

Employer branding

En fenomenografisk studie om
Malmö stads arbete med att
attrahera och behålla personal

Anna Inghardt & Jenny Warnberg Richter

Handledare
Maria Löfgren Martinsson



Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats inom arbetslivspedagogik vid Sociologiska institutionen på Lunds universitet
Sidantal:	45
Titel:	Employer branding: En fenomenografisk studie om Malmö stads arbete med att attrahera och behålla personal
Författare:	Anna Inghardt & Jenny Warnberg Richter
Handledare:	Maria Löfgren Martinsson
Datum:	2022-12-16
Sammanfattning:	<p>Arbete med employer branding har blivit allt viktigare som ett resultat av globaliseringen. Arbetsgivare behöver profilera sitt erbjudande på ett effektivt sätt, då både potentiella och befintliga medarbetare har fler möjligheter på arbetsmarknaden. Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera hur Malmö stad arbetar med employer branding för att attrahera och behålla personal, där uppfattningar mellan yrkesverksamma inom employer och medarbetare jämförs med varandra. Studien är kvalitativ och utgår från en fenomenografisk metodansats, där empirin samlades in genom sex semistrukturerade intervjuer. Resultatet visar att man inom organisationen på olika sätt arbetar för att attrahera och behålla personal, där både intervjupersonerna som arbetar med employer branding och medarbetarna identifierar storlek, trygghet och sociala medier som viktiga beståndsdelar i arbetet med att attrahera personal. När det kommer till aspekten behålla lyfte intervjupersonerna fram ledarskap, organisationskultur, balans mellan arbete och fritid samt möjligheter till utveckling och intern rörlighet. Det framkom inte skillnader i särskilt hög utsträckning mellan grupperna, men ett antal varierade uppfattningar kunde ändå urskiljas. Studien rundas av med en avslutande reflektion, där förslag på framtida forskning presenteras. Det hade bland annat varit intressant att granska företag som många människor drömmer om att få arbeta hos och där anställda är kvar under en lång tid, för att se hur de arbetar med att attrahera och behålla personal.</p>
Nyckelord:	Employer branding, Extern employer branding, Intern employer branding, Tillitsbaserat ledarskap, Work-life balance, Organisationskultur, Intern rörlighet, Kompetensutveckling, Lärande

Innehåll

Förord	i
1. Inledning	1
1.1 <i>Syfte & frågeställningar</i>	2
1.2 <i>Avgränsningar</i>	3
1.3 <i>Bakgrund</i>	3
2. Metod	4
2.1 <i>Utgångspunkter</i>	4
2.1.1 Kvalitativ metod	4
2.1.2 Fenomenografi som metodologisk utgångspunkt	4
2.2 <i>Genomförande</i>	5
2.2.1 Urval	5
2.2.2 Datainsamling	7
2.2.3 Bearbetning	8
2.3 <i>Kvalitet</i>	10
2.3.1 Validitet	10
2.3.2 Reliabilitet	11
2.3.3 Etiska överväganden	12
2.3.4 Metoddiskussion	13
3. Resultat	14
3.1 <i>Attrahera</i>	14
3.1.1 Malmö stad som organisation	14
3.1.2 Kännedom om Malmö stad	15
3.2 <i>Behålla</i>	16
3.2.1 Överensstämmande bild	16
3.2.2 Stolthet och meningsfullhet	17
3.2.3 Tillitsbaserat ledarskap	18
3.2.4 Balans mellan arbete och fritid	19
3.2.5 Organisationskultur	19
3.2.6 Möjligheter till utveckling, lärande och intern rörlighet	21
4. Teori	23
4.1 <i>Sökning, urval och källkritik</i>	23
4.2 <i>Employer branding</i>	24
4.2.1 Extern employer branding	25
4.2.2 Intern employer branding	26
4.3 <i>Ledarskap</i>	27
4.3.1 Tillitsbaserat ledarskap	28

4.4	<i>Balans mellan arbete och fritid</i>	29
4.5	<i>Organisationskultur</i>	30
4.6	<i>Kompetensutveckling och lärande</i>	31
4.7	<i>Intern rörlighet</i>	32
4.8	<i>Sammanfattning</i>	33
5.	Analys och diskussion	34
5.1	<i>Attrahera</i>	34
5.1.1	Malmö stad som organisation	34
5.1.2	Kännedom om Malmö stad	34
5.1.3	Reflektioner	35
5.2	<i>Behålla</i>	36
5.2.1	Överensstämmande bild	36
5.2.2	Stolthet och meningsfullhet	37
5.2.3	Tillitsbaserat ledarskap	38
5.2.4	Balans mellan arbete och fritid	38
5.2.5	Organisationskultur	39
5.2.6	Möjligheter till utveckling, lärande och intern rörlighet	39
5.2.7	Reflektioner	41
6.	Avslutande reflektion	44
6.1	<i>Slutsats</i>	44
6.2	<i>Förslag till framtida forskning</i>	45
	Referenslista	46
	Bilagor	a
a.	<i>Missivbrev</i>	a
b.	<i>Samtyckesbrev</i>	b
c.	<i>Intervjuguide: Yrkesverksamma inom employer branding</i>	c
d.	<i>Intervjuguide: Medarbetare</i>	e

Förord

Till att börja med är vi oerhört tacksamma över att vi fick möjligheten att skriva detta examensarbete om Malmö stad som organisation. Vidare vill vi framföra ett stort tack till våra respondenter som tagit sig tiden att bidra med intressanta och värdefulla uttalanden om ämnet för denna uppsats. Sedan vill vi även tacka vår handledare Maria Löfgren Martinsson som varit engagerad, kommit med viktig feedback och lärorika tips samt stöttat oss under arbetets gång. Detta har gjort att vi kontinuerligt kunnat förbättra vår uppsats!

Anna Inghardt & Jenny Warnberg

Lund, 16 december 2022

1. Inledning

*“I en globaliserad värld med snabb kommunikation och nya sätt att sprida kunskap och erbjudanden blir det viktigare att profilera sitt erbjudande som arbetsgivare – arbetsökande och befintliga medarbetare har ju fler möjligheter att hitta och nappa på nya erbjudanden.”*¹ I denna nya verklighet har employer branding kommit att bli allt mer viktigt.²

Employer branding kan definieras som de ekonomiska, funktionella och psykologiska fördelar en anställd får genom att vara anställd i ett företag.³ De centrala aktiviteterna inom employer branding är att attrahera, rekrytera och behålla medarbetare.⁴ Mänskliga resurser anses vara bland det viktigaste en organisation har⁵, och genom arbetet med employer branding ökar organisationernas möjligheter att attrahera och behålla de medarbetare som besitter rätt potential⁶. Organisatorisk attraktion innebär att en potentiell medarbetare har en positiv syn på organisationen och ser det som en attraktiv plats att arbeta på.⁷ För att medarbetare sedan ska vilja stanna i organisationen krävs det att organisationen erbjuder rätt saker.⁸

För att få en initial inblick i vad det är som attraherar kandidater, och vad det är som gör att anställda vill stanna kvar på en arbetsplats, har vi tagit del av en tidigare studie skriven av Åteg, Hedlund och Pontén - *Attraktivt arbete. Från anställdas uttalanden till skapandet av en modell*. Studiens syfte är att skapa utökad förståelse för vad som gör arbete attraktivt.⁹ Intervjuer genomfördes med utgångspunkt i olika teman. Ett av dessa teman var ”Kan man veta att ett arbete är attraktivt innan man börjat där?” och ett annat var ”Vad gör att ett arbete förblir attraktivt?”. Respondenterna hade varierande svar på frågan beträffande om man på förhand kunde veta huruvida ett arbete är attraktivt. Det som framkom var bland annat att man i förväg kunde försöka göra en bedömning av vilka möjligheter till utveckling och arbetsuppgifter arbetet omfattar. Även närhet till arbetet och organisationens utvecklingsambition var sådant som togs i beaktande i bedömningen av om arbetet sågs som attraktivt innan man började. En del av respondenterna uttryckte att det inte är möjligt att på förhand veta om ett arbete är attraktivt, medan andra menade

¹ Anders Parment, “Vad är employer branding?” *Sveriges kommuner och regioner*, s. 1.

² Parment, s. 12.

³ Tim Ambler & Simon Barrow, “The employer brand” *Journal of Brand Management* 4:3 (1996), s. 3.

⁴ Parment, s. 1.

⁵ Karnica Tanwar & Asha Prasad, (2016) “Exploring the relationship between employer branding and employee retention” *Global Business Review* 17:3 (2016), s. 187.

⁶ Wim Elving, Jorinde J.C. Westhoff, Kelta Meeusen & Jan-Willem Schoonderbeek, “The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice” *Journal of Brand Management* 20:05 (2013), s. 1.

⁷ Elving, W. J., Westhoff, J. J., Meeusen, K., & Schoonderbeek, J. W. (2013). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, s.12.

⁸ Ambler & Barrow 1996, s. 4.

⁹ Mattias Åteg, Ann Hedlund & Bengt Pontén, (2004) “Attraktivt arbete. Från anställdas uttalanden till skapandet av en modell” *Arbetsliv i omvandling* 1:1 (2004), s. 54.

att det är möjligt men att det beror på hur noga man själv kan undersöka arbetet. På frågan vad det är som gör att ett arbete förblir attraktivt betonades flera olika områden. Gemenskap, relationer till kollegor, intressanta arbetsuppgifter, delaktighet, utvecklingsmöjligheter samt möjligheter till utökat ansvar var några av de aspekter som lyftes.¹⁰

I vår studie har vi valt att fördjupa oss i ämnet i Malmö stad, som under flera år har satsat på arbetet med employer branding. År 2013 blev organisationen utsedd till årets Employer branding-stad och motiveringen bakom utmärkelsen var att kommunen på ett kreativt sätt arbetat för att bygga ett starkt employer brand, där ledarskap, mångfald och nya initiativ är ledorden.¹¹ För organisationen i stort, och individerna som tillhör den, kan vår studie vara intressant så till vida att den kan bidra till en fördjupad förståelse för funktionen och betydelsen av employer branding, hur arbetet genomförs och hur verkligheten faktiskt ser ut enligt de intervjuade medarbetarna.

För oss som blivande personalvetare anser vi att ämnet är intressant att granska med anledning av att employer branding har blivit allt viktigare på den konkurrerande arbetsmarknaden, där organisationer behöver utveckla strategier för att attrahera och behålla medarbetare. Genom två olika perspektiv, dels från arbetsgivarsidan och dels från medarbetarnas håll, är vår förhoppning att vi ska kunna bidra till en fördjupad bild kring hur arbetet går till och vad medarbetarna uppfattar att det resulterar i.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera hur Malmö stad arbetar med employer branding för att attrahera och behålla sin personal. Vi ämnar att utgå både från ett arbetsgivar- och medarbetarperspektiv, där vi har som avsikt att jämföra organisationens arbete med employer branding med vad medarbetarna anser har fått dem att vilja arbeta samt stanna kvar på arbetsplatsen.

Syftet mynnade ut i följande frågeställningar:

- Hur uppfattar yrkesverksamma inom employer branding, inom Malmö stad, arbetet med att attrahera och behålla sin personal?
- Vilka uppfattningar finns bland medarbetarna om varför man blev attraherad av och vill stanna kvar inom Malmö stad?
- I vilken utsträckning finns det skillnader i uppfattningar mellan de yrkesverksamma inom employer branding och medarbetarna?

Våra två huvudsakliga områden vi ämnar att studera är som nämnt “attrahera” och “behålla”. Vi menar på och utgår från att utveckling är en del av området “behålla”, då vi förmodar att det är en viktig aspekt som bidrar till att medarbetare väljer att stanna kvar på sin arbetsplats. Området kompetensutveckling, samt faktumet att vår studie kan

¹⁰ Åteg, Hedlund & Pontén 2004, s. 43.

¹¹ Mynewsdesk, *Malmö utsedd till årets employer branding-kommun*, 2013., <https://www.mynewsdesk.com/se/malmo/pressreleases/malmoe-utsedd-till-aarets-employer-branding-kommun-917209> [hämtad 2022-11-01].

uppmärksamma utvecklingsmöjligheter kring arbetet med employer branding för både organisationen i fråga och andra företag, får studien att ha en direkt pedagogisk relevans.

1.2 Avgränsningar

Studien är avgränsad till Malmö stad som organisation, vilket gör att ingenting kan sägas om alla kommunala verksamheters arbete med employer branding. Malmö stad erhåller särskilda karaktäristiska drag, vilka särskiljer dem från andra kommuner.

Vi har avgränsat oss till personer som har arbete med employer branding som en av sina huvudsakliga arbetsuppgifter. Gällande medarbetarna hade vi dock inga specifika urvalskriterier. Vidare arbetar alla deltagare inom Malmö stad, vilket därmed gör att vi inte studerat vad en person som inte arbetar inom organisationen har för uppfattning om dess arbete med employer branding. Studien har därav avgränsats till Malmö stads arbete med employer branding, med utgångspunkt i aspekterna attrahera och behålla, utifrån olika interna organisatoriska positioner.

1.3 Bakgrund

Studien har genomförts i Malmö stad. Antalet anställda i organisationen uppgår i omkring 28000, vilka ger service och utvecklar Malmö.¹² Malmö stad utgörs av 14 förvaltningar, med det gemensamma uppdraget att skapa välfärd och hållbar samhällsutveckling.¹³ Det är kommunfullmäktige som avgör hur de olika verksamheterna ska organiseras, där varje förvaltning styrs av en nämnd eller styrelse som utses av kommunfullmäktige.¹⁴

I vårt arbete utgick vi från Stadskontoret när vi intervjuade yrkesverksamma inom employer branding, vilket är kommunstyrelsens förvaltning. Denna förvaltning stödjer kommunstyrelsen i arbetet att leda, samordna och ha uppsikt över hela den kommunala organisationen. Förvaltningen har ett helhetsansvar över Malmö stad.¹⁵ Vidare är medarbetarna från tre olika förvaltningar, närmare bestämt Hälsa-, vård och omsorgsförvaltningen, Serviceförvaltningen samt Arbetsmarknads- och socialförvaltningen.

Det är svårt att specificera när Malmö stad började arbeta med employer branding, då det är något som egentligen alltid har gjorts. Det är dock ungefär 10-15 år sedan man började benämna arbetet som just employer branding, och började ta fram en reell strategi kring arbetsgivarvarumärket och titta närmare på hur detta förmedlas utåt. Arbetet med employer branding görs för att kommunicera vilka Malmö stad är som arbetsgivare, för att ge utomstående människor en inblick i verksamheten och samtidigt bygga en intern stolthet bland medarbetarna.¹⁶

¹² Malmö stad, *Om Malmö stads organisation*, 2022., <https://malmo.se/Om-Malmo-stad/Var-organisation/Om-Malmo-stads-organisation.html>, [hämtad 2022-10-31].

¹³ Malmö stad. *Våra verksamheter*, u.å., <https://malmo.se/Jobb/Verksamhet.html> [hämtad 2022-10-31].

¹⁴ Malmö stad, *Om Malmö stads organisation*.

¹⁵ Malmö stad. *Stadskontoret*, u.å., <https://malmo.se/Om-Malmo-stad/Var-organisation/Forvaltningar/Stadskontoret.html>, [hämtad 2022-10-31].

¹⁶ Elin, yrkesverksam inom Employer branding i Malmö stad. Intervju 2022-11-07

2. Metod

Nedan presenteras en redogörelse för hur vi valt att genomföra vår studie, samt en reflektion över hur dessa metodologiska verktyg har påverkat såväl arbetet som det slutgiltiga resultatet. Avsnittet är uppdelat i utgångspunkter, genomförande och kvalitet, vilka innefattar en skildring av valet av metodologisk utgångspunkt, urval av respondenter, datainsamling och bearbetning av data, samt resonemang kring validitet, reliabilitet och etiska överväganden. Avslutningsvis förs en diskussion kring hur metoden överlag fungerat och inverkat på studien.

2.1 Utgångspunkter

2.1.1 Kvalitativ metod

Vi valde att ta avstamp i kvalitativ metod, av den anledning att vi i vår småskaliga studie ville få fram så djupgående och detaljerad data som möjligt för att kunna beskriva och analysera vårt valda fenomen.¹⁷ Kvalitativ data är alltid ett resultat av en tolkningsprocess.¹⁸ Vi har försökt att anamma ett så öppet och neutralt sinne som möjligt, för att inte färga resultat och analys i alltför hög grad. Vidare, på grund av den kvalitativa forskningens tendens att fokusera på intensiva studier av ett relativt litet antal enheter, är det svårare att generalisera resultatet till andra liknande fall.¹⁹ Cohen et al. framhäver dock att kvalitativ forskning inte tenderar att försöka generalisera sitt resultat, utan ämnar endast att representera det fenomen som undersöks.²⁰ I och med att denna studie avgränsar sig till att endast rikta in sig på en organisation, Malmö stad, deras arbete med employer branding och intervjupersonernas uppfattningar, var inte målet att kunna generalisera resultatet till andra organisationer.

2.1.2 Fenomenografi som metodologisk utgångspunkt

Fenomenografi är en metodansats som beskriver och analyserar människors sätt att förstå och tänka om olika fenomen, där utgångspunkten är att människor uppfattar händelser på olika sätt.²¹ Denna forskningsansats lämpade sig för oss då vi förmodade att det skulle komma att finnas variationer mellan yrkesverksamma inom employer branding och medarbetares syn på Malmö stads arbete med att attrahera och behålla personal. Vi ämnade med andra ord att fokusera på skillnader, istället för likheter, mellan olika uppfattningar, vilket gjorde att en fenomenografisk utgångspunkt var lämplig. Förenligt med fenomenografi är ett induktivt förhållningssätt. Det innebär att det är empirin, och inte teorin, som utgör utgångspunkten.²² Vi har inte förankrat vår studie i befintliga teorier, utan istället samlat in empiri och därefter valt ut teorier. Vi började alltså med att utforma en intervjuguide utifrån den information vi ansåg behövdes samlas in för att kunna besvara syfte och frågeställningar, för att sedan genomföra intervjuerna. Utifrån

¹⁷ Martyn Denscombe, *Forskningshandboken; För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, 4 uppl. (Lund: Studentlitteratur, 2018), s. 23.

¹⁸ Denscombe 2018, s. 423.

¹⁹ Denscombe 2018, s. 422.

²⁰ Louis Cohen, Lawrence Manion & Keith Morrison, *Research methods in education*, 7 uppl. (Taylor & Francis Ltd, 2011), s.181.

²¹ Andreas Fejes & Robert Thornberg, *Handbok i kvalitativ analys*, 2 uppl. (Lund: Liber, 2015), s. 162.

²² Fejes & Thornberg 2015, s. 135.

den empiri som samlades in från intervjutillfällena kunde vi urskilja passande och aktuella teorier. Trots att vi inte hade några förvalda teorier som utgångspunkt, tog vi i beaktande att vi som forskare kunde påverka forskningen i en viss riktning baserat på våra bakgrunder, övertygelser och tidigare kunskap på området.

Ontologi handlar om hur man ser på världen och dess verklighet, medan epistemologi handlar om hur man ser på kunskap och hur kunskap skapas.²³ Vår ontologiska utgångspunkt är att världen är socialt konstruerad, och att det finns olika konstruktioner av verkligheten. Utifrån en fenomenografisk ansats kan vi inte uppnå den absoluta verkligheten av Malmö stads arbete med employer branding. Vidare, utifrån vår epistemologiska utgångspunkt, utgår vi från en konstruktionistisk uppfattning om hur kunskap kommer till. Baserat på den fenomenografiska ansatsen finns det inte en enda sanning, utan flera sanningar som är grundade på olika människors uppfattningar. Kunskap bildas genom erfarenheter, och är därmed subjektiv.

2.2 Genomförande

Under arbetets gång har vi haft i åtanke att vår rapport inte kan bli en ordagrann beskrivning av våra intervjupersoners uppfattningar om Malmö stads arbete med employer branding. Istället är resultatet snarare en redigerad redogörelse. Detta beror på att man som forskare har ett begränsat utrymme att presentera all insamlad data, vilket gör att en redigerad variant av helheten ges. Faktum att forskaren kan, och ibland är tvungen, att välja vilken data som ska inkluderas gör att det finns stor risk för snedvridning av resultatet.²⁴ Vidare utgörs kvalitativ dataanalys av tolkningar, vilket medför att studies framställning inte bör betraktas som en exakt bild om vad som sagts, utan som som en variant av sanningen.²⁵ Forskaren tar i kvalitativ dataanalys med sina personliga värderingar, förutfattade meningar och fördomar, samt sin bakgrund och en agenda, vilket gör att forskningen i hög grad kan påverkas av subjektivitet och selektivitet.²⁶ Detta har vi beaktat och försökt minimera genom en eftersträvan att inkludera majoriteten av datan, samtidigt som vi försökt att ha ett öppet sinne och inte applicera våra subjektiva åsikter på materialet. Vidare har vi försökt vara reflexiva genom att vi har gjort olika tolkningar av materialet samt varit medvetna över vår påverkan på resultatet och analysen, för att möjliggöra en ökning av objektivitet.

2.2.1 Urval

Vi ämnade att använda explorativt urval²⁷, av den anledning att vi ville beskriva och analysera några få respondenters uppfattningar som skulle kunna ge den information som behövdes för att besvara studiens frågeställningar. Fortsättningsvis nyttjades icke-sannolikhetsurval som utgångspunkt för urvalet av undersökningspopulationen, vilket innebär att man har en viss bestämmanderätt och valfrihet över urvalet.²⁸ För att kunna besvara vår första frågeställning var utgångspunkten att välja personer utifrån deras expertis och erfarenhet av arbetet med employer branding inom Malmö stad. Efter en

²³ Fejes & Thornberg 2015, s. 22.

²⁴ Cohen, Manion & Morrison 2011, s. 540.

²⁵ Denscombe 2018, s. 472-473.

²⁶ Cohen, Manion & Morrison 2011, s. 554.

²⁷ Denscombe 2018, s. 58.

²⁸ Denscombe 2018, s. 59.

sökning på Google fick vi fram information om två personer på LinkedIn, som hade god inblick i arbetet med employer branding inom Malmö stad. Vi hörde då av oss till dem och fick då även kontakt med ytterligare en kollega. Genom en av de personer som arbetar med employer branding fick vi sedan kontaktuppgifter till tre stycken medarbetare som var villiga att ställa upp på intervju. Urvalet resulterade i tre stycken yrkesverksamma inom employer branding respektive tre stycken medarbetare på olika förvaltningar, närmare bestämt Serviceförvaltningen, Arbetsmarknads- och socialförvaltningen samt Hälsa-, vård och omsorgsförvaltningen. Samtliga personer fick på förhand information om vår studie och syftet med intervjun, samt ungefärlig uppskattad tidsåtgång, för att kunna göra ett medvetet och informerat val kring att välja att delta eller inte.

Valet av yrkesverksamma inom employer branding var ett målinriktat urval, vilket innebär att man väljer ut kunniga personer med ett specifikt syfte, som besitter djup kunskap om särskilda frågor baserat på exempelvis yrkesroll, erfarenhet eller expertis. Denna urvalsmetod möjliggör representativitet.²⁹ Vi handplockade med andra ord dessa tre personer utifrån deras relevans för rapportens ämne. Vi ansåg att de kunde ge oss den information vi sökte efter för att kunna uppfylla vårt syfte, baserat på de egenskaper de besitter, samtidigt som de utgör en god representation av de som arbetar med employer branding inom Malmö stad. Dock är Malmö stad en bred verksamhet, och fler personers uppfattningar, från olika förvaltningar, hade behövts för att få ett representativt resultat. Vidare kan valet av medarbetare sägas vara ett bekvämlighetsurval, då det innebär att man väljer respondenter baserat på tillgänglighet.³⁰ Vi hade inga uppsatta kriterier som medarbetarna skulle uppnå, mer än att de skulle arbeta inom Malmö stad, och vi hade begränsat med tid för att få kontakt med och handplocka personer på egen hand.

De utvalda respondenterna är inte representativa för hela Malmö stads yrkesverksamma inom employer branding och medarbetare, eller organisationens verksamhet i stort. Frågeställningarna ämnar inte att ge en total bild av hur arbetet med employer branding ser ut, utan svarar endast utifrån de personer vi har intervjuats perspektiv. De som arbetar med employer branding gav överensstämmande svar gällande hur arbetet med employer branding går till, vilket gör att vi bedömer det som representativt för hur Malmö stad bedriver arbetet med att attrahera och behålla sin personal. Vad gäller svaren om vad som får potentiella och nuvarande medarbetare att bli intresserade av och vilja stanna kvar inom Malmö stad går däremot inte att se som representativt för den stora massan, då det rör sig om uppfattningar.

Vidare har vi medvetet reflekterat över att studien kan få ett snedvridet resultat, av den anledning att de som arbetar med employer branding kan vara mycket positivt inställda till deras arbete med att attrahera och behålla personal. Å ena sidan gör detta att det finns en risk att ett kritiskt perspektiv inte uppkommit i särskilt hög grad, jämfört med den optimistiska infallsvinkeln. Å andra sidan behöver inte detta inverka på resultatet på ett negativt sätt, då vi ämnar att få fram personernas uppfattningar, vilka kan vara både positiva och negativa.

²⁹ Cohen, Manion & Morrison 2011, s. 156-157.

³⁰ Cohen, Manion & Morrison 2011, s. 155-156.

2.2.2 Datainsamling

Rapporten bygger på kvalitativa intervjuer som datainsamlingsmetod. Genom dessa intervjuer har vi fått tillgång till personliga berättelser och uppfattningar om Malmö stads arbete med employer branding, utifrån perspektiven *attrahera* och *behålla*. Detta gav oss detaljerade och djupgående förklaringar som kunde uppfylla studiens syfte. En annan positiv aspekt med denna datainsamlingsmetod är att man under intervjutillfället kan förtydliga frågor vid behov, vilket gör att risken blir mindre att viktig data går förlorad på grund av missförstånd.³¹

Vi intervjuade endast en person åt gången, då vi ansåg det vara det lämpligaste tillvägagångssättet för att komma åt varje persons individuella uppfattning om fenomenet i fråga, och för att säkerställa att samtliga intervjupersoner fick besvara alla frågor på ett utförligt sätt. Utifrån rekommendationen att två forskare bör närvara vid en intervju, varav en ställer frågor och den andra observerar³², bestämde vi oss för att göra på detta sätt. Vi ansåg att detta skulle ge oss en bättre helhetsbild av innehållet, samt minska risken att viktig information kunde gå till spillo. Även om endast en utav oss ställde frågorna, enligt vår intervjuguide, kunde den andra flika in med frågor som uppkom utifrån respondentens svar. Vi hade i åtanke att intervjupersonen kunde uppleva en social utsatthet med att sitta ensam med två personer, där dessutom en av personerna endast observerade händelseförloppet vilket kanske kunde upplevas stressande eller hotfullt. Vi var dock båda noggranna med att implementera ett lättsamt klimat genom att le och nicka instämmande när personen svarade på frågorna.

Vidare valde vi att genomföra semistrukturerade intervjuer, vilket är lämpligt när man som forskare vill kunna hålla sig inom ett ämnes ramar men samtidigt komma åt respondenternas uppfattningar om ämnet.³³ Valet att använda oss av semistrukturerade intervjuer baserades därför på att det passade studiens syfte och vår fenomenografiska utgångspunkt. Semistrukturerade intervjuer syftar till att man utgår från en intervjuguide med färdiga frågor som går att justera under tidens gång.³⁴ Med andra ord kunde vi från en intervju till en annan skifta ordningsföljden och modifiera frågorna, efter vad vi ansåg vara lämpligt utifrån den information som genererades, och på så sätt pröva olika intressanta infallsvinklar. Att utgå från en semistrukturerad intervju resulterar i data som grundas på respondentens prioriteringar, genom att varje intervjuperson har möjlighet att utveckla sina tankar och fokusera på det som den anser vara de viktigaste elementen att ta upp.³⁵ Våra intervjufrågor var öppna, vilket tillät intervjupersonen att på ett utförligt sätt redogöra för sina tankar. Det lämnade även utrymme för oväntade svar, vilka kunde vara till nytta för oss. Detta ansåg vi vara användbart för vårt syfte och frågeställningar. Vidare menar Patel och Davidson att det är viktigt att se till att ens frågor inte är för långa, komplicerade eller ledande, samt att de inte innehåller negationer eller ord som är tvetydiga, svårförståeliga eller värdeladdade.³⁶ Detta reflekterade vi över när vi

³¹ Denscombe 2018, s. 267-268.

³² Mats Alvesson, *Intervjuer: genomförande, tolkning och reflexivitet*, 1 uppl. (Malmö: Liber, 2011), s. 44.

³³ Alvesson 2011, s. 62.

³⁴ Denscombe 2018, s. 269.

³⁵ Alvesson 2011, s. 62.

³⁶ Runa Patel & Bo Davidson, *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, 4 uppl. (Lund: Studentlitteratur, 2011), s. 78-79.

formulerade våra frågor, och säkerställde därmed att de var tydliga, neutrala och lättförståeliga.

Sammanlagt genomfördes sex intervjuer, varav tre utfördes fysiskt på olika kontor inom Malmö stad och tre skedde digitalt via Teams. Vi såg den fysiska intervjun som det bästa alternativet för att få till en avslappnad och öppen atmosfär. De digitala intervjuerna genomfördes på grund av att det var smidigare för respektive part, och för att inte fanns tillgång till en ostörd plats att träffas på fysiskt. Vi hade i åtanke att vi vid dessa intervjuer kanske inte lyckades frambringa samma tillit och konfidentialitet som vid en fysisk träff.

Innan varje intervju fick vi underskrift på vårt samtyckesbrev av deltagaren. Vi upprepade även studiens syfte och att möjligheten att avbryta sin medverkan, eller att inte svara på en viss fråga, hela tiden finns. Vidare påminde vi om att vi skulle spela in intervjun för att sedan kunna transkribera allt material. För att etablera en avslappnad stämning och få igång en dialog med respondenten började vi med att ställa enkla, uppvärmande frågor. Exempel på frågor var: “Vad är din yrkesroll?” och “Hur länge har du arbetat inom Malmö stad?”. Sedan övergick vi till att ställa frågor som skulle användas för att besvara våra frågeställningar, där vi följde upp djupare när det var nödvändigt. Till sist avslutade vi intervjun med att fråga ifall de hade något att tillägga, och om vi kunde återkomma med korta frågor i efterhand ifall det skulle behövas.

2.2.3 Bearbetning

Efter datainsamlingen transkriberade vi alla intervjuer, för att bibehålla respondenternas exakta svar och kunna gå tillbaka till materialet vid behov. Vi ansåg detta vara grundläggande för att kunna presentera ett precist resultat, och därtill analys. När man transkriberar försvinner ofta betoningar, gester, mimik och kroppsspråk, samtidigt som en omedveten, eller medveten, påverkan på materialet många gånger sker.³⁷ Vidare kan datan förlora en del av sin innebörd och autencitet, genom att man som forskare kan komma att behöva omskapa vad som sagts så att det blir förståeligt i skriftligt format.³⁸ Med denna vetskap i bakhuvudet försökte vi “snygga till” datan så lite som möjligt, genom att ange vad respondenterna sa ordagrant och även uppge tysta partier och eftertryck när vi ansåg det vara relevant.

Det finns olika sätt att ta sig an dataanalys inom den fenomenografiska metodansatsen, där vi valde att använda oss av en analysmodell bestående av sju steg.³⁹ Det första steget i denna modell är att bekanta sig med sitt material⁴⁰, vilket vi gjorde genom att läsa igenom våra transkriberade intervjuer ett flertal gånger. Nästa steg är att påbörja analysen, där man urskiljer de mest betydelsefulla uttalanden som ska ge en representativ bild av hela dialogen om fenomenet i fråga.⁴¹ Detta gjorde vi genom att i Google Drive markera meningar och stycken för att skapa kommentarer i marginalen, i form av tankar och idéer som uppkom medan vi läste. Nästa moment är att jämföra olika passager, för att försöka

³⁷ Patel & Davisson 2011, s. 107.

³⁸ Denscombe 2018, s. 397.

³⁹ Lars-Ove Dahlgren & Margareta Fallsberg, *Phenomenography as a qualitative approach in social pharmacy research*, (Journal of social and administrative pharmacy, 1991), se Andreas Fejes & Robert Thornberg, *Handbok i kvalitativ analys*, 2 uppl. (Lund: Liber, 2015), s. 167.

⁴⁰ Dahlgren & Fallsberg, se Fejes & Thornberg 2015, s. 167.

⁴¹ Dahlgren & Fallsberg, se Fejes & Thornberg 2015, s. 168.

upptäcka skillnader och likheter i materialet. För att kunna lägga märke till olikheter mellan uppfattningar, som är fenomenografins fundamentala mål, är det lämpligt att även leta efter likheter.⁴² Vi valde att på ett systematiskt sätt sortera in svaren från varje respondent under respektive fråga, för att få en god överblick över materialet. Vi gick sedan sedan igenom en fråga med tillhörande svar i taget, för att urskilja både likheter och skillnader. Denna process förenklades av den anledning att vi hade utgångspunkt i samma frågor till de personer som arbetar med employer branding, samt samma frågor till medarbetarna. Vidare överensstämde frågorna till de yrkesverksamma personerna inom employer branding med de frågor vi ställde till medarbetarna till stor del, vilket gjorde bearbetningen och jämförelsen av datan enklare. Här använde vi oss av kodning, vilket är en process där delar av datan bryts ner till mindre enheter, vilka sedan undersöks, jämförs och kategoriseras. Dessa olika mindre enheter tillskrivs då en etikett, som utgör en beskrivning av texten.⁴³ Vi kodade genom att välja ut namn som beskrev olika sekvenser i transkriberingen och markerade dessa med olika färger. Kodningen gjorde det möjligt för oss att identifiera liknande information i intervju svaren, genom att upptäcka frekvenser och mönster i datan. Följande moment handlar sedan om att gruppera de skillnader och likheter som hittats. Detta görs genom att forskaren samlar de funna stycken och passager i olika grupper, och sedan försöker relatera dem till varandra.⁴⁴ Genom att utgå från de likheter och skillnader vi fann, identifierade vi gemensamma teman som vi delade upp utefter på förhand definierade bredare teman, nämligen att *attrahera* och *behålla* medarbetare. Inom ramen för dessa två övergripande, redan existerande, teman identifierades därefter lämpliga underkategorier under analysens gång, utifrån de mönster vi kunde se i intervju personernas svar. Nästkommande steg i analysmodellen är att artikulera sina kategorier, vilket innebär att man som forskare försöker hitta kärnan av likheter i de olika kategorierna, för att i nästa steg namnge sina kategorier. I det slutgiltiga steget är det viktigt att granska alla stycken för att säkerställa att ens valda kategorier är exklusiva, och att inte olika stycken passar in på eller matchar flera kategorier.⁴⁵ Vi försökte urskilja de mest signifikanta uppfattningarna, granskade våra olika kategorier och sammanförde några till ett färre antal. Våra kategorier mynnade slutligen ut i de uppdelningar vi valt att göra under resultatavsnittet, nämligen; *Malmö stad som organisation* och *Kännedom om Malmö stad*, samt *Överensstämmande bild, Stolthet och meningsfullhet, Tillitsbaserat ledarskap, Balans mellan arbete och fritid, Organisationskultur och Möjligheter till utveckling, lärande och intern rörlighet*. Utifrån detta kunde vi sedan välja relevanta teorier, som sedan kopplades samman med empirin i analysen.

Vi väntade inte med bearbetning av materialet förrän allt var insamlat, utan utförde istället löpande analyser genom att direkt efter varje intervju transkribera den och gå igenom vad som sagts vid detta tillfälle. Patel och Davidson menar att löpande analyser gör att man har varje intervju färskt i minnet vilket underlättar analysen, samt möjliggör att intervjuguider kan justeras till nästa intervju.⁴⁶ Vi inledde med att intervjua de personer

⁴² Dahlgren & Fallsberg, se Fejes & Thornberg 2015, s. 169.

⁴³ Cohen, Manion & Morrison 2011, s.559-560.

⁴⁴ Fejes & Thornberg 2015, s. 169.

⁴⁵ Fejes & Thornberg 2015, s. 170.

⁴⁶ Patel & Davidson 2011, s. 121.

som är yrkesverksamma inom employer branding, för att sedan använda oss av den information som framkom vid dessa intervjutillfällen i intervjuguiden till medarbetarna. Vidare kunde vi även se ifall något hade förbisetts eller om vissa frågor var snarlika och gav repetitiva svar, vilket gjorde att vi kunde justera intervjuguiden inför nästa intervju genom att lägga till eller ta bort frågor.

Slutligen försökte vi i resultatdelen uppnå en balans mellan citat från intervjuerna och egen kommenterad text. Detta för att läsaren ska få chansen att avgöra trovärdigheten i våra tolkningar, samtidigt som de inte blir överlåtna för mycket av analysen själv.

2.3 Kvalitet

Av den anledning att man som forskare inom kvalitativ forskning blir nära involverad vid både insamling och analys av data, samt att människor och miljöer förändras kontinuerligt, är det svårt att återskapa data och slutsatser på ett identiskt sätt flera gånger.⁴⁷ Vidare, som nämnt tidigare, utgörs kvalitativ data av en tolkningsprocess. Det är viktigt att med ett öppet sinne försöka närma sig analys av data, samt ha i åtanke att ens personliga erfarenheter och värderingar kan få en inverkan på dataanalysen.⁴⁸ Genom denna medvetenhet hoppas vi att analysen har blivit mindre subjektiv.

2.3.1 Validitet

God validitet handlar om i vilken utsträckning forskare kan visa på att deras data är träffsäker och exakt⁴⁹, och refererar även till om en studie undersöker det den avser att undersöka⁵⁰. Ett sätt att angripa frågor gällande träffsäkerhet och exakthet är kommunikativ validitet. Det innebär att läsaren ges möjligheten att bilda sig en egen uppfattning om forskningen är trovärdig eller inte.⁵¹ Detta menar vi uppfylls genom att denna rapport kommer att publiceras för allmänheten, samt att kurskamrater, lärare och organisationen som studerats kommer kunna ta del av vårt arbete. Fortsättningsvis kan man som forskare se till att inte rycka loss respondenternas svar ur sin kontext och låta dess karakteristiska drag gå förlorade.⁵² Genom att ta med ordagranna citat från intervjupersonerna och förklara dess innebörd, har vi tagit detta i beaktande.

Vid intervjuer kan man kontrollera datans riktighet och relevans under tiden som den samlas in, vilket höjer forskningens validitet. Dock grundar sig sådan data på vad personerna i fråga säger att de tänker och gör, vilket gör att man inte med säkerhet kan veta ifall det som sades under intervjuerna överensstämmer med vad som faktiskt görs i praktiken.⁵³ Samstämmighet tycks föreligga bland de som arbetar med employer branding, gällande hur arbetet med employer branding ser ut, vilket talar för att de var ärliga när de gav sina svar. Vidare var vi med vår fenomenografiska utgångspunkt ute efter respondenternas uppfattningar, vilket gör att det inte föreligger relevant att avgöra huruvida något är sant eller falskt.

⁴⁷ Denscombe 2018, s. 419.

⁴⁸ Denscombe 2018, s. 423-426.

⁴⁹ Denscombe 2018, s. 420.

⁵⁰ Patel & Davidsson 2011, s. 102.

⁵¹ Patel och Davidsson 2011, s. 108.

⁵² Patel och Davidsson 2011, s. 108.

⁵³ Denscombe 2018, s. 293.

Då kvalitativ forskning kan vara svår att generalisera, kan man istället tala om begreppet överförbarhet. Genom att producera fylliga beskrivningar kan de som tar del av studien avgöra hur överförbara resultaten är till en annan miljö.⁵⁴ Trots att denna studie avgränsar sig till Malmö stad menar vi att det hade kunnat gå att göra jämförelser och kopplingar till andra likvärdiga fall, exempelvis en annan kommunal verksamhet med liknande förutsättningar. Vi menar därför att resultatet av vår studie möjligen är överförbart till en liknande kontext och sammanhang, vilket alltså utgör ett visst mått av generalisering.

Man kan argumentera för att studiens validitet har minskat på grund av vårt icke-slumpmässiga urval. Vi har dock inte valt ut respondenterna med någon annan agenda än att personerna i fråga arbetade inom Malmö stad, där hälften skulle vara yrkesverksamma inom employer branding, samt att de fanns tillgängliga att delta på en intervju.

2.3.2 Reliabilitet

Reliabilitet syftar på att en studie sker på ett tillförlitligt sätt, och handlar om forskningen i fråga kan få ett liknande resultat ifall den skulle utföras på en liknande grupp av respondenter i ett liknande sammanhang.⁵⁵ En undersöknings tillförlitlighet vid utförande av intervjuer är till stor del relaterad till intervjuarens förmåga.⁵⁶ Vid intervjutillfällena har vi försökt göra omsorgsfulla granskningar av respondenternas svar, och för att minska risken för bedömningsfel att uppstå garderade vi oss genom att båda två var närvarande vid varje intervju samt spelade in intervjuerna. Fortsättningsvis är den så kallade intervjuareffekten något som kan problematisera reliabiliteten vid intervjuer. Det innebär att intervjupersonen, antingen medvetet eller omedvetet, förstår vad intervjuaren förväntar sig för svar baserat på hur den agerar. Detta kan resultera i att svaren avviker från det "sanna värdet".⁵⁷ Risken för detta att ske försökte vi reducera genom att betona att vi inte hade några förbestämda svar i tanken, utan endast ville veta deras egna uppfattningar om de fenomen vi frågade om.

Frågan huruvida samma resultat hade uppkommit ifall någon annan skulle utföra studien, kan kontrolleras med begreppet pålitlighet. Det innebär att visa att forskningen reflekterar tillvägagångssätt och beslut, som andra forskare kan avgöra om de finner vettiga och välaktade. Om sådan information ges i en studie, är det möjligt att konstatera huruvida en annan forskare hade kommit fram till likställiga rön.⁵⁸ I denna rapport visar vi på hela händelseförloppet och redogör tydligt och detaljerat för våra procedurer och beslut, som lett fram till våra slutsatser - allt från uppkomsten av forskningsfråga, till urval av personer, datainsamling och bearbetning av resultat, samt bifogande av intervjuguider. Detta ger läsaren en god inblick i processen och alla val som gjorts, vilket därmed ökar studiens reliabilitet.

⁵⁴ Alan Bryman, *Samhällsvetenskapliga metoder*, 2 uppl. (Stockholm: Liber, 2011), s. 53.

⁵⁵ Cohen, Manion & Morrison 2011, s. 199.

⁵⁶ Patel & Davidsson 2011, s. 104.

⁵⁷ Patel & Davidsson 2011, s. 105.

⁵⁸ Denscombe 2018, s. 420-421.

2.3.3 Etiska överväganden

Enligt Cohen et al. genomsyrar etiska överväganden hela forskningsprocessen.⁵⁹ Vi har tagit de fyra forskningsetiska principer som Bryman presenterar i beräkning under arbetets gång, vilka är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.⁶⁰

Informationskravet innebär att forskaren ska informera berörda personer om studiens syfte och vilken betydelse deras medverkan har. Det innefattar att personerna i fråga ska ha vetskap om att deras deltagande är frivilligt och att de har rätt att avbryta sin medverkan om och när de vill. Samtyckeskravet betyder att undersökningsdeltagare själva har rätt att bestämma över sin medverkan, och konfidentialitetskravet syftar till att alla uppgifter om personerna som ingår i studien ska behandlas med maximal konfidentialitet. Dess uppgifter måste förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan få åtkomst till dem. Slutligen handlar nyttjandekravet om att de uppgifter som samlas in endast får användas för forskningsändamålet.⁶¹

Sedan den allra första kontakten med deltagarna har vi varit tydliga med studiens syfte samt varit öppna med vilken roll de skulle komma att ha i forskningen. Vi säkerställde ett informerat samtycke från respektive respondent, genom att i god tid innan intervjutillfället delge dem ett samtyckesformulär⁶² som sedan skrevs på innan vi påbörjade varje intervju. I detta formulär gav vi tillräcklig information om studiens syfte och genomförande för att samtliga personer skulle kunna göra en skälig bedömning om de vill delta eller inte, samt betonade att deltagande är frivilligt och kan avbrytas när som helst. Vidare förklarade vi att datan ska hanteras konfidentiellt genom anonymisering av namn. Vi har inte avslöjat någon personlig information om deltagarna, och vi har tagit hänsyn till behandling av personuppgifter genom att inspelningarna inte lämnats ut till tredje part. Vidare har inspelningarna lagrats på ett sådant sätt att deltagarna inte kan identifieras av utomstående, på så sätt att det insamlade materialet endast använts för forskningsändamålet, ljudinspelningarna har raderats efter transkribering samt att deltagarna har tilldelats fiktiva namn. Genom att ha vidtagit dessa åtgärder har vi med andra ord sett till att deltagarna inte lidit någon personlig skada av att delta i vår studie. Fortsättningsvis ska deltagande i en undersökning inte orsaka fysisk skada, sämre självkänsla, stress eller hinder för personlig utveckling. Detta kan vidare kopplas till att datan ska hållas konfidentiell, i form av att det inte ska gå att påvisa deltagarnas identitet.⁶³ Vi ställde inga känsliga eller inskränkande frågor, utan endast frågor som var nödvändiga för studien. Vi tog dock hänsyn till att det kunde finnas en risk att medarbetarna upplevde vissa frågor som känsliga att svara på, t.ex huruvida de anser att Malmö stad är en attraktiv arbetsplats och hur de ser på att stanna långsiktigt i organisationen. Som ovan nämnt gjorde vi emellertid respondenterna medvetna om att de hade rätt att avstå att svara på frågor om de ville det, och att inga svar skulle kunna

⁵⁹ Cohen, Manion & Morrison 2011, s. 83.

⁶⁰ Bryman 2011, s. 131-132.

⁶¹ Bryman 2011, s. 131-132.

⁶² Bilaga 8.2 Samtyckesbrev

⁶³ Bryman 2011, s. 132-133.

härledas till dem personligen. På detta sätt har vi sett till att respondenterna inte tagit någon psykisk skada av att delta i vår studie.

Slutligen har vi tagit i beaktande att resultatet ska kunna bidra till någon slags nytta för deltagarna, eller åtminstone personer som liknar dem.⁶⁴ Denna studie menar vi kan komma till nytta för organisationen, i deras fortsatta arbete med employer branding. Vidare tror vi att det kan vara givande och informativt för medarbetarna i fråga, och även andra medarbetare inom Malmö stad samt andra organisationer, genom att de kan granska sina intressen och behov när det gäller val av arbetsplats.

2.3.4 Metoddiskussion

Vår valda metod anser vi har fungerat gynnsamt, där arbetsprocessen har varit tydligt utstakad. Att ha en fenomenografisk utgångspunkt var något nytt för oss, men vi upplevde att det var positivt att ha ett induktivt förhållningssätt. Det gjorde att vi kunde gå in i arbetet med ett öppnare sinne, där resultatet inte blev påverkat av oss som forskningspersoner i lika hög grad som när ett deduktivt förhållningssätt har anammats i tidigare arbeten.

Vi fann det positivt att endast intervjua en person åt gången, istället för att hålla i gruppintervjuer. Detta då vi tror att det kan vara vanskligt att få fram individuella uppfattningar och utförliga beskrivningar vid en gruppintervju, där deltagare kanske håller med eller bli påverkade av varandra, och därmed inte utvecklar sina egna tankegångar på samma sätt.

Betraktat i efterhand anser vi att vi hade kunnat använda oss av enkäter som ett komplement till intervjuerna. Å ena sidan hade detta resulterat i fler svar från fler respondenter, med andra ord fler olika uppfattningar om fenomenet, och vi hade därmed fått en mer heltäckande bild av ämnet. Å andra sidan hade detta med stor sannolikhet inte gett oss den djuphet som vi var ute efter för att besvara våra frågeställningar, utan istället gett oss kortfattad data, och hade kanske därmed varit ett onödigt tillägg. Dock hade vi gärna sett att vi hade intervjuat fler medarbetare, för att få in fler och olika infallsvinklar. Vårt relativt låga antal respondenter och dess svar möjliggjorde i och för sig att vi kunde fördjupa oss i empirin mer ingående och noggrant, jämfört med om vi hade haft mer data att analysera.

Vi ser en nackdel med att vår första kontakt tog fram medarbetare som vi kunde intervjua, dels för att urvalet utgör en relativt homogen grupp, och dels för att de kan ha valts ut med en viss agenda. Däremot ser vi inte att det begränsar studien eftersom de tre medarbetarna inte är representativa för hela organisationens medarbetare. Dock tror vi att uppfattningar hade kunnat skilja sig åt ifall det hade varit en bredare spridning på ålder, yrkesroll och anställningstid, vilket hade resulterat i ett mer innehållsrikt empiriskt material. Risken att en selektiv bild förmedlas i vårt resultat tror vi därmed är relativt stor. Personerna arbetar dock på tre olika förvaltningar, vilket ger en bredare insyn i Malmö stads verksamheter. Att medarbetarna består av likartade egenskaper minskar å ena sidan resultatets representativitet, i förhållande till Malmö stad som organisation i stort. Å andra sidan ökar det representativiteten för just den specifika yrkesgruppen, där samtliga personer besitter administrativa kontorsjobb.

⁶⁴ Denscombe 2018, s. 440.

3. Resultat

I detta kapitel presenteras den empiri som intervjuerna och den fenomenografiska analysen har frambringat. Kapitlet är uppdelat i uppsatsens två teman; attrahera och behålla, och presenterar de yrkesverksamma inom employer brandings uppfattningar om hur Malmö stad arbetar med att attrahera och behålla personal, samt medarbetarnas uppfattningar om vad som fick dem att bli attraherade till och vilja stanna kvar inom Malmö stad.

3.1 Attrahera

3.1.1 Malmö stad som organisation

Uppfattningar som framkommer bland intervjupersonerna som arbetar med employer branding är att det som främst utmärker Malmö stad är organisationens storlek. *“Det som jag tror kännetecknar Malmö stad som organisation är att vi är väldigt stora. Vi är en av de största arbetsgivarna i Skåne och i södra Sverige till och med, så det är ju såklart något som särskiljer oss”*⁶⁵ säger en av dem, och menar vidare att det är det som gör Malmö stad speciell som arbetsgivare. Fortsättningsvis menar de yrkesverksamma inom employer branding att organisationens storlek skapar möjligheter till utveckling för de anställda. En av de som arbetar med employer branding understryker att hon haft en rad olika roller inom HR sedan hon tog sin examen, och att samtliga varit inom Malmö stad. Med detta vill hon belysa att det på grund av storleken går att stanna kvar inom organisationen men att ändå utvecklas, genom skifte av befattningar.⁶⁶ Denna uppfattning bekräftas genom ett annat konstaterande: *“Att vi är en stor organisation gör också att, ja om du jobbar i skolan här och om det inte fungerar på en plats, men då kanske det fungerar på en annan plats.”*⁶⁷, vilket man tror är betydelsefullt för potentiella medarbetare. Vidare framhålls att det finns en tydlig strategi där man samlat vad som är viktigt att lyfta med Malmö stad som arbetsplats och vad det är man lovar såväl potentiella som redan existerande medarbetare. Fortsättningsvis understryks associationer, vilket är ord som organisationen vill uppfattas som och förknippas med - meningsfullhet, möjligheter och gemenskap. Uppfattningen är att man inom organisationen strävar efter att erbjuda medarbetare meningsfulla arbeten, möjligheter att utvecklas och gemenskap i form av att man arbetar och blir starka tillsammans.

Även bland medarbetarna finns uppfattningar om att det som kännetecknar Malmö stad som organisation är dess storlek och att det är något som medför att det kan finnas möjligheter för utveckling inom organisationen. *“Malmö stad är ju en stor kommun, det gör ju att det är betydligt enklare att klättra och hitta andra...det finns som sagt över 2000 chefer, det är alltid någon som säger upp sig tänker jag.”* menar en av dem. *“Det är stort, finns mycket olika vägar att gå och så.”*⁶⁸ säger en annan.

⁶⁵ Elin, yrkesverksam inom Employer branding i Malmö stad. Intervju 2022-11-07

⁶⁶ Elin, yrkesverksam inom Employer branding i Malmö stad. Intervju 2022-11-07

⁶⁷ Erik, yrkesverksam inom Employer branding i Malmö stad. Intervju 2022-11-07

⁶⁸ Clara, medarbetare i Malmö stad. Intervju 2022-11-10

En annan aspekt som gör Malmö stad till en attraktiv arbetsgivare bedömer de yrkesverksamma inom employer branding är det faktum att det finns en trygghet och en stabilitet i organisationen. Möjligheterna att byta arbetsplats eller befattning och ändå stanna kvar i organisationen är någonting som de anser bidrar till trygghet. De hävdar att det finns trygga arbetsförhållanden, där det inte förekommer snabba förändringar eller massuppsägningar. De grundläggande förmånerna man har tillgång till inom Malmö stad framhålls också som något som skapar trygghet, och som något som kan skilja sig från hur det ser ut i privat sektor. *“Jag får gå till företagshälsovården om jag skulle känna mig överbelastad. Jag kan få semesterväxla för att få mer dagar. Alltså det är väldigt grundläggande och basic grejer, men de har inte min man. Han får de flashiga grejerna. Men det som egentligen är viktigt, och som skapar trygghet, det får man i staden.”*⁶⁹ konstaterar en av de som arbetar med employer branding.

Även bland medarbetarna nämns trygghet som en attraktiv aspekt av Malmö stad som arbetsgivare. Uppfattningen är att arbetsgivarpolitiken är bra, och att man tar hand om sina medarbetare. Trygga anställningar och det faktum att organisationen är granskad och måste sköta det de ska sköta, är något som de också betonar. Vidare lyfts, i likhet med de yrkesverksamma inom employer branding, att möjligheterna att stanna kvar inom organisationen inger en känsla av trygghet. *“Och ja men just att det är tryggt, man vet att kommer jag in här så kan man stanna ett tag i alla fall.”*⁷⁰ menar en av medarbetarna.

3.1.2 Kännedom om Malmö stad

När det kommer till att skapa kännedom om Malmö stad lyfter alla de yrkesverksamma inom employer branding fram sociala medier. *“Det förväntas nog av oss att vi är där malmöborna är, och de är i allt högre utsträckning i liksom digitala kanaler, och alltså precis som samhället i stort rört sig dit så rör vi oss efter.”*⁷¹ säger en av dem. Det betonas också att vikten av att det som visas upp på sociala medier baseras på medarbetarnas uppfattningar. *“Att det är när vi pratar till... ja men förskolepersonal, så är det allra helst att det är medarbetare från förskolan som liksom driver budskapen.”*⁷² säger en av dem, och *“det ska inte vara något som jag har suttit här uppe och skrivit ihop för att det låter bra, utan det ska komma ifrån verkligheten och från våra medarbetare.”*⁷³ menar en annan. Det konstateras vidare att om man lovar någonting som man sedan inte kan leva upp till kommer det medföra svårigheter med att behålla medarbetare, vilket i sin tur kommer innebära ännu mer tid lagd på rekrytering. Fortsättningsvis framhävs det interna instagramkontot som ett sätt att skapa kännedom om organisationen och alla de olika yrkesroller som finns. *“Vi har ju över 400 yrken i Malmö så då vill vi visa upp dem. Och då lånar vi ut kontot till våra medarbetare, så under en veckas tid så får du visa din arbetsplats och din arbetsmiljö, dina arbetskollegor och vad du egentligen gör på jobbet.”*⁷⁴ De konstaterar också att många kanske inte känner till alla de olika yrkesroller och möjligheter som finns i Malmö stad. Vidare framhålls även vikten av att befintliga medarbetare berättar om organisationen för vänner och bekanta. *“Det är ju det som har*

⁶⁹ Elin, yrkesverksam inom Employer branding i Malmö stad. Intervju 2022-11-07

⁷⁰ Clara, medarbetare i Malmö stad. Intervju 2022-11-10

⁷¹ Erik, yrkesverksam inom Employer branding i Malmö stad. Intervju 2022-11-07

⁷² Erik, yrkesverksam inom Employer branding i Malmö stad. Intervju 2022-11-07

⁷³ Elin, yrkesverksam inom Employer branding i Malmö stad. Intervju 2022-11-07

⁷⁴ Sara, yrkesverksam inom Employer branding i Malmö stad. Intervju 2022-11-07

riktig inverkan. Egentligen inte vad vi skriver på någon plansch och sätter på något universitet liksom, som ingen läser. Utan det är vad våra medarbetare... hur de beskriver oss som arbetsgivare, det är det som har riktigt inverkan.“⁷⁵

Det framkommer olika uppfattningar bland medarbetarna angående vad som gjorde dem intresserade av att söka sig till Malmö stad. En av dem menar att hon fick upp ögonen för organisationen genom en jobbmässa, när hon fortfarande var student. En annan av medarbetarna berättar att hon blev intresserad av att jobba i Malmö stad efter att ha sett en annons som var utformad utifrån medarbetarnas perspektiv, och som visade att de hade roligt på jobbet. Den tredje medarbetaren säger att han har många bekanta som jobbade inom Malmö stad vid den tidpunkt då han sökte jobb, och att det skapade ett intresse hos honom. *“Jag hörde mig för innan så klart, i och med att jag ville se vad jag ger mig in på. Deras bild av Malmö stad var liksom på samma sätt som min är nu. Jag litade på dem, så att säga, ganska mycket...”*⁷⁶ menar han, och fortsätter med att reflektera kring att han tror att ryktesvägen är viktig gällande att skapa intresse för organisationen. Bland medarbetarna är det ingen av dem som fick kännedom om Malmö stad genom instagramkontot, och vilka kanaler som istället gjorde att de fick reda på det aktuella jobbet skiljer sig åt. En av medarbetarna kan inte minnas att hon fick reda på jobbet genom någon typ av sociala medier, utan att det var genom jobbmässan hon var på. Den andra medarbetaren berättar att hon fick kännedom om jobbet genom ett inlägg på Facebook som delades vidare till henne. Den tredje säger att han varken har Instagram eller Facebook, utan att han upptäckte jobbet via LinkedIn, efter tips från en bekant.

3.2 Behålla

3.2.1 Överensstämmande bild

De yrkesverksamma inom employer branding framhåller att Malmö stad har respekt, engagemang och kreativitet som värdeord. *“Det är inte bara att man ska behandla andra med respekt utan man ska själv känna att man blir behandlad med respekt. Man ska komma till en arbetsplats där andra har engagemang, så man också rycks med i det. Och jag ska också känna att andra runt omkring är kreativa, så vi löser problem tillsammans.”*⁷⁷ Utöver sina värdeord betonar det att Malmö stad har tre associationsord, nämligen meningsfullhet, möjlighet och gemenskap, som de kopplar samman med värdegrundsorden och anser vara lättare att arbeta med. *“Respekt och gemenskap hänger ihop, (...) kreativitet menar vi är möjligheter, (...) och engagemang är ett annat ord för meningsfullhet, att är någonting meningsfullt så blir man engagerad”* är en uppfattning hos en av de som arbetar med employer branding.⁷⁸ De förklarar att meningsfullhet innebär att deras arbeten är betydelsefulla, möjligheter innefattar att det på grund av organisationens stora storlek finns möjligheter till utveckling och rörlighet, och gemenskap lägger tonvikt på den mångfald som finns inom staden där man tar tillvara på alla olika perspektiv som finns, för att åstadkomma positiva resultat. De betonar att Malmö stad som organisation vill uppfattas som att de erbjuder och strävar efter meningsfullhet, möjligheter och gemenskap. Man uttrycker dock en medvetenhet om att

⁷⁵ Elin, yrkesverksam inom Employer branding i Malmö stad. Intervju 2022-11-07

⁷⁶ Martin, medarbetare i Malmö stad. Intervju 2022-11-09

⁷⁷ Sara, yrkesverksam inom Employer branding i Malmö stad. Intervju 2022-11-07

⁷⁸ Elin, yrkesverksam inom Employer branding i Malmö stad. Intervju 2022-11-07

det inte är säkert att det är så verkligheten ser ut på varje arbetsplats inom organisationen. *“Meningsfullhet tror jag att alla känner, att jobbar man inom Malmö stad har man ett meningsfullt arbete. Och jag hoppas att majoriteten känner att här finns stora möjligheter för dem. Och så klart hoppas jag också gemenskap”*⁷⁹ säger en av dem, och avslutar med att markera att hon tror att det är gemenskapen som de behöver bli bättre på.

Gemensamt för medarbetarna är att de anser att Malmö stad lever upp till sina uttalande värdeord, med utgångspunkt i deras respektive arbetsplatser. En uppfattning är att man bedömer alla likvärdigt samt tar initiativ till olika förbättringar, vilket de kopplar till engagemang och kreativitet. En annan föreställning är att man inom Hälsa-, vård och omsorgsförvaltningen respekterar varandra och försöker rekrytera in personer som har mycket respekt och förståelse för människor, samt att kollegorna är väldigt engagerade i sitt arbete. Vidare är intrycket att organisationen betonar att det finns goda möjligheter till utveckling och intern rörlighet, vilket medarbetarna upplever att det finns. En uppfattning är dock att det finns svårigheter med att vara kreativ. *“Jag tror att det här med kreativitet... att har man idéer så får man verkligen kämpa om man vill att idén ska gå igenom.”*⁸⁰

Vad som kännetecknar Malmö stad enligt medarbetarna är framförallt att det rör sig om en stor organisation. *“Det finns alltså jättemånga olika yrken och många utvecklingsmöjligheter inom organisationen”*⁸¹ säger en av medarbetarna. Vidare framhålls det att man inom Malmö stad besitter betydelsefulla arbeten. En annan uppfattning är att *“arbetsplatsen präglas av öppenhet, av att man är förstående”*⁸² och att det är den bilden organisationen förmedlar utåt i sociala medier genom att lägga ut mycket positiva inlägg. *“Mycket av posterna som publiceras på Facebook och LinkedIn (...) det är mycket glatt och mycket skratt, (...) så man försöker ju förmedla en öppenhet och en känsla av att arbetsplatsen ska vara rolig”*⁸³ säger en av medarbetarna, och framhåller att han anser att det är något man lyckats med. Ytterligare en uppfattning är att man hjälper och försöker täcka upp för varandra, samt kompletterar och utvecklar varandra när det behövs.

3.2.2 Stolthet och meningsfullhet

En del av Malmö stads strategi gällande arbetet med employer branding är att lyssna på sina medarbetare, och lyfta deras berättelser. Detta menar de yrkesverksamma inom employer branding skapar en intern stolthet bland medarbetarna. Det främsta exemplet på detta är användandet av deras Instagramkonto, där medarbetare på eget initiativ får anmäla sig för att i en vecka dela med sig av sitt arbete och hur vardagen ser ut. Även om Instagramkontot även fyller en funktion i arbetet med extern employer branding, tror de att det har störst inverkan på de personer som väljer att dela med sig av sin arbetsplats, i form av stolthet, professionalitet och vad man väljer att säga om Malmö stad till andra

⁷⁹ Elin, yrkesverksam inom Employer branding i Malmö stad. Intervju 2022-11-07

⁸⁰ Clara, medarbetare i Malmö stad. Intervju 2022-11-10

⁸¹ Ronja, medarbetare i Malmö stad. Intervju 2022-11-07

⁸² Martin, medarbetare i Malmö stad. Intervju 2022-11-09

⁸³ Martin, medarbetare i Malmö stad. Intervju 2022-11-09

människor. *“Jag tänker att det är det som är allra viktigast, att man i en vecka får gå och bara visa; ”titta vad jag är stolt över mitt arbete”.*”⁸⁴

Uppfattningen är att ifall medarbetare är nöjda och stolta över att arbeta inom Malmö stad så kommer det att påverka hur de beskriver organisationen som arbetsgivare, vilket de tror är det som har störst inverkan på arbetsgivarvarumärket. De framhäver vidare att det finns många engagerade medarbetare som är väldigt stolta över sitt arbete och gärna vill visa upp sina arbetsplatser och kollegor utåt. Detta visar sig genom att det alltid trillar in anmälningar kring att dela med sig av sitt jobb, vilket gör att Instagramkontot är helt självgående och rullar på kontinuerligt med medarbetares berättelser. Emellanåt har det till och med varit två års väntetid för att få delta.

Att känna en intern stolthet är ingenting medarbetarna beskriver i sina svar under intervjuerna. En uppfattning är dock att Instagramkontot har bidragit med en förståelse för andra med samma yrkesroll som en själv, fast på andra förvaltningar, och deras arbetsuppgifter och uppdrag. Detta gör att de håller sig intresserade och är medvetna om vilka andra möjligheter som finns inom organisationen. Något medarbetarna framhåller i sina svar är å andra sidan meningsfullhet. Uppfattningen är att det är betydelsefullt att arbeta inom Malmö stad, då man *“bidrar till kommunen och medborgarna och gör någonting som gör skillnad”*.⁸⁵ Det betonas att det känns roligt att man i sitt arbete inom Malmö stad gör en slags samhällsnytta, vilket gör att de finner ett mervärde i sitt arbete.

3.2.3 Tillitsbaserat ledarskap

Bland de som arbetar med employer branding framkom uppfattningen att *“ledarskapet är ju det viktigaste för att man ska trivas som medarbetare överhuvudtaget, har du inte en bra chef så stannar du inte länge liksom”*.⁸⁶ Deras bild är att genom att arbeta med chefsutveckling och chefsförsörjning, försöker de säkerställa att de lyckas i sina uppdrag. Vidare betonar de att de inom Malmö stad ser till att medarbetarna är delaktiga i sina egna arbetsplatser, genom att de får vara med och påverka hur deras tjänster utformas och utvecklas, samt i sin karriär- och kompetensutveckling.

Något som tydligt framkom i medarbetarnas uppfattningar är att ledarskapet är en viktig faktor som spelar in i trivseln på en arbetsplats. Det framgick i deras svar att det råder frihet under ansvar på deras arbetsplatser. De är av uppfattningen att handlingsutrymme, tillit och autonomi är betydelsefullt, där man får försöka själv men ändå har en chef som stöttar när det behövs. *“Vår chef litar ju mycket på att vi gör vad vi ska liksom, och finns där när det behövs”*.⁸⁷ En annan medarbetare uttrycker att han inte hade trivts med *“ständigt pushande”* och *“om någon stod bakom mig hela tiden och kontrollerade vad jag gör”*, utan för honom är det viktigt med frihet. Han fortsätter med att förklara att *“ibland kan det gå en månad innan jag pratar med min chef gällande jobb”*, och menar att hans chef är förstående och har förtroende för honom, vilket gör att han är nöjd och vill stanna inom organisationen. Den tredje medarbetaren har en annan uppfattning kring ledarskap och dess bidragande till en positiv arbetsmiljö. Hon anser att ett bra chefskap är viktigt för att hon ska trivas på en arbetsplats. Enligt hennes uppfattning är en bra chef

⁸⁴ Elin, yrkesverksam inom employer branding i Malmö stad. Intervju 2022-11-07

⁸⁵ Ronja, medarbetare i Malmö stad. Intervju 2022-11-07

⁸⁶ Elin, yrkesverksam inom employer branding i Malmö stad. Intervju 2022-11-07

⁸⁷ Ronja, medarbetare i Malmö stad. Intervju 2022-11-07

“*anpassningsbar utifrån hur situationen är*”, där personen i fråga kan anpassa sin ledarstil utifrån vad varje situation kräver. Hon menar vidare på att en bra chef är “*väldigt coachande*” genom att den är uppmärksam och identifierar vilka vägar och utvecklingsmöjligheter som är lämpliga, samt är osjälvisk och “*mån om dig och att du ska utvecklas och vara på en bra plats*”.⁸⁸

3.2.4 Balans mellan arbete och fritid

De yrkesverksamma inom employer branding har märkt av att det blir allt vanligare för de som söker jobb i Malmö stad att fråga huruvida de kan komma att få arbeta hemifrån. Tonvikt läggs dock på att majoriteten av organisationens medarbetare inte kan tillämpa distansarbete, och syftar då på exempelvis sjukvårds- och omsorgspersonal. “*Nu är det ju en väldigt liten liten del av våra 28 000 medarbetare som kan arbeta hemifrån eller har flexibla arbetstider*”.⁸⁹ Vidare framkommer balans mellan arbete och fritid i svaren bland de som arbetar med employer branding, genom att man betonar “*att man inte har för mycket att göra, att man har inte för lite att göra... ja att man har en hälsosam arbetsmiljö*”.⁹⁰

Att ha en god balans mellan arbete och fritid är något samtliga medarbetare upplever vara viktigt för att trivas på och vilja vara kvar på sin arbetsplats. En av uppfattningarna är att balansen mellan arbete och fritid är den beståndsdel som man uppskattar allra mest med att jobba inom Malmö stad. “*Jag vill inte tänka på arbetet innan jag går och lägger mig, när jag precis har vaknat, och det känner jag är perfekt just nu för det gör jag verkligen inte. Jag kan släppa jobbet när jag har slutat för dagen*”⁹¹ framhåller en av medarbetarna. Vidare betonas det att flexibilitet och frihet är viktigt. “*Vill jag jobba kl. 9 på kvällen så gör jag det, (...) och vill jag jobba på en söndag morgon så gör jag det*”.⁹² Att jobba mellan 8-5 varje dag är alltså inte en nödvändighet, utan det finns möjlighet till flexitimmor. De markerar att det väsentliga inte handlar om när man jobbar, utan att man gör sitt arbete rätt. Vidare framhävde alla medarbetarna möjligheten att i deras kontorsjobb kunna arbeta hemifrån inom Malmö stad. De berättar att de får lov att arbeta hemifrån minst två dagar i veckan, “*så det är väldigt flexibelt*”.⁹³ En uppfattning är att det är svårt att se sig själv ha ett arbete där man inte har möjlighet att jobba på distans. “*Sen vill jag inte bara göra det, men att ha den möjligheten ser jag som ganska viktig*”⁹⁴, säger en av dem.

3.2.5 Organisationskultur

En uppfattning bland de yrkesverksamma inom employer branding är att de inom organisationen strävar efter en organisationskultur som genomsyras av Malmö stads värdeord - respekt, kreativitet och engagemang. Vidare är övertygelsen att det är cheferna som lägger grunden för hur kulturen ser ut, där de berättar att de har påbörjat ett aktivt arbete med att attrahera chefer som lägger vikt vid att leva upp till värdeorden. “*Man kan*

⁸⁸ Clara, medarbetare i Malmö stad. Intervju 2022-11-10

⁸⁹ Elin, yrkesverksam inom employer branding i Malmö stad. Intervju 2022-11-07

⁹⁰ Elin, yrkesverksam inom employer branding i Malmö stad. Intervju 2022-11-07

⁹¹ Martin, medarbetare i Malmö stad. Intervju 2022-11-09

⁹² Martin, medarbetare i Malmö stad. Intervju 2022-11-09

⁹³ Clara, medarbetare i Malmö stad. Intervju 2022-11-10

⁹⁴ Ronja, medarbetare i Malmö stad. Intervju 2022-11-07

inte riktigt vara bara hur man vill, utan vi behöver alla se till att vi har respekt och engagemang, och det är liksom det som är fokus”⁹⁵ menar en av dem, och fortsätter med att säga att hon tror att den inriktningen hos chefer kommer leda till att medarbetarna trivs i organisationen. En annan uppfattning är att det finns svårigheter i att definiera en enhetlig organisationskultur med tanke på organisationens storlek. “Det är så svårt att säga... Vi är ju 28 500 medarbetare fördelat på otroligt många olika arbetsplatser. Och där är det ju också 14 olika förvaltningars. Så jag tänker, varje förvaltning, varje arbetsplats, varje team har ju sin kultur.”⁹⁶ Man menar dock att kulturen i stort präglas av det faktum att organisationen är politiskt styrd, vilket gör att de är väldigt måna om att vara bra på det de gör. “Speciellt när det handlar om lag och rätt och sånt, vi ska alltid vara bäst i klassen där”⁹⁷ betonar en av respondenterna som arbetar med employer branding, och fortsätter med att säga att det är en stor del av kulturen - just att vara duktig på sitt jobb och arbeta strukturerat. Ytterligare en uppfattning är att organisationskulturen är en faktor som påverkar huruvida medarbetare vill stanna kvar i organisationen eller inte. Något som framhålls är att kulturen är väldigt viktig, men att strategier för att arbeta med den helt saknar betydelse om det sedan inte ligger i linje med hur det faktiskt ser ut i verkligheten. “Jag tror 100 % att kulturen på en arbetsplats påverkar ifall man vill stanna länge eller inte. Men jag tror inte att den har så mycket att göra med vilka ord vi sätter på papper här, utan det är hur det faktiskt är, hur kulturen utvecklas på en arbetsplats mellan dom människorna som går dit varje dag.”⁹⁸

Att organisationskultur har olika mycket betydelse beroende på vilken roll man har, är något som kommer fram i medarbetarnas uppfattningar. En tolkning är att det kanske inte är lika viktigt i en roll där mycket handlar om att följa olika processer och rutiner, men i den egna rollen anses kulturen vara viktig. Fortsättningsvis framkommer åsikten att en bra organisationskultur handlar om möjligheten att få återkoppling och gehör på det arbete man utför. Bra kollegor och en positiv arbetsmiljö lyfts också fram som betydelsefullt. Att en bra organisationskultur bör återspegla organisationens ledord är även något som betonas. Fortsättningsvis håller samtliga medarbetare med om att organisationskulturen inom Malmö stad motsvarar vad de ser som en bra kultur. En uppfattning är dock att kulturen på senare tid varit något sämre till följd av förändringar och osäkerhet på arbetsplatsen. Man betonar dock att det i det stora hela ändå finns en överensstämmelse men vad man ser som bra kultur. En åsikt är att Malmö stad lever upp till sina värdeord och att det genomsyrar kulturen. Vidare konstateras att värdeorden blir irrelevanta om de inte efterlevs. “Sen kan man ju ha hur många ledord som helst, och inte följa dem, men jag tycker att det följs ganska bra i Malmö stad.”⁹⁹ Vidare lyfts att kulturen präglas av att det är en bra dynamik sinsemellan kollegor, till följd av att det är en blandad grupp med varierande grad av erfarenhet. Ytterligare en föreställning är att kulturen innefattar att det finns välmening bland kollegorna. “Det tror jag är en väldigt stor del av kulturen, att man hjälps åt och man försöker täcka upp för varandra och ja men, utveckla varandra på de ställen man kanske behöver. Jag tycker det är någonting

⁹⁵ Elin, yrkesverksam inom Employer branding i Malmö stad. Intervju 2022-11-07

⁹⁶ Sara, yrkesverksam inom Employer branding i Malmö stad. Intervju 2022-11-07

⁹⁷ Sara, yrkesverksam inom Employer branding i Malmö stad. Intervju 2022-11-07

⁹⁸ Elin, yrkesverksam inom Employer branding i Malmö stad. Intervju 2022-11-07

⁹⁹ Martin, medarbetare i Malmö stad. Intervju 2022-11-09

som verkligen speglar kulturen”.¹⁰⁰ Vidare ser samtliga medarbetare på organisationskulturen som något som har en inverkan på huruvida de vill stanna kvar inom Malmö stad.

3.2.6 Möjligheter till utveckling, lärande och intern rörlighet

De yrkesverksamma inom employer branding betonar att både interna och externa kompetensutvecklingsinsatser, i form av workshops, utbildningar och kurser, pågår hela tiden. *“Vi har arbetsplatser där man gör satsningar tillsammans. Till exempel hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen har haft ett stort arbete med kompetenshöjning av sina vårdbiträden till undersköterskor.”*¹⁰¹. De framhåller att regelbundna kartläggningar av kompetensbehov genomförs, vilket brukar mynna ut i utbildningar på gruppnivå.

Samtliga medarbetare belyser att de har fått möjligheter till kompetensutveckling i form av utbildningar. De betonar att man blir erbjuden en del utbildningar, medan man i andra fall har ett eget ansvar att ta reda på vad som finns att tillgå. *“Man får ta reda på det själv”*¹⁰² säger en av medarbetarna, och menar vidare på att det inte alltid finns utrymme i schemat för att delta i sådant. Vidare poängteras det att det dagliga arbetet ger upphov till en slags kompetensutveckling. En öppen dialog med kollegorna och möjlighet att bolla tankar med varandra framkommer som viktigt bland medarbetarna. De menar även att de med tiden har fått ett utökat ansvarsområde, vilket har resulterat i att de har vuxit i sin yrkesroll. Vidare är en uppfattning att det i början av anställningen fanns mer behov av utbildningsinsatser, medan det numera är *“roligare att få utvecklas i det löpande arbetet”*.¹⁰³

De som arbetar med employer branding tror att utvecklingsmöjligheter är viktigt för att medarbetare ska vilja stanna kvar inom Malmö stad. *“Dels att man känner sig meningsfull för sin arbetsgivare - att man investerar i mig och att man vill att jag ska utvecklas - och att man kan vara kvar och fortfarande lära sig.”*¹⁰⁴ En uppfattning är att det är *“helt avgörande”*¹⁰⁵ för att behålla medarbetare, men att man inte lyckas fånga upp alla gällande detta vilket gör att en del istället väljer att byta arbetsplats. Vidare anser medarbetarna att möjligheter till utveckling har en inverkan på att de vill stanna kvar inom Malmö stad, och menar att utrymme för att utvecklas genom exempelvis utbildningar är något som gör arbetsplatsen attraktiv. Samtliga uttrycker dock att de inte har som avsikt att i nuläget röra på sig internt eller klättra uppåt i karriärstegen, utan är nöjda där de befinner sig just nu.

Bland intervjupersonerna som arbetar med employer branding var en uppfattning att man inte behöver byta jobb för att komma vidare i sin karriär, utan man kan utvecklas inom sin profession på sin arbetsplats. Vidare menar man att Malmö stad vill att dess medarbetare ska kunna utvecklas och röra sig inom organisationen. Man lyfter faktumet att om en medarbetare inte är nöjd med sin nuvarande tjänst, vill man hellre att denne går vidare inom Malmö stad än att söka sig till en annan organisation. *“Att du kanske inte*

¹⁰⁰ Clara, medarbetare i Malmö stad. Intervju 2022-11-10

¹⁰¹ Sara, yrkesverksam inom employer branding i Malmö stad. Intervju 2022-11-07

¹⁰² Clara, medarbetare i Malmö stad. Intervju 2022-11-10

¹⁰³ Ronja, medarbetare i Malmö stad. Intervju 2022-11-07

¹⁰⁴ Elin, yrkesverksam inom employer branding i Malmö stad. Intervju 2022-11-07

¹⁰⁵ Sara, yrkesverksam inom employer branding i Malmö stad. Intervju 2022-11-07

*behöver byta arbetsplats bara för att du vill göra någonting annat, utan du kan göra karriär inom Malmö stad*¹⁰⁶, säger en av de yrkesverksamma inom employer branding. Han betonar att man kan ha samma jobb men byta arbetsplats, i form av att till exempel byta ett äldreboende till ett annat, och på så sätt behålla Malmö stad som arbetsgivare.

Möjligheten att kunna röra sig internt inom organisationen är även något som alla medarbetare understryker. En tolkning är att det är en stor organisation, vilket gör att det finns många utvecklingsmöjligheter. Man understryker att *“man kan byta förvaltning, kanske testa att jobba i en annan yrkesgrupp.”*¹⁰⁷ Vidare uttrycks det att *“om man nu kommer till en punkt där man känner “shit jag vill inte göra detta mer (...) men jag trivs ändå här, jag trivs med arbetsgivaren”, då kanske jag bara ska testa det på ett annat ställe, eller jag kanske bara ska göra nåt annat här.”*¹⁰⁸ En annan medarbetare är av uppfattningen att han inte kommer vara kvar på samma tjänst om fem år, utan tror att man behöver någon förändring efter ett tag. Det råder dock en uppfattning om att det inte är tydligt hur man ska gå tillväga för att röra sig internt inom en förvaltning. *“Jag vet att andra har gjort det men jag vet liksom inte riktigt hur det skulle gå till. Ska man själv visa intresse för det eller kommer ens chef rekommendera en?”*¹⁰⁹, säger en av medarbetarna.

De yrkesverksamma inom employer branding tar å sin sida upp att de, på grund av att de är politiskt styrda som organisation, har en skyldighet att utannonsera alla tjänster som sträcker sig över mer än sex månader. De menar att detta kan hämma den interna rörligheten, på så sätt att medarbetare kanske inte vågar söka en tjänst som många externa parter söker. Detta var ingenting som medarbetarna kommenterade.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att det framkommit många olika uppfattningar inom områdena attrahera och behålla, bland de yrkesverksamma inom employer branding och medarbetarna. Inom området attrahera var det Malmö stad som organisation och kännedom om organisationen som vi såg som utmärkande fenomen, där faktorer som trygga arbetsförhållanden, organisationens storlek, viljan att jobba kommunalt och bidra till samhällsnytta var det som belystes. Inom området behålla var de framträdande fenomenen en överensstämmande bild av vad som utlovades respektive hur det ser ut i verkligheten, stolthet och meningsfullhet, ett tillitsbaserat ledarskap, balans mellan arbete och fritid, en välfungerande organisationskultur samt möjligheter till utveckling, lärande och intern rörlighet.

¹⁰⁶ Erik, yrkesverksam inom employer branding i Malmö stad. Intervju 2022-11-07

¹⁰⁷ Ronja, medarbetare i Malmö stad. Intervju 2022-11-07

¹⁰⁸ Clara, medarbetare i Malmö stad. Intervju 2022-11-10

¹⁰⁹ Clara, medarbetare i Malmö stad. Intervju 2022-11-10

4. Teori

I detta kapitel redogör vi först för våra tankar vid sökning, urval och källkritik vid inhämtandet av källor till uppsatsen. Vidare avser vi att redogöra för relevanta teorier, för att möjliggöra en djupare analys av rapportens syfte och tillhörande frågeställningar. Vi kommer att börja med att presentera olika infallsvinklar inom employer branding, för att rama in uppsatsen i dess huvudsakliga område. Efter det kommer olika teorier kopplade till intervjupersonernas svar att beskrivas, såsom ledarskap, balans mellan arbete och fritid, organisationskultur, kompetensutveckling och lärande samt intern rörlighet. Genom att göra detta förtydligas tidigare läsning av resultatet samt vidare läsning av analys och diskussion, då dessa ämnesområden uppkommer i dessa avsnitt.

4.1 Sökning, urval och källkritik

Som inspiration för vår sökprocess valde vi att titta på olika existerande kandidatuppsatser som handlade om employer branding, för att granska huruvida några av deras källor kunde vara relevanta för vårt arbete. Denscombe menar att detta tillvägagångssätt är ett "användbart sätt att identifiera nyckelkällor"¹¹⁰, vilket är en anledning som bidrog till att vi valde att göra på detta sätt. Genom detta förfarande fick vi en bra grund att stå på gällande olika böcker och artiklar som behandlar teorier kring våra valda ämnen.

Vidare har sökningen för framtagandet av studiens källor skett genom databaserna LUBcat och LUBsearch. Litteratur har hämtats från LUBcat, vilket är Lunds universitets bibliotekskatalog, medan vetenskapliga artiklar och rapporter hämtats från LUBsearch, vilket är databasen för Lunds universitet som tillhandahåller akademisk litteratur. Vår rapport anser vi vara tillförlitlig genom att våra källor endast är tagna från välkända, tillförlitliga och vetenskapligt grundade databaser, i detta fall LUBsearch och LUBcat vid Lunds universitet. Vid sökandet efter studiens källor utgick vi från de olika kategorier som uppkom vid kodningen av transkriberingarna, för att finna relevanta källor. Vi använde oss av sökord både på engelska och svenska. Sökorden bestod av *employer branding*, *external employer branding*, *internal employer branding*, *employer value proposition*, *organizational culture*, *organisationskultur*, *kompetens*, *kompetensutveckling*, *career mobility*, *leadership*, *tillitsbaserat ledarskap*, *workplace learning*, *arbetsplatslärande*, *work life balance* och *gränslöst arbete*. Vid sökningen av vetenskapliga artiklar och rapporter användes urvalskriterierna academic journals och peer reviewed, för att säkerställa att materialet vi använde oss av var granskat och framställt vetenskapligt korrekt.

Vi har tagit fyra dimensioner i åtagande vid inhämtning av våra källor, för att se till deras tillförlitlighet. Dessa dimensioner är äkthet, tidssamband, oberoende och tendensfrihet. Äkthet syftar på huruvida källan är den den utger sig för att vara. Tidssamband omfattar publiceringsdatum, för att avgöra om källan är aktuell i tiden. Vidare avser oberoende om källan kan stå för sig själv eller om den är en avskrift eller ett referat av en annan källa. Slutligen åsyftar tendensfrihet ifall det finns värderingar i informationen utifrån ett personligt, politiskt eller ekonomiskt intresse, som kan ha resulterat i en förfälskad bild

¹¹⁰ Denscombe 2018, s. 478.

av verkligheten.¹¹¹ För att se till äktheten granskade vi källornas författare, samt dess förlag. Vidare har vi försökt använda nyligen publicerad forskning för att se till tidsaspekten. Vi har även använt oss av äldre källor, på grund av dess betydelse för vår rapport. Användning av äldre källor kan dock ha påverkat teoriavsnittet negativt av den anledning att källorna kanske inte är lika aktuella i dagsläget. Primärkällor, hämtade direkt från originalkällan användes i den mån det var möjligt, i form av olika forskningsartiklar. När det inte var möjligt användes sekundärkällor, vilka utgjorde ett komplement avseende de delar där primära källor inte var tillräckliga. Oavsett primär- eller sekundärkälla har vi granskat författaren för att säkerställa att det är en erkänd forskare inom området. Vidare har vi sett till dimensionen tendensfrihet, genom att försöka granska och ifrågasätta om en korrekt eller förvrängd bild av verkligheten speglas i artiklarna. Vi försökte förstå vilket perspektiv som tagits i anspråk, genom att ställa oss frågan vilket syfte källan har, samt se huruvida våra källor var vinklade åt något håll och om författaren till källan försökte påverka oss som läsare på något specifikt sätt. Genom denna granskning av våra källor blev vår uppsats mer källkritiskt korrekt och därmed mer faktamässigt trovärdig.

Slutligen består materialet av både svenska och engelska källor. De engelska källorna kan föra med sig att en viss misstolkning kan ha förekommit vid översättandet. Detta tror vi dock är osannolikt av den anledning att vi endast översatt materialet på det övergripande planet, och inte ordagrant via citat.

Vi kommer inledningsvis definiera employer branding och konkretisera vad arbetet med employer branding går ut på. Vidare kommer vi att gå in på hur organisationer använder employer branding såväl externt som internt. De andra teman vi valt att ha med är sådana som vi identifierat som betydelsefulla utifrån empirin. Dessa ämnesområden var återkommande i intervjupersonernas svar, nämligen ledarskap, balans mellan arbete och fritid, organisationskultur, kompetensutveckling och lärande samt intern rörlighet.

4.2 Employer branding

Employer branding som strategi växte fram på 1980- och 1990-talet, med målet att attrahera och behålla arbetskraft inom en organisation. Tanken bakom strategin var att om en organisation kunde etablera sitt varumärke och förse det med positiva associationer och en stark image gentemot de anställda, skulle de jobba hårdare och mer effektivt, stanna kvar och vara lojala mot organisationen samt tala positivt om den.¹¹² Begreppet *employer brand* myntades av Ambler och Barrow som såg möjligheterna för organisationer att kunna attrahera potentiella medarbetare genom tekniker traditionellt tänkta för att marknadsföra varumärken. Vidare föreslog de att marknadsföringen även kunde ske internt, vilket de ansåg kunde resultera i ökad motivation hos de anställda, och i förlängningen förbättrade resultat för den aktuella organisationen.¹¹³ Begreppet definierade de som “*the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment and identified with the employing company*”. Med detta menade de att relationen mellan en organisation och en anställd innebär ett ömsesidigt utbyte, och

¹¹¹ Torsten Thurén & Jack Werner, *Källkritik*, 4 uppl. (Stockholm, Liber, 2019), s.12.

¹¹² Henrik Uggla, *Employer branding - utmaningar och tendenser*, 1 uppl. (Stockholm, Sanoma utbildning, 2018), s. 9.

¹¹³ Kristin Backhaus & Surinder Tikoo, ”Conceptualizing and researching employer branding” *Career Development International* 9:5 (2004) s. 502.

att arbetsgivarvarumärket kunde erbjuda den anställde användbara eller utvecklingsmässiga aktiviteter, materiella eller monetära belöningar samt känslan av tillhörighet och syfte.¹¹⁴

Det finns olika sätt att tydliggöra vad själva arbetet med employer branding innefattar, även om grundtanken bakom ofta är snarlik. En beskrivning framförd av Backhaus & Tikoo är att det handlar om processen att bygga upp en unik och igenkänningsbar identitet som arbetsgivare, vilket kan särskilja en från mängden av andra arbetsgivare.¹¹⁵ Vidare tydliggör de arbetet med employer branding ytterligare genom att beskriva det som en process i tre steg. Det första steget handlar om att organisationen utvecklar ett erbjudande, vilket är ämnat att gestaltas i arbetsgivarvarumärket. Genom information om sådant som organisationskultur, ledarskap och egenskaper hos nuvarande anställda, byggs ett koncept upp kring vad organisationen erbjuder sina anställda. Erbjudandet i fråga ska givetvis representera verkligheten, och blir det centrala budskapet i arbetsgivarvarumärket. Det andra steget i processen är att marknadsföra erbjudandet till potentiella anställda, genom extern marknadsföring av varumärket med målet att attrahera rätt målgrupp. Steg tre innebär ett internt arbete med varumärket, där det integreras som en del av kulturen i organisationen.¹¹⁶

Ugglan beskriver arbetet med employer branding som arbetet med att utveckla en varumärkesstrategi. Denna strategi handlar framförallt om att urskilja och upprätthålla attraktiva associationer i medvetandet hos människor, till exempel hos de anställda eller hos potentiella kandidater. Målet med strategin är att synliggöra erbjudandet till en potentiell anställd, samt att få de redan anställda att vilja stanna kvar i organisationen.¹¹⁷ Ytterligare ett sätt att konkretisera arbetet med employer branding är genom att se till vad arbetet mynnar ut i. Lloyd menar att man kan se arbetet med employer branding som resultatet av allt det arbete en organisation gör för att kommunicera till såväl befintliga som potentiella medarbetare att organisationen är en attraktiv och önskvärd plats att arbeta på.¹¹⁸

Efter intervjuerna med de yrkesverksamma fick vi insikt om att arbetet med employer branding kan användas för två olika övergripande syften. Det kan användas externt för att attrahera kandidater, till exempel genom att via olika kanaler skapa kännedom och positiva associationer förknippade med organisationen hos relevanta målgrupper. Det kan också användas internt, det vill säga riktat mot de befintliga medarbetarna, med målet att behålla dem, till exempel genom att erbjuda meningsfulla arbeten och lägga vikt vid sådant som är viktigt för att medarbetare ska trivas på en arbetsplats, som exempelvis balans mellan arbete och fritid samt möjligheter till utveckling och lärande.

¹¹⁴ Ambler & Barrow 1996, s. 3.

¹¹⁵ Backhaus & Tikoo 2004, s. 502.

¹¹⁶ Backhaus & Tikoo 2004, s. 503.

¹¹⁷ Ugglan 2018, s. 25.

¹¹⁸ S, Lloyd, *Branding from the inside out* (BRW, 24:10 pp. 64-66. 2002), se Pierre Berthon, Michael Ewing & Li Lian Hah, "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding" *International Journal of Advertising* 24:2 (2005) s. 153.

4.2.1 Extern employer branding

Stuss & Herdan menar att det övergripande målet med extern employer branding är att bygga upp konkurrenskraft genom att marknadsföra organisationen i fråga, och kommunicera ut en bild av den som gör att potentiella kandidater uppfattar den som en mer fördelaktig arbetsplats än andra organisationer.¹¹⁹ Backhaus & Tikoo har en liknande uppfattning och menar att det handlar om att etablera organisationen som en attraktiv arbetsgivare, med syftet att attrahera de bäst lämpade kandidaterna.¹²⁰ Gaddam menar att en organisation som framgångsrikt lyckas kommunicera budskapet om att vara en attraktiv arbetsplats kan förbättra sitt anseende. Detta kan i sin tur leda till att fler kandidater söker sig till organisationen, vilket öppnar upp för förbättrade möjligheter att hitta rätt person för rätt jobb vilket i sin tur medför viktiga konkurrensfördelar på marknaden.¹²¹

För att extern employer branding ska fungera framgångsrikt krävs det att arbetsgivarvarumärket är synligt och får spridning. För att nå ut till potentiella kandidater kan en organisation använda sig av olika kanaler riktade till den aktuella målgruppen och aktivt arbeta för att öka sin synlighet där.¹²² Henrik Ugglar lyfter att sociala medier idag har blivit en allt viktigare kanal inom extern employer branding, för att öka intresset och stärka varumärket. En organisation kan med hjälp av sociala medier skapa kännedom om sitt varumärke genom att kontinuerligt kommunicera ut till potentiella kandidater vad som erbjuds inom organisationen. Intresset kan förstärkas genom ökad interaktion mellan organisationen och kandidaten, och kandidaten kan uppleva att den kommer närmre organisationen. Organisationer som vill hålla sig relevanta bör således vara verksamma på sociala medier för att skapa och öka medvetenhet, kännedom och intresse för vad det är de erbjuder potentiella arbetssökande.¹²³ Gaddam framhåller att det är av stor vikt att det organisationen förmedlar utåt är genuint och återspeglar hur sådant som vision, identitet, tillväxt och fördelar för de anställda faktiskt ser ut i verkligheten.¹²⁴ Även Stuss & Herdan lyfter vikten av att det som förmedlas framstår som pålitligt och relevant.¹²⁵

Betydelsen av att det som förmedlas utåt överensstämmer med hur det faktiskt ser ut i organisationen leder oss in på intern employer branding.

4.2.2 Intern employer branding

Intern employer branding kan sägas handla om en organisations förmåga att leva upp till det löfte som initialt gavs för att attrahera den anställda in i organisationen, menar Frook.¹²⁶ Om den bild som organisationen har förmedlat för att attrahera medarbetare inte

¹¹⁹ Magdalena Stuss & Agnieszka Herdan, "External employer branding tools used for attracting graduates by energy companies listed at Warsaw stock exchange" *8th Economics & Finance Conference, London* (2017) s. 200.

¹²⁰ Backhaus & Tikoo 2004, s. 501.

¹²¹ Soumya Gaddam, "Modeling Employer Branding Communication: the softer aspect of HR marketing management" *ICFAI Journal of Soft Skills* 2:1 (2008) s. 46.

¹²² Stuss & Herdan 2017, s. 200.

¹²³ Ugglar 2018, s. 163.

¹²⁴ Gaddam 2008, s. 55.

¹²⁵ Stuss & Herdan 2017, s. 204.

¹²⁶ J.E. Frook Burnish your brand from the inside (B to B, vol 86, pp 1-2, 2001), se Backhaus & Tikoo 2004, s. 503.

överensstämmer med hur det ser ut i verkligheten kommer det finnas svårigheter i att behålla de anställda.¹²⁷

Personer som arbetar med HR-frågor har en viktig roll i arbetet med intern employer branding, och en väsentlig del menar Gaddam är att bidra till skapandet av en välfungerande arbetsplats, där de anställda erbjuds värden i form av sådant som en bra arbetsmiljö, möjligheter till lärande och utveckling, utmaningar, anställningstrygghet, balans mellan arbete och fritid samt flexibilitet.¹²⁸ Även Uggle lyfter fram värden som kan tillföras till de anställda inom organisationen, bland annat socialt värde och utvecklingsvärde. Det sociala värdet innebär att man som anställd upplever att det finns gemenskap, trygghet och tillit på arbetsplatsen, och att samspel och kommunikation är välfungerande. Utvecklingsvärdet handlar om att erbjuda karriärutveckling i organisationen.¹²⁹

Att åstadkomma en arbetsmiljö där de anställda känner sig trygga, sedda, motiverade och har möjligheter till lärande och utveckling kan resultera i ökad trivsel och ökat engagemang. Detta kan i sin tur påverka organisationskulturen i en positiv riktning vilket i förlängningen kan gynna organisationen i stort.¹³⁰ Till följd av att anställda i allt större utsträckning ställer krav på de värden och de fördelar som anställning i en organisation kan innebära, kan det dock finnas betydande utmaningar med att behålla och engagera medarbetare.¹³¹ Inom fältet för marknadsföring är "Unique value proposition" (UVP) och "Unique selling proposition" vanligt förekommande begrepp. Ett liknande begrepp finns inom employer branding, nämligen "Employer value proposition" (EVP).¹³² EVP handlar om den nytta eller det värde en person upplever med att vara anställd i en specifik organisation, det vill säga de förmåner och fördelar personen får i utbyte mot sitt arbete.¹³³ Anställda som värderar den egna organisationens EVP lägre än andra organisationer har en benägenhet att minska sitt engagemang och sitt bidrag till organisationen, eller väljer till och med att lämna den. Organisationer bör därför utveckla strategier för att mäta EVP-styrkan, analysera resultatet och utifrån det fatta beslut med målet att skapa åtgärder ämnade att öka engagemanget hos medarbetarna.¹³⁴

Genom intervjuerna med medarbetarna lades det tydligt fram att deras uppfattningar är att ledarskapet är en viktig faktor och något som spelar in i huruvida de trivs på en arbetsplats. Bland svaren framkom det att det är ett tillitsbaserat ledarskap som intervjupersonerna föredrar. Detta yttrade sig genom att intervjupersonerna lyfte fram aspekter som autonomi, handlingsutrymme och tillit som något de ser positivt på. Vi

¹²⁷ Gaddam 2008, s. 55.

¹²⁸ Gaddam 2008, s. 54.

¹²⁹ Uggle 2018, s. 51-54.

¹³⁰ Iwona Staniec & Magdalena Kalińska-Kula, "Internal employer branding as a way to improve employee engagement" *Problems and Perspectives in Management* 19:3 (2021), s. 41.

¹³¹ Brian K. Heger, "Linking the employment value proposition (EVP) to employee engagement and business outcomes: preliminary findings from a linkage research pilot study" *Organization Development Journal* 25:2 (2007), s. 1.

¹³² Hans Lundkvist, *Genusmedveten utveckling av arbetsgivarvarumärket för hållbar kompetensförsörjning*, doktorsavhandling (Luleå:Luleå tekniska universitet, 2017), s. 16.

¹³³ Cristopher N. Aransanmi & Aiswarya Krishna, "Linking the employee value proposition (EVP) to employee behavioural outcomes" *Industrial and Commercial Training* 51:7/8 (2019), s. 387- 395.

¹³⁴ Heger 2007, s. 1.

definierar nedan ledarskap på ett generellt plan, utifrån de yrkesverksamma inom employer brandings svar, för att därefter gå in på det tillitsbaserade ledarskapet.

4.3 Ledarskap

Det finns ett flertal olika ledarskapsteorier och många olika sätt att definiera begreppet. Katz och Kahn¹³⁵ definierar ledarskap som “Den påverkan som utövas över och utöver den rutinemässiga styrningen i en organisation” och Rauch och Beling definierar det som “Den process som innebär att aktiviteter i en organiserad grupp påverkas i riktning mot en målprestation”¹³⁶. Yukl menar att definitionerna ofta saknar gemensamma beröringspunkter utöver det faktum att det handlar om en påverkansprocess. Han definierar begreppet på följande sätt; “ledarskap inkluderar att utöva inflytande över viktiga mål och strategier, över de anställdas hängivenhet och efterlevnad av de påbud som skall uppnå målen, inflytande över gruppsammanhållning och identifikation med och inflytande över organisationskulturen.”¹³⁷ Alvesson diskuterar denna definition och menar att man hade kunnat ersätta “ledarskap” med “social struktur” eller “strategi”, det vill säga att definitionen inte nödvändigtvis är specifikt förknippad med ledarskap. Han menar vidare att för att skapa en förståelse för ledarskap krävs det att man tar den sociala kontext där ledarskapet utövas i beaktande. Enligt hans uppfattningar handlar ledarskap inte bara om en ledare som handlar och en grupp som agerar likt robotar, utan att det är en komplex social process där det som avgör är betydelsen och tolkningarna av det som görs och sägs.¹³⁸ Detta synsätt delas av Yukl, som menar att det bland annat kan sägas handla om en process där syftet är att underlätta kollektivt och individuellt arbete mot gemensamma mål.¹³⁹

4.3.1 Tillitsbaserat ledarskap

I det tillitsbaserade ledarskapet ligger tyngdpunkten på tillit som synsätt och styrprincip, och målet är i synnerhet att genom tillit skapa handlingsutrymme för den anställda.¹⁴⁰ Att skapa handlingsutrymme innebär att man frigör kunskap, omdöme och motivation.¹⁴¹ Louise Bringselius menar att tanken om att bra prestationer kräver mer styrning är föråldrad, och att det istället snarare kan krävas mindre styrning och istället ett aktivt arbete med att skapa handlingsutrymme och förutsättningar.¹⁴² Tillit, både mellan medarbetare och mellan ledning och medarbetare, har visat sig vara en framgångsfaktor för organisationer på olika plan, och är således något som kan ses som en organisatorisk tillgång.¹⁴³ En vägledande princip inom tillitsbaserade ledarskapet är handlingsutrymme.

¹³⁵ Katz & Kahn (1978) se Gary Yukl, *Ledarskap i organisationer*, 1 uppl. (Hoboken, New Jersey: Prentice hall, 2011), s. 5.

¹³⁶ C.F. Rauch & O. Behling, *Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership* (New York: Pergamon Press, 1984), se Gary Yukl, *Ledarskap i organisationer*, 1 uppl. (Hoboken, New Jersey: Prentice hall, 2011), s. 5.

¹³⁷ Gary Yukl, “Managerial leadership: A review of theory and research” *Journal of Management*, 15:2 (1989), s. 253.

¹³⁸ Mats Alvesson, *Organisationskultur och ledning*, 3 uppl. (Stockholm: Liber, 2015), s. 127.

¹³⁹ Yukl 2011, s. 11.

¹⁴⁰ Louise Bringselius, *Tillitsbaserat ledarskap - från pinnräknande till samskapande*, 1 uppl. (Helsingborg: Komlitt, 2021), s. 17.

¹⁴¹ Bringselius 2021, s. 64.

¹⁴² Tillitsdelegationen, *Styra och leda med tillit* (Stockholm: Norstedts juridik, 2018), s. 1.

¹⁴³ Tillitsdelegationen 2018, s. 41.

Handlingsutrymme innebär en positiv inställning till inflytande från medarbetarna, tydlighet kring mandat och prioriteringar, och att handlingsutrymmet delegeras.¹⁴⁴ Vidare går det att urskilja tre olika roller i det tillitsbaserade ledarskapet - vägröjare, kompass och coach. Att fungera som vägröjare innebär att skapa organisatoriska förutsättningar och handlingsutrymme för medarbetarna. Kompassrollen innefattar dels att ange riktning genom att utveckla en ömsesidig förståelse för det övergripande uppdraget, dels att främja god etik på arbetsplatsen. I rollen som coach betonas ansvaret för individernas utveckling och hur gruppen fungerar, samt sådant som att motivera och stötta medarbetarna.¹⁴⁵

I intervjuerna med både de yrkesverksamma inom employer branding och medarbetarna framkom uppfattningar om att balans mellan arbete och fritid är en viktig aspekt kopplat till att vilja stanna kvar inom en organisation. Inte minst betonades möjligheten till flexibilitet och distansarbete som viktiga delar.

4.4 Balans mellan arbete och fritid

Under de senaste decennierna har arbetstrycket ökat och detta är enligt Guest ett resultat av framstegen inom IT och de medföljande påföljderna, som behovet av snabba svar och tillgänglighet samt vikten av kvalitativ service gentemot kunder.¹⁴⁶ Som en bieffekt av detta präglas många människors arbetsliv av stress, med medföljande negativa konsekvenser. Balans mellan arbete och fritid har länge varit en viktig fråga för de som är intresserade av arbetslivskvalitet och hur den hänger samman med livskvalitet i stort, men det har blivit en allt mer central fråga till följd av de ökade kraven i arbetslivet.¹⁴⁷ För organisationer som arbetar strategiskt med att attrahera och behålla anställda har så kallad work-life balance blivit en allt mer viktig aspekt. Det förekommer i allt större utsträckning att organisationer försöker implementera strategier för att bidra till balans mellan arbete och fritid som en del av arbetsgivarvarumärket, med målet att behålla de anställda i organisationen.¹⁴⁸

Även Aronsson lyfter utvecklingen inom IT, men i stället i sammanhanget att den möjliggjort för nya sätt att organisera sitt arbete. Utvecklingen har bland annat medfört ökade möjligheter att utföra sitt arbete från andra platser än vad man traditionellt har gjort.¹⁴⁹ Idag är det många organisationer som erbjuder sina anställda möjligheten att jobba hemifrån, åtminstone en viss del av arbetstiden, med syftet att öka balansen mellan arbete och fritid.¹⁵⁰ Att möjligheterna till arbete hemifrån har blivit större i många branscher kan få både positiva och negativa effekter på arbetstagare. Till den negativa sidan hör sådant som ökade krav på ständig tillgänglighet, passivisering och stagnerat

¹⁴⁴ Bringselius 2021, s. 57.

¹⁴⁵ Bringselius 2021, s. 64-65.

¹⁴⁶ David Guest, "Perspectives in the study of work life balance" *Social Science Information* 41:2 (2002), s. 257.

¹⁴⁷ Guest 2002, s. 256.

¹⁴⁸ Tanwar & Prasad 2016, s. 19.

¹⁴⁹ Gunnar Aronsson, "Gränslöst arbete - introduktion", i *Gränslöst arbete - En forskarantologi om arbetsmiljöutmaningar i anknytning till ett gränslöst arbetsliv*, red. Gunnar Aronsson, 1 uppl. (Stockholm: Arbetsmiljöverket, 2018), s. 11.

¹⁵⁰ Alan, Felstead, Nick, Jewson, Annie Phizacklea & Sally Walters, "Opportunities to work at home in the context of work-life balance" *Human Resource Management Journal* 12:1 (2006), s. 1.

kunskapsutbyte.¹⁵¹ Till den positiva sidan hör det faktum att det kan leda till förbättrad balans mellan arbete och fritid.¹⁵² Detta kan bland annat uppnås genom att den anställde får en ökad kontroll över det egna arbetet och förbättrade möjligheter att själv styra över arbetstiden.¹⁵³

Ytterligare något som framstod som viktigt för att behålla medarbetare var en välfungerande organisationskultur. De yrkesverksamma inom employer branding lade vikt vid att man i organisationen som helhet strävar efter en kultur som präglas av värdeorden - respekt, engagemang och kreativitet. Bland medarbetarna betonades sådant som bra kollegor, fin gruppdynamik, en positiv arbetsmiljö och förverkligande av värdeord.

4.5 Organisationskultur

Kulturbegreppet inom organisationer kan användas på en rad olika sätt. För den ena kan det anses handla om gemensamma värderingar och föreställningar, för den andre är värderingar och normer det centrala och den tredje framhåller kultur som ett system av symboler. Ibland är det den emotionella delen av organisationen, med gemensam anda och delade känslor, som framhävs, i andra fall är det "hur man gör saker och ting" inom organisationen. Det finns följaktligen en rad olika innebörder av begreppet.¹⁵⁴ Övergripande skulle organisationskultur kunna definieras som hur en organisation går till väga för att driva sin verksamhet genom värderingar, symboler, antaganden och övertygelser, där målet är att skapa ett riktmärke för hur de anställda ska bete sig och agera.¹⁵⁵ Det kan också definieras som ett generellt begrepp för värderingar och hypoteser om den sociala verkligheten, och ett tankesätt som har sitt fokus på symboliska och kulturella omständigheter, som kanske snarare än att spegla den faktiska verkligheten ger incitament för tänkande i en specifik riktning.¹⁵⁶ Ett tredje sätt att definiera organisationskultur presenteras av Schein, som beskriver det som "*Ett dynamiskt fenomen som omger oss hela tiden, som ständigt utspelas och skapas av vår interaktion med andra och formas av ledarskapsbeteendet, och en uppsättning strukturer, rutiner, regler och normer som styr och begränsar beteenden*".¹⁵⁷

Kultur kan analyseras på tre olika nivåer, där det specifika kulturfenomenets synlighet är avgörande för vilken nivå den tillhör. Den mest synliga nivån är artefakter, följt av värderingar, och slutligen grundläggande antaganden där kulturfenomenen är som minst synliga för en utomstående åskådare. Artefakter inbegriper alla de fenomen man kan se, känna och höra när man möter en ny, okänd kultur. Det kan handla om arkitektur, sätt att prata, klädsel, historier som berättas om organisationen, explicita ritualer eller värderingar som finns publicerade. Denna nivå av organisationskulturen är lätt att

¹⁵¹ Aronsson 2018, s. 1.

¹⁵² Tracey, Crosbie & Jeanne Moore, "Work-life balance and working from home." *Social Policy and Society* 3:3 (2004), s. 223.

¹⁵³ Aronsson 2018, s. 1.

¹⁵⁴ Alvesson 2015, s. 10-11.

¹⁵⁵ Mozhd, Khoshnevis & Aryan, Gholipour, "Exploring the Relationship between Employer Brand and Employees' Retention" *International Journal of Scientific and Engineering Research* 8:10 (2017) s. 143.

¹⁵⁶ Alvesson 2015, s. 11.

¹⁵⁷ Edgar Schein, *Organizational culture and leadership*, 5 uppl. (New York: John Wiley & Sons Inc, 2017), s. 1.

observera men desto svårare att tyda.¹⁵⁸ Nästa nivå, värderingar, omfattar normer, filosofier och ideologier som skapats gemensamt inom organisationen. Det kan till exempel handla om att man kollektivt löser ett problem på ett framgångsrikt sätt, vilket resulterar i att processen mynnar ut i gemensamma värderingar. Värderingarnas uppgift är att fungera som ett riktmärke för hur olika situationer bör hanteras, och anställda som inte tar till sig värderingarna riskerar att hamna utanför kulturen.¹⁵⁹

Den tredje och djupaste nivån, grundläggande antaganden, innefattar sådant som tas för givet. Det kan till exempel röra sig om hur man förväntas lösa ett problem inom organisationen. De grundläggande antagandena kan ses som resultatet av återkommande framgång med att tillämpa övertygelser och värderingar, vilket i sin tur leder till att det ses som otänkbart att agera och bete sig på något annat sätt.¹⁶⁰

Möjligheter till lärande och utveckling betonades i våra intervjuer som viktiga delar för att medarbetarna skulle vilja stanna kvar i organisationen. De yrkesverksamma inom employer branding lyfter att det förekommer både interna och externa utbildningsinsatser, och samtliga medarbetare konstaterar att de har fått möjligheter till utbildningar. Vidare menar medarbetarna att det dagliga lärandet ger upphov till en slags kompetensutveckling, vilket vi kopplar till arbetsplatslärande.

4.6 Kompetensutveckling och lärande

Kompetensutveckling och lärande är viktiga grundläggande delar av det erbjudande som framförs genom arbetsgivarvarumärket, både när det kommer till att attrahera och behålla medarbetare. Möjligheterna till lärande och utveckling av kompetens kan öka organisationens attraktionskraft för potentiella anställda, och för befintliga medarbetare kan det bidra till skapandet och upprätthållandet av motivation och engagemang.¹⁶¹

Det finns en rad olika sätt att definiera kompetens. Ellström definierar begreppet som ”*En individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext.*”¹⁶² Ett annat, likartat sätt att definiera kompetens är som förmågan att kombinera specifika och generella färdigheter i olika typer av situationer, det vill säga förmågan att genom speciella och mer allmänna färdigheter kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett sätt som är tillräckligt bra för situationen i fråga.¹⁶³ Att vara kompetent kan ses som att man besitter en kombination av teoretisk kunskap, praktisk kunskap och omdömeskunskap, där samtliga delar förstärker varandra. Teoretisk utbildning är följaktligen inte tillräckligt utan det krävs också praktisk erfarenhet och kritiskt reflekterande över dessa erfarenheter.¹⁶⁴

¹⁵⁸ Schein 2017, s. 25.

¹⁵⁹ Schein 2017, s. 30.

¹⁶⁰ Schein 2017, s. 31.

¹⁶¹ Simon, Barrow & Richard, Mosley, *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*, 2 uppl. (Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc, 2005), s. 157.

¹⁶² Per-Erik Ellström, *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*, 4 uppl. (Stockholm: Norstedts juridik AB, 1992), s. 20.

¹⁶³ Nils Karlson, Johanna Grönbäck & Patrick Joyce, *Kompetenspusslet- den viktigaste framtidsfrågan*, 1 uppl (Stockholm: Ratio, 2017) s. 24.

¹⁶⁴ Karlson, Grönbäck & Joyce 2017, s. 17.

Även lärande kan definieras på olika sätt och ses ur olika perspektiv. Karlson och Ronquist konstaterar att det finns två typer av lärande - formellt respektive informellt. Det formella lärandet är sådant som sker genom formella utbildningar, medan det informella lärandet istället handlar om det lärande en individ utvecklar på egen hand genom till exempel sina arbetsuppgifter, deltagande i möten eller läsande av litteratur.¹⁶⁵ Informellt lärande hos medarbetare kan åstadkommas bland annat genom arbetsplatslärande, det vill säga genom lärande i de dagliga arbetsuppgifterna. Detta kan ske genom sådant som lärdomar från tidigare misstag, konstruerande av nya metoder att genomföra uppgifter eller genom konfrontation av problem som kräver nya sätt att tänka och agera.¹⁶⁶ Arbetsplatslärandet kan bidra till ökad motivation hos individen samt utveckling för den aktuella arbetsgruppen och avdelningen, vilket i förlängningen kan gynna organisationen och dess konkurrenskraft i stort.¹⁶⁷ Möjligheterna till lärande på arbetsplatsen kan bland annat främjas genom delegering av ansvar och utvecklandet av ett arbetsklimat som präglas av förtroende. Även arbetsrotation och ett breddande av arbetsuppgifter kan vara gynnsamt. I organisationer där arbetstakten är för hög, och där det saknas bredd och variation i arbetsuppgifterna, är möjligheterna för arbetsplatslärande inte lika goda.¹⁶⁸

Jonas Olofsson lyfter i sin studie fram att för att det informella lärandet ska vara framgångsrikt kan det krävas att det också finns möjligheter till formellt lärande. Intervjupersonerna i studien menar att det informella lärandet har fått allt större betydelse, medan det formella lärandet tenderar att kännas som för långt ifrån verksamheten och för likt det lärande som ägde rum i skolan. Vidare betonar han att det trots detta krävs formella utbildningar och kurser för att nå upp till den samlade kompetens och den flexibilitet som organisationer idag behöver. Detta då det är vid sådana mer formella lärtillfällen som kunskapsbredd och förmågor utvecklas.¹⁶⁹ Denna uppfattning delas av Ellström, som menar att planerad formell utbildning och informellt lärande ofta sätts i motsats till varandra. Han menar att många uppfattar att det som lärs ut i utbildningssammanhang inte alltid lärs in, och att det som faktiskt lärs in inte alltid kan överföras till arbetsplatsen och det fortsatta lärandet. Mot bakgrund av detta menar han att planerad utbildning många gånger är en otillräcklig förutsättning för lärande. Istället för att utesluta planerad utbildning i arbetslivet argumenterar han dock istället för att det informella lärandet bör integreras med någon form av planerad formell utbildning, vilket kan leda till mer generell och varaktig uppbyggnad av kompetens.¹⁷⁰

Slutligen var möjligheten till intern rörlighet något som genomsyrade samtliga intervjuer, i förhållande till att vilja stanna kvar i organisationen. Såväl yrkesverksamma som medarbetare betonar att det finns möjligheter till att röra sig internt inom organisationen, till följd av att det är en stor organisation med många möjligheter till utveckling.

¹⁶⁵ Karlson & Ronquist (2016), se Jonas Olofsson, "Utvecklingsorienterat lärande i tre arbetsorganisationer – om betydelsen av ledningsstöd och medarbetarinflytande" *Arbetsmarknad & Arbetsliv* 24:3-4 (2018), s. 47.

¹⁶⁶ Andreas Wallo, *The Leader as a Facilitator of Learning at Work*, doktorsavhandling (Linköping: Linköpings universitet, 2008) s. 110.

¹⁶⁷ Wallo 2008, s. 109.

¹⁶⁸ Olofsson 2018, s. 62-63.

¹⁶⁹ Olofsson 2018, s. 62.

¹⁷⁰ Ellström, 1992, s. 98-99.

4.7 Intern rörlighet

Intern rörlighet innebär förändring eller förflyttning av befattning och personal inom ett företag, och kan ske såväl vertikalt som horisontellt. En vertikal förflyttning innebär att individen klättrar uppåt i hierarkin, vilket ofta medför en ökad befogenhet och ett ökat ansvar. En horisontell förflyttning innebär istället att en individ flyttar mellan yrken och arbetsuppgifter som befinner sig på samma hierarkiska nivå, vilket utmynnar i ett jämförbart ansvar och liknande befogenheter.¹⁷¹

Hansson betonar att om en organisation arbetar med intern rörlighet kan det minska personalomsättningen, då personalen flyttas och utvecklas inom organisationen istället för att söka sig bort. Ifall arbetet med intern rörlighet är begränsat kan det å andra sidan göra att motivationen minskar hos medarbetaren, vilket kan göra att denne därmed presterar sämre. Han belyser vidare att utöver att möjligheterna för intern rörlighet påverkar medarbetarna inom en organisation, påverkar det även förmågan att attrahera ny personal.¹⁷²

Mignonac och Herrbach synliggör att intern rörlighet bidrar till att organisationer enklare kan anpassa sig till en föränderlig värld. Fortsättningsvis gör ett fokus på intern rörlighet att medarbetare ges möjligheter att utvecklas, vilket i sin tur kan leda till att rekryteringskostnader vid förändringar minskar, då kompetensen redan finns inom organisationen.¹⁷³ Garavan och Coolahan uppmärksammar å sin sida att organisationer bland annat bör erhålla en större storlek och ha en fördelaktig struktur, samt erbjuda utbildning, för att medarbetare ska ges förutsättningar för intern rörlighet. Vidare, för att hantera intern rörlighet, behöver organisationer ha ett strategiskt förhållningssätt med en uttalad policy som stödjer detta.¹⁷⁴

Garavan och Coolahan menar ytterligare att kommunikationen är avgörande för den interna rörligheten. Om en medarbetare ska vara konkurrenskraftig för vakanta tjänster krävs det att denne har vetskap kring att en ledig tjänst ska bli, eller har blivit, utlyst.¹⁷⁵ Vidare lyfter DiPrete fram att den interna rörligheten kan hindras om informationen är bristfällig gällande vilka krav som behöver uppfyllas för att en intern förflyttning ska kunna genomföras, samt vilka möjligheter som finns till förflyttning.¹⁷⁶

4.8 Sammanfattning

Sammanfattningsvis har vi ovan försökt att tydligt redogöra för hur teorierna är relevanta i förhållande till empirin. På grund av rapportens pedagogiska anknytning och att teorier

¹⁷¹ Jörgen Hansson, *Kompetens som konkurrensfördel: [forma, matcha, utmana eller köpa?]*, 1 uppl. (Stockholm: Norstedts akademiska förlag, 2005), s. 96-97.

¹⁷² Hansson 2005), s. 128.

¹⁷³ Mignonac, Karim & Herrbach, Oliver, "Managing individual career aspirations and corporate needs: a study of software engineers in France". *Journal of Engineering and Technology Management*, 20:3 (2003), s. 217-220.

¹⁷⁴ Thomas N Garavan, & Michael Coolahan, "Career mobility in organizations: implications for career development – part 1", *Journal of European Industrial Training* 20:4 (1996), s. 32-35.

¹⁷⁵ Garavan & Coolahan 1996, s. 37.

¹⁷⁶ Thomas. A DiPrete, "Horizontal and Vertical Mobility in Organizations", *Administrative Science Quarterly* 32:3 (1987), s. 425.

inom intern employer branding har större pedagogisk relevans, samt att det inte uppkom tydliga kopplingar mellan intervjusvar och existerande teorier om extern employer branding, lades inte mer fokus på det än det övergripande avsnittet 4.2.1. Vi kan konstatera att vi ser en röd tråd genom våra teman inom intern employer branding, eftersom de relaterar till varandra. Begreppet kan sägas mynna ut i ledarskap, balans mellan arbete och fritid, organisationskultur, kompetensutveckling och lärande samt intern rörlighet. Vi menar på att dessa teman hänger ihop med varandra, på så sätt att ledarskapet har en avgörande faktor när det gäller vilken organisationskultur som finns samt i vilken utsträckning det finns balans mellan arbete och fritid. Vidare har ledarskapet en påverkan på vilka möjligheter som finns till utveckling, lärande och intern rörlighet. Möjligheter till lärande påverkas även av vilken organisationskultur som existerar på arbetsplatsen. Intern rörlighet påverkas i sin tur av de möjligheter till lärande man ges. Slutligen påverkar den organisationskultur som råder vilket ledarskap som går att tillämpa i organisationen.

5. Analys och diskussion

I följande kapitel analyseras och diskuteras det empiriska materialet som återfinns i kapitel 3, med stöd av de teorier som presenterats i kapitel 4. Detta avser att uppfylla rapportens syfte, vilket är beskriva och analysera hur Malmö stad arbetar med employer branding för att attrahera och behålla personal, och jämföra uppfattningarna mellan arbetsgivarens och medarbetarnas perspektiv. Kapitlet är strukturerat efter uppsatsens två teman och dess underkategorier från resultatet, med tillägg av två underrubriker i form av egna reflektioner som utgör vår diskussion. De fenomen som uppmärksammas är Malmö stad som organisation och kännedom om Malmö stad, samt en överensstämmande bild, stolthet och meningsfullhet, tillitsbaserat ledarskap, balans mellan arbete och fritid, organisationskultur och möjligheter till utveckling, lärande och intern rörlighet.

5.1 Attrahera

5.1.1 Malmö stad som organisation

En likhet bland uppfattningarna hos de yrkesverksamma inom employer branding och medarbetarna är att en av de faktorer som gör att organisationen ses som en attraktiv arbetsgivare är dess storlek och de utvecklingsmöjligheter som storleken medför. Backhaus & Tikoo (4.2) menar att employer branding handlar om att särskilja sig från andra arbetsgivare, och just organisationens storlek är alltså något som ses som unikt och som något som kan vara attraktivt för potentiella medarbetare.

En annan gemensam tolkning av vad som gör Malmö stad till en attraktiv arbetsgivare är det faktum att det finns en trygghet i organisationen. Detta yttrar sig i form av trygga arbetsförhållanden, grundläggande förmåner samt goda möjligheter att stanna kvar och utvecklas inom organisationen. Att organisationen erbjuder trygghet i olika former kan relateras till det som Ambler & Barrow (4.2) lyfter – att delar av det som arbetsgivarvarumärket kan erbjuda anställda är utvecklingsmöjligheter, samt en känsla av tillhörighet och syfte. Vidare menar intervjupersonerna som jobbar med employer branding att det finns en tydlig strategi för att lyfta vad det är man som organisation erbjuder såväl potentiella som redan existerande medarbetare. Det man strävar efter att erbjuda är meningsfulla arbeten, utvecklingsmöjligheter samt gemenskap. Utvecklandet av ett erbjudande ligger i linje med vad Backhaus & Tikoo benämner som det första steget i en trestegsprocess i arbetet med employer branding. De menar att erbjudandet bör gestaltas i arbetsgivarvarumärket och fungera som det centrala budskapet. Meningsfulla arbeten, utvecklingsmöjligheter och gemenskap benämns som associationer och beskrivs av de yrkesverksamma inom employer branding som de ord man vill att organisationen ska förknippas med. Det framkommer dock ingen uppfattning om de orden bland medarbetarna, vilket beror på att associationerna inte kommuniceras ut till medarbetarna. Associationerna kan kopplas till det som Uggle (4.2) redogör för. Han menar att en del av strategin med employer branding handlar om att urskilja och bibehålla attraktiva associationer i medvetandet hos bland annat potentiella kandidater.

5.1.2 Kännedom om Malmö stad

De yrkesverksamma inom employer branding är av uppfattningen att ett lyckat sätt att kommunicera ut en positiv bild av organisationen är genom de befintliga medarbetarna. Det konstateras att om de nuvarande medarbetarna berättar om organisationen för vänner och bekanta i positiva ordalag har det en väldigt stor inverkan. Det finns här en

överensstämmelse med uppfattningarna bland medarbetarna. En av medarbetarna menar att det var genom tips från bekanta som han fick upp ett intresse för Malmö stad och den aktuella tjänsten. Om man lyckas få befintliga medarbetare att självmant förmedla vidare en positiv bild av organisationen kan det ses som ett framgångsrikt sätt att kommunicera ut budskapet, och enligt både Lloyd (4.2) och Gaddam (4.2.1) kan det innebära att man som organisation förbättrar sitt anseende.

Bland de som arbetar med employer branding konstateras att målgruppen av potentiella kandidater i allt större utsträckning finns i de digitala kanalerna och att man därför också arbetar med att öka organisationens synlighet i sociala medier, som Facebook, LinkedIn och Instagram. Detta knyter an till det som Stuss & Herdan (4.2.1) menar, att organisationer behöver använda sig av olika kanaler som är riktade till den målgrupp man vill nå och att man bör arbeta aktivt med att öka synligheten där. I intervjuerna med de som arbetar med employer branding är den generella uppfattningen att synlighet på sociala medier behövs för att skapa kännedom om organisationen och alla de olika yrkesroller som finns. I intervjuerna med medarbetarna framkom synligheten på sociala medier till viss del som något som skapat kännedom om organisationen och dess tjänster, men det som främst framhölls var organisationens synlighet på jobbmässor och tips från bekanta. Betydelsen av att vara synlig på sociala medier som de yrkesverksamma inom employer branding framhåller bekräftas av Ugglå (4.2.1), som betonar att sociala medier blivit en allt viktigare kanal inom extern employer branding när det kommer till att skapa kännedom om organisationen och förstärka varumärket. Vidare i resultatet framkommer att intervjupersonerna som arbetar med employer branding lägger stor vikt vid att det som förmedlas utåt kommer ifrån organisationens medarbetare och hur det faktiskt ser ut i verkligheten. Man konstaterar att om man lovar någonting som sedan inte går att leva upp till, kommer det innebära svårigheter med att behålla medarbetare. Att ha en trovärdighet i det man förmedlar går i linje med det som både Gaddam och Stuss & Herdan lyfter. De menar att det som kommuniceras utåt bör vara genuint, pålitligt och relevant, samt att det reflekterar verkligheten.

5.1.3 Reflektioner

Vår uppfattning är att Malmö stad får mycket gratis, sett till extern employer branding, genom att alla känner till kommunen och dess verksamhet samt dess stora storlek som kan upplevas som attraktivt hos de som söker jobb. Att organisationen är politiskt styrd och har tydliga riktlinjer resulterar även i en trygghet, som många kan se som attraktivt. En nackdel med den stora storleken skulle dock kunna vara att det kan bli svårare att hitta attraktionsstrategier som går att rikta mot alla olika målgrupper som finns. På grund av att organisationen innefattar många olika typer av yrken och yrkesroller lär det krävas olika slags strategier, jämfört med små företag som istället kanske har en enda övergripande strategi för att attrahera medarbetare. Å ena sidan behöver Malmö stad inte etablera organisationen i sig, men å andra sidan kan de behöva arbeta med att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare. Det tror vi kan vara en utmaning, då kommunala verksamheter bland många människor inte tenderas att ses som ett lockande alternativ på grund av exempelvis lägre lönenivåer än vad privata verksamheter erbjuder.

Med anledning av att Malmö stad är en stor organisation, vilket innefattar många utvecklingsmöjligheter, anser vi att det borde vara värdefullt med ett större fokus på att visa vilka arbeten som finns inom organisationen. De flesta känner till att man kan arbeta med inom exempelvis skola och vård- och omsorg, men är inte medvetna om vidden på yrken som faktiskt finns inom organisationen. Hade fler fått vetskap om hur många olika

yrken som finns att arbeta med inom Malmö stad, hade det kanske resulterat i att fler söker sig dit. Det hade också möjligen gjort att människor får ett intresse och väljer att utbilda sig inom sådant som går att tillgå i organisationen.

Vi får uppfattningen om att de yrkesverksamma inom employer branding förlitar sig på att de befintliga medarbetarna förmedlar en positiv bild av organisationen till familj, vänner och bekanta. Om detta anses vara en del av det externa arbetet med employer branding anser vi att organisationen borde arbeta ännu mer med intern employer branding, för att säkerställa att alla anställda trivs på sina arbetsplatser. Om de som är anställda inom organisationen är nöjda, lär det göra att det positiva ordet sprids mer vidsträckt.

För att vara med i tiden tror vi att det hade varit klokt att utöka användandet av sociala medier till kanaler som Tiktok och Snapchat. Detta för att nå de yngre målgrupperna, och attrahera dem som ska söka sommarjobb och påbörja högre utbildningar, samt nyexaminerade personer. Vi tror att det hade kunnat vara en del av ett långsiktigt arbete med strategier för att locka till sig medarbetare, framförallt gällande den yngre generationen. För att även attrahera de äldre generationerna, som kanske inte cirkulerar på sociala medier i lika hög grad, hade Malmö stad kunnat arbeta med att göra sina annonser mer attraktiva och inkluderande, exempelvis genom bilder som visar på glädje och mångfald samt genom användning av könsneutrala ord.

De associationer som organisationen vill bli förknippade med - meningsfullhet, gemenskap och möjligheter - anser vi borde betonas i jobbanonser och i sociala medier. Även om organisationens storlek resulterar i utvecklingsmöjligheter och att man inom kommunen har meningsfulla arbeten som bidrar till Malmöborna, borde det poängteras för potentiella sökanden och medarbetare. Vidare anser vi att man bör förklara på vilket sätt man ämnar att genomsyras av gemenskap.

5.2 Behålla

5.2.1 Överensstämmande bild

Både de som arbetar med employer branding och medarbetarna visar på att Malmö stad lever upp till sina uttalade värdeord respekt, engagemang och kreativitet. De som arbetar med employer branding framhåller att man ska behandla varandra med respekt. En av medarbetarna tar upp som exempel att man inom hennes förvaltningen respekterar varandra och försöker se till att de dem rekryterar har mycket respekt. En annan uppfattning är att man bedömer alla likvärdigt. Vidare kan uppfattningen av en annan medarbetare, att Malmö stad präglas av öppenhet och av att man är förstående, kopplas till värdeordet respekt. De yrkesverksamma inom employer branding och medarbetarna menar alltså båda att det finns respekt inom organisationen, men uttrycker det på skilda sätt. Fortsättningsvis uttrycker intervjupersonerna som arbetar med employer branding att arbetsplatser inom Malmö stad ska genomsyras av engagemang och kreativitet, medan medarbetarna menar att ens kollegor är väldigt engagerade och tar initiativ till förbättringar. Kreativitet är å andra sidan ingenting som betonas i särskilt hög utsträckning bland medarbetarna, där en av dem till och med uttrycker sig negativt om det genom att framhäva att man verkligen måste anstränga sig för att få igenom egna idéer.

De yrkesverksamma inom employer branding understryker att de anser att deras värdeord hänger samman med tre andra ord; meningsfullhet, möjlighet och gemenskap, vilka är deras associationer som de vill förknippas med och upplever är enklare att arbeta med än

värdeorden. Dessa ord är något som både medarbetarna och de som arbetar med employer branding anser vara tillgodosedda. Medarbetarna visar dock inte på att de är medvetna om att Malmö stad arbetar specifikt med dessa ord, men likväl betonar dem meningsfullhet, möjligheter och gemenskap i sina svar. De anser att deras arbeten är meningsfulla och framhåller att Malmö stads stora storlek medför att det finns goda möjligheter till utveckling och intern rörlighet. Vidare går det att se ett samband med uppfattningen att man inom organisationen hjälps åt och täcker upp för varandra, och försöker se till att ens kollegor utvecklas, och associationen gemenskap. De yrkesverksamma inom employer branding menar att alla arbeten inom Malmö stad är betydelsefulla. Vidare markerar även dem att organisationens stora storlek gör att det finns möjligheter till rörlighet och utveckling. Till skillnad från medarbetarna betonar de som arbetar med employer branding att gemenskap delvis handlar om den mångfald som finns inom staden, där man ämnar att tillvarata alla olikheter som finns. Fortsättningsvis framhåller intervjupersonerna som arbetar med employer branding att de tror att meningsfullhet och möjligheter är något som de anställda inom Malmö stad upplever existerar, och att gemenskap är något som de behöver bli bättre på att uppfylla. Detta stämmer överens med svaren från medarbetarna, som framförallt betonar meningsfullhet samt möjligheter och inte gemenskap.

Sammanfattningsvis kan Malmö stad sägas ha förmedlat en bild av organisationen utåt, för att attrahera medarbetare, som faktiskt överensstämmer med hur det ser ut i verkligheten. Detta går att förena med det som Froom (4.2.2) framhåller att intern employer branding handlar om, nämligen en organisations förmåga att uppfylla det löfte som från start gavs för att attrahera personer in i organisationen. Malmö stad arbetar utifrån detta resonemang med intern employer branding på ett ansenligt sätt. Utifrån Gaddams (4.2.2) uttalanden kan det därmed gå att påstå att Malmö stad inte har svårigheter att behålla sina anställda.

5.2.2 Stolthet och meningsfullhet

De yrkesverksamma inom employer branding tror att huruvida medarbetarna är stolta över sitt arbete är det som har störst påverkan på Malmö stads arbetsgivarvarumärke. De framhäver deras användning av sitt Instagramkonto, där medarbetare får berätta om sina arbetsplatser, och menar att detta bidrar till en intern stolthet. Vidare understryker de att kontot är självgående genom att det hela tiden kommer nya intresseanmälningar från anställda som vill dela med sig av sina arbetsplatser. Medarbetarna framför att de är medvetna om att kontot finns, och anser att det bidragit till förståelse för andras arbeten och ett intresse för vilka möjligheter som finns inom Malmö stad. De talar å sin sida dock inte om stolthet i sina intervjuer, utan istället är det meningsfullhet som genomsyrar deras svar. Betoningen ligger på att man arbetar med något som gör skillnad och bidrar till kommunen och dess medborgare, och därmed gör en nytta för samhället i stort som resulterar i att man upplever en vinning i sitt arbete.

Att uppleva stolthet och meningsfullhet går att binda samman med begreppet EVP - "Employer value proposition", som Aransanmi & Krishna (4.2.2) menar handlar om det värde en person upplever med att vara anställd i en organisation. Något som inte framkommer i svaren från de som arbetar med employer branding är huruvida organisationen har strategier som mäter EVP-styrkan. Utifrån Heger B.Ks (4.2.2) resonemang kan mätning av EVP-styrka göra att man sedan kan analysera resultatet och därefter ta beslut, för att utforma åtgärder som ökar medarbetarnas engagemang.

5.2.3 Tillitsbaserat ledarskap

Både de yrkesverksamma inom employer branding och medarbetarna lyfter vikten av gott ledarskap för att vilja stanna kvar på arbetsplatsen. Skillnaden är dock att de som arbetar med employer branding endast benämner det generellt, genom att just poängtera att ledarskap påverkar anställdas trivsel. Förutom att ledarskap inverkar på huruvida man trivs, betonar medarbetarna å andra sidan specifikt tillitsbaserat ledarskap som rådande på sina arbetsplatser. De framhäver frihet under ansvar, handlingsutrymme och autonomi samt förtroende från chefen. Vidare lyfts även vikten av att chefen är anpassningsbar, uppmärksam och coachande samt identifierar möjligheter till utveckling för de anställda. Det är möjligt att det finns en koppling mellan att Malmö stad arbetar med chefsutveckling samt chefsförsörjning, och medarbetarnas positiva upplevelser av ledarskapet inom organisationen.

Medarbetarnas tyngdpunkt på att ledarskapet genomsyras av tillit och handlingsutrymme stämmer överens med vad Bringselius (4.3.1) lyfter fram att tillitsbaserat ledarskap innefattar. Vidare ligger medarbetarnas betoningar i linje med två av de roller inom tillitsbaserat ledarskap som Bringselius talar om, nämligen vägröjare och coach. Rollerna inbegriper att ledaren skapar handlingsutrymme samt ansvarar för medarbetarnas utveckling och stöttar dem när det behövs.

5.2.4 Balans mellan arbete och fritid

De yrkesverksamma inom employer branding noterar att allt fler värdesätter möjligheten att arbeta hemifrån, men deras svar genomsyras av faktumet att de allra flesta anställda inom Malmö stad inte har möjligheten att göra detta. Medarbetarna å andra sidan, som har kontorsarbeten där distansarbete är möjligt, betonar hur mycket det uppskattar flexibiliteten och friheten att få bestämma när och var de ska arbeta. De berättar att de får jobba hemifrån minst två dagar i veckan, men huruvida det är ett resultat som pandemin frambringat eller om det är ett medvetet val från Malmö stads sida för att de anställda ska få en bättre balans mellan arbete och fritid är inte en slutsats som går att dra. Att medarbetarna inte behöver befinna sig på kontoret alla dagar i veckan går att relatera till Felstead et als (4.4) redogörande kring att många organisationer ger sina anställda chansen att arbeta hemifrån, för att öka balansen mellan arbete och fritid. Alternativet att kunna arbeta hemifrån som medarbetarna ges är kompatibelt med utvecklingen inom IT som Aronsson (4.4) lyfter fram, vilket är det som möjliggör att kunna jobba från andra platser än arbetsplatsen.

De yrkesverksamma inom employer branding uttrycker vikten av att ha en hälsosam arbetsmiljö, med en arbetsbelastning som inte är för hög eller för låg. Detta kan sägas överensstämma med medarbetarnas uppfattningar, som menar att de vill kunna släppa taget om arbetet när det slutar för dagen, men de formulerar sig på olika sätt. Vidare framkommer det dock inte bland de som arbetar med employer branding att det finns strategier gällande balans mellan arbete och fritid.

Tanwar & Prasad (4.4) talar om att organisationer bör försöka implementera strategier för att bidra till balans mellan arbete och fritid som en del av sitt arbetsgivarvarumärke. Trots att det inte var något som definierades under våra intervjuer, hade man kunnat dra slutsatsen att det finns sådana strategier för att behålla anställda inom organisationen av den anledning att uppfattningarna mellan de som arbetar med employer branding och medarbetarna kongruerar.

Empirin visar att att medarbetarna upplever en nöjdhet på grund av den frihet och autonomi hybridarbete innefattar, vilket är förenligt med det Crosbie & Moore (4.4) lyfter fram - att möjligheten att arbeta hemifrån kan leda till förbättrad balans mellan arbete och fritid. Detta menar Aronsson kan uppnås genom att anställda får en ökad kontroll över sitt arbete och bättre möjligheter att styra över sin egna arbetstid. Under intervjuerna talades det inte om negativa aspekter med hemarbete, något som Aronsson framhäver finns i form av ökade krav på ständig tillgänglighet, passivisering och ett stagnerat kunskapsutbyte. Av den anledning att medarbetarna upplever en god balans mellan arbete och fritid, hade det dock kunnat vara möjligt att dra slutsatsen att de inte upplever krav på att vara ständigt tillgängliga. De talar inte heller för att kunskapsutbytet skulle vara stagnerat, då de beskriver att man kollegor sinsemellan diskuterar och hjälps åt i det dagliga arbetet.

5.2.5 Organisationskultur

I resultatet lyfts en rad olika uppfattningar om vad organisationskulturen är och vad den har för betydelse. Detta är något som går att sätta i relation till det som Alvesson (4.5) konstaterar – att kulturbegreppet kan användas på ett flertal olika vis och att såväl innebörd som betydelse kan variera beroende på vem man frågar. Bland svaren från respondenterna som arbetar inom employer branding framkommer uppfattningen om att något som kännetecknar organisationskulturen är det politiska styret och dess medföljande strävan efter att arbeta strukturerat och vara bra på det man gör. Detta kan relateras till det som Alvesson beskriver som ”hur man gör i organisationen”. Vidare framkommer uppfattningar bland medarbetarna om att organisationskulturen kännetecknas av en positiv arbetsmiljö, bra dynamik kollegor emellan, att man hjälper och vill varandra väl. Här finns beröringspunkter med det som Alvesson benämner som gemensam anda och delade känslor. Det går också i linje med det som Staniec & Kalińska-Kula (4.2.2) lyfter - att organisationskulturen kan påverkas i en positiv riktning av att arbetsmiljön kännetecknas av att de anställda känner sig trygga, sedda och motiverade. Vidare kan det även relateras till Ugglas (4.5) förklaring av värden som organisationen kan tillföra de anställda. Ett av dessa värden är det sociala värdet, vilket innefattar sådant som tillit, gemenskap samt välfungerande samspel och kommunikation.

Gemensamt bland uppfattningarna i resultatet är betoningen av värdeorden som något som präglar kulturen. Den uppfattningen finns hos såväl de yrkesverksamma inom employer branding som hos medarbetare. Scheins (4.5) kulturnivåer i allmänhet och i synnerhet den andra nivån, värderingar, blir applicerbar på uppfattningarna om värdeorden. Värdeorden kan utifrån Scheins redogörelse av den andra kulturnivån ses som normer, som gemensamt skapats i organisationen och som resulterat i gemensamma värderingar. Ytterligare en uppfattning som framkommer bland de verksamma inom employer branding och medarbetarna är att värdeorden saknar betydelse om de inte efterlevs. Detta är något som går att associera till Scheins konstaterade om att värderingarna bör fungera som ett riktmärke för hur saker och ting ska hanteras.

5.2.6 Möjligheter till utveckling, lärande och intern rörlighet

Det råder överensstämmande uppfattningar sinsemellan de som arbetar med employer branding och medarbetarna gällande utveckling och lärande. De som arbetar med employer branding framför att det både finns interna och externa kompetensutvecklingsinsatser, vilka brukar ske på gruppnivå i form av utbildningar, kurser och workshops. Detta går att förena med begreppet utvecklingsvärde som Ugglas

(4.6) talar om, vilket handlar om att organisationer erbjuder karriärutveckling. Medarbetarna bekräftar att de har fått möjligheter till kompetensutveckling i form av utbildningar, och menar att man i vissa fall blir erbjuden dem medan man i andra fall har ett eget ansvar att ta reda på vilka utbildningar som finns. Sådana utvecklingsinsatser kan kopplas till det Karlson & Ronquist (4.6) lyfter fram som formellt lärande, vilket innebär just formella utbildningar. Något som medarbetarna framhåller, som inte de yrkesverksamma inom employer branding gör, är att de anser att det dagliga arbetet leder till en form av kompetensutveckling. De menar att detta sker genom utökade ansvarsområden och att få diskutera frågor med sina kollegor, och hävdar att detta är mer värdefullt nu när de inte längre är nya i sin yrkesroll och därmed inte anser sig vara i lika stort behov av utbildningsinsatser. Detta överensstämmer med Olofssons (4.6) studie, där intervjupersonerna konstaterar att det informella lärandet har blivit allt viktigare, medan det formella lärandet upplevs vara för teoretiskt. Att utvecklas i det löpande arbetet går att knyta an till det Karlson & Ronquist lyfter fram som informellt lärande, vilket handlar om att exempelvis utvecklas i sina arbetsuppgifter och vid deltagande i möten. Wallo (4.6) belyser att informellt lärande kan frambringas genom just arbetsplatslärande, det vill säga genom att lära sig i sina dagliga arbetsuppgifter som medarbetarna talar om. Att medarbetarna lyfter att de har fått utökade ansvarsområden med tiden samt att ett tillitsbaserat ledarskap präglar deras arbetsplatser, går att sammanlänka med att Olofsson uppmärksammar att lärande på arbetsplatsen kan främjas genom delegering av ansvar och utökade arbetsuppgifter, samt ett arbetsklimat som genomsyras av förtroende. Vidare kan konstaterandet att arbetsbelastningen ämnar att inte vara för hög eller låg inom Malmö stad förenas med att Olofsson menar att en för hög arbetstakt kan minska möjligheter till arbetsplatslärande. Det är möjligt att dra slutsatsen att det informella lärandet uppfattas som gynnsamt av medarbetarna av den anledning att det finns möjligheter till formellt lärande, i likhet med vad Olofssons studie visar.

Bland intervjupersonerna föreligger det samstämmiga uppfattningar gällande huruvida utvecklingsmöjligheter är viktigt för att medarbetare ska vilja stanna kvar inom Malmö stad. Uppfattningarna sinsemellan grupperna likvärdiga, men de uttrycker sig på olika sätt. De yrkesverksamma inom employer branding tror att det är avgörande, och pekar på att man som medarbetare då känner sig investerad i och kan fortsätta att ständigt lära sig. Dock finns åsikten att man inte alltid lyckas med att ge utvecklingsinsatser, vilket kan göra att en del väljer att byta arbetsplats. Medarbetarna tycker att möjligheter till utveckling har en inverkan på att de vill stanna kvar inom Malmö stad, och poängterar att detta är en faktor som gör organisationen till en attraktiv arbetsplats. Detta överensstämmer med Barrow & Mosley's (4.6) yttrande om att kompetensutveckling och lärande är grundläggande faktorer för en organisations arbetsgivarvarumärke, gällande att attrahera och behålla medarbetare. De menar att detta kan öka attraktionskraften för potentiella anställda samt skapa och bevara ett engagemang för befintliga anställda. Vidare kan det relateras till Wallos resonemang om att arbetsplatslärande kan bidra till ökad motivation hos individen.

Det råder överensstämmande uppfattningar sinsemellan de yrkesverksamma inom employer branding och medarbetarna gällande intern rörlighet. De som arbetar med employer branding framhåller att man inte behöver byta jobb utan kan utvecklas i sin karriär inom Malmö stad. Vidare betonar de att man vill att de anställda hellre söker sig vidare inom organisationen, än att byta arbetsgivare. Medarbetarna bekräftar denna uppfattning genom att framhäva att organisationens stora storlek medför

utvecklingsmöjligheter, och betonar att man kan byta arbetsplats eller befattning inom Malmö stad. Detta är förenligt med det Garavan & Coolahan (4.7) framhåller - att organisationer bör ha en större storlek och en fördelaktig struktur, samt tillhandahålla utbildningar, för att kunna möjliggöra intern rörlighet.

En skillnad mellan grupperna är att medarbetarna talar om behovet av förändring och därmed poängterar vikten av att kunna röra sig internt, vilket inte de yrkesverksamma inom employer branding ger uttryck åt. Detta skulle kunna sägas vara sammanfallande med Hanssons (4.7) resonemang kring att möjligheterna till intern rörlighet kan påverka motivationen hos medarbetare. De som arbetar med employer branding lyfter å sin sida att den interna rörligheten kan hämmas på grund av att Malmö stad är en politiskt styrd organisation, då det medför en skyldighet att utannonsera tjänster som sträcker sig över mer än sex månader till allmänheten. Medarbetarna nämner ingenting om att detta skulle inverka på att de inte vågar söka en tjänst. Vidare lyfter varken de som arbetar med employer branding eller medarbetarna fram att det finns en policy eller strategi beträffande intern rörlighet, vilket därmed inte går att förena med att Garavan & Coolahan menar att organisationer behöver ha ett strategiskt förhållningssätt med en uttalad policy, för att hantera intern rörlighet. Fortsättningsvis existerar det bland medarbetarna en uppfattning kring att det är tvetydigt hur man ska gå tillväga för att röra sig internt inom en förvaltning. Det kan därmed vara troligt att det inte kommuniceras tillräckligt kring de möjligheter som finns till intern rörlighet, av den anledning att det kanske saknas en uttalad policy eller strategi. Detta sammanfaller med Garavan & Coolahan som anser att kommunikationen i en organisation är väsentligt för den interna rörligheten, och att medarbetare behöver ha kännedom om att en ledig tjänst ska bli eller har blivit utannonserad för att vara konkurrenskraftiga. Vidare åsyftar DiPrete (4.7) att den interna rörligheten kan hindras om informationen är bristfällig gällande vilka möjligheter som finns till förflyttning, eller vilka krav som behöver uppfyllas för att det ska kunna genomföras.

5.2.7 Reflektioner

Gällande huruvida en överensstämmande bild råder mellan det som utlovas och det som efterlevs framkommer uppfattningar hos medarbetarna om att det kan finnas ett begränsat utrymme till att vara kreativ i sitt arbete. Vår tro är att ökade möjligheter till att få använda kreativitet i arbetet hade kunnat leda till ett ökat engagemang bland medarbetarna. Detta hade i sin tur kunnat leda till förbättrade prestationer på såväl individ- som gruppnivå, och det hade även kunnat bidra till ökad positivitet på arbetsplatsen. Vi tror att det hade kunnat gynna både medarbetarna och organisationen i stort, och att det hade kunnat skapa förutsättningar för att behålla personal. Vi är dock medvetna om att möjligheterna till kreativitet med stor sannolikhet ser olika ut beroende på förvaltning och yrkesroll. Ytterligare något vi har funderingar över är det faktum att de som arbetar med employer branding samt medarbetarna konstaterar att associationen gemenskap inte omsätts i praktiken i samma utsträckning som övriga associationer. Vi anser att man inom organisationen bättre borde prioritera gemenskapen och aktivt arbeta för att öka den, då en förhöjd känsla av gemenskap skulle kunna medföra att arbetet känns mer givande. Precis som ökad kreativitet tror vi att ökad gemenskap skulle kunna bidra till positivitet och medföra förbättrade förutsättningar för att behålla de anställda. Vidare tycker vi att man kan ifrågasätta användandet av både värdeord och associationer inom organisationen istället för att använda antingen det ena eller det andra. De yrkesverksamma inom employer branding anser att associationerna är enklare att arbeta med än värdeorden

vilket väcker funderingar kring om värdeorden inte helt hade kunnat ersättas med associationerna. Vår uppfattning är också att associationerna har en större bredd och täcker in fler aspekter än värdeorden, och att de därför är lättare att relatera till.

När det kommer till intern stolthet är det ingen av medarbetarna som nämner att de har berättat om sin arbetsplats på instagramkontot och vi har därför inte fått det bekräftat att användning av kontot resulterar i att känna stolthet. Vi tror att att kontot kanske framför allt bidrar till ökad insyn i vad andra gör på sitt arbete och hur deras dagar ser ut, vilket också medarbetarna lyfter. Kontot skulle förvisso kunna skapa en känsla av stolthet hos den som publicerar, men vi tycker man kan ifrågasätta huruvida det är något som håller i sig på längre sikt. Vår uppfattning är att de yrkesverksamma inom employer branding eventuellt överskattar betydelsen av kontot och dess inverkan en aning. Medarbetarnas betoning på meningsfullhet snarare än stolthet överensstämmer med den bild vi har fått av Malmö stad, närmare bestämt en organisation där majoriteten av rollerna innebär att man gör nytta för samhället i någon mån. Något vi anser att Malmö stad borde addera till arbetet med att behålla personal är implementering av mätning av EVP-styrkan. Detta för att kunna utforma en tydligare strategi för insatser som skulle kunna bidra till ökat engagemang. Genom att kunna vara kritisk till det egna arbetet och identifiera styrkor och svagheter tror vi att det finns goda möjligheter att utveckla arbetet med att behålla medarbetare.

Angående ledarskap ser vi det som positivt att man jobbar med chefsutveckling och chefsförsörjning inom organisationen. Vi tror att det är viktigt att fortsatt satsa på det, då ett välfungerande ledarskap lyfts som en viktig del i att behålla medarbetare. En fundering som dock har uppkommit är varför det tillitsbaserade ledarskapet betonas så tydligt av medarbetarna medan de yrkesverksamma inom employer branding inte lyfter det överhuvudtaget. Det kan förvisso vara så att ledarskapet ser olika ut beroende på förvaltning och befattning, men med tanke på att medarbetarna så tydligt framhöll det får vi uppfattningen att det ser likartat ut i stora delar av organisationen, åtminstone när det kommer till kontorsarbete. En nackdel vi ser med det tillitsbaserade ledarskapet är det faktum att det sannolikt ställer höga krav på cheferna. Chefens roll är att generera ett visst resultat, och detta ska åstadkommas utan för stor inblandning och utan att man pekar med hela handen åt medarbetarna. Ytterligare en nackdel vi ser är den eventuella risken att ledarskapet medför allt för stor frihet och för stort handlingsutrymme, och att strukturen i arbetet därmed går förlorad. Vidare tror vi att snarare än att låsa fast sig vid en typ av ledarskap kan anpassning vara viktigt, det vill säga att ledarskapet anpassas efter situation och person. Detta då en viss typ av ledarskap inte nödvändigtvis är det mest lämpliga för alla.

Fortsättningsvis är vår uppfattning att det både finns möjligheter och risker förknippat med möjligheterna till att arbeta hemifrån. Det vi framförallt ser som positivt är den nöjdhet som medarbetarna uttrycker över detta. Vi tror att detta kan leda till ökat engagemang och större vilja att stanna kvar i organisationen. Vi tror dock att det finns en risk att det hämmar den gemenskap man har med sitt team. Möjligheten att själv välja vilka dagar man ska arbeta hemifrån och vilka dagar man ska vara på kontoret för sannolikt med sig att man sällan är en fullskalig grupp på plats. Å andra sidan skulle det också kunna medföra bättre gemenskap, med minskad risk för konflikter, då man inte ses lika ofta. Även om ingen av våra intervjupersoner nämner det tror vi att det finns en risk att arbetsplatslärandet minskar, då utbytet sinsemellan kollegor minskar. Även om man

kommunicerar genom digitala kanaler tror vi att det naturliga utbyte som man får när man är på samma plats riskerar att gå förlorat. Vidare ser vi risker med att det inte finns någon tydlig gräns mellan arbete och fritid när man har möjlighet att arbeta hemifrån. Vi ställer oss frågande till huruvida man kan släppa arbetet när man kommer hem när man jobbar på distans, då hemmet också förvandlats till en arbetsplats. Trots de eventuella riskerna tror vi ändå att möjligheten till att arbeta hemifrån innebär förbättrade möjligheter till att behålla anställda. Om det hade saknats möjligheter till detta tror vi att många medarbetare hade valt att vända sig till andra arbetsplatser där möjligheterna finns, då valet att kunna arbeta hemifrån och få vara flexibel med arbetstiderna tycks uppskattas av många.

Beträffande organisationskultur tror vi att förmedlingen av värdeorden till medarbetarna hade kunnat förbättras, både vid ett tidigt stadie för att attrahera medarbetare men också internt till befintlig personal. Även om våra intervjupersoner vittnar om att Malmö stad på många sätt lever upp till sina uttalade värdeord, får vi uppfattningen om att man inte talar om värdeorden i särskilt hög utsträckning. Vi ställer oss frågan vad syftet är att ha värdeord, om man inte arbetar aktivt med dem. Det kan nog vara stor risk för att det förblir just fina ord som står skrivna på exempelvis hemsidan, men att de inte får mer substans än så. Om det hade blivit tydligare vad Malmö stad som organisation står för och strävar efter, förmodar vi att gemenskapen hade blivit bättre vilket i sin tur hade kunnat öka medarbetarnas engagemang för arbetet. Det hade också kunnat öka den stolthet och meningsfullhet medarbetarna upplever. Vidare reagerar vi på faktumet att samtliga medarbetare betonar att bra dynamik sinsemellan kollegor samt samarbete och hjälpsamhet är viktigt för dem, men att de samtidigt värdesätter att få arbeta hemifrån flera dagar i veckan. Vi menar att dessa aspekter kan påverkas negativt när personalen inte befinner sig på på kontoret tillsammans varje dag. Istället borde detta leda till individualism och sämre gemenskap. Är det möjligt att tilliten och kommunikationen blir sämre av distansarbete? Att exempelvis hjälpa varandra borde försvåras av att man arbetar hemifrån på olika håll. Detta då det är betydligt enklare att ta upp frågor och funderingar i förbifarten på kontoret, än det är att skriva ett mejl eller ringa ett telefonsamtal.

Gällande erbjudande av möjligheter till utveckling och lärande, är vår övertygelse att detta är en betydelsefull del i arbetet med att behålla personal. Detta grundar vi på det faktum att de yrkesverksamma inom employer branding lyfter att man inte alltid lyckas ge utvecklingsinsatser och att detta leder till att folk väljer att lämna organisationen, samt att medarbetarna lyfter att möjligheterna till utveckling bidrar till att de vill stanna på sin arbetsplats. Vi anser därför att utvecklingsinsatser bör prioriteras om man vill lyckas med att behålla anställda i organisationen. Medarbetarna menar att man till stor del själv ansvarar för att ta reda på vilka utbildningsmöjligheter som finns. Vi tror att det finns en risk att det hämmar utvecklingen, då medarbetarna kanske inte själva vet vad de behöver utvecklas inom eller är tillräckligt insatta i vilka möjligheter som erbjuds. Tydligare information och kommunikation om tillgängliga utbildningar, kurser och workshops tror vi skulle gynna medarbetarna och deras utveckling, och på sikt organisationen i stort. I dagsläget tycks de flesta utbildningsinsatser vara på gruppnivå, och vi anser att fler individuella insatser hade kunnat tillämpas då det inte nödvändigtvis är så att alla har samma behov. Även gällande intern rörlighet tycks det finnas brister i såväl information som kommunikation. Vi anser att det hade varit gynnsamt både för medarbetare och organisation om det tydligare kommuniceras vilka möjligheter som finns att röra sig internt inom Malmö stad. För medarbetarna hade det kunnat innebära en trygghet om man

mer konkret visste vilka vägar som finns att gå. För organisationen hade det kunnat innebära positiva fördelar både när det kommer till att attrahera och behålla kandidater, då tydliga utvecklingsmöjligheter sannolikt lockar många och även får många att vilja stanna kvar.

6. Avslutande reflektion

Rapportens sista kapitel innefattar en avslutande reflektion, för att knyta an till inledningen och koppla samman vår analys och diskussion med vårt syfte och dess frågeställningar. Våra frågeställningar är som nämnt; “Hur uppfattar yrkesverksamma inom employer branding, inom Malmö stad, arbetet med att attrahera och behålla sin personal?”, “Vilka uppfattningar finns bland medarbetarna om varför man blev attraherad av och vill stanna kvar inom Malmö stad?” samt “I vilken utsträckning finns det skillnader i uppfattningar mellan de yrkesverksamma inom employer branding och medarbetarna?”. Slutligen begrundar vi förslag till framtida forskning.

6.1 Slutsats

Inledningsvis vill vi markera att vi inte kan generalisera vårt resultat till hur uppfattningarna är inom hela Malmö stad, av den anledning att det är en stor organisation med omkring 28000 medarbetare. Detta gör att förutsättningar kan skilja sig enormt åt bland olika yrkesgrupper och arbetsplatser, gällande exempelvis rådande organisationskultur och möjligheter till hybridarbete.

Sammanfattningsvis kan vi fastställa att våra frågeställningar är besvarade och att syftet därmed är uppfyllt. Av studiens resultat framkommer det att de yrkesverksamma inom employer branding uppfattar att de arbetar aktivt med att attrahera kandidater genom olika metoder. Det som främst yppas är att de i stor utsträckning använder sociala medier som ett sätt att attrahera, samt att organisationens storlek är en attraktiv aspekt. När det kommer till att behålla personal uttrycks bland annat att man erbjuder meningsfulla arbeten med utvecklingsmöjligheter, strävar efter att leva upp till sina uttalade värdeord samt arbetar för att medarbetarna ska känna stolthet över sina jobb. Vidare uppkommer olika uppfattningar hos medarbetarna om varför man blev attraherad av och vill stanna kvar inom Malmö stad. Gällande vad som fick dem att bli intresserade av organisationen betonas bland annat dess stora storlek och den trygghet som en anställning i Malmö stad innebär. Anledningar till att man känner att man vill stanna kvar inom organisationen är istället exempelvis dess utvecklingsmöjligheter samt den goda balansen mellan arbete och fritid som finns.

Vi kan konstatera att det inte förekommer skillnader i uppfattningarna i så hög utsträckning mellan de yrkesverksamma inom employer branding och medarbetarna. Det framkommer med andra ord inga omfattande skillnader, utan istället mindre olikheter i deras svar och formuleringar. När det kommer till arbetet med att attrahera personal betonas sociala medier väldigt starkt av de yrkesverksamma inom employer branding, medan det inte framkommer som lika viktigt hos medarbetarna. En skillnad gällande aspekten behålla är hur man ser på ledarskapet i organisationen. Samtliga medarbetare understryker att det råder ett tillitsbaserat ledarskap på deras arbetsplatser, medan de yrkesverksamma inom employer branding inte lyfter detta utan enbart pekar på att ledarskap generellt påverkar anställdas trivsel. En annan skillnad är uppfattningarna kring kompetensutveckling och lärande. De yrkesverksamma inom employer branding nämner endast formella utbildningar, medan medarbetarna menar att det dagliga lärandet i arbetet upplevs som en form av kompetensutveckling. Fortsättningsvis betonas de som arbetar med employer branding hur betydelsefullt det är för anställda att uppleva stolthet över sitt arbete, medan medarbetarna inte alls belyser detta.

Avslutningsvis vill vi återkoppla till vår inledning. I den tidigare studie vi där hänvisade till uttryckte en del av respondenterna att det inte går att på förhand bedöma attraktiviteten i ett arbete. Det som framkommer bland svaren från våra intervjupersoner är att organisationen lyckats att i förväg förmedla att arbetet är attraktivt. Vidare i den tidigare studien benämndes flera områden som svar på frågan vad det är som gör att ett arbete är attraktivt. I svaren kan vi urskilja likheter med vad våra intervjupersoner lyfter fram som attraktivt, nämligen gemenskap, relationer till kollegor och utvecklingsmöjligheter. Slutligen, av den anledning att vi lever i en globaliserad värld med snabb kommunikation där det blir allt viktigare att profilera sig som arbetsgivare - som konstateras i det inledande citatet - ser vi positivt på Malmö stads aktiva arbete med employer branding och tror att det medför goda möjligheter för dem att attrahera och behålla medarbetare.

6.2 Förslag till framtida forskning

Av den anledning att denna rapport baseras på endast en organisations arbete med employer branding, och endast ett fåtal personers uttalanden, anser vi att det vore intressant att granska fler organisationers arbete, samt intervjuar fler respondenter, och sedan även jämföra dessa organisationer med varandra. Det hade också enligt oss varit lärorikt att studera sådana företag som många människor drömmer om att få jobba hos, samt företag där de anställda är kvar under en lång tid, för att se vad de gör rätt med sitt arbete med employer branding ur perspektiven attrahera och behålla personal. Vidare hade vi funnit det intressant med en studie som fokuserar på externa parter, i form av att undersöka uppfattningar om organisationers arbete med extern employer branding hos människor utan anställning i organisationen i fråga. Ytterligare en spännande faktor att undersöka hade varit att se till korrelationen mellan uppfattningar hos informanter och kön, utbildningsnivå samt ålder och generation.

Referenser

- Alvesson, Mats, *Intervjuer: genomförande, tolkning och reflexivitet*, 1 uppl. (Malmö: Liber, 2011).
- Alvesson, Mats, *Organisationskultur och ledning*, 3 uppl. (Stockholm: Liber, 2015).
- Ambler, Tim & Barrow, Simon, "The employer brand" *Journal of Brand Management* 4:3 (1996), s. 185-206.
- Aransanmi, Cristopher N. & Krishna, Aiswarya, "Linking the employee value proposition (EVP) to employee behavioral outcomes" *Industrial and Commercial Training* 51:7/8 (2019) s. 387- 395.
- Aronsson, Gunnar, "Gränslöst arbete - introduktion", i *Gränslöst arbete - En forskarantologi om arbetsmiljöutmaningar i anknytning till ett gränslöst arbetsliv*, red. Gunnar Aronsson, 1 uppl. (Stockholm: Arbetsmiljöverket, 2018) s. 11-23.
- Backhaus, Kristin & Tikoo, Surinder, "Conceptualizing and researching employer branding" *Career Development International* 9:5 (2004) s. 501-517.
- Barrow, Simon & Mosley, Richard, *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*, 2 uppl. (Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc, 2005).
- Berthon, Pierre, Ewing, Michael & Hah, "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding" *International Journal of Advertising* 24:2 (2005) s. 151-172.
- Bringselius, Louise, *Tillitsbaserat ledarskap - från pinnräknande till samskapande*, 1 uppl. (Helsingborg: Komlitt, 2021).
- Bryman, Alan, *Samhällsvetenskapliga metoder*, 2 uppl. (Stockholm: Liber, 2011).
- Cohen, Louis., Manion, Lawrence & Morrison, Keith, *Research methods in education*, 7 uppl. (Taylor & Francis Ltd, 2011).
- Crosbie, Tracey & Moore, Jeanne, "Work-life balance and working from home." *Social Policy and Society* 3:3 (2004), s. 223-233.
- Denscombe, Martyn, *Forskningshandboken; För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, 4 uppl. (Lund: Studentlitteratur, 2018).
- DiPrete, Thomas. A, "Horizontal and Vertical Mobility in Organizations", *Administrative Science Quarterly* 32:3 (1987), s. 422-444.

Ellström, Per-Erik, *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*, 4 uppl. (Stockholm: Norstedts juridik AB, 1992).

Elving, Wim, Westhoff, Jorinde J.C., Meeusen, Kelta & Jan-Willem Schoonderbeek, “The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice” *Journal of Brand Management* 20:05 (2013) s. 355-373.

Fejes, Andreas & Thornberg, Robert, *Handbok i kvalitativ analys*, 2 uppl. (Lund: Liber, 2015).

Felstead, Alan, Jewson, Nick, Phizacklea, Annie & Walters, Sally, “Opportunities to work at home in the context of work-life balance” *Human Resource Management Journal* 12:1 (2006) s. 54-76.

Gaddam, Soumya, “Modeling Employer Branding Communication: the softer aspect of HR marketing management” *ICFAI Journal of Soft Skills* 2:1 (2008) s. 45-55.

Garavan, Thomas N & Coolahan Michael, “Career mobility in organizations: implications for career development – part 1”, *Journal of European Industrial Training* 20:4 (1996), s. 30–40.

Guest, David, “Perspectives in the study of work life balance” *Social Science Information* 41:2 (2002), s. 255-279.

Hansson, Jörgen, *Kompetens som konkurrensfördel: [forma, matcha, utmana eller köpa?]*, 1 uppl. (Stockholm: Norstedts akademiska förlag, 2005).

Heger, Brian K. “Linking the employment value proposition (EVP) to employee engagement and business outcomes: preliminary findings from a linkage research pilot study” *Organization Development Journal* 25:2 (2007), s. 121- 233.

Karlson, Nils, Grönbäck, Johanna & Joyce, Patrick, *Kompetenspusslet- den viktigaste framtidsfrågan*, 1 uppl (Stockholm: Ratio, 2017).

Khoshnevis, Mozhdé & Gholipour, Aryan, “Exploring the Relationship between Employer Brand and Employees’ Retention” *International Journal of Scientific and Engineering Research* 8:10 (2017), s. 141-151.

Lundkvist, Hans, *Genusmedveten utveckling av arbetsgivarvarumärket för hållbar kompetensförsörjning*, doktorsavhandling (Luleå: Luleå tekniska universitet, 2017).

Malmö stad, *Om Malmö stads organisation*, 2022., <https://malmo.se/Om-Malmo-stad/Var-organisation/Om-Malmo-stads-organisation.html> [hämtad 2022-10-31].

Malmö stad, *Stadskontoret*, <https://malmo.se/Om-Malmo-stad/Var-organisation/Forvaltningar/Stadskontoret.html> [hämtad 2017-10-31].

Malmö stad, *Våra verksamheter*. <https://malmo.se/Jobb/Verksamhet.html> [hämtad 2017-10-31].

Mignonac, Karim & Herrbach, Oliver, "Managing individual career aspirations and corporate needs: a study of software engineers in France". *Journal of Engineering and Technology Management*, 20:3 (2003), s. 205-230.

Mynewsdesk, *Malmö utsedd till årets employer branding-kommun*, 2013., <https://www.mynewsdesk.com/se/malmo/pressreleases/malmo-utsedd-till-aarets-employer-branding-kommun-917209> [hämtad 2022-11-01].

Olofsson, Jonas, "Utvecklingsorienterat lärande i tre arbetsorganisationer – om betydelsen av ledningsstöd och medarbetarinflytande" *Arbetsmarknad & Arbetsliv* 24:3-4 (2018) s. 45-65.

Parment Anders, "Vad är employer branding?" Sveriges kommuner och regioner.

Schein, Edgar, *Organizational culture and leadership*, 5 uppl. (New York: John Wiley & Sons Inc, 2017).

Staniec Iwona & Kalińska-Kula Magdalena, "Internal employer branding as a way to improve employee engagement" *Problems and Perspectives in Management* 19:3 (2021), s. 33-45.

Stuss, Magdalen & Herdan, Agnieszka, "External employer branding tools used for attracting graduates by energy companies listed at Warsaw stock exchange" *8th Economics & Finance Conference, London* (2017) s. 200 - 213.

Tanwar, Karnica & Prasad, Asha (2016) "Exploring the relationship between employer branding and employee retention" *Global Business Review* 17:3 (2016), s. 186-206.

Thurén, Torsten & Werner, Jack, *Källkritik*, 4 uppl. (Stockholm, Liber, 2019).

Tillitsdelegationen, *Styra och leda med tillit* (Stockholm: Norstedts juridik, 2018).

Patel, Runa & Davidson, Bo, *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, 4 uppl. (Lund: Studentlitteratur, 2011).

Ugglå, Henrik, *Employer branding - utmaningar och tendenser*, 1 uppl. (Stockholm, Sanoma utbildning, 2018).

Wallo, Andreas, *The Leader as a Facilitator of Learning at Work*, doktorsavhandling (Linköping: Linköpings universitet, 2008).

Yukl, Gary, *Ledarskap i organisationer*, 1 uppl. (Hoboken, New Jersey: Prentice Hall, 2011).

Yukl, Gary "Managerial leadership: A review of theory and research" *Journal of Management*, 15:2 (1989) s. 251-289.

Åteg, Mattias, Hedlund, Ann & Pontén, Bengt, "Attraktivt arbete. Från anställdas uttalanden till skapandet av en modell" *Arbetsliv i omvandling* 1:1 (2004), s. 1-63.

Bilagor

a. Missivbrev

Hej!

Vi är två studenter som studerar sista året på Personal- och arbetslivsprogrammet, vid Lunds universitet. Vi ska nu skriva vår kandidatuppsats, där vi ämnar att granska hur en organisation arbetar med att attrahera och behålla personal. Vi söker därför HR-praktiker som är verksamma inom området employer branding, samt medarbetare, som skulle vilja delta i vår undersökning. Intervjuerna beräknar vi kommer ta ca. 30-45 minuter och allt material kommer behandlas konfidentiellt.

Tveka inte att kontakta oss vid frågor eller funderingar, så kan vi berätta mer. Vi hade varit väldigt tacksamma om vi hade kunnat låna en stund av din tid och hjälpa oss med vårt examensarbete. Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar,

Anna Inghardt & Jenny Warnberg Richter

b. Samtyckesbrev

Informationsbrev för samtycke till intervju

Som en del i vår utbildning vid Lunds Universitet vill vi genomföra en intervju med dig. Studiens syfte är att beskriva och analysera hur Malmö stad arbetar med employer branding för att attrahera och behålla personal. Därför hoppas vi att du vill dela med dig av dina upplevelser och erfarenheter av just detta.

Intervjun beräknas ta max 45 minuter, den kommer att ske på kontoret i Malmö alternativt digitalt, och kommer att spelas in för att sedan transkriberas. Intervjuerna kommer att hanteras konfidentiellt vilket innebär att bara nedanstående författare till studien har tillgång till materialet både vid transkribering och under resten av arbetets gång. Efter transkribering kommer ljudinspelningarna att raderas. Vidare kommer deltagarnas namn i studien att anonymiseras för att skydda allas integritet.

Deltagandet i intervjun är frivilligt och medverkan går att avbryta både innan, under och efter intervjun genom att kontakta en intervjuare. Ett återtagande av samtycke innan intervjuns genomförande innebär att intervjun inte genomförs, och om samtycket återtas under intervjun avbryts den direkt och insamlat material raderas på begäran av deltagaren. Likaså raderas det insamlade materialet vid återtagande av samtycke efter intervjuns genomförande.

Resultatet kommer publiceras på LUP Student papers och förväntas vara avslutat 13/1 2023, och slutprodukten kommer då vara ett examensarbete.

Jag har skriftligen informerats om studien och samtycker till att delta. Jag är medveten om att mitt deltagande är helt frivilligt och att jag kan avbryta mitt deltagande i studien utan att ange något skäl.

Underskrift

Namnförtydligande

Ort och datum

Jenny Warnberg, student, jjennywarnberg@gmail.com / 0723009833

Anna Inghardt, student, inghardt.am@gmail.com / 0721806868

Maria Löfgren Martinsson, Senior lektor i pedagogik vid Lunds universitet, handledare, maria.lofgren_martinsson@soc.lu.se / 0462228733

c. Intervjuguide: Yrkesverksamma inom employer branding

Inledande frågor

- Vad är din yrkesroll?
- Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
- Hur länge har du arbetat inom organisationen?
- Vad skulle du säga kännetecknar er som organisation?
 - Vilken bild tycker du att organisationen förmedlar av sig själva?

Huvuddel

(Övergripande om employer branding)

- Hur länge har Malmö stad arbetat med employer branding?
- Varför anser ni att arbetet med employer branding är viktigt?
- Hur arbetar ni med employer branding för att skapa en attraktiv arbetsplats?
 - Internt?
 - Externt?

(Attrahera)

- Vad kännetecknar ert arbete med att attrahera personal?
 - Hur ser er strategi ut?
 - Vilka metoder/kanaler använder ni?
- Vad tror du gör att människor söker sig till och vill arbeta inom Malmö stad?
 - Vad är intressant med just Malmö stad? Jämfört med andra kommunala verksamheter, samt privata företag
- Vilka är de främsta faktorerna som gör Malmö stad till en attraktiv arbetsgivare tror du?
- Många företag och organisationer använder sig av värdeord för att beskriva sig själva. Om ni använder er av värdeord, vilka är dom?
 - Hur kommuniceras dessa ord till potentiella medarbetare?
 - På vilket sätt tror du att dessa har en inverkan på potentiella medarbetare och deras val att söka sig till Malmö stad?
- Vilka utmaningar ser du i ert arbete med att attrahera personal?
 - Vad kan förbättras?

(Behålla)

- På vilka sätt arbetar ni för att behålla personal?
- Vilka är de främsta faktorerna som gör Malmö stad till en arbetsplats som man trivs på och vill stanna kvar på tror du?
- Hur ser organisationskulturen ut?
 - På vilka sätt arbetar ni för att ha en bra organisationskultur?
 - Tror du att er organisationskultur har en inverkan på huruvida era medarbetare väljer att stanna kvar hos Malmö stad?
- Hur lever ni upp till era uttalade värdeord?

- Tror du detta har en inverkan på att medarbetare väljer att stanna kvar på arbetsplatsen?
- Hur vill ni att era medarbetare ska uppfatta er som arbetsgivare?
- Hur arbetar er organisation med utveckling av personal?
 - Vilka kompetensutvecklingsinsatser finns?
 - Hur ser möjligheten ut för medarbetare att få utvecklas?
 - Tror du att utvecklingsmöjligheter har en inverkan på att medarbetare väljer att stanna kvar inom Malmö stad?

Avslutning

- Är det något annat du vill tillägga som du anser hade varit relevant för oss att veta?
- Skulle det vara okej om vi kontaktar dig via mail om det är något vi behöver komplettera i efterhand?

d. Intervjuguide: Medarbetare

Inledande frågor

- Berätta om din yrkesroll
- Hur länge har du arbetat inom organisationen?
- Vad kännetecknar Malmö stad enligt dig?
 - Vilken bild tycker du att organisationen förmedlar av sig själva?

Huvuddel

(Attrahera)

- Hur skulle du beskriva en attraktiv arbetsplats?
 - Tycker du det överensstämmer med Malmö stad som arbetsplats?
- Hur kommer det sig att du sökte till den här arbetsplatsen?
 - Vad gjorde dig intresserad av organisationen?
 - Vad fick dig att faktiskt vilja arbeta här?
 - Via vilken kanal fick du reda på jobbet?
 - Vi har fått höra att Malmö stad har ett instagramkonto där medarbetare får dela med sig av sitt arbete och hur en vanlig arbetsvecka ser ut - var detta något du såg och som fick dig att bli intresserad av Malmö stad?
- Malmö stad har följande värdeord; respekt, engagemang och kreativitet. Var du medveten om dessa värdeord när du fick upp ögonen för Malmö stad?
 - På vilket sätt hade dessa någon inverkan gällande att du blev intresserad och vilja arbeta på Malmö stad?
- Vad anser du att Malmö stad kan förbättra eller förändra för att attrahera nya medarbetare?

(Behålla)

- Hur uppfattar du Malmö stad som arbetsgivare?
- Hur ser du på att stanna långsiktigt i denna organisation?
- Vad är viktigt för att du ska trivas i en organisation?
- Vad anser du är en bra organisationskultur?
 - Överensstämmer detta med hur organisationskulturen ser ut i organisationen?
 - Är organisationskulturen något som har en inverkan på att du vill stanna kvar inom Malmö stad?
- Finns det några aspekter som du särskilt värdesätter för att du ska vilja stanna kvar under en längre tid i en organisation?
- På vilket sätt anser du att Malmö stad lever upp till sina uttalade värdeord?
 - Är detta en del av att du vill stanna kvar på arbetsplatsen?
- På vilka sätt upplever du att det finns möjligheter till utveckling?
 - Har dessa möjligheter varit efterfrågade från ditt håll, eller har du blivit erbjuden?
 - Har dessa möjligheter en inverkan på att du vill stanna kvar inom Malmö stad?

Avslutning

- Är det någonting du vill lägga till som vi inte har berört under intervjun?
- Skulle det vara okej om vi kontaktar dig via mail om det är något vi behöver komplettera i efterhand?



LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 LUND
www.soc.lu.se