

Kurskod: SKDK02
Termin: Vårterminen 2015
Handledare: Åsa Thelander
Examinator: Asta C Nilsson

Hur gör privat och offentlig sektor för att attrahera rätt talanger?

En kvalitativ studie av organisationers arbete med employer branding

SANNA DEHLIN, SABINA ENGDAHL & PAULINA PETERSEN

Lunds universitet

Institutionen för strategisk kommunikation



Abstract

How do private and public sector attract talent?

The field of employer branding has grown from attracting little interest into a key subject within strategic communication. The research is fairly inadequate when it comes to studying the practical work of employer branding in the context of the public and private sectors. This paper aims to analyse what messages organizations choose to communicate and how they use strategies such as employer brand ambassadors and information architecture to execute these messages. The study is based on a content analysis of the websites of fourteen organizations, particularly their pages regarding careers and recruitment. The chosen organisations have all been nominated for Universum's award "Most attractive employer" in Sweden, for their active development of their employer brand. The results of the paper conclude that the sectors share a common setting of employer brand messages, such as highlighting the attributes of the employer. It also concludes differences between the sectors' description of their market position.

Because of the lack of knowledge in the field of employer branding and the differences between the execution of the public and private sectors, this study is a contribution to organizations within both the public and private sector aiming to improve their communication in order to attract the right talents.

Keywords: employer branding, employer value proposition, new public management, public sector, private sector, integrated employer brand, employer identity, information architecture, employer brand ambassador

Sammanfattning

Hur gör privat och offentlig sektor för att attrahera rätt talanger?

Forskningsområdet kring employer branding har vuxit till ett nyckelområde inom strategisk kommunikation. Forskningen har varit otillräcklig när det gäller att studera det praktiska arbetet med employer branding i relation till offentlig och privat sektor. Denna uppsats syftar till att analysera vilka budskap organisationer väljer att kommunicera och hur de använder utförandestrategier som employer brand ambassadors och informationsarkitektur. Studien bygger på en innehållsanalys av fjorton organisationers webbsidor, avgränsade till de sidor som är relaterade till karriär och arbete. De valda organisationerna har blivit nominerade till Universums pris "Mest attraktiva arbetsgivare" för aktivt arbete med sina arbetsgivarvarumärken. Uppsatsens resultat visar att sektorerna delar flera employer branding-budskap, bland annat lyfts arbetsgivarens attribut fram. Resultaten visar också skillnader mellan offentliga och privata organisationers beskrivning av sitt marknadsmässiga läge. Denna uppsats har bidragit till forskningen då det erbjuder en kartläggning av hur det praktiska arbetet med employer branding via organisationers egna kanaler skiljer sig och liknar varandra inom privat och offentlig sektor. Arbetet kring detta examensarbete har till lika stora delar utförts av samtliga tre författare.

Nyckelord: arbetsgivarvarumärke, arbetsgivarlöfte, new public management, offentlig sektor, privat sektor, integrerat arbetsgivarvarumärke, arbetsgivaridentitet, informationsarkitektur, ambassadör

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1. Syfte och frågeställning	7
1.2. Avgränsning.....	7
1.3. Disposition	8
2. Tidigare forskning	9
2.1. Employer branding	9
2.2. New public management	10
3. Teori	12
3.1. Budskap i employer branding	14
3.2. Utförande av employer branding	16
4. Metod och empiriskt material	20
4.1. Vetenskapligt förhållningssätt och forskningsansats	20
4.2. Forskningsstrategi	21
4.3. Urval	22
4.4. Empiribeskrivning	23
4.5. Tillvägagångssätt.....	24
5. Analys	25
5.1. Integrerat employer brand	25
5.2. Likheter i kommunicerade budskap.....	28
5.2.1. <i>Attribut – vanligast i förmedlingen av arbetsgivarens varumärke</i>	29
5.2.2. <i>Organisationskultur, klimat och miljö</i>	32
5.3. Skillnader i kommunicerade budskap.....	33
5.4. Likheter i utförande.....	35
5.4.1. <i>Företagen mer moderna</i>	37
5.5. Skillnader i utförande.....	38
5.6. Sammanfattning och slutsats	39
6. Diskussion	41
7. Referenser	44
8. Bilagor	48
8.1. Bilaga 1: Analysguide	48
8.2. Bilaga 2: Urval	51

1. Inledning

Sex av tio svarar att det är mindre troligt eller inte troligt att de kommer att jobba inom offentlig sektor. Som främsta anledningar anges att lönen är låg, att utvecklingsmöjligheterna är få och att sektorn kännetecknas av byråkrati, ineffektivitet och långa beslutsprocesser till följd av sin politiska styrning. (skill.se, 2011)

Citatet ovan exemplifierar några av de viktiga utmaningar som den offentliga sektorn står inför vad gäller rekryteringsmöjligheter. Unga akademiker uppfattar alltså en hel sektor bland annat som byråkratisk och ineffektiv vilket innebär stora problem när ny och kompetent personal behöver rekryteras. Vidare har en annan undersökning visat att färre än en av tio studenter förknippar en offentlig anställning med personlig utveckling (Wiman, 2015). Denna utpräglade uppfattning vittnar om att kommunala och statliga aktörer ofta uppfattas som mindre attraktiva av arbetssökande. Dock står inte heller privat sektor utan hinder vad gäller rekrytering. Här ligger utmaningen istället bland annat i att bemanna ledningstjänster med meriterade arbetssökande i yngre ålder (ledarna.se, 2013). Dessa utmaningar har gjort att organisationen i egenskap av arbetsgivare blivit ett större fokus inom strategisk kommunikation. Ytterligare en utmaning organisationer står inför är att bemöta och konkurrera om en ökad efterfrågan av kompetent och begåvad arbetskraft (Chhabra & Scharma, 2014). Det har alltså blivit allt viktigare för arbetsgivare att skapa attraktiva arbetsplatser, då arbetsmarknaden globaliseras med större informationsflöde och snabbare förändringar som följd (Dyhre & Parment, 2013). För att möta ovan nämnda utmaningar arbetar många organisationer med sitt arbetsgivarvarumärke - *employer branding*. Employer branding innebär att marknadsföra organisationen som en attraktiv arbetsgivare för att attrahera nya talanger, motivera och engagera befintliga resurser och behålla den kompetens som finns inom organisationen (Dyhre & Parment 2013; Parment & Dyhre, 2009).

Offentlig och privat sektor har skilda förutsättningar för att bedriva sina verksamheter och därmed förmedla sina employer brands. De övergripande skillnaderna ligger i ägandeskap, finansiering och styrning (Boyne, 2002). Många av dessa förutsättningar

tycks innebära svårigheter för den offentliga sektorns arbete med employer branding. Kollektiva överenskommelser gör att offentlig verksamhet inte har samma ekonomiska incitament som företag att locka medarbetare med. Vidare har offentliga verksamheter ett annat strategiskt beslutsutrymme eftersom verksamheten styrs av politiska beslut vilket begränsar dess resurser och utvecklingsmöjligheter (Eskildsen, Kristensen & Juhl, 2004). Dessa förutsättningar skulle alltså kunna förklara varför sex av tio unga akademiker troligtvis inte kommer söka sig till den offentliga sektorn. En strävan att anamma marknadsorienterade ideal och styrningssätt har dock vuxit inom offentlig sektor under de senaste decennierna (Almqvist, 2006; Arlbjørn & Freytag, 2012; Lane, 2000) och forskare menar att denna utveckling kommer att fortsätta (Lane, 2000). New public management (NPM) är det begrepp som används för att förklara denna strävan som bland annat innebär att offentliga verksamheter tar efter den privata sektorns arbetsmetoder och styrningssätt. Konkreta exempel på de förändringar NPM burit med sig är att den offentliga sektorns målgrupper oftare benämns som "kund" än tidigare och kontraktbaserade tjänster har blivit vanligare (Almqvist, 2006).

Det finns ett flertal kanaler att använda för att kommunicera och marknadsföra en organisation, men det är idag framförallt i digitala kanaler som organisationer agerar. Det är även digitala kanaler arbetssökande vänder sig till för att finna information. Organisationens egna webbsidor är kanaler där många potentiella medarbetare bildar sig en uppfattning av en framtida arbetsgivare och utvärderar företagets styrkor och svagheter (Chhabra & Scharma, 2011; Dyhre & Parment, 2013). Arbetssökande som vänder sig till organisationens webbsidor besöker dessutom främst karriärsidorna (Dyhre & Parment, 2013). Då det blir allt vanligare att organisationer lägger fokus på att förmedla rätt budskap och arbetar mer medvetet med sitt employer brand finns det också fler forum för att lyfta dessa insatser. Inom employer branding uppmärksammas och belönas till exempel årligen "Årets Employer Branding-kommun" respektive "Årets Employer Branding-företag" av företaget Universum, som är globalt ledande i bland annat forskning och rådgivning inom employer branding. Priset delas ut till de organisationer som "*sticker ut från mängden genom sitt engagemang och sin kunskap inom employer branding.*" (universumglobal.com, 2015-04-15). Två av de utförandestrategier som organisationer använder sig av för att presentera sig som en trovärdig arbetsgivare är genom medarbetarberättelser och genom den digitala miljön

på webbsidorna. Medarbetarna fungerar som ambassadörer för arbetsgivaren när de uttalar sig om arbetsplatsen, medan den digitala miljön - informationsarkitekturen, bidrar till en användbar informationshämtning. Strategier för utförandet påverkar arbetssökandes bild av arbetsgivaren och tillsammans med målgruppsanpassat innehåll och budskap kan dessa metoder användas för att attrahera nya medarbetare. De ovan beskrivna skilda förutsättningarna som offentlig och privat sektor står inför gör det intressant att studera hur olika organisationer går tillväga för att beskriva sig som arbetsgivare.

1.1. Syfte och frågeställning

Syftet med denna studie är att bidra med ökad kunskap om vad och hur företag och kommuner kommunicerar sitt employer brand i digitala kanaler för att attrahera potentiell arbetskraft. Genom att undersöka hur employer branding kommer till uttryck i digitala kanaler vill vi också analysera likheter och skillnader mellan privat och offentlig sektor genom både text och digitala strategier för utförande. Vårt syfte mynnar därmed ut i följande forskningsfrågor:

- Vad och hur kommunicerar företag och kommuner för att attrahera nya medarbetare genom sina webbsidor?
- Vilka gemensamma utmärkande drag och skillnader finns mellan hur företag och kommuner kommunicerar sitt arbetsgivarvarumärke?
- Vad får dessa gemensamma drag och skillnader för konsekvenser för attraktiviteten?

1.2. Avgränsning

Employer branding är ett brett begrepp med flera dimensioner, studien avgränsas därför till att främst undersöka den del av begreppet som berör attraktion av potentiell arbetskraft. Denna uppsats avgränsas även till att undersöka den planerade digitala, externa kommunikationen på respektive organisations webbsidor för att urskilja hur employer branding förmedlas på ett medvetet sätt. Studien avgränsas även till att inom offentlig verksamhet endast fokusera på kommuner, och därmed bortse från landsting och statliga organisationer.

1.3. Disposition

Resterande delar av uppsatsen har delats upp i fem kapitel: *tidigare forskning, teori, metod och material, analys* och avslutningsvis *diskussion*. Följande kapitel innehåller en genomgång av den tidigare forskning som finns inom ämnesområdet. I nästkommande teorikapitel presenteras den teori som ligger till stöd för analysen, indelat i avsnitt som beskriver relevanta teorier och begrepp. I kapitlet Metod och material redogörs för studiens insamlings- och analysmetod, motivering till urval och beskrivning av tillvägagångssätt och empiri. I analyskapitlet presenteras en fördjupad analys av insamlad empiri samt de slutsatser som uppsatsens studie resulterat i. Det avslutande kapitlet innehåller en diskussion av studiens bidrag och förslag på vidare forskning.

2. Tidigare forskning

I följande kapitel går vi igenom tidigare forskning som är relevant för studien. Denna del ska ge en tydligare bild av forskningsfältet och därmed sätta begreppet employer branding i ett större sammanhang. Inledningsvis introduceras forskningsfältet employer branding, en begreppsdefinition ges och dess framväxt beskrivs. Därefter är det väsentligt att klargöra vad begreppet New public management innebär och hur förutsättningarna kring offentliga verksamheter har förändrats de senaste åren. Medvetenheten kring detta fenomen och hur samhällsutvecklingen satt nya krav och förväntningar på offentliga verksamheter är av stor relevans för studien

2.1. Employer branding

Många organisationer inom både privata företag och offentlig sektor arbetar numera mer strategiskt med sitt employer brand. Genom att utveckla ett employer brand ser de till att bibehålla de mest eftertraktade medarbetarna som i sin tur ger konkurrensfördelar (Moroko & Uncles, 2008; Parment & Dyhre 2009). Intresset för employer branding grundar sig även i det faktum att efterfrågan på kompetent och värdefull arbetskraft sannolikt kommer öka avsevärt (Moroko & Uncles, 2008). Parment & Dyhre (2009) menar även att en mer globaliserad ekonomi, snabbare kommunikationsmöjligheter samt demografiska förändringar har gjort att det är allt viktigare för organisationer i alla storlekar och sektorer att fokusera på varumärkesarbete, både i relation till konsumenten men även till arbetsmarknaden. Employer branding handlar därför om att utifrån en organisations varumärke attrahera, rekrytera och behålla de rätta medarbetarna (Dyhre & Parment, 2013). Minchington och Thorne (2007) menar dock att ett employer brand är något som varje organisation har. Vare sig organisationen väljer att arbeta med det på ett planerat och medvetet sätt eller inte, så influerar organisationen sitt employer brand varje dag.

Begreppet employer branding används i denna uppsats utifrån Parment och Dyhres (2009) definition – employer branding är en organisations arbete för att marknadsföra sig själv som en attraktiv arbetsgivare. Vidare utvecklar Parment och Dyhre (2009) begreppet och förklarar att det finns en rad syften med employer branding, dels för att på lång sikt kunna öka sin lönsamhet; att attrahera nya talanger, att motivera och

engagera befintliga resurser och slutligen att behålla den kompetens som finns inom organisationen. Dessa aspekter av området har vuxit fram under en relativt kort period då forskningsområdet är förhållandevis nytt. Begreppet myntades av forskarna Tim Ambler och Simon Barrow så sent som under 1990-talet (Starineca & Voronchuka, 2014). Ambler och Barrow (1996) genomförde en studie som syftade till att tillämpa marknads- och varumärkesaktiviteter på human resource management. Det visade sig att studien bringade ömsesidig nytta genom att låta dessa skilda discipliner närma sig varandra.

För att ytterligare förstå området och dess komplexa innebörd krävs en övergripande och källkritisk genomgång av tidigare forskning. Denna genomgång tyder på att litteraturen kring employer branding i första hand behandlar privata aktörer (Heracleous & Johnston, 2009; Vanhala & Stavrou, 2013). Det är även vanligt att skillnaderna mellan offentlig och privat verksamhet diskuteras och Gill (2010) menar att det traditionellt ansetts vara en stor skillnad aktörerna emellan. Forskningsfrågor i detta fält är inriktade på vad som skapar dessa skillnader och vilken inverkan de har på de olika sektorerna, till exempel i fråga om ledarskap. Innovation är ett annat ämne som ofta diskuteras i relation till offentlig administration och verksamhet. Till exempel hävdar Duivenboden och Thaen (2008) att den byråkratiska organisationskulturen inom stat och kommun ofta hindrar innovation och nytänkande lösningar, men att kulturen kan förändras för att ge större spelrum för innovativa idéer.

Den övergripande sökningen av forskningsområdet visar också att det inom employer branding är tämligen ovanligt med socialkonstruktionistiskt orienterade forskningsansatser. Mycket av den forskning som finns använder ett kritiskt perspektiv som utgångspunkt men det är få som talar om utmärkande drag i sättet som employer branding kommuniceras. Vidare blir det också tydligt att det är mindre vanligt med forskning om praktiskt arbete med employer branding i relation till privat eller offentlig sektor, här finns alltså ett behov av vidare forskning.

2.2. New public management

New public management (NPM) är det begrepp som används för att karakterisera de senaste två decenniernas förändringar i den offentliga sektorns styrning. Det är idéer

lånade från näringslivet och privata företags metoder att styra sina organisationer. Forskare beskriver NPM som en så stor förändring att ett paradigmskifte förklarar den pågående utvecklingen (Almqvist, 2006).

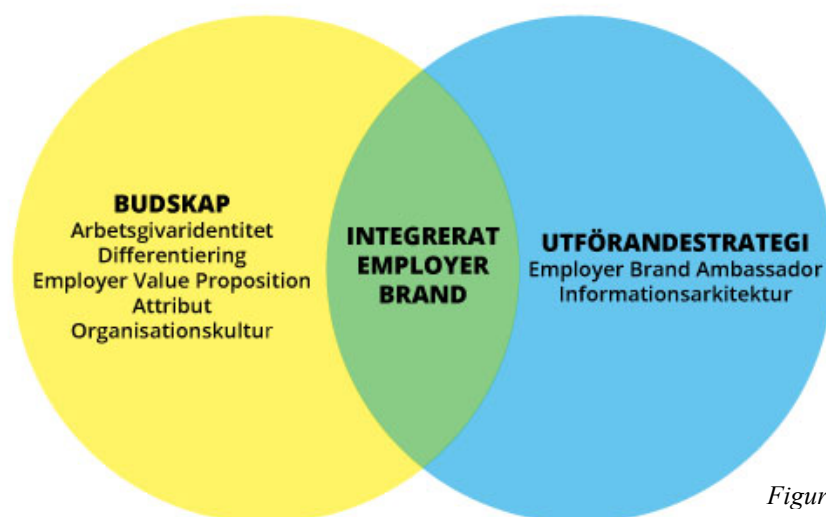
Enligt Agevall (2005) innebär NPM förändringar i en rad olika områden inom statliga verksamheter. Till exempel står den offentliga sektorn under en strängare finansiell kontroll än tidigare och verksamheterna är mer mål- och resultatstyrda. Med NPM följer även konkurrensutsättning och privatisering av offentliga tjänster. Verksamheter styrs i högre grad av politiska beslut och maktutrymmet för anställd administrativ personal blir därför mindre. Detta resulterar i en mer centraliserad organisation, samtidigt som fler beslut och befogenheter allokeras till lokal nivå vilket i sin tur tyder på decentralisering. Med NPM ska medborgaren ha större makt över politiker, vilket också befästs i det faktum att medborgaren i högre utsträckning betraktas som en kund och därmed har större valfrihet. Agevall (2005) lyfter även fram att flera kommuner använder begrepp som "koncerner" och "resultatenheter" där chefer tituleras "direktörer" och medborgaren "kund".

Likt många andra management-modeller och teorier är även NPM kritiserat från olika håll. Det finns ett utbrett fält av forskare som menar att det privata näringslivet kan dra lärdomar från offentlig verksamhetsstyrning. Heracleous och Johnston (2008) lyfter fram exempel på offentliga organisationer som utmanövrerat konkurrerande företag i fråga om tekniskt avancemang och organisationskulturell förnyelse. Lane (2000) menar att NPM kritiseras för en rad punkter: att det är en högerpolitisk ideologi, att kontrakterande är ett vedertaget affärssätt, och att NPM är en manipulativ diskurs utan praktisk förankring. Lane (2000) bemöter dock denna kritik och menar att tydliga bevis finns för att NPM har bidragit till faktiska förändringar inom den offentliga verksamheten och att dess ideal är politiskt neutrala.

Detta fenomen blir både intressant och viktigt att förhålla sig till då offentliga organisationer påverkas av NPM och får och tar nya förutsättningar och till viss mån kan även förväntningarna på offentliga verksamheter förändras. Kommunerna skulle eventuellt kunna ses som potentiella konkurrenter till den privata sektorn då sektorerna börjar lika varandra till formen, och därför blir det extra relevant att se bortom de förutfattade meningar som befästs i sektorerna sedan gammalt.

3. Teori

Teorin till denna studie baseras på begrepp som är relevanta för frågeställningen, som alltså gör det möjligt att finna likheter och skillnader mellan företag och kommuners employer branding. Begreppen som valts är de som ägnas särskild uppmärksamhet inom forskning i employer branding och dessa kursiveras vid första introduktion. Tillsammans ger dessa begrepp en nyanserad bild av ämnet. Utöver begrepp relaterade till employer branding kompletteras teoriavsnittet med begreppen employer brand ambassadors och informationsarkitektur. Dessa begrepp diskuteras sällan i aktuellt forskningsområde men har framstått som viktiga för vår frågeställning. Avsnittet om ambassadörer förklarar hur medarbetare kan användas som en strategi för att förstärka organisationens arbetsgivarvarumärke. Vidare presenteras ett avsnitt om informationarkitektur, där fokus läggs på hur en webbsida kan bidra till uppfattningen av ett employer brand. Vi har strukturerat begreppen enligt nedanstående figur – Figur 1. Med hjälp av denna figur kan vi besvara vad och hur ett employer brand kan kommuniceras. Figuren ligger senare till grund för analysen.



Figur 1

Figur 1 tydliggör strukturen för hur vi kan studera vad (budskap) organisationer väljer att lyfta fram i sin employer branding, och hur (strategi för att förmedla dessa budskap) de väljer att kommunicera detta. Dessa två aspekter behöver samspela för att employer branding ska komma organisationen till nytta. Samspelet kan liknas ett

integrerat employer brand vilket gör det möjligt för organisationen att attrahera, motivera och behålla personal.

Ett integrerat arbetsgivarvarumärke är komplext då det kan vara svårt att förankra budskap hos organisationens olika intressenter, både interna och externa. Barrow (2005) menar att medarbetare ofta har en annan bild av organisationen som sin arbetsgivare än den bild andra intressenter har, till exempel kunderna. Medarbetare och andra intressenter har olika anledningar till att interagera med organisationen, vilket i sin tur innebär att de motiveras av olika fördelar som organisationen erbjuder (beskrivning av fördelar finns senare i avsnittet). Kommunikationen av varumärket och dess fördelar och bör därför anpassas till aktuell målgrupp men samtidigt inte vara motsägelsefull (Barrow, 2005). Även om varumärket erbjuder olika löften och fördelar bör det finnas en gemensam kärna då ett integrerat varumärke ökar trovärdigheten (Barrow, 2005). Ett trovärdigt varumärke präglas alltså av en enhetlig och därmed integrerad kommunikation. Även Dyhre och Parment (2013) lägger vikt vid integrerade budskap om fördelar för att arbetsgivarens varumärke ska uppfattas som trovärdigt av medarbetare. Budskapen bör också ha sin grund i en enhetlig uppsättning kärnvärden. Ett integrerat employer brand innebär att organisationens kärnerbjudande identifieras och utifrån detta adderas erbjudanden som är mer specifika och attraktiva för respektive målgrupp (Barrow, 2005).

Förutom ett integrerat employer brand påverkas målgruppers uppfattning av organisationen också av bilden av organisationens personal. Rekrytering av nya medarbetare sker alltså inte endast i funktionellt syfte (Elving, Westhoff, Meeusen & Schoonderbeek, 2013), med målet att tillsätta en ledig tjänst. Lika viktigt är att finna medarbetare som förmedlar rätt bild av arbetsgivaren. Arbetsgivare bör därför sträva efter att visa vilka egenskaper som önskas hos nya medarbetare. När organisationer når arbetssökande med passande kompetens och personlighet åstadkoms en *person-organisation fit*. Person-organisation fit innebär att det finns en förenlighet mellan person och organisation och upplevelsen av en attraktiv arbetsplats baseras på den arbetssökandes uppfattning av arbetsgivarens egenskaper och värderingar (Elving et al 2013). När den arbetssökande upplever att dessa egenskaper och värderingar stämmer överens med de egna är hen mer benägen att identifiera sig med varumärket och söka sig till organisationen (Backhaus & Tikoo, 2004; Elving et al. 2013; Xie,

Bagozzi & Meland, 2015). Därför innebär en högre person-organisation fit att arbetsgivaren blir mer attraktiv för den arbetssökande. Detta gör att en arbetsgivare bör vara tydlig i sin externa kommunikation och ge tillräcklig information till den arbetssökande gällande väsentliga aspekter så som mission, värderingar och framgångar (Elving et al. 2013). Med bakgrund i dessa teorier hävdar vi att ett integrerat employer brand där arbetsgivaren åstadkommer en tydlig person-organisation fit kan ses som målet med ett extern employer brand. De två följande avsnitten behandlar vad som bör förmedlas till arbetssökande och hur detta kan göras.

3.1. Budskap i employer branding

Följande avsnitt beskriver innehållet i den vänstra delen av Figur 1 - budskap. Detta görs genom teorier om arbetsgivaridentitet, employer value proposition, attribut och organisationskultur.

Enligt Backhaus och Tikoo (2004) handlar employer branding om processen att skapa och identifiera en unik **arbetsgivaridentitet**. Det är sannolikt att en arbetssökare kommer välja en arbetsgivare med en stark arbetsgivaridentitet framför en med en svag (Collins & Stevens, 2002). Det är av vikt att arbetsgivaridentiteten baseras på de kärnvärden som samskapats av medarbetare och ledning för att göra det mer sannolikt att medarbetare kommer att agera ambassadörer (Elving et al. 2013). Vidare gör en unik arbetsgivaridentitet att organisationen kan **differentiera** sig från konkurrerande arbetsgivare på marknaden (Backhaus & Tikoo, 2004). Differentiering är en vanlig term inom varumärkest teori som tidigare setts som ett sätt att särskilja materiella produkter från konkurrerande erbjudanden men har idag utvecklats till att även innefatta människor, platser och företag (Foster, Punjaisri & Cheng, 2010).

För att förmedla arbetsgivaridentiteten till potentiella medarbetare används varumärkeslöften. Arbetsgivarens varumärkeslöfte kan liknas vid de varumärkeslöften organisationer använder gentemot kunder för att uppnå kundnöjdhet och kundlojalitet. Kundlöftets motsvarighet till medarbetare väljer Dyhre och Parment (2013) att definiera som **employer value proposition (EVP) – arbetsgivarlöfte**. Arbetsgivarlöftet är en viktig utgångspunkt för en organisation som vill skapa ett framgångsrikt arbetsgivarvarumärke. EVP tydliggör verksamheten både för

medarbetare och för omvärlden. Som ovan nämnts ska arbetsgivarvarumärket vara integrerat med organisationens kärnvärden och bestå av de mest attraktiva anledningarna till att arbeta på en specifik arbetsplats (Barrow, 2005). Dyhre och Parment (2013) menar att organisationer bör undvika allmängiltiga beskrivningar i sina EVP och istället formulera löften som uppfattas vara tydliga, konkreta, sanna och särskiljande. EVP kan också förstärkas genom att till exempel använda medarbetarundersökningar i den externa kommunikationen då detta gör varumärket mer trovärdigt (Dyhre & Parment, 2013).

Backhaus & Tikoo (2004) menar att genom arbetsgivarlöften visas vilka *attribut* en potentiell anställning innebär. Arbetsgivarens attribut är ett återkommande tema bland forskning inom employer branding och något som påverkar arbetsgivarens attraktivitet. Enligt Chhabra och Sharmas (2011) studie är de attribut som uppskattas och värderas högst hos en arbetsgivare följande; *organisationskultur*, förmåner, karriärs- och utvecklingsmöjlighet, anställdas egenmakt, varumärkets namn, CSR, relation till kollegor och chef och arbets säkerhet. Liknande aspekter av arbetsgivarens attraktivitet presenteras av Elving et al. (2013); arbetsmiljö, organisationens egenskaper, lön, karriärsutsikter och läge, förmåner, kultur och utvecklingsmöjligheter. Backhaus & Tikoo (2004) delar in attributen i funktionella och symboliska fördelar och Barrow (2005) menar att ett employer brands funktionella fördelar är konkreta och kan ses som olika typer av garantier. Den här typen av fördelar är exempelvis lön, ledighet och arbetsvillkor (Backhaus & Tikoo, 2004). Symboliska fördelar är mindre konkreta fördelar som ändå upplevs som värdefulla av arbets sökande (Barrow 2005). De symboliska fördelarna berör aspekter som innovation, prestige, status och den förväntade glädjen av att vara medarbetare hos en specifik arbetsgivare (Backhaus & Tikoo, 2004).

Flera forskare hävdar att attributet organisationskultur är relevant att behandla inom employer branding. Gaddam (2008) menar att denna fördel spelar en väsentlig roll i skapandet av arbetsgivarvarumärket. Även Chhabra och Sharmas (2011) studie visar att arbets sökande värderar organisationskulturen högt bland attributen hos en attraktiv arbetsgivare. Begreppet organisationskultur används för att beskriva organisationens inre sociala liv och representerar de grundläggande värderingar som finns på organisationen och bland de anställda. Kulturen är under ständig utveckling och

vägleder nytilkommen personal att anpassa sitt beteende till de övriga anställdas (Backhaus & Tikoo, 2004). I relation till employer branding bör arbetsgivaren vara vaksam på hur kulturen beskrivs. Missledande löften om organisationskulturen kan ha negativa effekter och felaktig information kan leda till att nya medarbetare blir otillfredsställda och/eller lämnar organisationen (Backhaus & Tikoo, 2004).

3.2. Utförande av employer branding

Följande avsnitt beskriver innehållet i den högra delen av Figur 1 - strategier för utförande. Detta görs genom teorier inom brand ambassador och rekommendationer inom informationsarkitektur.

Trots begränsad forskning om *employer brand ambassadors* anser forskare att medarbetare är viktiga verktyg i varumärkesbyggande. Falkheimer och Heide menar att de anställda är viktiga budbärare och skapar, förstärker och reproducerar organisationens varumärke och *“fungerar i optimala fall som organisationens främsta ambassadörer”* (2012, s. 89). För att ambassadörskap ska ske krävs det att organisationens budskap, normer och värderingar förankras hos medarbetarna (Falkheimer & Heide, 2012). Elving et al. (2013) menar också att medarbetare som identifierar sig med sin arbetsgivare genom gemensamma värderingar är mer benägna att agera ambassadörer. Organisationer måste därför åstadkomma löften som lockar medarbetare till den grad att de vill vidareförmedla löftet till andra. När medarbetare förstår och agerar utifrån varumärkets värderingar blir varumärket tydligare och konsekvent för utomstående (Carlén & von Essen, 2010). Medarbetare som ambassadörer kan också användas för att attrahera potentiell personal. Gaddam (2008) menar att medarbetare som yttrar sig om sin arbetsplats i positiv anda gällande till exempel interna relationer och karriärmöjligheter kan locka potentiell personal.

Ambassadörskap kan beskrivas som en slags word-of-mouth-kommunikation som enligt studier uppfattas som en mer trovärdig och opartisk informationskälla än organisationen själv (Kreafonbloggen, 2012). Därmed har medarbetare stort inflytande över organisationens rykte och är en viktig del av eventuell rykteshantering då de har möjlighet att förmedla organisationens perspektiv till externa intressenter, exempelvis potentiella medarbetare. På grund av detta är medarbetare som

ambassadörer avgörande för arbetsgivarvarumärket, och det är viktigt att organisationens värderingar speglas utifrån dem. Organisationen bör således arbeta för att eliminera gapet mellan de budskap organisationen förmedlar externt och de budskap de anställda tror på internt (Gotsi & Wilson, 2001).

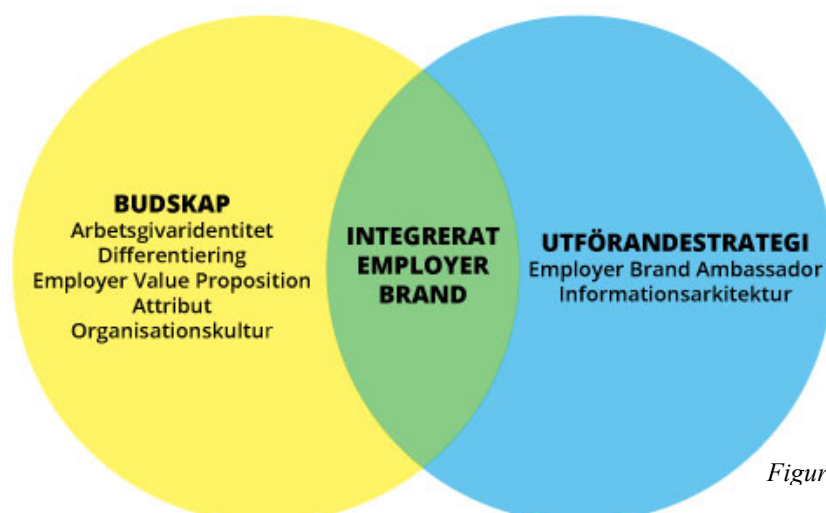
Utöver ambassadörer har organisationer möjlighet att förmedla sitt employer brand med hjälp av *informationsarkitekturen* på sina webbsidor. Inom detta område finns inte teorier i samma utsträckning som inom employer branding och ambassadörskap. Därför kompletteras detta avsnitt med rekommendationer i relevanta handböcker i informationarkitektur. Informationarkitekturen är viktigt då en webbsidas utformning, så som funktioner och design, kan påverka hur attraktiv arbetsgivaren upplevs vara.

Informationsarkitektur är ett komplext område, det finns många definitioner och likt de komponenter en byggnad är uppbyggd utav menar Morville & Rosenfelt (2007) att en webbsida också är; arkitekturen, designen, konstruktionen och så vidare. Dock är nästan allt detta dolt, det är bara en liten del som är synlig för det publika. Informationsarkitektur brukar ibland beskrivas med hjälp av en isbergsmetafor. Gränssnittet är den synliga delen - isberget, men den underliggande strukturen ligger under vattnets yta, så som navigation, söksystem, metadata, strategier och så vidare (Morville & Rosenfelt, 2007). Informationsarkitektur handlar därför om att strukturera och organisera information på ett användbart och målgruppsanpassat sätt. Informationsarkitektur bör även gå i linje med organisationens affärsstrategi och mål. En användbar webbsida bör vara designad på ett sådant sätt att besökaren lyckas utföra det den ämnat göra på ett enkelt och problemfritt sätt. Om en besökare inte finner vad den söker, anser att webbsidan är svåränvänd eller är osäker på vad som erbjuds kommer besökaren förmodligen lämna sidan och inte heller återvända. Besökarens intryck av webbsidans användbarhet påverkar uppfattningen av den tjänst eller produkt som finns tillgänglig på webbsidan (Pearson, Pearson & Green, 2007).

Ett effektivt navigationssystem, på global, lokal och kontextuell nivå, underlättar användbarheten (Morville & Rosenfelt, 2007). Det globala navigationssystemet ger direkt tillgång till alla sidor, oavsett var användaren befinner sig inom webbsidan och är vanligtvis placerat horisontellt på sidans övre del. Den lokala navigationen består av länkar som gör det möjligt att vidare utforska aktuell del av webbsidan och är

vanligtvis placerad på sidans vänstra del. Det kontextuella navigationssystemet är inbäddat i innehållet på sidorna och består av olika typer av länkar. Dessa länkar gynnar användaren och organisationen genom att vägleda till relaterat innehåll, som till exempel guidar till köp, ger kundvärde eller förstärker varumärket (Morville & Rosenfeld, 2007). Navigation som är enkel, effektiv, användarcentrerad och flexibel kommer att bidra till att besökare når målet med besöket och därmed till större chans att besökaren återvänder (Pearson et al. 2007). Österberg (2014) menar att webbstrategin ska sträva efter att skapa en design som övertygar. Det innebär att skapa förutsättningar för användning av webbsidan utifrån avsändarens uppsatta mål. Detta genom att eliminera hinder och istället vägleda besökaren mot mål. Österberg (2014) tar upp ett antal riktlinjer att förhålla sig till. Tydlighet är en av de viktigaste aspekterna för en övertygande design. Det gäller tydlighet i innehåll, till exempel ska det som är viktigast i en text presenteras först, och rubriker bör beskriva och inte klassificera. Även när det gäller syfte och mål så är tydlighet i fokus. Österberg (2014) menar att man bör undvika att distrahera besökare med mindre relevant information när hen är på väg mot målet, till exempel att använda bilder som inte meningsfulla i sammanhanget och som i sin tur konkurrerar om utrymmet med något viktigare. Visuell hierarki är också viktigt, och genom att använda färg, storlek och placering på ett förväntat sätt kan användningen underlättas. Det som förväntas av användaren ska vara lätt att hitta och utföra (Österberg 2014).

Kortfattat är alltså teorikapitlet strukturerat i tre olika områden; 1. integrerat employer brand, 2. teorier om vad man förmedlar i form av budskap, och 3. hur organisationer förmedlar dessa budskap genom utförandestrategier. Figur 1 visar de två stora delarna som tillsammans vävs samman i ett resultat - integrerat employer brand.



Figur 1

Integrerat employer brand (mittensta delen av Figur 1) innebär att avsändaren kommunicerar enhetliga budskap på ett integrerat sätt för att attrahera medarbetare som uppfyller en person-organisation fit. Denna matchning kan uppnås genom att de budskap som organisationen förmedlar via; arbetsgivaridentitet, differentiering, employer value proposition, attribut samt organisationskultur, stämmer överens med den potentiella medarbetarens värderingar (vänstra delen av Figur 1). För att praktiskt kunna förmedla dessa budskap till den potentiella medarbetaren används strategier till hjälp för utförande, så som; employer brand ambassador och informationsarkitektur (högra delen av Figur 1).

4. Metod och empiriskt material

I kapitlet Metod och empiriskt material redogörs inledningsvis studiens vetenskapliga förhållningssätt och forskningsansats, vilket följs av en beskrivning av vald forskningsstrategi. Därefter följer avsnitt om studiens analysmetod, urval, beskrivning av empirin och tillvägagångssätt.

4.1. Vetenskapligt förhållningssätt och forskningsansats

För att ta reda på hur employer branding kommer till uttryck krävs en tolkande analys av de meningsbärande element som aktörer lyfter fram för att skapa en bild av sig själva som arbetsgivare. Tolkningen innebär att studien görs på de uttryckta meningar som förmedlas och även de indirekta meningar som kan uppfattas i innehållet. Att använda tolkning som grund för förståelse innebär i sin tur att en antar ett socialkonstruktionistiskt förhållningssätt. Med ett socialkonstruktionistiskt synsätt ifrågasätter forskaren det som vanligen förutsätter är given kunskap och istället är medveten om att denna kunskap är påverkad av historiska och kulturella kontexter (Lindgren, 2005). Således är forskarens inställning att det inte finns en objektiv sanning eller verklighet utan att dessa är bundna och betingade av tolkning och sociala interaktioner. Därmed krävs en förståelse och en medvetenhet för att empirin som ska undersökas är både konstruerad och konstruerar mening på samma gång (Lindgren, 2005). Detta förhållningssätt är viktigt för oss att förhålla oss till då studien ämnar undersöka innehåll som valda organisationer själva skapat och valt att kommunicera för att upplevas som attraktiva arbetsgivare. Medvetenheten och avståndstagandet till de eventuella fördomar och den förförståelsen som finns inför undersökningen blir här viktigt att hantera för att inte påverka studien.

För att tillgodose det empiriska materialet och därmed kunna utveckla materialet tillsammans med relevanta teorier på bästa sätt har en abduktiv ansats antagits. Den abduktiva forskningsansatsen är vanlig inom området strategisk kommunikation (Eksell & Thelander, 2014) och kan beskrivas som en kombination av induktion och deduktion. Induktion innebär att forskaren studerar ett forskningsobjekt utan att först ha förankrat det i en teori, för att sedan utifrån den insamlade empirin, formulera en

teori. Deduktion innebär däremot att forskaren utifrån befintliga teorier drar slutsatser som sedan empiriskt prövas. Vid en abduktiv ansats arbetar forskaren i två steg. Det ena steget, likt det induktiva, innebär att hypotetiska mönster formuleras utifrån den insamlade empirin som ett förslag till en teoretisk struktur. I det andra steget arbetar forskaren mer deduktivt; teorier och hypoteser prövas på mer empiri. En fördel med abduktiv ansats är att forskaren inte blir låst och har möjlighet att vidareutveckla relationen mellan teori och empiri (Alvesson & Skoldberg, 1994). För denna studie har det inneburit att det empiriska materialet berikat undersökningen med nya perspektiv löpande för att inte begränsa analysen till teorin som finns inom området och som studien i första hand utgått ifrån.

4.2. Forskningsstrategi

För att besvara studiens frågeställning används en kvalitativ forskningsstrategi med en komparativ design. En komparativ design innebär användning av identiska metoder för att studera två olika kontrasterande fall (Bryman, 2011), i vårt fall kommunal verksamhet och privata företag. Designen ger utrymme för en jämförelselogik då den utgår från att en djupare förståelse av en viss social företeelse kan uppnås om den jämförs med en eller flera motsatta fall (Bryman, 2011). Strategin fungerar väl med studiens syftet då vi ämnar att tillskansa oss mer kunskap om kommunikation som bedrivs inom området för employer branding. Detta innebär en analys av kommunikationen och därefter identifiering av skillnader och likheter i en jämförelse mellan privat och offentlig sektor, vilket gör den komparativa designen passande. Utformningen av studien innebär ett kunskapsbidrag med originalitet då studiens utgångspunkter och frågeställning fått begränsad uppmärksamhet inom forskningen tidigare.

Mer specifikt används den kvalitativa forskningsstrategin utifrån en metod som kallas innehållsanalys. Denna metod är sannolikt den vanligaste förekommande när det gäller analys av dokument (Bryman, 2011), i vårt fall det innehåll som samlats från webbsidor. En sådan analys innefattar ett sökande efter bakomliggande teman i materialet (Bryman, 2011). För att kunna finna likheter, olikheter och generella drag krävs att empirin analyseras med en konsekvent metod som fångar upp innehållets olika innebörder. Lämpligen skapas detta mönster genom kodning och tematisering för att sedan summeras (Hjerm & Lindgren, 2010). Hjerm och Lindgren (2010)

konstaterar också att en sådan kvalitativ analysprocess präglas av ett kontinuerligt samspel mellan de olika nivåerna, kodning, tematisering och summering, snarare än en linjär process steg för steg. Detta motiverar den abduktiva ansatsen ytterligare då vi genom denna ansats kan hantera de parallella processerna på ett bra sätt. I denna analysprocess jämförs de mönster som forskaren hittar ständigt med ny empiri som bearbetas, tidigare forskning samt teoretiska perspektiv (Hjerm & Lindgren, 2010). Lämpligt för denna undersökning är därför en analysmetod som är systematiskt och analytisk men inte fastlåst. De i förväg definierade teman styr inledningsvis undersökningen men revideras och nya teman tillåts växa fram.

4.3. Urval

Denna studie och dess empiriska urval avgränsas, som tidigare nämnt, till att studera extern digital kommunikation. Vi studerar därför webbsidor med kommuner och företag som avsändare. Mer specifikt kommer studiens urval att utgå från "jobba hos oss"- sidor och karriärssidor. När vi studerar den planerade kommunikationen i ägda kanaler studerar vi innehållet som avsändaren valt att förmedla. Innehållet består av text, bild och film men även de digitala funktioner som möjliggör eller begränsar, alltså informationsarkitekturen.

Vi har använt oss utav ett målstyrt urval, vid val av organisationers webbsidor att undersöka. Enligt Bryman (2011) innebär det att endast undersöka organisationer som är relevanta för aktuell studies syfte och frågeställning. Detta ger dock inte möjlighet till att generera generella slutsatser men det ger möjlighet till ökad kunskap kring employer branding både gällande likheter och skillnader mellan olika sektorer. Vi har baserat vårt urval på de organisationer som blivit nominerade för Universums employer branding-pris.

"Varje år uppmärksammar Universum personer och företag som sticker ut från mängden genom sitt engagemang och sin kunskap inom employer branding. Det är personer och företag som har en tydlig strategi för vilka talanger de vill rekrytera, som erbjuder spännande karriär- och utvecklingsmöjligheter och som vågar utmana och tänka nytt för att nå ut till Sveriges young professionals och få ett försprång i kampen om talangerna" (universumglobal.com, 2015).

Empirin för uppsatsen är alltså de organisationer som är nominerade i kategorierna Årets Employer Branding-företag 2015 samt Årets Employer Branding-kommun 2015, kategorier med likartade kriterier vilket gör att vi på bästa sätt kan jämföra sektorerna på lika villkor. Vi konstaterar att en nominering innebär att det finns ett aktivt och medvetet arbete med employer branding hos organisationerna och därmed är de av intresse att undersöka för att besvara vår frågeställning. Universums rankningar baseras på undersökningar gjorda på studenters och yrkesverksammas uppfattningar av arbetsgivare (Universum Global, 2015). Tack vare att nomineringarna baseras på åsikter från ett mottagarperspektiv anser vi att urvalet kan ge en god inblick i området employer branding och därmed gör urvalet att undersökningen möter studiens syfte. Dock har en nominerad organisation, myndigheten Trafikverket, valts bort i undersökningen, då organisationen varken kan räknas som privat företag eller som kommun. Att bortse från denna organisation påverkar inte resultatet av studien nämnvärt då urvalet fortfarande kan erbjuda informationsrikedom och grund till att besvara frågeställningen.

4.4. Empiribeskrivning

Empirin är insamlad från fjorton organisationer, sju från den offentliga sektorn och sju från den privata, och delar av deras webbsidor som berör karriär och "jobba hos oss"-information. Övergripande innehåller dessa sidor information om organisationen som arbetsplats, medarbetares berättelser som anställd, potentiella förmåner, utvecklingsmöjligheter och insatser för utvalda målgrupper. Innehållet presenteras på varierande vis, genom text, bild, film och teknisk funktion. De nominerade organisationerna presenteras i nedanstående tabell.

Företag		Kommun	
Akademiska hus	KAMBI	Järfälla kommun	Umeå kommun
Borg Warner	Permobil	Trelleborgs kommun	Uppsala kommun
E.ON	Telia Sonera	Tyresö kommun	Helsingborg Stad
Husqvarna		Täby kommun	

Organisationerna har mellan 1 och ca 30 undersidor. Organisationerna som undersöks ger ett brett spektra av företagen i Sverige och en geografisk spridning av

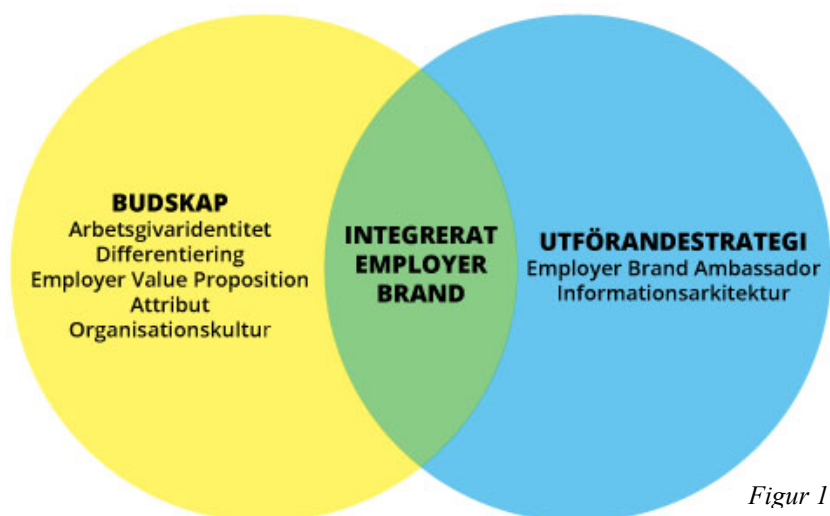
kommunerna som upplevs intressant för dimensionen av studien. Det är alltså kommuner representerade från hela landet och företagen kommer från en rad olika branscher.

4.5. Tillvägagångssätt

Empirin samlades in från de utvalda företagens och kommunerna egna webbsidor. Dokumentation av allt innehåll, så som kortare citat och längre textstycken, har gjorts för att kunna utföra analys på materialet oavsett om organisationerna förändrar sidorna eller inte under perioden för analys. Under insamlingen har en första och mer övergripande bearbetning och strukturering gjorts av materialet för att skapa en uppfattning av vad empirin i stora drag innehåller. Parallellt med insamlingen av empirin har teman och kategorier valts ut med litteratur och teorier som grund. Utifrån dessa teman och kategorier formulerades relevanta frågor (se Bilaga 1) att ställa till materialet för att undersöka, nå informationsrikedom och skapa underlag för att besvara frågeställningen. Svaren på frågorna har varit en utgångspunkt och en grund i analysen av empirin, som granskats både individuellt och diskuteras gemensamt i forskargruppen. Materialet har hanterats och undersökts i flera steg och diskuterats i grupp för att kunna upptäcka nya aspekter av innehållet för att bemöta syftet och för att upprätthålla en trovärdighet i slutsatser dragna av materialet. Analysen har genomförts löpande under studiens gång utifrån de valda teman och kategorierna, dock har metodvalet tillåtit nya perspektiv att växa fram.

5. Analys

I studiens analys fokuserar vi på att finna gemensamma drag och olikheter mellan företag och kommuners employer branding. Ambitionen är att nå en fördjupad förståelse i organisationernas planerade budskap och på vilket sätt de använder sig av undersökta utförandestrategier. Detta analyskapitel följer teorikapitlets struktur och därför finns Figur 1 infogad nedan. Kapitlet är uppdelat i fyra övergripande avsnitt. Avsnitt 1 beskriver organisationernas integrerade employer brand. Avsnitt 2 beskriver vad organisationerna kommunicerar för budskap i sitt employer brand, det vill säga figurens vänstra del. Avsnitt 3 beskriver hur de gör detta genom utförandestrategier, figurens högra del. I dessa avsnitt presenteras likheter först och därefter eventuella skillnader. Det fjärde avsnittet innehåller sammanfattning och slutsatser av analysen. I varje avsnitt upprepas begreppens innebörd.



Figur 1

5.1. Integrerat employer brand

Ett integrerat employer brand innebär att budskapen anpassas efter aktuell målgrupp och samtidigt vilar på det kärnerbudande som organisationen har. Detta menar Barrow (2005) kan bidra till ökad trovärdighet för varumärket. Som beskrivet i teoriavsnittet bör arbetsgivare också lyfta fram sina egenskaper för att attrahera medarbetare med liknande egenskaper (person-organisation fit).

Det går att konstatera att organisationerna i urvalet har skapat ett integrerat employer brand med enhetligt innehåll. Analysen har visat ett flertal sätt att arbeta för att integrera olika employer brand-budskap som på ett tydligt sätt lyfter fram arbetsgivaridentiteten. Dessa budskap förmedlas bland annat genom att använda värdeladdade ord för att presentera arbetsgivaren och beskriva arbetsplatsen och dess miljö för potentiella medarbetare. I dessa ord använder organisationerna teman, som till exempel *mångfald*, *miljöarbete* och *samarbete*, som arbetsgivaren vill lyfta fram och som kan kopplas till värdeorden. Till exempel fokuserar en av organisationerna på mångfald, vilket manifesteras bland annat genom HBT-utbildningar för de anställda. En annan använder synonyma ord, så som öppenhet:

"En öppen miljö medför dessutom mångsidig kompetens, vilket är en strategisk tillgång för koncernen och helt nödvändig för vår affärsutveckling."

(E.ON.)

Organisationerna anpassar också sina budskap och information till olika målgrupper. Offentlig sektor riktar sig till fler målgrupper, till exempel ungdomar, lärlingar och arbetslösa, medan privat sektor främst riktar sig till kvalificerad personal med högre utbildning. Detta kan bero på att kommuner arbetar med det större samhällsansvaret som innebär att en del av deras syfte är att hantera samhällseliga problem, så som arbetslöshet och insatser för utsatta. Privat sektor har inte detta krav, vilket gör att företag inte behöver vända sig till sådana målgrupper.

Både företag och kommuner lyfter aspekter så som samarbete, team och att hjälpa andra, som utgångspunkter för verksamheten. Detta kan tolkas som ett sätt att presentera arbetsgivarens egenskaper och på så vis förmedla önskan om en person-organisation fit för att locka nya medarbetare. Vidare visar analysen på skillnader i vilka egenskaper som efterfrågas hos medarbetare. Bland de privata företagen är det vanligare att söka egenskaper relaterade till utveckling, framåt driv, nytänkande och innovation, tävling och att vara bäst samt frihet i arbetet. Kommuner tenderar att snarare efterfråga aktivt medborgarskap, genuint samhällsintresse, öppenhet och flexibilitet. Agevall (2005) menar att NPM innebär ett minskat maktutrymme för personal inom offentlig sektor då verksamheten drivs av politiska beslut. Detta kan tyckas speglas i de egenskaper kommunerna efterfrågar på sina karriärssidor: en

lyhördhet inför den administrativa miljö den kommunalt anställda arbetar i. Det kan tänkas att kommuner hoppas att personer med ett genuint samhällsintresse finner belöning i att genomföra politiska beslut som förbättrar för medborgare, och att möjligheten till detta lockar mer än till möjligheten att vara innovativ och tävla. Det finns även exempel på kommuner som sticker ut genom att uppmärksamma egenskaper som entreprenörsanda och talang vilket kan tyda på marknadsanpassning och en större fokusering på resultat och effektivisering. De egenskaper organisationerna önskar uttrycks både direkt och indirekt. Exempel på direkt efterfrågan:

“Vi gillar visionärer med hjärta, kreativa människor med fantastiska idéer formar framtiden tillsammans med oss. Om du har ambitionen att använda din kunskap och nyfikenhet till att skapa ett bättre samhälle, ja, då väntar en hel värld av möjliga karriärer för dig på E.ON.” (E.ON)

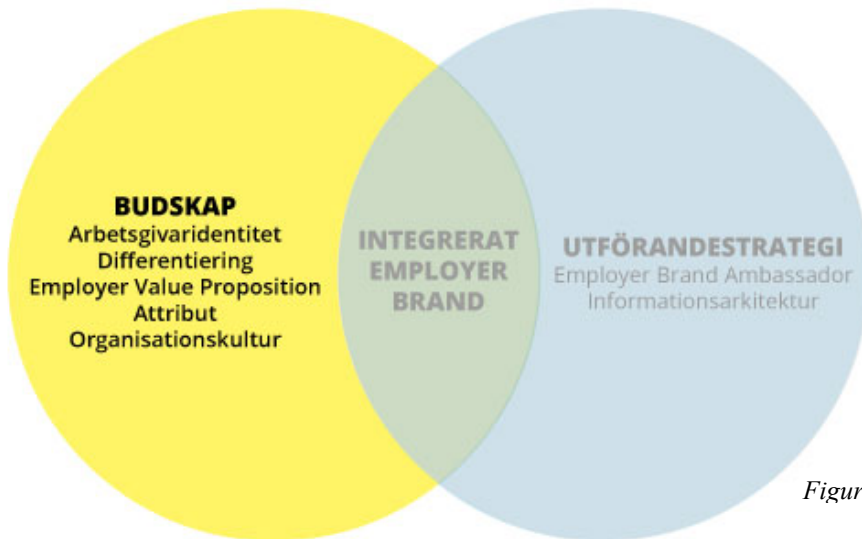
Exempel på indirekta sätt att efterfråga egenskaper är när organisationerna använder redan anställd personal för att poängtera vilka egenskaper som önskas hos nya medarbetare. Detta ser vi hos de flesta av organisationerna och görs genom att låta de anställda berätta om vilka egenskaper de anser krävs för yrket och hur medarbetargruppen ser ut:

"If someone joins the Permobil team, you can always use one word to describe them... passionate. They carry this enthusiasm through every part of their daily responsibilities [...]" (Permobil, film)

Organisationernas budskap uppfattas som tydlig och integrerade med organisationernas kärnvärden och backas ofta upp av medarbetare och en enhetlig informationsarkitektur. Detta beskrivs och exemplifieras mer utförligt i senare avsnitt i analysen.

5.2. Likheter i kommunicerade budskap

Denna del av analyskapitlet fokuserar på den vänstra delen av Figur 1 som alltså berör budskap och innehåll i employer branding.



Figur 1

Arbetsgivaridentiteten är kärnan i employer branding och kan användas för att differentiera sig från andra arbetsgivare på marknaden (Backhaus och Tikoo, 2004). Analysen visar att både företag och kommuner ägnar det största utrymmet på sina karriärsidor till att presentera sina arbetsgivaridentiteter. Ofta presenteras identiteten med information om fysiska egenskaper: antal anställda, storlek på marknad eller i relation med andra aktörer, kompetensbredd och antal yrkeskategorier. Vidare väljer flera av organisationerna att beskriva sig själva med hjälp av de employer brand-visioner de arbetar mot:

"[...] och vi vet att vår framtida tillväxt är kopplad till hur vi lyckas med att vara en arbetsgivare som lockar, utvecklar och behåller kvalificerade och motiverade anställda." (Husqvarna)

"En arbetsplats som sträcker sig från norr till söder och som genom nyskapande teknik, innovativa idéer och långsiktighet hela tiden ser till att visioner blir verklighet." (Akademiska hus)

Genom sin arbetsgivaridentitet kan en organisation differentiera sig gentemot konkurrenter (Backhaus & Tikoo, 2004). Det är dock ovanligt att de undersökta organisationerna tydligt uttrycker hur de skiljer sig från andra konkurrerande

arbetsgivare. Ingen av organisationerna gör benchmarks eller jämförelser med andra arbetsgivare. I övrigt visar analysen skillnader i hur differentiering av arbetsgivarvarumärket används bland företag och kommuner. Dessa beskrivs i senare kapitel.

Ett sätt att förmedla arbetsgivaridentiteten är genom att använda employer value proposition (EVP). Dyhre och Parment (2013) menar att konkreta löften skapar tydligare EVP. Hos organisationerna påträffas varumärkeslöften av varierande karaktär hos både företag och kommuner. Det är både konkreta och bokstavliga löften men även mer indirekta löften, där arbetsgivarna förlitar sig på att den övriga beskrivningen av organisationen ska bära varumärkeslöftet. Nedan följer exempel på tydliga förmedlade EVP:

“När upplever du arbetsglädje? Förmodligen när du känner att det du gör har betydelse. När du får uppskattning. Och när du får utvecklas som människa och yrkesmänniska. Precis det här strävar vi efter på våra arbetsplatser i Tyresö kommun.” (Tyresö kommun)

De studerade organisationernas EVP uttrycks tydligt bland annat med hjälp av personalpolitiska handlingsplaner, uttalanden från personalchefer, medarbetarundersökningar och policys. Vissa organisationer förankrar sitt EVP genom utbildningsalternativ:

“I vår jämställdhets- och mångfaldsplan ingår att arbeta för en ökad etnisk mångfald och vid varje rekryteringstillfälle vägs detta in som en viktig faktor.” (Akademiska Hus)

“Personalavdelningen tillhandahåller underlag och praktisk hjälp till chefer som stöd i det aktiva arbetet med jämställdhet på arbetsplatserna.” (Trelleborgs kommun)

5.2.1. Attribut – vanligast i förmedlingen av arbetsgivarens varumärke

Ett EVP bör innehålla arbetsplatsens attribut och beskrivning av arbetsgivaren (Barrow, 2005). Attributen är de symboliska och/eller funktionella fördelar som arbetsgivaren erbjuder. De symboliska fördelarna är komplexa och kan beröra status,

utvecklingsmöjligheter, förväntad glädje som arbetstagare etc., medan de funktionella fördelarna rör de konkreta aspekter som arbetsgivaren erbjuder, till exempel lön, ledighet och arbetsvillkor (Backhaus & Tikoo, 2004). Med start i de symboliska fördelarna ser vi att löften och attribut som uttrycks av organisationerna bygger främst på hur den potentiella medarbetaren kan utvecklas och vilka möjligheter organisationen ger för detta. Attribut som status och medarbetares grad av egenmakt ägnas begränsat utrymme på webbsidorna. Följande citat är exempel på hur organisationer kommunicerar utvecklingsmöjligheter:

"Satsar du på dig och ett arbete hos oss så erbjuder vi dig utveckling och stöd i jobbet." (Umeå kommun, personaldirektör)

"Du behöver inte byta arbetsplats för att utvecklas. Goda möjligheter till utveckling och intern rörlighet hos oss." (Järfälla kommun)

"Vi vill erbjuda möjligheter till individuell utveckling. Processen inleds med det årliga medarbetarsamtalet där måluppfyllelse och prestation utvärderas samt ny målformulering görs för nästa period." (Husqvarna)

Utvecklingsmöjligheterna och karriärsutsikterna varierar beroende på avsändare. Hos vissa organisationer intygas inte dessa attribut av medarbetarna. Detta kan göra att informationen uppfattas som mindre trovärdig, ett löfte utan en förankring. Organisationerna visar däremot ofta en ambition att kunna erbjuda vissa symboliska fördelar. När organisationerna inte uppfyller sina EVP framstår dessa som tomma löften. Medarbetarundersökningarna visar vid ett av de studerade fallen att medarbetare inte upplever att karriärsutsikterna är goda, trots att organisationen poängterar just detta i sin kommunikation. Ledningen menar att detta ska uppfattas som möjligheter till förbättring i framtiden. Att organisationen lyfter upp detta kan tolkas som en vilja att uppfattas som transparent och öppen. Att visa förbättringspunkter eller sidor som kan uppfattas som sämre av medarbetare kan vara ett sätt framställa organisationen som ärlig. I motsats till det finner vi bland vårt undersökta urval att det finns organisationer som beskriver hur de praktiskt kan möjliggöra karriärsutveckling inom organisationen med hjälp av interna personalutbyten och korttidsuppdrag internationellt.

"Som en internationell koncern, uppmuntrar vi utbyte av medarbetare mellan funktioner, avdelningar, länder och regioner. Detta ger medarbetarna nya utmaningar och möjlighet till karriärutveckling - och ökar koncernens konkurrenskraft." (Husqvarna)

För att lyfta upp symboliska fördelar som till exempel status att arbeta hos eller vara förknippad med arbetsgivaren är det vanligt att organisationerna uttrycker sig relativt blygsamt. Organisationerna väljer inte att uttrycka sig direkt och tydligt om dessa attribut. Vi kan se mer bevis på att stolthet och status uttrycks med hjälp av andra ord och argument:

"Vi har verkligen börjat betraktas som en miljökommun, jag hör det när jag är ute bland människor." - (Medarbetare på Tyresö kommun)

"Som medarbetare i Trelleborgs kommun är du en stolt samhällsbyggare som är med och skapar en bättre vardag för dina medmänniskor genom hela livet." (Trelleborgs kommun)

"I Täby håller vi huvudet högt" (Täby kommun)

"Permobil är ett respekterat namn inom power wheelchairs, namnet synonymt med innovation." (Permobil)

I många fall är det medarbetarundersökningar som lyfter graden av stolthet bland medarbetarna. Denna information kan upplevas vara mer sanningsenlig i jämförelse med de fall där organisationen är avsändare och själv väljer vilka argument och begrepp som beskriver organisationens plats på marknaden eller liknande.

Likheter mellan företag och kommuner gällande de symboliska fördelarna är valet av vilka budskap organisationerna väljer att lyfta mer ordagrant och vilka som ligger dolt eller flätat in i annan information. Undersökta sidor visar att organisationernas arbete och satsningar inom ledarskap och medarbetarskap lyfts som viktiga argument och attribut hos arbetsgivaren. Gill (2010) menar att ledarskap inom offentlig sektor tidigare fokuserats på en teknisk och operationell ledarskapsstil, men att trenden idag istället lyfter fram samarbete, nätverkande och engagerande som positiva egenskaper. Detta bekräftar empirin då kommunerna lägger vikt vid kommunikativt ledarskap, samarbete och organisationernas engagerande funktioner.

Vidare har också de funktionella fördelarna identifierats. Både privat och offentlig sektor lyfter upp samma funktionella fördelar, främst i form av arbetsform, villkor, läge och förmåner. Arbetsformer som tas upp är heltid, deltid och flexibla tider eller handla om att organisationerna erbjuder tjänster till studenter, trainees och sommararbetare. Villkoren som presenteras är sällan konkreta och sakliga, istället hänvisar arbetsgivare till att de erbjuder "rättvisa villkor" och "trygg anställning". Att kommunicera vilka typer av förmåner som erbjuds är ett återkommande tema bland organisationerna. Dessa förmåner består av möjlighet till försäkringar och friskvård, utöver dessa finns det även organisationer som kommunicerar ut mer specifika förmåner så som biobiljetter och konstklubb. Andra förmåner som nämns är individuell lönesättning och semesterförmåner.

5.2.2. Organisationskultur, klimat och miljö

Bland de symboliska fördelarna rankas organisationskultur högt hos arbetssökande. I empirin är det återkommande att begreppet organisationskultur benämns och beskrivs som "*klimat*" och "*miljö*". Detta tolkar vi som att ordet kultur kan uppfattas som något negativt, något gammalt som "sitter i väggarna". Det finns en vedertagen bild av att organisationskultur inom offentlig verksamhet är byråkratisk och motverkar innovation (Duivenboden & Thaen 2008). Denna bild, vare sig sann eller falsk, visar att organisationskultur är ett ämne som många konnoterar till negativa egenskaper hos en arbetsgivare. Genom att använda andra begrepp, som klimat och miljö istället för kultur, kan alltså kommunerna ta ett steg ifrån denna fyrkantiga och föråldrade definition av offentliga verksamheter. Klimat och miljö kan eventuellt upplevas som mer neutrala begrepp. Detta gör att det inte heller är förvånande att även privat sektor till viss del tar avstånd ifrån kulturbegreppet för att inte riskera att förknippas med negativa egenskaper. I analysen finns det dock exempel på organisationer som väljer att använda kultur-begreppet och beskriver denna i positiva ordalag och ofta kopplar det till trivsel och välkomnande. Citaten nedan tydliggör även att organisationerna ofta formulerar hur de *vill* att kulturen, klimatet eller miljön ska vara, snarare än att beskriva hur den de facto *är*:

"En sund företagskultur skapar förutsättningar för goda affärer. Därför arbetar vi medvetet och strukturerat med mångfalds-, hälso - och säkerhetsfrågor." (E.ON)

"En miljö som präglas av vänlighet, omtänksamhet och kreativitet."
(Akademiska hus)

"Medarbetarundersökningen visar kommunikativt klimat" (Husqvarna)

Analysen visar alltså på flera likheter mellan offentlig och privat sektors användning av budskap inom employer branding. Nedan följer de olikheter vi funnit i empirin.

5.3. Skillnader i kommunicerade budskap

Företag och kommuners employer branding skiljer sig i flera avseenden i vilka budskap de kommunicerar. Det är vanligt att organisationerna använder kärnvärden som ett sätt att beskriva arbetsgivaridentiteten, men de olika sektorerna hanterar dessa kärnvärden på olika sätt. Företag har oftare kärnvärden avsedda för arbetsgivaridentiteten medan kommunerna snarare använder sig av verksamhetens övergripande kärnvärden för att beskriva hur organisationen agerar som arbetsgivare. Exempel på hur företag kan använda kärnvärden specifika för arbetsgivaren:

"Kunderna först, professionalism, personligt ledarskap och samarbete är Husqvarna Group's kärnvärden som guidar oss i vårt dagliga arbete".
(Husqvarna)

För kommuner är det vanligare att arbetsgivarvarumärket även kopplas till platsvarumärket och att budskap kopplade till detta lyfts fram. Exempelvis kommer detta till uttryck i marknadsundersökningar som visar att invånarna trivs i kommunen eller att kommunen växer. Det är rimligt att anta att detta beror på att kommuner erbjuder ny och befintlig personal mer än ett arbete, till exempel skola, barnomsorg eller vård.

Analysen visar också att företag är mer benägna att berätta om sin nuvarande position på marknaden, både nationellt och globalt. Beskrivningar som *"industriledande"*, *"ett av världens största"*, *"driver framåt"*, *"världsledande"*, *"globalt"*, *"störst i Europa"*, *"respekterad namn"* används för detta. Det är också vanligare att företagen

erbjuder sina karriärs-sidor på andra språk än svenska. Detta visar en vilja nå ut till en större marknad än Sverige. Hos kommunerna lyfts marknadsläget sällan fram. De använder snarare differentiering genom att beskriva sin strävan att bli något som organisation: *“vill växa”, “ska bli effektivaste kommunen”* och *“vill bli attraktivaste staden”*.

Skillnaderna i differentieringen kan bero på att kommuner inte kan visa ett marknadsläge så som privata företag kan, då sektorerna inte konkurrerar på samma villkor. Kommunerna använder istället något de kan konkurrera med, mer subjektiva aspekter som drömmar, målbilder och visioner. Här gäller alltså inte NPM. Den offentliga sektorn använder de möjligheter som finns till hands för att skapa förutsättningar för konkurrenskraftig kommunikation. I detta skiljer de sig alltså från den privata sektorns employer branding. Företagen beskriver mer mätbara, konkreta och objektiva argument för att presentera deras plats på marknaden och kommunerna lyfter fram mer visionära och subjektiva argument. Kopplat till detta visar analysen också att marknadspositionering bland kommunerna endast skett i det fall marknadspositionen bekräftats av en utomstående aktör och prisbelöning. En liknande skillnad som rör differentiering är att kommuner också lyfter fram sin roll i samhället och vad deras verksamhet ska bidra med och till. Detta gör sällan företagen. Inom denna aspekt avviker Täby kommun från övriga kommuner genom argument tydligt influerade av new public management:

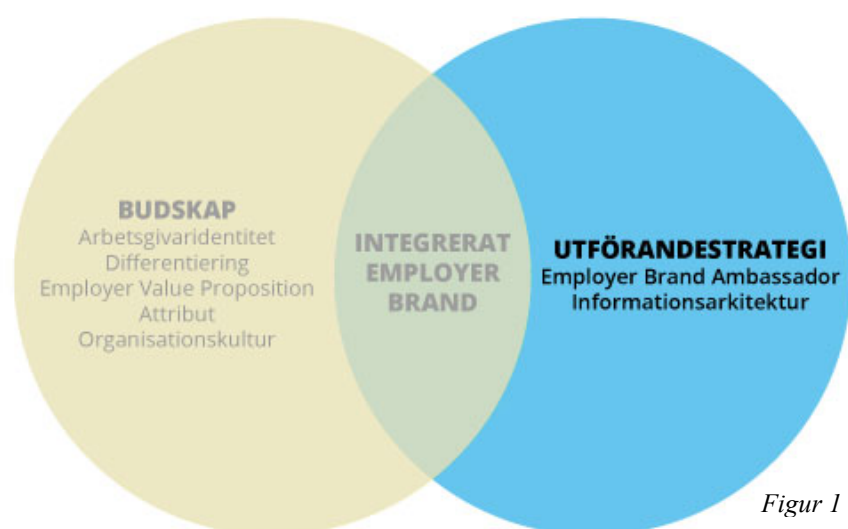
“Täby ska bli Sveriges mest effektiva kommun. [...] Med medborgare och företagare i fokus ska vi erbjuda det bästa utbudet av offentligt finansierade tjänster med hög kvalitet till lägsta möjliga kostnad. Det innebär att vi jobbar hårt för att öka effektiviteten i vår organisation samtidigt som vi sätter höga mål för oss själva.” (Täby kommun)

Genom att lyfta fram effektivitet och målsättning visar Täby kommun att de arbetar med konkurrensutsatta tjänster. Analysen visar att det är ovanligt att kommunernas presentationer av sina arbetsgivaridentiteter är så tydligt influerade av NPM. Täby kommun visar på så vis att de önskar att uppfattas som en stark konkurrent på marknaden.

Analysen visar vissa skillnader i organisationernas användning av EVP och sina attribut. Det är vanligare att kommunerna lyfter sina funktionella fördelar, vilket kan tolkas som att de kommunala verksamheternas funktionella fördelar ändå är offentliga uppgifter. Det är alltså obefogat att dölja dessa. Att vara först med att förmedla informationen är en chans att forma informationen om uppgifterna på ett positivt sätt. Avslutningsvis finner vi en också skillnad mellan privat och offentlig sektor i användningen den symboliska fördelen organisationskultur och hur begreppet används. Här visar analysen att kommuner oftare låter medarbetare berätta om organisationskulturen medan företag i större utsträckning beskriver kulturen utifrån organisationens synvinkel.

5.4. Likheter i utförande

Denna del av analyskapitlet fokuserar på den högra delen av Figur 1 som alltså berör strategier för utförande av budskapen.



Figur 1

För att nå ett integrerat employer brand måste alltså budskapen förmedlas och förstärkas med hjälp av någon form av strategier för utförande, exempelvis employer brand ambassadors och övertygande informationsarkitektur. I detta avsnitt analyseras och beskrivs likheter och olikheter i hur organisationerna använder dessa utförandestrategier.

Samtliga undersökta organisationer låter medarbetarna beskriva sin arbetsvardag och deras bild av företaget - så kallade medarbetarberättelser. Berättelserna är en strategi som organisationer kan förstärka sitt arbetsgivarvarumärke med. När medarbetare uttalar sig positivt om sin arbetsgivare och arbetsmiljö blir de employer brand ambassadörer (Gaddam, 2008). Det är återkommande att de undersökta organisationerna använder sig av ett flertal medarbetarambassadörer, i vissa fall upp till 25 medarbetare. Medarbetarberättelserna presenteras både genom video och text. En stor del av informationen presenteras i intervju liknande former, där frågor ställs och besvaras. Dessa frågor är till stor del knutna till organisationernas employer branding-budskap. De är alltså strategiskt valda frågor som går hand i hand med vad avsändaren vill lyfta som positiva attribut. I svaren beskriver medarbetarna bland annat på ett övergripande sätt om hur de tolkar värdeord eller mer konkret och praktiskt om en dag på jobbet och hur de trivs. Att den goda stämningen på arbetsplatsen lyfts upp är återkommande. Röster från studentmedarbetare, trainees, sommararbetare och personer som på annat sätt är en del av organisationen ges också utrymme på liknande sätt. Generellt sätt upplevs berättelserna genomtänkta, strukturerade och välproducerade. En varierande representation av medarbetarna presenteras genom dessa berättelser; kvinnor och män, olika åldrar, olika bakgrund och varierande yrkeskategorier inom organisationen.

Således intygar medarbetarna det som arbetsgivarna hävdar, vilket förstärker budskapen och ger ett mer integrerat employer brand. Berättelserna visar också att arbetsgivarna är måna om mångfald då ambassadörerna består av personer med olika bakgrund, kön och ålder. Ambassadörerna kommer också från flera yrkesgrupper inom organisationen. Berättelserna är informationsrika och fokuserar på det praktiska arbetsinnehållet och vilka ansvarsområden medarbetarna har. Ofta beskrivs medarbetarberättelserna som "En vanlig dag på jobbet". Medarbetarna berättar också varför de valt organisationen, vilket klimat som råder på arbetsplatsen, hur väl de trivs samt vilka fördelar som finns med arbetsgivaren.

Employer brand ambassadörer används alltså i liknande syfte och på liknande sätt hos både företag och kommuner. Analysen visar på vissa skillnader i detta sätt att förmedla budskap, vilka beskrivs senare i analysen. För att skapa ett integrerat employer brand bör även informationsarkitekturen spegla arbetsgivarens identitet och varumärke. Även inom detta område finner vi flera likheter mellan offentlig och

privat sektor. Generellt erbjuder organisationerna den typ av design och användbarhet som litteraturen förespråkar.

5.4.1. Företagen mer moderna

Hos båda sektorerna fungerar informationsarkitekturen enligt den isbergsmetafor som Morville & Rosenfelt (2007) menar utgör en fungerande arkitektur. Informationsarkitekturen, bland de undersökta webbsidorna, lämnar i de flesta fall ett intryck av att vara fungerande utan hinder och störande moment. Således syns en välfungerande informationsarkitektur inte utan förklaras istället bäst genom ett exempel ur empirin som visar på en informationsarkitektur med motsatt effekt. Här var informationsstrukturen svår att navigera i och skapade irritation. Organisationen beskriver sig dock som en modern, smidig och utvecklad organisation men dess informationsarkitektur speglades alltså inte av dessa ord. En sådan uppfattning kan påverka en arbetssökandes bild av arbetsgivaren. En välfungerande informationsarkitektur ska inte bara bidra till att sidan blir lätt att förstå och underlätta för användaren utan bör även gå i linje med organisations affärsstrategi och mål (Morville & Rosenfeld, 2007).

Analysen visar att organisationernas webbsidor innehåller navigering som underlättar för användaren att nå den information som söks. Detta gör webbsidorna tydliga, vilket Östberg (2014) beskriver som webbstrategins mål. Organisationerna har tydliga globala navigationsfält med korta och beskrivande länknamn vilket strukturerar innehållet. Det ger också användaren en överblick av den information som finns tillgänglig. Överlag använder organisationerna både lokala och kontextuella länkar för ytterligare navigation. Detta gör att information kan delas upp och prioriteras, och kan publiceras på fler sidor. De kontextuella länkarna har relevanta titlar, så som: "*Sök alla lediga jobb i Järfälla här*". Dessa kontextuella länkar gör att användaren inte behöver ägna tid åt att leta efter information, vilket ofta innebär att denne tappar intresset för sidan. Vidare fungerar länkar och navigation korrekt bland de undersökta webbsidorna. Organisationerna använder sig av grafiska och visuella element som kompletterar texten och dess innehåll. Exempel på grafiska element är symboler som visar antalet kvinnor och män som arbetar inom en organisation som lyfter jämställdhet som en viktig fördel hos arbetsgivaren. Element som dessa balanserar webbsidorna och är sätt att förstärka arbetsgivarens argument.

5.5. Skillnader i utförande

I ovanstående del beskrevs employer brand ambassadors och informationsarkitektur och hur dessa strategier används för att förstärka organisationernas employer branding-budskap. Till stor del är sektorernas strategier lika, men analysen visar också på vissa skillnader.

Som ovan nämnt använder de undersökta organisationerna ett flertal medarbetare som fungerar som employer brand ambassadors. Innehållet som medarbetarna tar upp tenderar att skilja mellan sektorerna. Medarbetare i företag lyfter oftare fram organisationens marknadsposition än vad medarbetare inom kommuner gör. Detta kan återkopplas till diskussionen om skillnader mellan budskapen: att företag oftare beskriver sin marknadsmässiga position medan kommuner lyfter fram andra egenskaper för att kunna konkurrera med privata aktörer. I övrigt visar analysen inga större skillnader i användningen av employer brand ambassadors.

Vi finner fler skillnader i organisationernas informationsarkitektur. Trots att informationsarkitekturen överlag har varit tydlig finner vi att ett mindre antal kommuner kan uppfattas som röriga på sina webbsidor, vilket innebär sämre användbarhet. Bland företagen finner vi endast ett exempel på en mycket rörig webbsida med otydlig navigation. En skillnad mellan sektorerna är också att kommunerna i större utsträckning har ett enklare och mer klassiskt gränssnitt på sina webbsidor. Det innebär att de följer en traditionell informationsarkitektur med fasta globala navigationsfält i övre eller vänster del av sidan, vita bakgrunder och stor textyta i mitten av sidan. Fler företag använder mer trendiga gränssnitt, med drop down-menyer, bakgrunder i färg eller stora bilder och "onepager"-struktur (en webbsida bestående av endast en längre sida där den globala navigeringen placerar användaren på rätt plats på sidan). Detta kan tänkas ge intrycket att företagen är mer moderna. Att dessa mer moderna och trendkänsliga informationsarkitekturer finns bland företagen och inte inom kommunerna kan vara ett tecken på att den offentliga sektorn har andra förutsättningar, möjligheter och krav på sin verksamhet. Dessa förutsättningar kan exempelvis vara ekonomi, marknadsläge och förväntningar. Kommuner är inte vinstdrivande och har därför ett begränsat ekonomisk utrymme för aspekter som inte rör kommunens grundläggande ansvar, att ge god samhällsservice.

Företag är friare att ägna mer resurser åt digital kommunikation och marknadsföring. Att inte hålla sig löpande uppdaterade i vad som är trendriktigt och modernt är alltså till viss del en kostnadsfråga. Det är dock inte svårt att problematisera detta. Om kommunen inte kan förmedla en bild av sig som en attraktiv arbetsgivare, kan organisationen heller inte attrahera och behålla talangfull personal som upprätthåller god kvalitet i kommunens tjänster. Skillnaden mellan företag och kommuners gränssnitt kan också tänkas bero på skilda förväntningar på organisationerna. Dels kan det vara så att människor generellt har en lägre förväntning på att kommuner är trendriktiga och moderna. Detta kan leda till att kommunerna inte ser ett behov av att ligga i framkant i den digitala utvecklingen. En mycket kostsam och avancerad webbsida kan också tänkas bli kritiserad för att den kostar för mycket skattepengar.

5.6. Sammanfattning och slutsats

Analysen har gett många och varierande resultat som besvarar frågeställningen, vad och hur employer branding kommuniceras. Ett antal likheter och skillnader har kunnat identifieras i vad och hur företagen och kommunerna kommunicerar sitt employer brand. Sammanfattningsvis visar analysen att de flesta organisationerna överlag har ett integrerat employer brand. Det är vanligt att organisationerna använder värdeord för att presentera sig som arbetsgivare. Bland de egenskaper som efterfrågas hos medarbetare framkommer det skillnader mellan sektorerna då mer fokus läggs på utveckling, framåt driv och innovation hos den privata sektorn medan de kommunala aktörerna framhäver aktivt medborgarskap, genuint samhällsintresse, öppenhet och flexibilitet. Organisationerna väljer ofta att presentera sin arbetsgivaridentitet genom praktisk information men uttrycker sällan hur de skiljer sig från andra arbetsgivare. Analysen visar också att det finns flera större likheter mellan vilka attribut företag och kommuner lyfter fram. Den symboliska fördelen *karriär* lyfts av båda sektorerna. Frågan om karriär är generellt förknippat med företag än offentlig sektor. Att kommunerna ägnar utrymme åt detta kan tolkas som uttryck för new public management och strävan efter marknadsmässiga ideal. Detta återkommer dock inte i de egenskaper som kommunerna efterfrågar hos de arbetssökande, där företagen gör det tydligare att de söker karriärsdrivna medarbetare. Vidare visar analysen att företag i större utsträckning beskriver sin marknadsmässiga position, en annan symbolisk fördel. Marknadspositionen kan antas vara ett mindre angeläget ämne för kommuner

då de inte är vinstdrivande organisationer och i regel har fler och mer varierande tjänster att erbjuda. I analysen är det också tydligt att begreppet organisationskultur sällan används, istället pratar båda typerna av organisationer om klimat och miljö för att beskriva kulturen. I den offentliga sektorn är det mer förekommande att låta medarbetarna bekräfta hur organisationskulturen är på arbetsplatsen, vilket gör dessa budskap tydligare. Den privata sektorn upplevs å andra sidan bättre på att följa digitala trender. Detta kan tolkas som att företag är mer moderna och därför har en mindre formell organisationskultur.

6. Diskussion

Kapitlet syftar till att först reflektera över vad resultatet har för konsekvenser för attraktiviteten hos organisationerna. Därefter kommer vi att återknyta till Figur 1 som varit ett stöd för analysen och slutligen presenteras förslag på vidare forskning som upplevs intressant och givande att gå vidare med.

Trots uppsatsens inledande beskrivna utmaningar för offentlig sektor så har denna undersökning visat på att offentlig sektor, kan använda sig av, och använder sig av strategier för utförande och budskap på ett sätt som kopplar an till litteraturen väl. Detta utvecklade arbete gör att de upplevs kunna konkurrera och attrahera talanger bättre än vad som beskrivs genom sektorns problematik. Så kan det fortfarande ligga andra fördomar och gamla föreställningar i grunden som först måste hanteras och bemötas innan de kan associeras till mer positiva föreställningar? Eller är det bara så att det tar tid att tvätta bort en stämpel av byråkrati och stelhet? Det går även att hävda att problematiken med det rykte och den inställning som finns kring offentlig verksamhet ligger i att all offentlig verksamhet trots allt grupperas i en kategori som tillsammans får stå för många attribut som är mer eller mindre inaktuella. Medan många kommuner försöker ta sig ur de föreställningar som finns, reproducerar andra kommuner denna uppfattning.

Ytterligare en aspekt som kan vara en avgörande faktor till varför offentlig sektors utmaningar ser ut som de gör är begränsningarna i hur marknadsläget kan kommuniceras. Att arbetssökande söker sig till organisationer som är marknadsledande eller liknande är inte överraskande. Detta är en drivkraft hos arbetssökande som ligger offentlig sektor i fatet, dock skulle marknadsläget till viss del kunna ersättas av kommunikation av platsvarumärket vilket bör bli ett mer förekommande argument hos kommunerna för att öka attraktiviteten.

Trots mycket lovord och därmed få kritiska inslag kring employer branding är det av stor relevans att även reflektera kort om vikten av begreppets utbredning och utveckling. Man kan hävda att det finns en risk med att employer branding blir mer utbredd då detta kan göra att begreppet urholkas. Om alla organisationer använder

samma populära attribut som upplevs attraktiva blir budskapen urvattnade och står utan tyngd. Därför är det av vikt att arbetsgivare är noga med att endast använda sig av de budskap som är sanna för organisationen och att man använder de utförande strategier som är väl anpassade till avsändaren och de talanger man vill attrahera. Om detta inte tillgodoses finns risken att organisationen kommunicerar motsägelsefullt eller attraherar fel målgrupp. Dock är litteraturen enig om att varje organisation är unik med sina egna förutsättningar och möjligheter och varje individ likaså. För att då lyckas åstadkomma det integrerade arbetsgivarvarumärket med en person-organisation fit krävs att organisationen är ärlig i budskapen som kommuniceras, både i hur man identifierar organisationen och i vem och vad man efterfrågar. Alltså kan ett employer brand inte bli identiskt med ett annat om organisationen alltid utgår från sin egen identitet.

Som nämnts har analysens teman behövt en struktur och under detta arbete fann vi en ordning som tycks mer logisk och passande än vad litteraturen kunnat erbjuda. Denna ordning innebär att man betraktar ett integrerat employer brand med tydlig person-organisation fit som målet med organisationens employer branding. Detta synsätt anser vi därför kunna översättas till en figur och därmed ligga till grund för andra organisationers arbete med sitt arbetsgivarvarumärke.

Vi ser flera möjligheter för vidare forskning och framtida undersökningar inom employer branding och strategisk kommunikation. Exempelvis skulle Figur 1 kunna användas som utgångspunkt i följande förslag på undersökningar. Ett första givet område att undersöka vidare är att jämföra olika branscher, både hur företagen praktiskt väljer att arbeta med sitt employer brand men också vilka förväntningar arbetssökanden har på organisationerna. Vår undersökning grundar sig på ett brett spektra av branscher men fokus har legat på att jämföra sektorerna och inte branscherna. Med resultaten i hand har uppsatsen lämnat oss undrande över om och hur arbetssökandes förväntningar på arbetsgivare skiljer sig åt beroende på vilken bransch man tittar på. Vi kan med största sannolikhet skapa ett giltigt antagande om att arbetssökande inom till exempel byggbranschen har andra krav och förväntningar på ett arbetsgivarvarumärke än vad arbetssökande inom kommunikationsbranschen har, men vad innebär detta för organisationens kommunikation och utveckling av fenomenet employer branding?

Ytterligare en intressant och givande dimension att undersöka skulle vara att analysera hur urvalet för denna undersökning, organisationer belönade för aktivt arbete med employer branding, uppfattas av arbetssökande i förhållande till varandra. Här skulle forskare då kunna studera vilka aspekter av organisationernas kommunikation som uppfattas som attraktiva och varför några av organisationerna som upplevs mer attraktiva än andra. En sådan undersökning hade exempelvis kunnat ge svar på hur man praktiskt både internt och extern kan arbeta med kommunikationen av ett employer brand.

7. Referenser

- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The Employer Brand, *Journal of Brand Management*, vol. 3, s. 185-206.
- Arlbjørn, S. T, & Freytag, V. P. (2012). Public procurement vs private purchasing, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 25 Iss 3 pp. 203 - 220
- Barrow, S. (2005). *The Employer Brand: bringing the best of brand to people at work*. Chichester: John Wiley
- Backhaus, K. and Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International*, Vol. 9 No. 5, pp. 501-517.
- Boyne, G. (2002). Public and private management: what's the difference? *Journal of Management Studies* Vol. 39 No. 1, p. 97-122.
- Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Uppl 2. Liber: Malmö.
- Carlén, L. & von Essen, R. (2010). *Bli en varumärkesbyggare*. Upplaga 1:1. Liber: Malmö
- Chhabra, N.L. & Scharma, S. (2012). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness, *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 22 No. 1, p. 48-60.
- Collins, C. J., & Kay Stevens, C. (2002). The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 6 , 1121–1133.
- Duivenboden, H. & Thaens M. (2008). ICT-driven innovation and the culture of public administration: A contradiction in terms? *Information Polity* Vol. 13 No. 3-4, p. 213–232

Dybre A. & Parment, A. (2013). Employer branding, Allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare. Liber: Malmö

Eksell, J., & Thelander, Å. (Eds.). (2014). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Studentlitteratur: Lund

Elving, W, Westhoff, 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*. 20, 355 – 373

Eskildsen, J, Kristensen, K. & Juhl, H. (2004). Private versus public sector excellence, *The TQM Magazine*, Vol. 16 Iss 1 pp. 50 - 56

Falkheimer, J & Heide, M. (2012). *Strategisk kommunikation*. Studentlitteratur: Lund.

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

Gaddam, S. (2008). Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *The Icfai Journal of Soft Skills*, Vol. II, No. 1 , 45-55.

Gill, R. (2010). Leadership in public services and the private sector: a comparison and the implications for handling crises and emergencies, *International Journal of Leadership in Public Services*, Vol. 5 Iss 4 pp. 20 - 26

Gotsi, M. and Wilson, A. (2001). Corporate reputation management: 'Living the brand'. *Management Decision* 39(2): 99–104.

Heracleous, L. & Johnston, R. (2009). Can business learn from the public sector?, *European Business Review*, Vol. 21 Iss 4 pp. 373 - 379

Kreafonbloggen. (2012). Undersökning gjord av Nielsen. Hämtad: 2015-05-11, från: <http://www.kreafonbloggen.se/2012/05/04/92-foredrar-rekommendationer-framfor-reklam/>

- Lane, J. (2000). *New Public Management*. Routledge: London
- Ledarna (2013) Den borttappade generationen: Ledarnas framtidsbarometer 2013, från:
https://www.ledarna.se/globalassets/rapporter/chefsbarometer/ledarnas_framtidsbarometer_2013_den_borttappande_generationen.pdf
- Lindgren, S. (2005). *Populärkultur - teorier, metoder och analyser*. Liber AB: Malmö
- Minchington, B. & Thorne, K. (2007). Measuring the effectiveness of your employer brand. *Human Resources Institute of New Zealand, Human Resources Magazine*, Vol. 12, No. 4, p. 14–16.
- Moroko, L. & Uncles, M. (2008). Characteristics of Successful Employer Brands, *Journal of Brand Management*, Vol 16, Nr 3, s. 160-175.
- Morville, P. & Rosenfeld, L. (2007). *Information architecture for the World Wide Web*. (3. ed.) Sebastapol, CA
- Parment, A. & Dyhre A. (2009). *Sustainable Employer Branding*. Malmö: Liber AB.
- Pearson, M., Pearson, A. & Green, D (2007). Determining the importance of key criteria in web usability, *Management Research News*, Vol. 30 Iss: 11, pp.816 - 828
- Skill (2011). Unga byråkrater - Framtidens samhällsbyggare: En rapport om unga syn på offentlig sektor som arbetsgivare, från:
<http://f.cl.ly/items/2o0b172s291d2F443T0C/ungabyraker-hela.pdf>
- Starineca, O. & Voronchuka, I. (2014). Employer Branding Training Development for Public Organisations. *Region Formation & Development Studies*. 2014, Issue 14, p207-219. 13p.
- Universum Global. (2015). Employer branding-priser. Hämtad: 2015-04-17, från:
<http://universumglobal.com/about/events/sweden/talent-excellence-summit/employer-branding-priser/>
- Universum Global. (2015). Employer Attractiveness Rankings. Hämtad: 2015-04-17, från <http://universumglobal.com/rankings/>

Vanhala, S. & Stavrou, E. (2013). Human resource management practices and the HRM-performance link in public and private sector organizations in three Western societal clusters. *Baltic Journal of Management*, Vol. 8 Iss 4 pp. 416 - 437

Wiman, E. (2014, 15 maj). Offentlig sektor lockar inte studenter. Motivation.se. Hämtad från: www.motivation.se

Xie, C, Bagozzi, R. & Meland, K. (2015). The impact of reputation and identity congruence on employer brand attractiveness. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 33 Iss 2 pp. 124 - 146

Österberg, M. (2014). *Webbstrategi för alla*. Vulkan: Stockholm

8. Bilagor

Nedan bifogas relevant kompletterande information. Detta för att tydliggöra studiens tillvägagångssätt och öka transparensen.

8.1. Bilaga 1: Analysguide

Förteckning av de frågor som vi ställt till innehållet på aktuella webbsidor.

a. Förändrat arbetssätt

Hur bemöter texten det förändrade arbetssättet?

Beskriver man förändringen för företaget eller tas det upp som en självklar del av organisationen?

Lyfts ämnen som flexibel arbetstid, transparens och "slimmat" arbetssätt upp?

Nämns traditioner och rutiner?

b. Person-organisation fit

Vilka egenskaper (som man skulle kunna uppfatta som mänskliga) beskrivs organisationen ha?

Trycker man på att det ska finnas en matchning mellan organisation och anställd?

Vilka attityder/beteenden premieras?

Efterfrågas särskilda egenskaper?

c. Organisationskultur

Nämns kulturen? Hur? Vad vill man lyfta fram?

Backas det upp av något eller kan det vara taget ur luften?

Vem uttalar sig om organisationskulturen?

Ges det löften om organisationskulturen?

d. Differentiering

Hur differentierar man sig från andra arbetsgivare?

Benchmarkar man?

Vad är motsatsen?

Är eller *strävar efter*?

Hur beskriver man sitt läge (och ambition) på marknaden? Vart vill man nå?

e. Integrerat employer brand

Kan man uppfatta organisationens kärnvärde på undersökta sidor?

Hur är organisationens kärnerbjudande adderat (vidareutvecklat) till en eller flera målgrupper?

f. Arbetsgivaridentitet

Beskriver man sin identitet?

Beskriver organisationen sin unicitet i förhållande till andra på marknaden, hur?

g. Attraktivitet - Attribut

Vilka funktionella fördelar presenteras?

Lön: Jämför man med andra?

Ledighet

Arbetsform

Anställningsvillkor

Kompensation

Förmåner

Läge

Vilka symboliska fördelar presenteras?

Status

Stödjande arbetsmiljö, arbets säkerhet

Egenskaper i organisationen (t ex. Etisk standard, CSR, ansvar mångfald)

Karriärsutsikter

Utvecklingsmöjligheter

Anställdas egenmakt, förtroende från org till anställd

God relation till närmaste chef

h. Varumärkeslöfte

Presenteras information som kan uppfattas som löften till den nya arbetstagaren?

På vilket sätt presenteras arbetsuppgifter och arbetsinnehåll inom ramen för tjänster?

i. Digitala funktioner

Samspekar funktionerna med texten och i så fall hur?

j. Brand ambassador

Hur används medarbetare och vad lyfter de?

k. Navigationssystem och informationsstruktur

Hur används medarbetare och vad lyfter de?

Hur påverkar IA min upplevelse om arbetsgivaren som attraktiv eller inte?

Är innehållet enhetligt, finns det en röd tråd eller säger en emot sig själv?

8.2. Bilaga 2: Urval

Nedan listas de nominerade företag och kommuner som utgör det urval vi använt oss av.

Årets Employer Branding-företag:

Akademiska Hus	http://goo.gl/YDJClb
Borg Warner	https://goo.gl/5gz5TR
E.ON	http://goo.gl/JF4kir
Husqvarna	http://goo.gl/XPCy0d
KAMBI	https://goo.gl/JRtxbg
Permobil	http://goo.gl/vtnUKx
Telia Sonera	http://goo.gl/0CcrGA

Årets Employer Branding-kommun:

Helsingborg stad	http://goo.gl/Y3DLc7
Järfälla kommun	http://goo.gl/C030OC
Tyresö kommun	http://goo.gl/WIqQZW
Täby kommun	http://goo.gl/WEq7yV
Umeå kommun	http://goo.gl/yrN9b7
Uppsala kommun	https://goo.gl/4S77r7
Trelleborgs kommun	http://goo.gl/LrB5yD