående övervägts och det har uppmärksammats att det är tolkningar om vad intervjupersonerna sagt som presenteras i denna studie.

Etiska överväganden. Information kring vem som var uppdragsgivaren till studien kunde ha förmedlats tydligare i det utskickade mailet, dock fick deltagarna reda på denna

information under intervjuerna. Deltagarnas anonymitet kan ifrågasättas då intervjuerna genomfördes på arbetstid. Arbetsgivaren kan då ha uppmärksammat att just den personen var med i studien, men svaren borde inte kunna härledas till en specifik person. I metoden nämns att deltagarna arbetat i ca två månader innan de intervjuades. Då uppdragsgivaren Helsingborgs stad vet ungefär när intervjuerna hölls kan de härleda till vilken månad de anställdes. Eftersom det anställdes ett 50-tal medarbetare varje månad bidrar det till att öka graden av intervjupersonernas anonymitet.

Slutsats

Utifrån resultatet har det framkommit en hög grad av samstämmighet mellan den uppfattning författarna fått av Helsingborgs stads profil och vad nyanställda i kommunen förmedlat om sin arbetsgivare under intervjuerna. Det framkom att det i första hand var den attraktiva tjänsten som gjorde att personerna sökte sig till Helsingborgs stad. När de väl började arbeta i kommunen fick de en positiv bild av sin arbetsgivare och vissa deltagare blev överraskade över detta. Detta kan tyda på att Helsingborgs stad i stor utsträckning arbetar väl med den interna delen av employer branding. Då Kucherov och Zavyalova (2012) i sin studie kom fram till att 89 % utav respondenterna föredrog att arbeta i ett företag som har ett tydligt employer brand, visar detta på hur viktigt det är att arbeta med employer branding, för att nå framtida talanger.

Förslag till vidare forskning

För framtida forskning hade det varit intressant att göra jämförelser mellan olika kommuner med syfte att undersöka vad nyanställda anser att dessa kommuner gör för att attrahera och behålla sina medarbetare. Vad skiljer kommuner emellan och vad är gemensamt för flera kommuner? Vilken kommun är mest attraktiv och vad gör de? Det hade även varit intressant att göra en jämförelse mellan kommuner och privata företag. Vad skiljer sig och vad är lika, vad gäller att attrahera och behålla medarbetare? Hur arbetar privata företag med employer branding i förhållande till hur kommuner arbetar? Går strategierna att överföra mellan dessa aktörer? Ett annat förslag till vidare forskning är att göra intervjuer med de som varit anställda i ca två månader, så som gjordes i denna studie, och att kontinuerligt intervjua dessa personer med ett års mellanrum under exempelvis en fem-årsperiod. Detta för att på så sätt skapa en bild av hur attraktiviteten förändras under anställningens gång samt för att få ett bra underlag på sådant som kan förbättras inom organisationen.

Eftersom denna studie genomfördes under en begränsad tid, studerades endast gruppen nyanställda. Denna studie kan ligga till grund för en större studie för att få en mer komplex och nyanserad bild av organisationen. Genom att studera andra grupperns perspektiv

kan organisationens image tas fram. De grupper som hade varit intressanta att studera för att skapa denna mer övergripande bild av organisationen är till exempel studenter, personer som gick vidare i rekryteringsprocessen men som inte fick tjänsten, medarbetare som arbetat några år inom organisationen, personer som slutat inom organisationen, invånare i kommunen samt utomstående personer och olika medier.

Sennett (2000) tar upp perspektivet om att individer rör sig allt mer globalt och vill skaffa sig nya kompetenser. Men vad händer när deras kompetenser tar slut, det vill säga när en organisation inte längre anser att deras medarbetare besitter de kunskaper som krävs i denna ständigt föränderliga värld som Sennett beskriver? Hur länge är organisationer villiga att behålla sina medarbetare? Det kommer ständigt nya personer med uppdaterade kompetenser och vad händer då med den "gamla" personalen? I litteraturen som studerats har det nämnts mycket om att attrahera och behålla talanger, men litteratur kring om hur länge de vill behålla dem saknas. Ett sätt för organisationer att komma förbi det faktum att medarbetarna inte besitter kompetensen som efterfrågas, är att ständigt kompetensutveckla personalen så att deras kunskaper motsvarar det som förväntas. Frågan är om det alltid är möjligt? Är svaret så enkelt att alltid skicka en anställd på en kurs och att de efter några dagars konferens har den kunskap som krävs? Eller finns det kunskap som inte går att enkelt kompetensutveckla fram? Om det är så, och om det dessutom blir billigare, bör organisationen då byta ut sin personal mot personer som har de för stunden "rätta" kompetenserna? Hur går det då med organisationers strävan efter att behålla sina medarbetare? Detta är en intressant aspekt att forska kring.

Att det finns en mycket begränsad forskning och litteratur kring employer branding inom den offentliga sektorn, kan tyda på att det tidigare inte varit lika aktuellt för denna sfär som för privata aktörer. Detta då den offentliga sektorn tidigare stått som enda arbetsgivare inom en del yrken och de har på så sätt inte i lika stor utsträckning "behövt" marknadsföra sig (Dahlqvist & Melin, 2010). Det borde forskas mer kring en offentlig verksamhets employer branding-arbete för att utöka kunskaperna och för att få de offentliga organisationerna att ta till sig detta perspektiv. Det kan leda till att kommuner kan få mer stöd i sitt arbete och att det ökar viljan att arbeta med dessa frågor.

Referenser

- Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research. *The Academy of Management Review*, 13-33.
- Andersson, E. (2013). *Campus Karriär Number one*. Stockholm: V-TAB.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *The Career Development International*, 501-517. doi: 10.1108/13620430410550754.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand. Bringing the best of brand management to people at work*. West Sussex: Wiley.
- Biswas, M., & Suar, D. (2013). Which Employees' Values Matter Most in the Creation of Employer Branding? *Journal of Marketing Development & Competitiveness*, 93-102.
- Cable, D., & Judge, T. (1996). Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational behaviour and human decision processes*, 294-311.
- Cassell, C., & Symon, G. (red.) (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage.
- Chatman, J. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person Organization Fit. *Academy of Management Review*, 333-349.
- Dahlqvist, U. & Melin, F. (2010). *Varumärken i offentlig tjänst*. Malmö: Liber AB.
- Dyhre, A. (n.d). *Steg-för-steg i arbetet med employer branding*. Sveriges kommuner och Landsting. Hämtad 2013-11-26
https://www.google.se/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CF0QFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.sverigesviktigastejobb.se%2Fverktyg%2Fwp-content%2Fplugins%2Fsimple-downloads-counter%2Fsimple_downloads_counter.php%3Ffile%3D307d8ca63c8e559de98e7698fb58ab2efe39517d%26post_id%3D804&ei=4l2UUpTpH4OuygP_sIHwCw&usg=AFQjCNEIHI1DsmZ79wLWUVRUQNIZbR18Jw&sig2=-6Te6TRyzmmjafNV4sS-Rg
- Dyhre, A. & Parment, A. (2013). *Employer Branding. Allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. Malmö: Liber AB.
- Eberly, B. M., Holley C. E., Johnson, D. M., & Mitchell, R. T. (2011). Beyond internal and external: A dyadic theory of relational attributions. *Academy of Management Review*. 731-753. doi: 10.5465/AMR.2011.65554734.
- Esaiasson, P. Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängerlund, L. (2012). *Metodpraktikan – Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Vällingby: Elanders Sverige AB.

- Harter, J.K. Schmidt, F.L. Keyes, C.L.M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: a review of the Gallup studies. *American Psychological Association*. Washington, DC. 205-224.
- Hawkins, S. A., & Hastie, R. (1990). Hindsight: Biased judgments of past events after the outcomes are known. *Psychological Bulletin*, 311-332.
- Helsingborgs stad. (2013). *Arbeta i Helsingborgs stad - våra värderingar*. Hämtad 2013-11-11 <http://www.helsingborg.se/Medborgare/Arbete/Arbeta-i-Helsingborgs-stad/Vara-varderingar/>.
- Helsingborgs stad. (2013). *Att arbeta i Helsingborgs stad - förmåner*. Hämtad 2013-11-11 <http://www.helsingborg.se/Medborgare/Arbete/Arbeta-i-Helsingborgs-stad/Formaner-och-mojligheter/>.
- Helsingborgs stad. (2013). *Kommunens organisation*. Hämtad 2013-12-04 <http://www.helsingborg.se/Medborgare/Kommun-och-politik/Kommunens-organisation/>.
- Helsingborgs stad. (2013). *Medarbetar - och ledarpolicy*. Hämtad 2013-12-04 http://www.helsingborg.se/ImageVaultFiles/id_37200/cf_2/Medarbetar_och_ledarpolicy.PDF.
- Helsingborgs stad. (2013). *Vision 2035*. Hämtad 2013-11-28 <http://www.helsingborg2035.se>.
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 86-104. doi:10.1108/03090591211192647.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Landy, F., & Conte, J. (2010). *Work in the 21st century: an introduction to industrial and organizational psychology*. Malden, Ma: Wiley-Blackwell.
- Love, L.F., & Singh, P. (2011). Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through 'Best Employer'. *Surveys Journal of business and psychology*. 175-181.
- Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). Employer Branding - a tool for talent management. *Global Management Review*, 43-48.
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of marketing management*, 893-907. doi: 10.1362/026725709X479282.

- Melin, F. (2001). *Varumärkesstrategi. Om konsten att utveckla starka varumärken*. Malmö: Liber AB.
- Ong, L. (2011). Employer Branding and its Influence on Potential Job Applicants. *Australian Journal Of Basic & Applied Sciences*, 1088-1092.
- Parment, A., Wetterberg, G. & Myrén, V. (2009). *Med blicken framåt. Några framtida utmaningar och möjligheter för en attraktiv arbetsgivare*. Ödeshög: Sveriges kommuner och landsting.
- Rosenbaum-Elliott, R., Percy, L., & Pervan, S. (2011). *Strategic brand management*. New York: Oxford University Press Inc.
- Rousseau, D.M. (2001). "Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 511-541.
- Sehgal, K., & Malati, N. (2013). Employer Branding: A Potent Organizational Tool for Enhancing Competitive Advantage. *IUP Journal of Brand Management*, 51-65.
- Sennett, R. (2000). *När karaktären krackelerar. Människan i den nya ekonomin*. Stockholm: Atlas.
- SFS 2010:1877. *Varumärkeslagen*. Stockholm: Riksdagen.
- Thelander, E. (2012a). *Modernt ledarskap*, V-TAB Vimmerby.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Turban, D., & Cable, D. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 733-751. doi:10.1002/job.215.
- Universum. (2013). *FöretagsBarometern*. Hämtad 2013-11-25
<http://www.employerbrandingtoday.com/se/2013/03/14/google-ar-studenternas-dromarbetsgivare-efter-10-ar-pa-toppen-tappar-ikea-och-hm-i-popularitet/#more-1923>.
- van Hove, G., Bas, T., Cromheecke, S., & Lievens, F. (2013). The instrumental and symbolic dimensions of organisations' image as an employer: A large-scale field study on employer branding in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 543-557.
- Vercic, T. A., & Vercic, D. (2007). Reputation as Matching Identities and Images: Extending Davies and Chun's (2002) Research on Gaps between the Internal and External Perceptions of the Corporate Brand. *Journal of Marketing Communications*, 277-290. doi: 10.1080/13527260701300151.
- Vetenskapsrådet (2013). *Etik-regler CODEX*. Hämtad 2013-11-15
<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>.

Waghamare, S., Shivashankar, S., Sheshrao, M., & Reshma, S. (2013). Employer Branding: a strategic tool to attract and retain talents in a competitive environment. *Indian Streams Research Journal*, 1-4.

Willig, C. (2013). *Introducing qualitative research in psychology*. New York: Open University Press.

Bilaga 1 – Mailutskick till medarbetarna.

Hej!

Vi är två studenter som studerar tredje året på PA-programmet (personal - och arbetslivsfrågor) med inriktning psykologi. Vi skriver vår kandidatuppsats om Helsingborgs stad och behöver din hjälp för att kunna genomföra vår studie. Just din åsikt är viktig för oss.

Genom intervjuer vill vi ta reda på hur nyanställda inom Helsingborgs stad ser på sin arbetsgivare. Vi kommer att jämföra din bild av kommunen med hur Helsingborgs stad ser på sig själv som arbetsgivare.

Vi har fått en lista på alla medarbetare som har anställts under 2013. För att avgränsa oss har vi valt att intervjua de medarbetare som anställdes under en specifik månad. Detta är anledningen till att vi kontaktar just dig.

Till denna intervju önskar vi ca 30 minuter av din tid. Platsen väljer du själv, det kan vara på din arbetsplats, på ett café, ett rum i Helsingborgs stads lokaler på Järnvägsgatan eller annan valfri plats. Vi bjuder på fika. Intervjun kommer att äga rum under vecka -- och --, vilken tid under dessa två veckor passar dig bäst?

Helsingborgs stad kommer att ta del av studiens resultat, men ditt deltagande kommer att vara anonymt. Är du intresserad? Svara senast nu på onsdag den 13/11. Antal platser är begränsat, först till kvarn gäller.

Tack på förhand!

Vänliga hälsningar

Evita Svenle och Anna-Maria Hellborg

Lunds universitet

Bilaga 2 – Intervjuguide

1. Bakgrund:

Var bor du någonstans?

Kan du berätta lite kort om dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

Vad har du arbetat med tidigare?

2. Vad visste du om din arbetsgivare Helsingborgs stad innan du började arbeta här?

Hur fick du reda på det?

3. Hur fick du reda på att Helsingborgs stad hade en ledig tjänst?

4. Utöver din tjänst, hur kommer det sig att du sökte dig hit?

5. Vad hade du för förväntningar på din arbetsgivare innan du började arbeta här?

Fram tills nu, har förväntningarna stämt?

6. Vad anser du att Helsingborgs stad som arbetsgivare har för rykte?

Hur tror du att de skulle kunna stärka detta rykte ännu mer?

7. Hur upplevde du den första tiden på din nya arbetsplats?

Hur upplevde du introduktionen?

8. Är det något som har överraskat dig positivt när du började arbeta här?

Något som överraskade dig negativt när du började arbeta här?

9. Finns det något som din arbetsgivare skulle kunna göra bättre?

10. Finns det några fördelar med att arbeta kommunalt i stället för privat?

11. Skulle du kunna rekommendera Helsingborgs stad som arbetsgivare till någon annan?

Hur kommer det sig?

12. Hur ser du på din egen framtid inom organisationen?

13. Är det något mer vi borde ta upp som vi inte har pratat om?

Bilaga 3 – Mail till de medarbetare som ville ställa upp på intervjun.

Hej!

Här kommer lite information angående intervjun nästa vecka. Undersökningen följer vetenskapsrådets etiska regler. Du kan när som helst välja att avbryta din medverkan.

Helsingborgs stad kommer ta del av resultatet, men du kommer att vara anonym och dina svar kommer inte kunna kopplas till dig. Efter att studien är klar kommer dina svar att raderas. Här nedan följer intervjumallen vi kommer att använda oss av vid intervjun nästa vecka, ifall du är nyfiken på vad vi kommer ställa för frågor. Ifall du är intresserad kommer du kunna ta del av resultatet när studien är klar.

Hör av dig om du har några frågor!

Vänliga hälsningar

Evita och Anna-Maria