



GÖTEBORGS
UNIVERSITET

JMG - INSTITUTIONEN
FÖR JOURNALISTIK, MEDIER
OCH KOMMUNIKATION

”DET ÄR INTE ALLS SÅ DÅLIGT ATT JOBBA HÄR SOM ALLA SÄGER”

*En studie av SDF Angered's arbetsgivarvarumärke
utifrån ett medarbetarperspektiv*

Josefine Järbur, Elias Krantz & Daniel Lange

Uppsats/Examensarbete: 30 hp

Program och/eller kurs: Examensarbete i Medie- och kommunikationsvetenskap

Nivå: Grundnivå

Termin/år: Vt 2018

Handledare: Gustav Persson

Kursansvarig: Malin Sveningsson

Abstract

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i Medie- och kommunikationsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	VT 2018
Handledare:	Gustav Persson
Kursansvarig:	Malin Sveningsson
Sidantal:	57
Antal ord:	19.789
Nyckelord:	Employer branding, Organisationskultur, Varumärkesbyggande, Strategisk kommunikation. Employer value proposition, IPI-analys

Syfte:	Syftet med studien är att genom undersökningar med befintlig personal anställd på SDF Angered få en tydlig bild av SDF Angered som arbetsgivare. Syftet är baserat på en uppdragsbeskrivning från SDF Angered som är uppdragsgivare för uppsatsen och tar i ansats att utifrån ett medarbetarperspektiv söka svar på: varför individer söker sig till SDF Angered som arbetsgivare och varför dessa stannar kvar.
Teori:	Employer branding, Employer value proposition, Image, Identitet och Profil, Organisationskultur, Strategisk kommunikation, Rekryteringskommunikation.
Metod:	Metoden utgörs av en kvalitativ innehållsanalys som baseras på samtalsintervjuer utförda på medarbetare inom SDF Angered.
Material:	Studien baseras på 5 transkriberade och kategoriserade samtalsintervjuer som legat till grund för en innehållsanalys

Resultat: Studien tar i ansats att redovisa för bilden av SDF Angered som arbetsgivare, utifrån ett medarbetarperspektiv. Resultatet visar på (1) att den externa bilden av arbetsgivaren primärt formas genom vänner och media, samt att den uppfattade bilden kopplas samman med Angered som geografiskt område, eller utifrån arbetet inom yrkesrollen. Resultatet visar även att (2) SDF Angered bör kommunicera värden som ökar deras attraktionskraft. Positiva aspekter rörande Angered beskrivs som att det är ett mångkulturellt område och att det finns möjlighet till ett introduktionsprogram. Resultatet visar även på (3) att SDF Angereds personal hittar dem då de aktivt söker jobb, via annonser. Resultatet visar på att det inte var främst på grund av SDF Angereds image som respondenterna sökte jobb där, utan att de var aktivt jobbsökande och SDF Angered var en i mängden. Studien konstaterar även att (4) i de fall där SDF Angered som arbetsplats lyfts med främst fördelar och positiva bilder av SDF Angered, är genom kontakt med individer som redan är anställda inom organisationen. Studien visar även på (5) en problematik rörande att de anställda ej identifierar sig med SDF Angered i stort. Studien konstaterar även (6) att det finns en problematik rörande kommunikationen inom organisationen, där det nämns en avsaknad kring möjlighet att föra dialog med andra avdelningar inom organisationen samt att den information som förmedlas från SDF Angered oftast är av informativ karaktär och syftar ofta till att förmedla information rörande negativa förändringar. Sammantaget gav resultatet oss en tydlig bild av SDF Angered som arbetsgivare och lyfter aspekter som kan vara viktiga att arbeta med och lyfta i sitt fortsatta Employer branding arbete.

Förord

Arbetet med denna uppsats har varit lärorikt, utmanade, givande och roligt. Som sig bör vill vi rikta ett extra stort tack till alla som bidragit till att göra studien möjlig.

Tack till vår handledare Gustav för hjälp och stöd genom vårt uppsatsskrivande.

Vi vill även rikta ett stort tack till alla som vi intervjuat. Tack för eran öppenhet och trevliga samtal. Utan er hade studien inte varit möjlig att genomföra. Vi vill även passa på att tacka projektgruppen på SDF Angered för ett spännande uppdrag.

Ett stort tack vill även tillägna Alva, Jonas & Paola, som stöttat och peppat oss genom hela processen.

Och sist men inte minst, ett stort tack till varandra, tack för att vi stått ut. Detta var trots allt ganska kul.

Göteborg, 2018-05-23

Josefine, Daniel & Elias

Executive summary

This study is based on an external assignment, assigned from SDF Angered, a part of the municipality of Gothenburg, who requested help in improving their Employer brand. The assignment suggests that the study will be based on existing employees and study their perception of their employer, SDF Angered. By identifying the perception of their employees SDF Angered hope to find out which factors that makes them a good employer and where and how they can to improve, to become a more attractive employer. The purpose of this study is, in line with the assignment to identify a picture of SDF Angered as an employer. To be able to fulfill the purpose the study is based on questions which aim to answer both internal and external elements of SDF Angered as an employer.

SDF Angered is part of the Swedish welfare which is big and basically all of the Swedish society rely and depends on its functions. According to recent reports from the Swedish government the Swedish welfare are in need to hire an estimated half a million new workers before 2023, which might be a major concern. In other words, the organizations in the welfare sector will have to start to attract a lot of new workers, while keeping the existing. As a part of the Swedish welfare sector SDF Angered, like the rest of the public sector, is affected by the growing competition of personnel and resources and therefore they are in need of recruiting a lot of new employees in the near future.

As a theoretic base, the study takes point from the Employer branding science field, which is based on organizations ability to attract and keep personnel, by being an attractive employer. Employer branding can be explained as the the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company. In other words the specific benefits, values and factors that makes an organization more attractive as an employer.

To be able to recruit new employees, organizations are in need of a functional strategic communication which focus towards possible employees and retain the existing. Communication is essential for all kinds of organizations and according to earlier research communication is connected to all types of personnel matters from recruitment, during career and even until terminated.

A part of the Employer brand is the EVP, which is short for Employer value proposition, which can be explained as the promise of an employer to its employees, comparable with a customer value proposition. It is used to illustrate the competitive advantage of an

organization and the values in the proposition aims to attract the workers. A good EVP is true, attractive and differentiated. Every company has its own EVP regardless if they actively works with it or not.

To be able to identify and analyze the EVP an IPI-model is a recommended tool. IPI is short for Identity, Profile and Image. The Identity explains how the organization perceive themselves and thereby the identity comes from within. An important part of the identity is based on the organization culture. Profile explains how the organization wants to appear and how they want to be perceived. The image is the external picture and explains how the organization is perceived by its audience.

In this study the identity and image is central since it can answer to how SDF Angered is perceived externally and how it is experienced internally, by their employers. This in combination will give SDF Angered understanding in how they might shape their profile. If identity, profile and image is in line with each other it forms a strong EVP and thereby a better Employer brand according to previous studies.

The study is based on a qualitative method. Interviews that are made with current workers in SDF Angered, according to the assignment. It is based on five interviews with five employees, from one of SDF Angered's most hard recruited professions, Social secretaries. Their answers were analyzed in a qualitative content analysis. The analysis method for this study is an Ethnographic content analysis, the ECA-analysis. By using interviews as method it is possible to identify the perceptions of the employees, which can form a picture of SDF Angered as an employer, which also is in line with the purpose of this study. In the analysis the answers were interpreted and gave the result.

The result of the study shows that the image of SDF Angered is created not only by the organisation, but also from the area and its societal preconception. What shows in the media about the bigger picture of Angered and that the stigmatization of the area is mediated by friends. However it is clear that the negative picture is not negative in the meaning of employment, though the employees says that it is the challenge of the area that motivates them. The result also shows that SDF Angered provides an introduction program which is highly appreciated. When a positive picture of SDF Angered is mediated it is clear that it's mainly communicated by people already employed at SDF Angered.

The result of the study also highlight a lack of a forum for dialogue between the different parts of SDF Angered which results in a lack of common organization culture at SDF

Angered. It is also clear that the distance between SDF Angered and the different offices is big which has a negative effect on creating a organizational culture. The result shows that the employees doesn't identify themselves with SDF Angered in general, but rather with their own department. The result point towards a connection between the possibility to dialogue and an organizational culture.

All together the result presents a picture of SDF Angered as an employer and point toward a lot of specific pros and cons that SDF Angered is recommended to work with, internally and externally in their ongoing work with their employer brand and EVP to become a more attractive employer.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
2. En konkurrensutsatt välfärd.....	3
3. Att kommunicera för att attrahera	4
4. Bakgrund	5
4.1 SDF Angered	5
4.2 Fallstudiedesign.....	5
4.3 Uppdraget från SDF Angered.....	5
4.4 Problematisering av uppdraget.....	6
5. Syfte & frågeställningar	8
5.1 Syfte	8
5.2 Frågeställningar	8
6. Teoretiskt ramverk och tidigare forskning	9
6.1 Employer branding.....	9
6.1.1 Employer branding som vetenskapligt begrepp	9
6.1.2 Employer branding ur arbetsgivarens perspektiv	10
6.1.3 Strategisk kommunikation och Employer branding	11
6.1.4 Employer branding, rekryteringskommunikation och organisationskultur.....	12
6.1.5 Att identifiera viktiga värden.....	13
6.1.6 Employer value proposition, medarbetarlöftet	14
6.1.6.1 Att forma ett EVP	15
6.1.6.2 Att identifiera ett EVP	16
6.1.6.3 Att analysera sitt EVP	17
6.2 Organisationskultur - Att kommunicera ett svårförmedlat värde	19
6.2.1 Identitet - en intern bild	20
6.2.2 Image - en extern bild	21
6.2.3 Image och identitet - en samlad bild	21
6.2.4 Image, Identitet och Profil - en komplett bild	22
6.3 Litteraturrefleksion	22
7. Det teoretiska ramverket i förhållande till studien.....	23
7.1 En utgångspunkt för Angeredserbudandet	24
8. Metod	26
8.1 Inledning.....	26
8.2 Validitet och reliabilitet som utgångspunkt	27
8.3 Uppstartsfasen	27
8.4 Samtalsintervju.....	28
8.5 Avgränsningar	28

8.6 Urval	29
8.7 Genomförande	32
8.7.1 Respondentkontakt	32
8.7.2 Intervjuguide, struktur och tematisering	32
8.7.3 Intervjutillfället.....	34
8.8 Förförståelse	35
8.9 Kvalitativ innehållsanalys	35
8.10 Metodreflektion	36
8.10.1 Samtalsintervju som val av metod.....	36
8.10.2 ECA som analysverktyg	37
8.10.3 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet.....	37
9. Resultat & Analys.....	39
9.1 Tema 1 - SDF Angereds externa image	39
9.1.1 Ett rykte som påverkar	41
9.1.2 Ett sammanblandat rykte.....	42
9.1.3 Kultur förmedlas inifrån	42
9.1.4 Annonsering som synliggör.....	42
9.1.5 Argument som sticker ut	42
9.2 Tema 2 - SDF Angereds interna identitet	43
9.2.1 En identitet på olika nivåer.....	45
9.2.2 En lokal identitet och kultur	46
9.2.3 Kommunikation som kulturens grund.....	46
9.2.4 Transparens för trovärdighet	47
9.3 Tema 3 - Den samlade bilden	47
9.3.1 Samstämmighet och diskrepans	48
10. Diskussion och slutsats	50
10.1 En bild i ett stort sammanhang.....	50
10.2 Attraktionskraft genom unika värden och argument	50
10.3 Attraktionskraft genom en stark image	50
10.4 Best practice - inifrån och ut	51
10.5 En lokal internt förankrad identitet	51
10.6 Dialogens kraft	51
10.7 Transparens, trovärdighet och kommunikation	52
10.8 Komplexiteten i en stor organisation.....	52
10.9 Sikta lokalt.....	53
10.10 En splittrad bild	53
11. Slutdiskussion.....	55
11.1 Image och identitet ur ett medarbetarperspektiv	55
11.2 Vidare forskning.....	55

11.3 Studiens möjlighet att påverka	56
Referenser	57
Bilaga 1 - Missibrev	61
Bilaga 2 - Intervjuguide.....	62
Bilaga 3 - ECA-analysen.....	65

1. Inledning

Sverige är vida känt för sitt välfärdssamhälle. Som svensk är du omgiven av ett skyddsnät av hjälp och bistånd genom livet, vi räknar med skolor, sjukvård, äldreomsorg och socialt stöd. Men vad händer om vi inte längre har någon som ger oss den hjälpen, om vår välfärd inte är en attraktiv arbetsgivare riskerar den att snart stå utan personal. Fungerar en välfärd utan personal och överlever vi utan en fungerande välfärd?

Den svenska välfärden är stor. Siffror som redovisades 2015 i en rapport från Sveriges Kommuner och Landsting, SKL, visar på att totalt över en miljon arbetstillfällen är kopplade till välfärdssektorn. Dessa arbetstillfällen tydliggör att ungefär en av fyra arbetsföra medborgare i Sverige kommer att arbeta inom välfärden någon gång under sitt liv.

I rapporten presenterar SKL att det kommer att behövas en rekrytering av omkring 500.000 nya medarbetare till välfärden och den offentliga sektorn fram till år 2023 (SKL, 2015). En anledning till det stora behovet av arbetskraft är att många av de anställda i välfärdssektorn kommer att gå i pension inom en snar framtid, ett generationsskifte är i antågande.

En annan faktor som påverkar det ökande behovet av arbetskraft är att välfärden kommer att behövas i allt större utsträckning i takt med att vi blir allt fler och att människor förväntas att leva längre. Detta leder till att vi därför kommer att behöva välfärden i större utsträckning än tidigare. Därmed behövs också mer arbetskraft än tidigare i välfärdssektorn.

Produktionen av välfärdstjänster i Sverige har även under senare år genomgått omfattande förändringar. Konkurrensfrihet har införts inom flera välfärdsområden och privata aktörer utgör idag en konkurrens inom områden där offentliga organisationer tidigare haft monopol (Premfors, 2009). Välfärden påverkas alltså av en ökad konkurrens från andra sektorer, då arbetare i och med den ökade privatiseringen kan välja att arbeta med samma yrke för andra arbetsgivare än just välfärdssektorn.

Vi menar att den brist på arbetskraft inom den offentliga sektorn som lyfts, inte bara påverkar den enskilda organisationen, utan hela samhället i stort då flera av de funktioner den offentliga sektorn bidrar med, tas för givet av medborgarna. Hur skulle vi klara oss med en välfärdssektor utan personal?

Detta sammantaget betyder att det idag råder förändrade spelregler för den svenska välfärdssektorn och det blir av allt större vikt att stå sig stark i konkurrensen om arbetskraft

och att marknadsföra sig som en attraktiv arbetsgivare. Detta görs genom att aktivt arbeta för att attrahera nya medarbetare, men också för att bibehålla och värdera den kunskap som finns hos befintlig personal.

Genom att differentiera sig kan organisationer idag positionera sig mot andra organisationer, i kampen om de arbetssökande. Det gäller inte bara att framstå som en bra organisation, idag finns det även ett behov att vara en attraktiv arbetsgivare. Employer branding, som utgör grunden i denna studies teoretiska ramverk, förklarar hur organisationer genom sitt arbetsgivarvarumärke arbetar såväl internt som externt för att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare.

På den rådande arbetsmarknaden är det även allt färre arbetande som väljer att stanna kvar under en längre tid inom en och samma organisation. Därmed är det viktigt att inte bara attrahera ny personal, utan även att lyckas behålla befintlig personal, då de anställda anses vara en av de mest betydande resurserna för organisationen. I och med detta står organisationerna inför utmaningen att skapa tillhörighet och lojalitet hos de anställda.

I den här studien undersöks ett fall av en specifik organisation där befintlig personal, ur ett medarbetarperspektiv får delge sin bild av sin arbetsgivare. Genom att undersöka personal hoppas vi på att få en kan vi få en djupare insikt i vad som gör organisationen till en attraktiv arbetsgivare ur ett medarbetarperspektiv.

Genom att bidra med material som strävar efter att hjälpa en specifik organisation inom den offentliga sektorn att bli en mer attraktiv arbetsgivare hoppas vi på att dra ett litet strå till stacken i det stora arbetet som ska hjälpa den svenska välfärden att bli ett självklart val i kampen om den kompetenta personalen. Ett litet bidrag, men genom vilket vi hoppas kunna hjälpa till att öka förståelsen för hur välfärden även i framtiden ska lyckas attrahera personal.

2. En konkurrensutsatt välfärd

I och med den rådande bristen på arbetskraft inom den svenska välfärdssektorn skapas en konkurrens om den arbetskraft som finns tillgänglig. Under konkurrens om arbetskraft blir det viktigt att belysa förmåner som den specifika arbetsgivaren erbjuder. Ett vanligt medel är att belysa exempelvis ekonomiska förmåner såsom lön. Även organisationens rykte spelar stor roll vid arbetet med att attrahera ny arbetskraft, ju mer positivt en organisations rykte är, desto fler arbetssökande söker sig till organisationen (Edwards, 2009).

Detta innebär att offentliga organisationer för att attrahera arbetskraft bör arbeta strategiskt med utformandet av sitt arbetsgivarvarumärke, likt en kommersiell organisation (Premfors, 2009). Det blir därmed intressant att studera hur offentliga organisationer kan arbeta med att strategiskt kommunicera sitt arbetsgivarvarumärke.

I och med den tidigare nämnda konkurrenssituationen som råder inom den svenska välfärden har vi tagit hänsyn till att brist på arbetskraft över hela samhället, inte nödvändigtvis är problematisk enbart för en specifik organisation utan kan vara ett problem på ett större plan än i själva rekryteringsprocessen. Under sådana situationer är det viktigt att sträva emot att framstå som en så attraktiv arbetsgivare som möjligt. Står man sig stark i de mest utsatta situationerna bör man även stå sig minst lika stark i de mindre utsatta, därmed är det alltid intressant att studera extraordinära situationer (Danermark, Ekström & Karlsson, 2018). Då arbetsbrist gäller för en specifik grupp hårdnar konkurrensen ytterligare och när konkurrensen hårdnar mer och arbetsbristen blir större är det av allt större vikt hur organisationen differentierar sig själv gentemot andra organisationer. Vi menar alltså på att det blir mer avgörande att lyckas attrahera arbetskraft under större konkurrens och därmed blir det intressant att studera ett arbetsgivarvarumärke i en konkurrensutsatt kontext.

3. Att kommunicera för att attrahera

Organisationers möjlighet att attrahera arbetskraft har visat sig ha en tydlig koppling till organisationers kommunikation. Med grund i de problem som idag finns med brist på kompetent arbetskraft blir det en viktig fråga för organisationerna hur de arbetar med sin kommunikation för att attrahera arbetskraft. Det har framförallt visat sig vara viktigt att belysa vad som är unikt och vad som kan positionera en arbetsplats gentemot en konkurrent.

För att attrahera nya medarbetare såväl som att behålla befintliga medarbetare spelar kommunikationen inom organisationen en stor roll. I och med den rådande konkurrenssituationen om arbetskraft är det relevant att undersöka hur kommunikation används som hjälpmedel för att attrahera och behålla personal. Genom kommunikation kan arbetsgivaren marknadsföra sig mot sina medarbetare för att de ska uppleva organisationen som en attraktiv arbetsplats och i sin tur förmedla detta utåt (Heide, Johansson & Simonsson, 2012).

På dagens moderna, globala och allt mer konkurrensutsatta arbetsmarknad där det även sker en ökad konkurrens om kvalificerad arbetskraft är varumärket och organisationens rykte avgörande faktorer för att locka de allra bäst medarbetarna (Cappelli, 2001). Enligt Dyhre och Parment (2013) har det alltid varit viktigt för organisationer att vara en attraktiv och eftertraktad arbetsgivare, men på grund av dagens allt mer ökande informationsflöde ställs större krav på organisationers kommunikation för att locka arbetskraft (Dyhre & Parment, 2013). Därför blir det relevant att studera kommunikationens roll, hur den ser ut och påverkar arbetet med ett arbetsgivarvarumärke.

4. Bakgrund

4.1 SDF Angered

Angereds stadsdelsförvaltning, förkortat SDF Angered är en av tio stadsdelsförvaltningar i Göteborg. Angered som stadsdelsförvaltning bildades när stadsdelsförvaltningarna Gunnared och Lärjedalen gick samman den 1 januari 2011. SDF Angered har cirka 3 500 anställda som arbetar inom de olika verksamhetsområdena, utbildning, äldreomsorg, hälso- och sjukvård, individ- och familjeomsorg, funktionshinder och kultur och fritid. Inom stadsdelsförvaltningen finns också de administrativa stödfunktionerna ekonomi-, HR- och utvecklingsavdelning.

4.2 Fallstudiedesign

Då studien fokuserar på SDF Angered, det vill säga en specifik organisation, innebär det att studien ämnar att studera ett specifikt fall och blir således en fallstudie. Genom fallstudier är det möjligt att välja ut en situation eller företeelse som upplevs som särskilt intressant i förhållande till studiens syfte och studera den närmre för att på så sätt få en bättre förståelse av ett problem eller företeelse rent generellt. Kommunikationsforskaren Yin (2009) menar att fallstudier ger kunskap om bland annat organisatoriska fenomen, speciellt när det gäller att besvara frågor om hur och varför (Yin, 2009).

Vid studier av endast en företeelse eller en situation blir det möjligt att belysa viktiga faktorer som har betydelse för just denna företeelse, såsom varför eller hur det fungerar på ett visst sätt. Att göra en fallstudie med de ambitionerna och på det sättet innebär att det som utförs är en partikularistisk fallstudie, vilka fokuserar på exempelvis en speciell händelse, situation eller organisation. Genom en partikularistisk fallstudie går det med hjälp av det specifika fallet som studeras åskådliggöra något som kan vara betydelsefullt i ett större perspektiv, alltså se till ett specifikt fall, med avsikt att belysa ett generellt problem (Merriam, 1994).

En sådan fallstudie av SDF Angered blir i förhållande till vår problematisering relevant då de är en aktör inom den svenska välfärden och studien blir intressant för samhället i stort då den visar på ett exempel kring arbetsgivarvarumärket i offentliga organisationer. Det innebär att vi får möjlighet att studera en organisation som enligt vad vi presenterat i problematiseringen är i ett stort behov av att arbeta med sin kommunikation för att utveckla sitt arbetsgivarvarumärke för att attrahera och behålla arbetskraft.

4.3 Uppdraget från SDF Angered

Det uppdrag studien baserats på, som formulerats av SDF Angered, lyder som följande:

'Angeredserbudandet' är ett antal olika förmåner som SDF Angered erbjuder den som anställs hos oss. Vi ser att Angeredserbudandet skulle kunna bli ännu mer attraktivt om vi fick mer kunskap om varför individer söker sig till Angered och varför de stannar kvar.

Om vi kan förstå och få kunskap om våra framgångsfaktorer kan vi locka fler att söka sig till oss, men även utveckla dessa faktorer vidare för att bli en ännu mer attraktiv arbetsgivare.

I Angered finns mycket som är positivt, utvecklande och inbjudande, dock har vi inte kunskap om vad det är som gör Angered till en attraktiv stadsdel att arbeta i och SDF Angered en attraktiv arbetsgivare att arbeta för.

Syftet med projektet är att få en tydlig bild av varför individer söker sig till Angered och vad det är som gör att dessa stannar kvar. Målet med projektet är att få djupare kunskap om vad anställda i Angered upplever som positivt i stadsdelen och i sitt arbete samt att få underlag för vidare marknadsföring.

Uppdraget går ut på att genomföra en undersökning av befintlig personal i olika sektorer och i olika befattningar för att ta reda på varför de sökt sig till Angered och vad det är som gör att de fortfarande jobbar kvar.

4.4 Problematisering av uppdraget

Uppdraget är relativt öppet och brett, därför har vi initialt i gruppen fört en diskussion kring hur det går att avgränsa och förhålla sig till uppdragets olika delar. Det framgår tydligt att syftet med uppdraget är att få en tydlig bild av:

- 1. Varför man söker sig till Angered*
- 2. Varför man stannar kvar*

Det nämns tidigt i uppdraget att SDF Angered vill få kunskap om sina framgångsfaktorer för att kunna utveckla dessa vidare. Vad som anses som framgångsfaktorer är inte tydligt i detta skede. Därför kommer övergripande framgångsfaktorer jämföras med de delar som eventuellt, genom studien, kan framkomma som positiva i frågor kring varför individer söker sig till SDF Angered och varför dessa väljer att stanna kvar.

I nästa stycke framgår det att uppdragsgivaren söker kunskap kring:

- 1. Vad som gör Angered till en attraktiv stadsdel att arbeta i?*
- 2. Vad som gör SDF Angered till en attraktiv arbetsgivare att arbeta för?*

Studien kommer att avgränsas till att fokusera på: 2. Vad som gör SDF Angered till en attraktiv arbetsgivare att arbeta för. Denna avgränsning görs främst på grund av en strävan efter att göra en studie i form av en fallstudie kring offentliga organisationers attraktiva arbetsgivarvarumärke. Det blir då tydligare att enbart fokusera på en specifik offentlig organisation, dvs arbetsgivaren, än på exempelvis geografiska omständigheter.

Syftet enligt uppdraget är att få en tydlig bild av SDF Angered som arbetsgivare, vilket kan ge svar på: varför individer söker sig till SDF Angered som arbetsgivare och varför dessa stannar kvar. Denna bild strävar vi efter att nå, genom undersökningar av anställda och vidare kunna tydliggöra och förklara med hjälp av ett relevant teoretiskt ramverk.

5. Syfte & frågeställningar

5.1 Syfte

Syftet med studien är att, genom undersökningar med befintlig personal anställd på SDF Angered få en tydlig bild av SDF Angered som arbetsgivare för att på så sätt kunna hjälpa SDF Angered att bli en mer attraktiv arbetsgivare.

5.2 Frågeställningar

Studiens frågeställningar är baserade på uppdragsbeskrivningen och lyder:

- Hur uppfattas SDF Angered som arbetsgivare? (Den externa bilden)
 - Varför söker sig personal till SDF Angered?
 - Vad har personal för bild av SDF Angered innan anställning?
 - *Genom att besvara detta ser vi att vi kan få information och argument om vad som är SDFs viktigaste verktyg att förmedla utåt för att attrahera ny arbetskraft.*
- Hur upplevs SDF Angered som arbetsgivare? (Den interna bilden)
 - Vad är det som gör SDF Angered till en attraktiv arbetsgivare att arbeta för?
 - *Genom denna frågeställning hoppas vi på att få en övergripande, nyanserad bild kring hur anställda inom SDF Angered upplever sin arbetsgivare och arbetsplats. Dessa argument ger oss information som SDF Angered kan ha nytta av för att veta vilka styrkor och svagheter de har som arbetsgivare. Vad de bör fokusera på och vad som kan förbättras för att få befintlig personal att fortsatt trivas och stanna kvar.*
- Huruvida stämmer den föreställda bilden av SDF Angered överens med den upplevda bilden av SDF Angered?
 - Upplever de anställda att arbetet på SDF Angered är detsamma som det förväntade?
 - *Genom denna frågeställning hoppas vi kunna se huruvida SDF Angered's rådande arbetsgivarvarumärke är samstämmigt internt och externt. Detta ger oss information kring om det finns delar internt eller externt SDF Angered i fortsättningen kan eller bör kommunicera på andra sätt.*

6. Teoretiskt ramverk och tidigare forskning

6.1 Employer branding

Utefter studiens syfte och frågeställningar som ämnar att undersöka vad som gör SDF Angered till en attraktiv arbetsgivare, tar vi utgångspunkt i att definiera attraktiv arbetsgivare som teoretiskt begrepp. Hur en arbetsgivare kan uppfattas som attraktiv och vad som gör en arbetsplats attraktiv att stanna kvar på är något som berörs inom forskningsområdet Employer branding.

Att arbeta strategiskt med ett Employer brand, är ett sätt för organisationer att positionera sig på arbetsmarknaden. Dels externt, genom att attrahera kvalificerad arbetskraft. Men också internt, för att förvalta och behålla kompetens inom organisationer. Genom att etablera ett samstämmigt Employer brand, med tydliga värderingar och policys, menar Backhaus & Tikoo (2004) att ett effektivt arbete med Employer branding leder till betydande konkurrensfördelar (Backhaus & Tikoo, 2004).

I nästkommande stycken kommer begreppet Employer branding presenteras närmre genom tidigare forskning som visar på definitioner av begreppet och hur det växt fram och utvecklats.

6.1.1 Employer branding som vetenskapligt begrepp

Employer branding som uttryck definierades för första gången 1996 av forskarna Simon Barrow och Tim Ambler vid London Business School. Deras definition var:

The package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company.

(Ambler & Barrow, 1996)

Modernare forskning beskriver Employer branding på liknande sätt. Backhaus och Tikoo (2004) beskriver Employer branding som något som handlar om hur organisationer arbetar för att marknadsföra sig som attraktiva arbetsgivare gentemot potentiella samt befintligt anställda (Backhaus & Tikoo, 2004). Edwards (2009) påvisar i sin tur hur Employer branding kan förstås utifrån vetenskapsområdena: marknadsföring, Human resources (HR) och psykologi (Edwards, 2009). Att Employer branding kan förstås inom flera vetenskapsområden påvisar en mångsidighet inom forskningsområdet.

Enligt Parment, Dyhre & Lutz (2017) ses Employer branding som arbetsgivarens varumärke och handlar om vad arbetsgivaren väcker för associationer sett ur flera olika aspekter. Exempelvis gällande lön, förmåner, status, upplevelser och karriärmöjligheter. De lyfter

vidare att de psykologiska aspekterna har blivit allt viktigare med åren, samtidigt som arbetsmarknaden har blivit tuffare och mer polariserad (Parment, Dyhre & Lutz, 2017).

Vi ser att dessa associationer kan kopplas till de tre initiala värden som Ambler och Barrow menar utgör grunden för Employer branding.

Vi menar att lön och förmåner kan ses som exempel på ekonomiska värden. På samma sätt menar vi att förmåner kan vara ett exempel på ett funktionellt värde. Vad som går att exemplifiera som psykologiska värden anser vi vara svårare att definiera än ekonomiska och funktionella värden, då psykologi är ett mångfacetterat begrepp och ett stort forskningsområde. Ambler och Barrow som initialt beskrev Employer branding som uttryck, beskriver även de olika värdena, vilket skapar en grundläggande förståelse för vad som innefattas inom psykologiska värden. Vi kommer därför att utgå ifrån Amblers och Barrows definition av psykologiska värden. Ambler och Barrow menar att psykologiska värden handlar bland annat om känslor och upplevelser, de nämner begrepp såsom tillhörighet, riktningar och syfte för att definiera psykologiska värden (Ambler & Barrow, 1996). Utifrån denna definition, där upplevelser är centralt ser vi att status, samhörighet och karriärmöjligheter kan vara exempel på psykologiska värden.

I en mer modern definition av Heery & Noon (2017) beskriver även de Employer branding som något som består av funktionella, ekonomiska och psykologiska värden.

The use of a branding strategy to influence the way present and potential employees view the employing organization. The aim is to develop a coherent employer or employment brand, comprising a package of financial, economic, psychological, and symbolic elements that in combination improve the ability to recruit and retain staff (the employee value proposition). Employer branding is associated with a desire to become an employer of choice and compete effectively in the war for talent (Heery & Noon, 2017).

Trots att forskningen kommit långt sedan Ambler och Barrows initiala definition, så är det fortfarande tydligt att deras definition ligger som grund till dagens fortsatta forskning inom Employer branding. Just att det handlar om funktionella, ekonomiska och psykologiska värden hos en arbetsgivare och vad en anställning hos arbetsgivaren därmed innebär.

6.1.2 Employer branding ur arbetsgivarens perspektiv

Det är relevant att lyfta att teori och tidigare forskning inom området Employer branding ofta utförs i ett mottagarperspektiv där medarbetarna fungerar som studieobjekt. Det går även att konstatera att majoriteten av litteraturen inom området tar ansats från ett organisatoriskt perspektiv och att litteraturen kring Employer branding bidrar till organisationernas sätt att

jobba med sitt Employer brand snarare än att riktas till de individuella medarbetarna.

Det handlar alltså i viss mån om en organisatorisk normativitet. Med organisatorisk normativitet menar vi att de studier som gjorts inom Employer branding utgår ifrån att organisationen vill stärka sitt arbete med att attrahera och behålla kompetent arbetskraft. Employer branding handlar med andra ord inte om att försöka komma på lösningar för att minska arbetslöshet i allmänhet utan i synnerhet om att få organisationer att framstå som attraktiva.

Denna förståelse för Employer branding som forskningsområde är något som motiverar Employer branding som teoretisk utgångspunkt i förhållandet till denna studies syfte och frågeställningar, där det är en arbetsgivare som är uppdragsgivare och där frågeställningarna rör hur medarbetarna uppfattar arbetsgivaren.

Med grund i ovanstående går det att konstatera att det som förknippas med en organisation som arbetsgivare är det som kallas Employer brand eller arbetsgivarvarumärke. Definitionen av Employer branding visar även att arbetsgivarvarumärket i sin tur bör påvisa de funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelarna arbetsgivaren har för att på så sätt uppfattas som en attraktiv arbetsgivare.

För att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare blir det därmed av stor vikt för arbetsgivaren att lyckas kommunicera sitt arbetsgivarvarumärke. Kommunikation i relation till rekrytering utgör den största länken mellan arbetsgivare och den arbetssökande (Matthews & Redman, 1998). Detta påvisar hur kommunikation och Employer branding är starkt anknutet till varandra, att ett Employer brand är någonting som kommuniceras. Således, ingen kommunikation, inget Employer brand.

6.1.3 Strategisk kommunikation och Employer branding

Tidigare forskning pekar på att kommunikation i organisationer är nära sammanlänkat med alla typer av personalfrågor och personalvård och har stor betydelse vid olika typer av personalfrågor, exempelvis i rekrytering, under karriären och även fram till avslutad tjänst. Kommunikation är alltså erkänt som ett viktigt redskap för alla typer av organisationer tidigare forskning lyfter att det i grund och botten är kommunikation som konstituerar organisationer (Miller & Gordon, 2014).

Enligt tidigare forskning innebär Employer branding att en arbetsgivare kontinuerligt arbetar för att upprätthålla och konstruera sitt arbetsgivarvarumärke. Det går att se Employer branding som en strategi för att kommunicera till nuvarande och framtida arbetstagare för att

attrahera dessa (Backhaus & Tikoo, 2004). Employer branding är alltså ett sätt att strategiskt kommunicera organisationens arbetsgivarvarumärke. Strategisk kommunikation kan sammanfattat förstås som planerad kommunikation som har ett syfte och planerat mål (Hallahan, Holtzhausen, Van Ruler, Verčič & Sriramesh, 2007).

Tidigare forskning om strategisk kommunikation pekar på att strategisk kommunikation har fyra huvudfunktioner för organisationer, att verka expressivt, påverkande, informerande & socialt. Den expressiva funktionen sammanfattas som kommunikation som avser att identifiera en organisations identitet. Vad den är, vad den står för och hur den konceptualiserar dess nuvarande och framtida roll och ansvar. Den expressiva funktionen grundas i organisationens värderingar och hur dessa formuleras, exempelvis i form av organisationens kärnvärden (Holtzhausen & Zerfass, 2014).

Här identifierar vi ytterligare en koppling mellan Employer branding och strategisk kommunikation. Strategisk kommunikation som enligt definition är planerad kommunikation för att uppnå mål och förmedla värden, vilket är detsamma som det som utgör grunden för en lyckad Employer branding.

En stor del av Employer branding som grundas i kommunikation är själva rekryteringsprocessen, en organisation lockar till sig nya medarbetare genom rekryteringskommunikation. Den typen av kommunikation, kommunikation i relation till rekrytering kan även den betraktas som strategisk då det handlar om planerad kommunikation för att uppnå ett mål. Detta är något som alla företag och organisationer måste ta hänsyn till när de söker efter ny arbetskraft och utan kommunikation är rekrytering inte möjligt.

6.1.4 Employer branding, rekryteringskommunikation och organisationskultur

Det finns studier som tyder på att en effektiv rekryteringskommunikation innehåller samma element som lyfts i forskningen om Employer branding.

En effektiv rekryteringskommunikation bör lyfta de psykologiska, ekonomiska och funktionella vinster som en arbetande får hos arbetsgivaren menar Wilden, Gudergan & Lings (2010). Det är med andra ord samma element som tidigare forskning visat är de viktigaste värdena att kommunicera för ett framgångsrikt Employer brand. Wilden, Gudergan & Lings menar däremot att det är tydligt att vissa delar av en organisation är lättare att framhäva än andra. Lokalisering, arbetsuppgifter och ekonomiska aspekter är ofta enklare att förmedla än exempelvis organisationskultur och interna satsningar (Wilden, Gudergan & Lings, 2010).

Med deras studie som utgångspunkt konstaterar vi att de ekonomiska och funktionella värdena, såsom lokalisering, arbetsuppgifter och ekonomiska aspekter är lättare att förmedla

än psykologiska värden som exempelvis organisationskultur. Vi ser hur organisationskultur och psykologiska värden är nära sammanflätade, då psykologiska värden definierats som exempelvis upplevelser och beteenden och organisationskultur definieras som system av upplevelser och gemensamma handlingar (Heide, Johansson & Simonsson, 2012). Därför ser vi vidare att organisationskultur går att se som en form av psykologiska värden. Då forskning inom Employer branding allt mer påvisar hur psykologiska värden blir allt viktigare att förmedla, samtidigt som de även benämns som de svåraste att kommunicera blir det av hög relevans att fokusera på de psykologiska värdena, såsom organisationskultur i ett Employer branding arbete.

Vikten av att lyfta sin organisationskultur som en del av de psykologiska värdena påvisas vidare av Moroko och Uncles (2008) som i en artikel förklarar att då en organisation vill stärka sitt Employer brand är det viktigt att arbeta med två element; attraktionskraft och träffsäkerhet. Med attraktionskraft menar de att organisationer behöver arbeta med att marknadsföra sitt varumärke. För att locka potentiella medarbetare måste det skapas medvetenhet om att organisationen existerar. Det bör även vara tydligt för den potentiella arbetstagaren vilka unika fördelar och villkor en organisation erbjuder, man behöver differentiera sig från potentiella konkurrenter. Det blir även viktigt att lyfta de befintliga fördelar som finns med den specifika organisationen och anpassa samt rikta dessa till den målgrupp en avser att attrahera. Med träffsäkerhet menar Moroko och Uncles att det är viktigt att organisationens Employer brand överensstämmer medarbetarnas upplevelser av de värderingar och befintliga organisationskultur som existerar inom organisationen (Moroko & Uncles, 2008).

Knowalczyk & Pawlish (2002) konstaterar i sin studie Corporate Branding through External Perception of Organizational Culture, att för att skapa ett autentiskt Employer brand bör organisationer arbeta aktivt med de kulturella värden som produceras inom organisationen. De menar att kulturella värden utgörs av organisationens tysta symboliska egenskaper och finns djupt inbäddat i organisationen. De menar vidare att det är denna kultur som bör förmedlas för att lyckas med sin Employer branding (Knowalczyk & Pawlish, 2002)

6.1.5 Att identifiera viktiga värden

Just att identifiera viktiga värden för de arbetande är någonting som ofta görs när Employer branding studeras. Det är vanligt förekommande att studier ämnar att försöka hitta ramverk, begrepp och olika dimensioner av ett Employer brand för att kunna identifiera vad som är viktigast att kommunicera för att attrahera och behålla arbetskraft.

Ett exempel på ovanstående är en studie gjord 2016 av Verma och Ahmad. I studien ställdes frågor baserade på olika dimensioner av Employer branding, med utgångspunkt i Ambler och

Barrows initiala definition, utefter de funktionella, ekonomiska och psykologiska värdena de menar att ett Employer brand bör utgöras av. I studien togs begrepp förknippade till de funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelarna hos en arbetsgivaren knutet till Employer branding fram. Studien ämnade att identifiera vikten av olika dimensioner av Employer branding och genom att jämföra hur viktiga respektive av de olika begreppen var, kunde de få injektioner om vad som är av störst vikt för de anställda i ett arbete med Employer brand. Det har gjorts andra liknande studier som studerar Employer brand och har som syfte att försöka definiera vilka begrepp, dimensioner eller delar av ett Employer brand som anses vara viktigast att lyfta (Verma & Ahmad, 2016). I studien har Verma och Ahmad, utöver de begrepp som identifierats, visat på hur de olika begreppen kopplas till interna och externa värden, vilket går i linje med denna studies frågeställningar.

Ett annat exempel är en studie från 2006 där Boyd & Sutherland (2006) tagit fram viktiga delar av Employer branding och presenterar en metod för att framgångsrikt kommunicera sitt Employer brand till medarbetare. En summering av deras studie är de sex faktorer de identifierat, vilka är:

1. Employer brand i fokus.
2. Internt och externt behöver stämma överens.
3. Kommunikation krävs.
4. Det bör skapas en kultur och uppsättning värderingar där anställda värderas.
5. Organisationen behöver präglas av tillhörighetskänsla.
6. Uppmuntran för att "leva efter varumärket".

Sammantaget går det att konstatera att det som i tidigare forskning lyfts som det viktigaste i arbetet med ett Employer brand är att på ett strategiskt kommunikativt sätt spegla den konkurrensfördel man besitter gentemot sina konkurrenter och att det är av stor vikt att lyfta de kulturella värden som finns i organisationen.

Den konkurrensfördel som förmedlas i ett Employer brand går att jämföra med hur företag lyfter sitt CVP, customer value proposition eller USP, unique selling point inom konsumentmarknadsföringen. Inom Employer branding talar man om EVP, Employer value proposition (Parment et al., 2017).

6.1.6 Employer value proposition, medarbetarlöftet

Employer value proposition, förkortat EVP, är det samlade företagsspecifika värdet som organisationer förmedlar genom värdeförslag. Förenklat kan man beskriva det som arbetsgivarens medarbetarlöfte. Medarbetarlöften avser att besvara frågor kring varför

befintliga och potentiella anställda/medarbetare vill arbeta för en viss organisation och reflekterar en organisations fördelar som arbetsgivare (Parment & Dyhre, 2009).

Ett EVP speglar likt CVP & USP den konkurrensfördel, det speciella som organisationen erbjuder och som övertygar köparen eller medarbetaren. På samma sätt som organisationer har kundlöften till potentiella och befintliga kunder genom CVP & USP, bör de också ha ett attraktivt medarbetarlöfte, EVP. EVP är alltså organisationens grundpelare för att bli framgångsrik med sitt varumärke som arbetsgivare och bör bestå av en sanning som omfattas av nuvarande medarbetare likväl som att det är det första som möter nya medarbetare eller andra som är intresserade av organisationen (Parment et al., 2017)

Kundlöften, är precis som EVP, starkt förknippade med varumärkeskommunikation. Ett kundlöfte utan stöd i ett starkt varumärke är föga trovärdigt. Och ett starkt EVP påverkas av varumärket. Saknar det trovärdighet blir löftet ganska meningslöst. Sammantaget betyder det att ett starkt och sant EVP är en av de huvudsakliga komparativa fördelar som en arbetsgivare kan ha. (Parment & Dyhre, 2009; Parment et al., 2017)

Genom att analysera de faktorer som påverkar arbetsgivarvarumärket kan organisationer genom sin strategiska kommunikation, forma kommunikationen för att få en mer rationell, planerad, målinriktad och konsekvent Employer branding (Parment & Dyhre, 2009). En central del inom skapandet av ett Employer brand är att alla medarbetare ska känna sig sedda och hörda, vilket ofta resulterar i nöjda medarbetare och således bidrar till att skapa ett starkare varumärke. En organisations varumärke består idag till lika stor del av ett medarbetarvarumärke som ett affärsvarumärke, därmed blir EVP, medarbetarlöftet lika viktigt som ett CVP, kundlöfte (Parment et al., 2017).

Ett EVP består av de unika uppfattningar, associationer och erbjudanden som en arbetsgivare önskar bli associerad med av externa intressenter och som även är överensstämmande med existerande uppfattningar bland befintliga medarbetare inom organisationen (Dyhre & Parment, 2013).

6.1.6.1 Att forma ett EVP

I likhet till ett kundlöftet, som strävar efter att få en potentiell kund att välja att handla av företaget ska ett medarbetarlöfte, EVP kunna besvara frågan kring varför den potentiella arbetstagaren ska välja och vilja arbeta för den specifika organisationen.

Ett framgångsrikt EVP måste vara sant, attraktivt och differentierat. Sant, då världen blir mer transparent och i den mening att det kräver trovärdighet. Attraktivt mot målgrupper som arbetsgivaren vill nå. Differentierat då den kan bistå med att särskilja sig från konkurrenterna (Parment & Dyhre, 2009; Backhaus & Tikoo, 2004).

I resultaten från en studie av Ulrich, Brockbank och Gromark (2007) konstaterar de att ett tillfredsställande EVP bör innehålla följande sju punkter.

- Vision - betyder att organisationen har en tydlig bild av hur företaget ska arbeta i framtiden som engagerar och skapar stolthet hos medarbetarna
- Möjligheter - knyter an till att alla medarbetare har möjlighet att utvecklas både professionellt och personligt. Medarbetarna ska även kunna utveckla sin kompetens och färdigheter för att förbättra sin anställningsbarhet.
- Incitament - betyder att medarbetare i organisationen ska ha rättvis lön och förmåner.
- Inverkan - handlar om att arbetet i sig är meningsskapande och gör skillnad för andra i och utanför organisationen.
- Gemenskap - innebär att få arbeta i ett team där medarbetare bryr sig om varandra.
- Kommunikation - betyder att det sker en två-vägs kommunikation där alla i organisationen får information om vad som händer i organisationen
- Flexibilitet - betyder att organisationen och medarbetarna har möjlighet anpassa sig till olika situationer. Detta kan innebära flexibla arbetstider, arbetsuppgifter och policys.

Enligt Ulrich, Brookbank och Gromarks definition ovan är kommunikation en punkt av sju. Däremot anser vi med grund i tidigare forskning och definitioner av kommunikation i organisation att kommunikation är större än bara en punkt och finns snarare som en del i samtliga punkter som Ulrich, Brookbank och Gromark presenterar (Ulrich, Brookbank & Gromark, 2007).

I Ambler och Barrows The Employer brand (1996) lyfter de att Employer branding utgörs av ett samarbete mellan HR och ledningsarbetet och att det arbetet knyts samman av de organisatoriska kommunikativa funktionerna och menar därmed att det är kommunikationen som möjliggör själva arbetet med Employer branding. Detta tyder ytterligare på att kommunikation är en grundläggande funktion för Employer branding snarare än en liten del av det (Ambler & Barrow, 1996).

6.1.6.2 Att identifiera ett EVP

Att identifiera vad som är ett bra EVP och vad det ska innehålla som Ulrich, Brookbank och Gromarks gjort är ett vanligt sätt att göra studier rörande Employer branding. Genom att ta reda på vad som är viktigast för medarbetarna, kan arbetsgivaren förbättra sitt Employer brand och sin förmåga att attrahera arbetskraft.

Ett annat exempel är hur Sengupta, Bamel och Singh (2015) i en studie påvisar hur EVP kan användas och tolkas i en undersökning baserad på att utveckla Employer brand. I deras studie hade de som mål att med hjälp av de indiska arbetarnas personliga och individuella behov ta fram ett ramverk för ett EVP. Med hjälp av tidigare forskning och litteratur tog de fram en lista med flera olika begrepp kopplade till EVP, för att låta respondenterna rangordna vikten av olika löften, för att i sin tur kunna identifiera vilka som är viktigast för de anställda. De skiljer på internt och externt EVP, vilket innebär att de skiljer på vad för EVP en medarbetare värdesätter på sin arbetsplats kontra vad för EVP en arbetssökande värdesätter högst när den söker en ny arbetsplats, vilket är något vi inspirerats av i denna studie.

Att göra en kvantitativ studie, så som deras är ett vanligt sätt för att försöka ta reda på vad anställda anser vara viktigt för en arbetsplats och försöka ta fram ramverk eller begrepp som kan visa på specifika områden och delar av ett Employer brand som är viktigare än andra.

I Sengupta, Bamel och Singhs studie definierar de EVP som bundet till kultur och kontext och att begrepp och specifika löften som de tagit fram enbart är representativa i en indisk kontext. De menar på att olika kulturer värdesätter olika delar högre än andra och i exempelvis Italien uppskattar de en funktionell chef eller i Asien där de lyfter vikten av protokoll, status och rank. De presenterar flera olika kontextuella och kulturella skillnader och essensen av det är att det blir intressant och relevant att titta på en svensk kontext där det kan presenteras andra värden än exempelvis vad den indiska studien eller andra tidigare studier kunde visa på (Sengupta, Bamel & Singh, 2015).

6.1.6.3 Att analysera sitt EVP

Alla organisationer har ett Employer brand och EVP, oavsett om det arbetas aktivt med eller ej. För att analysera sitt rådande EVP finns ett utarbetat verktyg där organisationens identitet, profil och image identifieras. Enligt Anna Dyhre är detta verktyg är ett av de vanligaste sätten att identifiera en organisations EVP på (personlig kommunikation, 19 april 2018). Detta verktyg kallas för IPI-analys och ser till både interna och externa faktorer och ser till både avsändar och mottagarperspektivet. De faktorer som analyseras är:

- Identitet - vilket handlar om hur organisationen uppfattar sig själva och vad de kan erbjuda. Identiteten kommer alltså inifrån. I identiteten inkluderas arbetsmiljö, organisationsvärderingar och specifika fördelar som ett arbete inom organisationen innebär. Det mest effektiva sättet att identifiera en identitet är att genom medarbetarundersökningar som kan skapa medvetenhet om organisationens styrkor och fördelar.

- Profil - handlar om vad organisationen vill förmedla externt, med andra ord hur organisationen vill uppfattas. Detta undersöks mest effektivt genom att studera ledning, befattningshavare och relevant dokumentation.
- Image - berör hur organisationen faktiskt uppfattas av sin målgrupp och denna del är beroende av hur organisationen lyckats med att kommunicera ut till sina målgrupper. Detta studeras mest effektivt genom att studera externa intressenters bild av organisationen. (Parment & Dyhre, 2009).

Det mest relevanta med en organisations EVP är att arbetsgivarens löfte infrias. Det innebär att det är nödvändigt att identitet, image och profil är konsekvent och samstämmigt och förmedlar en äkta bild av organisationen. Med andra ord att arbetarens bild av hur det kommer vara att arbeta inom organisationen överensstämmer med verkligheten.

Identitet, profil och image blir som kraftfullast när de överlappar varandra. Sammantaget visar de att organisationen ger ett sammanhållet intryck som överensstämmer på både insidan- och utsidan (Parment & Dyhre, 2013). Vilken kan förtydligas av Bild 1 nedan:



Bild 1, IPI-modellen

En organisations EVP bör alltså som ovan nämnt vara i enlighet med organisationens varumärke och en IPI-analys kan således vara ett bra verktyg för att synliggöra om organisationens allmänna varumärke är tydligt och korrekt uppfattat bland medarbetarna (Parment & Dyhre, 2009).

6.2 Organisationskultur - Att kommunicera ett svårförmedlat värde

Vid arbetet med ett Employer brand utgör den kulturella aspekten ett grundläggande perspektiv då den kan ge riktningar i utformandet av strategier för vad man kan kommunicera rörande sitt Employer brand (Parment & Dyhre, 2009). På samma sätt går det se att organisationer kan förstärka sina värderingar och sin kultur genom att kommunicera ut historier om organisationen, vilket går ut på att visa upp den ”innersta kärnan” där specifika händelser eller individer lyfts, genom exempelvis storytelling (Granberg, 2011).

På så sätt går det se att Employer brand och organisationskultur är nära sammansvetsade. Organisationskulturen kan stärkas av en god Employer branding och en god Employer branding tar utgångspunkt i en stark organisationskultur.

Som vi med grund i litteratur och tidigare forskning har beskrivit så är det fundamentalt att kommunicera sin organisationskultur och det är relevant att sträva efter att den upplevda kulturen är samstämmig med den förmedlade. Inom organisationskulturforskningen är det centralt att studera begrepp som, image, identitet & profil, vilket är samma begrepp som återfinns i en IPI-analys, som därmed kan bidra till att ge en bild av organisationskulturen.

Organisationskultur är ett forskningsområde som växt fram de senaste decennierna. Inom organisationsteorin menar man att organisationskultur är sammansatt av ett stort antal varierande element. Inom organisationsteori beskriver forskare hur flertalet av dessa element kommer utifrån och innebär således ofta en anpassning av organisationen, medan andra i högre grad formas internt och kan komma att påverkas av organisationen internt (Bakka, Fivelsdal, Lindkvist, 2012).

Det finns också en kommunikativ aspekt av organisationskultur. Eisenberg & Riley (2001) menar att kommunikation är det grundläggande för att en kultur ska existera. De skriver:

a communicative view of organizational culture sees communication as constitutive of cultures. (Eisenberg & Riley, 2001:46).

Keyton (2005) menar att genom att studera hur meddelanden, betydelser och symboler är relaterade till organisationers existens blir organisationskultur särskilt kommunikativt intressant (Keyton, 2005). Detta indikerar även på att organisationskultur alltså är ett fenomen som är möjligt att kommunicera.

Genom att studera organisationskultur ökar förståelsen över hur organisationers liv och

verklighet skapas och tolkas, genom att studera organisationskultur studeras alla organisationens medlemmar och inte bara ledare inom organisationen (Heide et al., 2012).

6.2.1 Identitet - en intern bild

Kowalczyk och Pawlish (2002) menar att Employer branding är ett brett begrepp som omfattar organisationskultur, identitet och image (Kowalczyk & Pawlish, 2002). Hatch och Schultz (1997) betonar även hur organisationskultur fungerar som en ram för att kunna uttrycka sin identitet. De pekar på att en organisations identitet förankras i organisationskulturen och att organisationskultur beskrivs som interna symboliska sammanhang. De beskriver organisationskulturen som grunden för att utveckla och underhålla organisationsidentiteten (Hatch & Schultz, 1997). Detta innebär i sin tur att organisationens identitet finns inbäddad i organisationskulturen.

Även Fombrun (1996) menar att det finns en koppling mellan organisationsidentitet och kultur, han skriver:

A company's reputation sits on the bedrock of its identity. The core values that shaped its communications, its culture, and its decisions'. Identity is therefore closely aligned with notions of corporate character, personality, and culture.
(Fombrun, 1996).

En organisationsidentitet består av interna såväl som externa aspekter, identiteten existerar inom organisationen. Fill (2009) menar att organisationsidentitet kan användas som ett verktyg för organisationer att differentiera sig själva gentemot andra organisationer (Fill, 2009).

Organisationsidentitet beskrivs likt organisationskultur som den för organisationen specifika världsbild eller verklighet och kan ses som:

Organisationens verklighet och unika egenskaper som visar sig i de interna och externa bilder som kommuniceras.
(Heide et al., 2012).

Som nämnts i tidigare kapitel är en av de svåraste, men viktigaste aspekterna, i konstruktionen av ett Employer brand att förmedla de psykologiska värdena, såsom kulturen inom organisationen. Employer brand, som är en form av varumärkesbyggande, är direkt kopplat till kultur som i sin tur innefattar identitet och image. Begreppet varumärke kan beskrivas som allt som har en identitet och ett rykte, en image som denna identitet bär med sig (Barrow & Mosley, 2005).

6.2.2 Image - en extern bild

Image är ytterligare ett mångfacetterat begrepp. Somliga forskare, såsom Grunig och White (1992), bestrider begreppet helt och hållet på grund av dess mångfacetterade natur. Istället föreslår de att begreppet reputation, alltså rykte, används (Grunig & White, 1992). Därav likställer vi i denna studie begreppen rykte och image vilket även går att se samstämmigt med hur image ses i IPI-modellen, att image handlar om hur en uppfattas utifrån.

Den traditionella definitionen av image, enligt Heide är ”Den bild och uppfattning olika grupper har av en organisation” (Heide et al., 2012). Även Balmer (2001) beskriver image som intressenternas uppfattningar om en organisation. Image är alltså den externa bild en publik har av organisationen (Balmer, 2001).

6.2.3 Image och identitet - en samlad bild

Tidigare forskning betonar att det är viktigt för en organisation att ha en transparens mellan organisationens interna identitet och externa image. Enligt Fombrun och Rindova (2007) innebär transparens;

a state in which the internal identity of the firm reflects positively the expectations of key stakeholders and the beliefs of these stakeholders about the firm reflect accurately the internally held identity.

(Fombrun & Rindova, 2007)

Fill (2009) menar att det inte är ovanligt att det existerar ett gap mellan organisationens identitet och image. Detta är ofta ett resultat av att organisationen vill och försöker, bli uppfattad på ett sätt samtidigt som mottagarna uppfattar organisationen på ett helt eller delvis annat sätt. Detta kan i längden bli problematiskt och resultera i kostsamma missförstånd, exempelvis att man inte attraherar någon personal trots att man själva ser sig om en bra arbetsgivare. Därför ligger det i varje organisations intresse att minska gapet mellan identitet och image så att det uppstår en överensstämmelse dem emellan (Fill, 2009).

Sammanfattningsvis kan vi se att organisationskultur är ett brett begrepp som är av stor vikt att förankra och förmedla inom en organisation. Tidigare har även relevansen av att kommunicera en organisationskultur lyfts som en av de viktigaste aspekterna i arbetet med Employer branding, därav blir organisationskultur högst relevant att studera för att få möjlighet att utveckla ett Employer brand.

Begrepp som image och identitet är framträdande både inom Employer brandingforskningen och inom organisationskulturforskningen, därav blir dessa begrepp av stor vikt vidare i studien. Identitet ser vi som direkt kopplat till organisationskulturen och är till stor del det

som förankras internt och som avser att utgöra organisationskulturen som i ett senare steg är det som förmedlas utåt och utgör en image. Det är eftersträvansvärt att ha en samstämmig identitet och image. Organisationen uppfattas alltså internt som en identitet och externt som en image och när dessa stämmer överens existerar en stark organisationskultur.

6.2.4 Image, Identitet och Profil - en komplett bild

Till skillnad från image och identitet är profil en del av IPI-analysen som är direkt kopplad till organisationens egna strävan att förmedla värdelöften. Profil, handlar om hur ledningen vill att organisationen ska uppfattas både internt och externt och innefattar både ett nutids- och ett framtidsperspektiv (Dyhre & Parment, 2013). Således är begreppet profil starkt kopplat till ett avsändarperspektiv, där det är organisationen som kontrollerar hur profilen kommuniceras.

Som nämnts tidigare blir identitet, profil och image som kraftfullast när de överlappar varandra. Sammantaget visar de att organisationen ger ett sammanhållet intryck som överensstämmer på både insidan- och utsidan (Dyhre & Parment, 2013). Vi ser det som att då Identitet handlar om den interna uppfattningen och Image om den externa, blir Profil således organisationens egna uppfattning av hur Image och Identitet bör se ut. Därmed blir det viktigt för organisationen att se till image och identitet när de definierar sin profil, alltså att profil måste vara samstämmig med de uppfattningar befintliga och framtida medarbetare har.

6.3 Litteraturrefleksion

Vi anser att vi i våra litteraturstudier täckt ett stort spann inom forskningsområdet men är medvetna om och vill lyfta att det övergripande lagts en stor vikt vid Dyhre och Parments litteratur inom Employer branding. Detta grundas i att de är framstående inom området, deras litteratur rör hur arbetsgivaren kan utveckla sitt Employer brand och de verkar i en svensk kontext, vilket ligger i linje med denna studies utgångspunkt. Som ett resultat av att Employer branding arbete är kontextberoende i kombination med att denna studie är en fallstudie, var det relevant för oss att förankra oss i litteratur som rör samma kontext som fallet vi studerat.

Vidare följer ett stycke där en koppling och presentation mellan teori och tidigare forskning i förhållande till uppdraget denna studie är baserad på görs.

7. Det teoretiska ramverket i förhållande till studien

Studiens syfte är att ta reda på hur bilden av SDF Angered som arbetsgivare ser ut och därmed att undersöka deras nuvarande arbetsgivarvarumärke. Detta för att i enlighet med uppdraget kunna bidra med verktyg för en fortsatt utveckling av deras medarbetarlöfte.

Som beskrivits tidigare i studien befinner sig SDF Angered precis som andra offentliga organisationer i en konkurrensutsatt situation där konkurrensen om arbetskraft hårdnat och det är därför allt viktigare med en god rekryteringskommunikation, alltså ett bra arbete med Employer branding. En viktig aspekt av Employer branding är att differentiera sig på arbetsmarknaden för att på så sätt vara konkurrenskraftig gentemot andra organisationer (Edwards, 2009). Därmed är det relevant för SDF Angered att bedriva ett strategiskt arbete med sitt Employer brand.

Genom ett strategiskt Employer branding arbete ser vi hur SDF Angered kan öka sina chanser att attrahera arbetskraft. Ett strategiskt, aktivt arbete med Employer branding motiveras ytterligare bland annat genom hur Dyhre och Parment (2013) förklarar hur Employer branding kan ses som två sidor av samma mynt, genom att jämföra kunder med anställda. Hur en organisation ständigt vill förbättra varor och tjänster mot gamla såväl som nya kunder för att nå sina uppsatta ekonomiska mål. På samma sätt behöver en organisation strategiskt arbeta med att attrahera och behålla rätt medarbetare för att de i sin tur skall kunna ta fram varor och erbjuda tjänster samtidigt som rätt kompetens behålls inom organisationen (Dyhre & Parment, 2013). I linje med studiens syfte och frågeställningar är det relevant att studera hur SDF Angered kan ses som en attraktiv arbetsgivare och hur de uppfattas och upplevs av befintlig personal för att de på så sätt ska kunna bedriva ett strategiskt framtida Employer branding arbete.

I uppdraget studien är baserad på, presenteras Angeredserbjudandet, vilket vi ser som ett medarbetarlöfte, det vill säga ett EVP, som syftar till att lyfta fördelar för att på så sätt attrahera mottagarna (Parment et al., 2017). I linje med detta är Angeredserbjudandet tänkt att innehålla och lyfta de samlade fördelar med Angered SDF som arbetsplats som finns, för att på så sätt locka arbetskraft. Sammantaget ser vi att det finns en koppling mellan Employer branding och studiens syfte, frågeställningar och uppdrag.

De utgångspunkter som lyfts kring EVP och vad ett bra EVP bör innehålla, bildar en grund till vad som bör eftersträvas som innehåll i ett medarbetarlöfte som Angeredserbjudandet.

7.1 En utgångspunkt för Angeredserbjudandet

För att identifiera och utveckla ett EVP rekommenderas det som tidigare nämnt att utgå ifrån en IPI-analys, vilket vi ämnar att ta utgångspunkt från i denna studie. Dock kommer modellen avgränsas till att utgå ifrån de två I:en i IPI, Identitet och Image. Denna avgränsning görs då vi i förhållande till studiens syfte, frågeställningar och uppdraget studien är baserad på främst ser det som relevant att studera vad Angered SDF har för image, alltså hur de uppfattas som arbetsgivare externt och även vad de har för identitet, hur det uppfattas som arbetsgivare internt.

Utifrån mottagarperspektivet, alltså de anställda inom organisationen, ser vi möjlighet att studera identiteten och imagen hos SDF Angered. Oavsett vad arbetsgivarvarumärket baseras på börjar arbetet med Employer branding alltid hos organisationens viktigaste resurs, medarbetarna (Khanyapuss & Wilson, 2011).

Genom att studera SDF Angered's identitet strävar vi efter att få en bild av den interna uppfattningen av hur SDF Angered är som arbetsgivare. Identiteten handlar om hur organisationen uppfattas inifrån och svarar på frågan, vilka är vi? (Heide et al., 2012; Backhaus & Tikoo, 2004). På så sätt ser vi möjligheter att identifiera den interna kulturen som enligt tidigare forskning kan vara svår att förmedla i ett Employer branding arbete.

Genom att se till SDF Angered's image strävar vi efter att identifiera hur deras arbetsgivarvarumärke kommuniceras och uppfattas externt av medarbetaren. Image grundas i frågan, hur uppfattas vi utifrån? Detta strävar vi efter att undersöka genom att studera vilken bild personal i organisationen hade av organisationen innan sin anställning.

Att studera både identitet och image ger oss i enlighet med studiens syfte och frågeställningar en bild av SDF Angered som arbetsgivare genom att studera både den externa uppfattningen och den interna upplevelsen av SDF Angered som arbetsgivare. Utifrån det teoretiska ramverket kommer vi att studera hur SDF Angered uppfattas som arbetsgivare internt och vad för organisationskultur som existerar och hur den bilden kommuniceras externt och uppfattas i form av image. Att studera identitet och image, innebär alltså att vi studerar organisationens kultur.

Profil, som är den tredje delen av IPI-modellen, hur arbetsgivaren vill uppfattas blir inte lika relevant för oss då profil grundas i ett avsändarperspektiv. I vårt fall är det alltså inte organisationen och dess ledare som är de centrala studieobjekten, eftersom att uppdragsgivaren i detta fall är organisationen. Vi anser dock att i ett andra steg skulle det som

identifieras som image och identitet kunna ge förslag till hur en profil kan utformas, då uppdraget utgår ifrån att hjälpa SDF Angered att bli en mer attraktiv arbetsgivare, vilket de i förhållande till vad tidigare forskning visat, blir då Image, Profil och Identitet stämmer överens.

Sammantaget blir det således huvudsakligen relevant att undersöka image och identitet samt korrelationen mellan dem. Att studera hur väl image stämmer överens med rådande identitet, för att i ett andra steg kunna bistå SDF Angered med kunskap för att utforma sin profil, för att bli en mer attraktiv arbetsgivare.

8. Metod

8.1 Inledning

I följande delar kommer den metod som använts i studien att presenteras. Utgångspunkten är att dessa delar på ett tydligt och pedagogiskt sätt ska ge läsaren förståelse för hur studien operationaliseras och hur material samlats in och bearbetas. Därför kommer motiveringar för de val som gjorts, tillvägagångssätt samt hur bearbetningen av det empiriska materialet skett redogöras för i detta avsnitt.

Den metodologiska utgångspunkten för en studie kan exempelvis vara kvalitativ, kvantitativ eller en kombination av de båda. Det viktigaste vid valet av metodologisk utgångspunkt och metod är att utgå ifrån studiens syfte. Vi därför har i studiens arbetsprocess fört en diskussion kring vårt val av metod i förhållande till studiens syfte och frågeställningar samt validitet och reliabilitet. Detta ledde till att valet slutligen föll på en kvalitativ utgångspunkt i studien. Studiens empiriska material samlades in genom samtalsintervjuer som därefter analyserades genom en kvalitativ innehållsanalys. Det finns ett flertal olika kvalitativa metoder att tillgå, där den gemensamma nämnaren är att de alla är lämpliga att använda i studier som ämnar skapa djupare förståelse för individers tankar, förhållningssätt och uppfattningar (Ekström & Larsson, 2010).

Då studiens syfte är att undersöka befintlig personal inom SDF Angered för att få en bild av SDF Angered som arbetsgivare ges en direkt indikation att det är någon form av respondentundersökning som krävs. Att utföra en kvalitativ respondentundersökning som samtalsintervjuer motiveras genom att vi efterfrågar upplevelser och uppfattningar från anställda rörande dess arbetsgivare, SDF Angered. Samtalsintervjuundersökningar handlar i regel om att kartlägga människornas uppfattningar inom ett område (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud, 2012).

Vidare motiveras en kvalitativ studie genom att det som studeras är ett specifikt fall. Fallstudier genomförs oftast som just kvalitativa studier (Ekström & Larsson 2010). Genom att analysera ett empiriskt material genom kvalitativa innehållsanalyser går det att ta fram väsentlig information från exempelvis text som helhet men också delar oavsett kontext (Esaiasson et al., 2012) Samtalsintervju som metod gav oss möjlighet att, i linje med studiens syfte, samla in respondenternas uppfattningar och upplevelser av SDF Angered som arbetsgivare. Innehållsanalysen i sin tur tydliggjorde det mest väsentliga och centrala av respondenternas uppfattningar och upplevelser i förhållande till studiens syfte och frågeställningar. Detta synliggjorde en övergripande bild av de svar som framkom i

respondentundersökningarna, som i sin tur kunde bidra till att identifiera de anställdas konkreta uppfattningar och upplevelser av SDF Angered som arbetsgivare, vilket bidrog till att besvara studien syfte och frågeställningar.

8.2 Validitet och reliabilitet som utgångspunkt

I en vetenskaplig studie är det viktigt att bibehålla en hög reliabilitet och validitet. Reliabilitet innebär att andra forskare ska kunna reproducera studiens resultat (Kvale & Brinkmann, 2014). I en kvalitativ studie, som denna, blir reliabilitetens uppgift att undvika slumpmässiga felaktiga tolkningar vilket görs genom ett systematiskt analysarbete (Esaiasson et al., 2012). För att kunna påvisa en systematik och öka möjligheterna till reproduktion av studien kommer vi i metodkapitlet att på ett tydligt sätt beskriva studiens tillvägagångssätt.

Validitet handlar om att studien ska undersöka det den ämnar att undersöka och att den undersöker det som studien påstår att den ska (Esaiasson et al., 2012). För validitet i studiens resultat handlar det därmed om forskaren i sig och dennes skicklighet att undersöka rätt och ha en hög trovärdighet (Kvale & Brinkmann, 2014). För att behålla en hög validitet bör forskaren genomgående genom studien utföra ett valideringsarbete och kontrollera resultatens rimlighet och trovärdighet (Ibid). I och med validitetens betydelse för studiens trovärdighet har vi i metoden genomgående haft validitet i åtanke.

8.3 Uppstartsfasen

Initialt startades studien med att säkerställa att samtliga av studieförfattarna hade uppfattat och tolkat uppdragsbeskrivningen likvärdigt. Detta gjordes för att säkerställa en intersubjektivitet inom gruppen, för att få en konsensus kring hur samtliga hade uppfattat uppdragsbeskrivningen (Kvale & Brinkmann, 2014). Vidare fortsatte diskussioner av möjliga tillvägagångssätt och inriktningar för att utforma studien, baserad på uppdraget. Därefter skedde fördjupningar i tidigare forskning inom området för att få en tydligare bild av hur en studie baserad på uppdraget skulle kunna se ut.

För att i ett andra steg säkra att vår tolkning av uppdragsbeskrivningen och grund till studien överensstämmer med uppdragsgivarens initiala önskemål hade vi ett möte med fyra personer från SDF Angered. Dessa var medlemmar i en projektgrupp inom SDF Angered som arbetar med att förbättra organisationens arbetsgivarvarumärke, bland annat genom att utforma Angeredserbudandet. Projektgruppen bestod av personer från kommunikationsavdelningen och HR-avdelningen. Under mötet uppnåddes konsensus i den gemensamma tolkningen av uppdraget och en förståelse för att studien kunde bidra med värdefullt material i förhållande till uppdraget.

8.4 Samtalsintervju

Som tidigare redovisats är denna studies metodologiska tillvägagångssätt att utföra samtalsintervjuer vilka i ett senare skede kommer analyseras med hjälp av en kvalitativ innehållsanalys. Den kvalitativa metoden medför alltid en tolkningsprocess av det empiriskt insamlade materialet (Denscombe, 2009). Därmed blir tolkningsprocessen vid kvalitativa intervjuer fokuserad på hur respondenterna uppfattar och tolkar sin sociala verklighet (Esaiasson et al., 2012). Då studiens syfte efterfrågar uppfattningar och upplevelser motiveras valet av en kvalitativ samtalsintervju då sådana ger möjlighet att kartlägga detta.

Ekström och Larsson (2010) menar att samtalsintervjuer är en lämplig metod när man vill studera specifika yrkesgruppers arbetsmiljö, för att få en bild av arbetsformer eller hur kommunikationen fungerar på arbetsplatsen (Ekström & Larsson, 2010). På liknande sätt utförde vi samtalsintervju för att låta de anställda berätta om sin arbetsgivare och arbetsplats.

Även om samtalsintervjuer är mer tidskrävande än exempelvis telefonintervjuer så finns det flertalet fördelar som resulterade i att valet föll på denna form av intervjumetod. En av de mest talande fördelarna är bland annat att samtalsintervjuer möjliggör att intervjuaren har en större möjlighet att kunna ställa följdfrågor för att säkerställa att den information som förmedlats har uppfattats korrekt av intervjuaren (Esaiasson et al., 2012).

Dessa grundprinciper innebär sammantaget att det är det hermeneutiska angreppssättet som är utgångspunkt i studien. Hermeneutik avser läran om läsande och tolkande (Esaiasson et al., 2012). Genom det tolkande hermeneutiska perspektivet är vi ute efter att skapa en förståelse över verkligheten och har inte för avsikt att visa på absoluta sanningar.

Medie- och kommunikationsvetenskapliga studier som använder samtalsintervju är vanligen inte ute efter människors mer djupliggande självliv som i exempelvis psykologin, utan efter deras uppfattning om ett särskilt fenomen (Ekström & Larsson, 2010). I denna studie är det inte respondenternas individuella uppfattningar och upplevelser som anses vara representativa, utan studien är ute efter att studera respondenternas samlade uppfattningar och upplevelser för att på så sätt få en samlad bild av hur respondenterna uppfattar sin arbetsgivare, SDF Angered.

8.5 Avgränsningar

Till skillnad från kvantitativa studier som strävar efter generaliserbara resultat, strävar kvalitativa studier efter att skapa djupare förståelse för de fenomen som undersökningen ämnar ge svar på (Kvale & Brinkmann, 2014). I kvalitativa studier eftersöks mönster och

tendenser i det empiriska materialet (Holme & Solvang, 1997). För att undersökningens validitet ska bli godtagbar behöver därför respondenter väljas med omsorg (Kvale & Brinkmann, 2014). Med grund i detta har vi lagt stor vikt vid avgränsning till och urval av respondenter.

Då studiens syfte är att undersöka de anställdas uppfattningar och upplevelser om SDF Angered som arbetsgivare var en naturlig avgränsning att rikta oss till SDF Angered för att identifiera potentiella respondentgrupper bland befintlig personal. Utifrån uppdragsbeskrivningen och studiens syfte efterfrågas undersökningar av befintlig personal på SDF Angered och därmed skedde den första avgränsning till anställda inom SDF Angered.

För att avgränsa respondentgruppen ytterligare föll valet på att enbart välja respondenter från en yrkesgrupp där SDF Angered explicit uttryckt att de har svårt att rekrytera och attrahera personal. I samråd med projektgruppen inom SDF Angered beslutade vi oss därmed för att avgränsa studien till att undersöka socialsekreterare. Detta är en yrkesgrupp som har visat sig vara svårrekryterad och där det idag finns brist på arbetskraft, både inom SDF Angered och i samhället i stort (Personlig kommunikation, 28 mars 2018; SACO, 2018).

8.6 Urval

Efter att ha avgränsat respondentgruppen resonerade vi kring ett lämpligt urval av respondenter för insamlingen av det empiriska materialet.

I ett första skede av urvalsprocessen tog vi hänsyn till den potentiella möjligheten att nå någon form av generaliserbarhet i studien. När det kommer till att generalisera finns det många forskare som uttalat sig om att kvalitativa intervjustudier kan vara svåra att generalisera. Detta görs ofta med invändningen att en intervju sker med för få personer för att det ska vara rimligt att generalisera ett resultat. Däremot har generalisering av kvalitativa studier ofta behandlats i relation till fallstudier och att värdet av studien då ligger i sig självt och ser till huruvida förståelsen av detta verk kan vara ett bidrag till att förstå ett större sammanhang bättre (Kvale & Brinkmann, 2014). Likt hur denna studie är upplagd. Ambitionen och medvetenheten i studien är att den i sig inte ger något konkret generaliserbart material utan att den snarare påvisar en del av en bild som kan fungera som en byggsten i förståelsen av en större kontext för organisationer som befinner sig i liknande situationer.

Esaiasson (2012) menar att slumpmässiga urval är de överlägset bästa urvalsformerna när det kommer till att generalisera ett resultat. Trots att vi inte har några generaliserande ambitioner utöver att studien skall kunna bidra till att förstå ett större sammanhang, ser vi ändå att denna

urvalsform är den som passar studien bäst. Med detta i åtanke har vi i största möjliga mån eftersträvat ett så slumpmässigt urval som möjligt (Esaiasson et al., 2012).

För att göra ett slumpmässigt urval krävs två förberedande steg;

1. Att definiera populationen
2. Att upprätta en urvalsram

Steg 1 uppfyllde vi i och med vår avgränsning till yrkesgruppen socialsekreterare anställda av SDF Angered. För att definiera steg två utformades, med utgångspunkt i studiens syfte och frågeställningar, en urvalsram som innehöll följande kriterier:

- Arbetar inom ett svårrekryterat område.
- Samtliga från samma yrkesgrupp.
- Arbetat max ett år hos SDF Angered.

De två första kriterierna uppfylldes automatiskt i och med avgränsningen av respondentgruppen, att de arbetar som socialsekreterare på SDF Angered.

Urvalskriteriet kring respondenter som varit anställda inom SDF Angered under högst ett år formulerades med hänsyn till studiens frågeställningar där vi efterfrågar både en intern och extern bild av SDF Angered som arbetsgivare.

Den interna bilden fick vi genom att undersöka anställda på SDF Angered. Den externa genom att undersöka individer som varit anställda på SDF Angered i högst ett år. Nyanställda anser vi ha lättare att besvara frågor rörande den externa bilden, exempelvis angående vad som attraherade dem till att börja arbeta på SDF Angered. Vi tror även att de med en kortare anställning har lättare att delge sin bild av SDF Angered före sin anställning utan att vara alltför påverkade och präglade av sina interna upplevelser. Vi ser även möjlighet till att nyanställda lättare kan beskriva huruvida deras bild av arbetsgivaren innan anställning (externa image) stämmer överens med deras uppfattning av arbetsplatsen under anställning (interna identitet).

Utifrån att vi presenterat urvalskriterierna för våra kontaktpersoner hos SDF Angered återkopplade de med en lista över samtliga anställda inom förvaltningen som uppfyllde urvalskriterierna. Listan bestod av individer som samtliga var anställda som socialsekreterare och endast hade arbetat inom organisationen i högst ett år. Detta innebär att alla respondenter vi senare gjorde vårt slumpmässiga urval från, samtliga uppfyllde studiens urvalskriterier.

Det slumpmässiga urvalet skedde genom att vi slumpmässigt valde fem stycken av dessa, hur detta gick till redovisas under rubriken respondentkontakt.

Ett alternativt tillvägagångssätt hade varit att låta projektgruppen hos SDF Angered kontakta och välja ut ett specifikt önskat antal respondenter. Vi ansåg dock att det skulle vara problematiskt då det går att argumentera för att om urvalet utgått från en lista som organisationen själva sammanställt hade det funnits en risk att giltigheten i urvalsprocessen påverkats. Det kan finnas en risk med att låta någon annan välja ut så kallade nyckelpersoner till en undersökning, då det potentiellt kan påverka de utvaldas möjlighet att vara transparenta i sina kunskapsåtergivningar (Trost, 2010). Om SDF Angered själva hade valt den slutgiltiga respondentgruppen hade även anonymiteten riskerat att hotas i större utsträckning, med grund i detta gjorde vi istället respondenturvalet i två steg.

En urvalsprocess uppdelad i steg, är en form av klusterurval som med fördel används där individerna som utgör populationen finns naturligt grupperade, som i vårt fall då samtliga arbetar hos SDF Angered och specifikt som socialsekreterare. Klusterurval är en urvalstyp som utgår från ett obundet slumpmässigt urval. Vid obundna slumpmässiga urval lägges samtliga analysenheter i urvalet samman, därefter dras slumpmässigt de antal som skall ingå i studien. Det obundna slumpmässiga urvalet gjorde vi självständigt utefter den lista SDF Angered försett oss med.

En risk med klusterurval kan vara att den statistiska osäkerheten kan öka då slumpens möjligheter att upprätta ett representativt individurval begränsas genom det föregående urvalssteget (Esaiasson et al., 2012). Detta är något som ej ses som problematiskt i denna studie, då syftet med denna studie är att identifiera en övergripande bild av respondenternas uppfattningar och upplevelser. Detta resulterar i att studien inte har ett behov av att kategorisera respondenterna utifrån variabler som exempelvis kön eller ålder, utan utgår enbart ifrån urvalskriterierna. Vi kan därmed säkerställa att samtliga individer som ingår i respondentgruppen uppfyller kriterierna för urvalsramen och är därmed lämpliga och representativa respondenter i förhållande till studiens syfte och frågeställningar.

Genomgående under studiens arbetsprocess har vi tagit stor hänsyn till Vetenskapsrådets forskningsetiska principer, där respondenterna i den initiala kontakten och vid intervju tillfället blivit informerade om att deras medverkan i studien var frivillig och anonym (Vetenskapsrådet, 2002).

Sammantaget ser vi att vi genom ovanstående process säkerställt att vi, genom urvalsprocessen, identifierat representativa respondenter som är medvetna om att deras medverkan är frivillig och anonym. Detta talar för att den information som förmedlats genom samtalsintervjuerna är sanningsenlig i den grad att det är respondentens egna upplevelser och uppfattningar som återges i det empiriska materialet.

8.7 Genomförande

8.7.1 Respondentkontakt

I ett första steg bistod våra kontaktpersoner hos SDF Angered med ett respondentunderlag utefter urvalsramen. I ett andra steg mailade vi samtliga inom respondentgruppen.

Kontakten tog vi genom att skicka ett missivbrev via mail till respondentgruppen från listan. Missivbrevet (Bilaga 1) utformades enligt de kriterier som Esaiasson et framför och innehöll därför en kort presentation om undersökningen, varför vi ville träffa just den respondenten samt att möjlighet till anonymitet fanns och att deltagandet var frivilligt (Esaiasson et al., 2012).

Totalt kontaktades 25 personer, därefter valde vi att göra löpande intervjuer med de första som svarade att de både kunde och ville delta i studien, därmed utgjorde slumpmässigt de första svarande det slutliga urvalet. Efter fem intervjuer, med dessa slumpmässigt utvalda respondenter, upplevde vi att vi nått en teoretisk mättnad då vi på ett tydligt sätt vid det laget kunde urskilja upprepningar i svaren (Esaiasson et al., 2012). Därav landade vårt slutliga urval i fem respondenter. Alla respondenter som initialt kontaktades var relevanta för undersökningen och de respondenter som slutligen deltog uppfyllde alla urvalskriterierna och därmed ansåg vi att ett slumpmässigt urval av dessa fem fungerade väl i och med den teoretiska mättnad som uppnåddes. Vi är medvetna om att de svar som framkommit i våra samtalsintervjuer inte nödvändigtvis kommer vara helt representativa för SDF Angered i stort, även om vi upplever att vi nått teoretisk mättnad. Detta då vårt urval enbart är av en liten del av organisationen, men vi ser trots detta att de gemensamma mönster vi identifierat ger oss en bild av SDF Angered som arbetsgivare utifrån det medarbetarperspektiv vi utgår ifrån i studien.

8.7.2 Intervjuguide, struktur och tematisering

Intervjumetodiken som använts i studien är semistrukturerade samtalsintervjuer. Semistrukturerade intervjuer ger intervjuaren större möjlighet att, utifrån frågorna som ställs, leda respondenterna genom de ämnen som intervjuaren anser vara intressanta för studien. En fördel med att strukturera intervjuguiden på detta sätt är att det underlättar för oss att hålla intervjusituationen och dess frågor, kopplat till vårt syfte, frågeställningar och det teoretiska

ramverk som presenterats i studien. I praktiken betyder detta att vi sammanställt en intervjuguide baserad på tre teman formade utifrån studiens frågeställningar och med grund i studiens teoretiska ramverk.

Tema 1 berör hur SDF Angered uppfattas som arbetsgivare och fokuserar på vad respondenterna hade för bild av SDF Angered innan sin anställning och vad som lockade dem till att börja arbeta där. Tema 1 går med vår teoris hjälp att tolka som att det handlar om den externa bilden av SDF Angered och därmed SDF Angered's image, hur uppfattas de utifrån? Vi baserar därmed Tema 1 på studiens första frågeställning.

Tema 2 berör hur respondenterna upplever och uppfattar SDF Angered som arbetsgivare och fokuserar på hur de som anställda upplever SDF Angered inom organisationen. Tema 2 går med vår teoris hjälp att tolka som att den rör den interna bilden av SDF Angered, hur uppfattas de inifrån? Vi baserar därmed Tema 2 på studiens andra frågeställning

Tema 3 berör förhållandet mellan respondenternas tidigare uppfattning av organisationen och den bild som respondenterna skapat sig efter en tids arbete hos organisationen. Tema 3 avser primärt att visa på skillnaden mellan SDF Angered's identitet och den upplevda image som organisationen förknippas med, hur väl stämmer image och identitet överens? Vi baserar därmed Tema 3 på studiens tredje frågeställning.

Att tematisera sin intervju är en väldigt viktig del i en intervjustudie (Kvale & Brinkmann, 2014). Enligt Bryman (2011) är det lämpligt att använda sig av en semistrukturerad intervju om man avser att studera respondenternas uppfattningar och tolkningar. Kvale (2014) menar samtidigt att det inte finns några standardiserade regler att följa när denna typen av intervjuguide utformas. En ytterligare fördel med att strukturera intervjun enligt detta tillvägagångssätt är att det medför en dynamik och nyansering av svar som kan vara problematisk att få med allt för styrda frågor (Kvale & Brinkmann, 2014).

Frågorna som ställts under intervjuerna formulerades med grund i det teoretiska ramverket och med syfte att besvara frågor som hur- och varför inom de olika teman intervjuguiden är strukturerad efter. Denna typ av frågor är vanliga vid fallstudier (Bryman & Bell, 2011). Intervjuguiden (Bilaga 2) återfinns i bilagorna. Frågorna behöver nödvändigtvis inte följa en given ordningsföljd eller i vårt fall, ett givet tema, utan kan anpassas efter kontextuella förutsättningar vilket innebär en hög flexibilitet (Bryman & Bell, 2011) Med det sagt kan det under intervjutillfället uppstå situationer där respondenten själv svarar på frågor som ligger under ett annat tema än det som för tillfället behandlas.

Efter att utformat vår intervjuguide utfördes en pilotstudie för att testa denna. Resultatet vi fick var tillfredsställande vilket bidrog till att intervjuguiden fastställdes.

8.7.3 Intervjutillfället

Samtliga intervjuer genomfördes under interpersonella möten på plats hos organisationen. En problematik som kan uppstå under en samtalsintervju, är att intervjusituationen kan påverka respondenten. Esaiasson (2012) framhåller att det är viktigt att intervjupersonen känner sig trygg i den miljö som intervjun äger rum (Esaiasson et al., 2012). Därför bad vi respondenterna att själva välja plats för intervjun, vilket ledde till att samtliga intervjuer ägde rum på respektive respondents arbetsplats.

Intervjuerna ägde rum i olika lokaler, där det skiljde sig mellan egna kontor, mötesrum och allmänna platser på arbetsplatsen. Intervjuerna inleddes med lite vardagligt prat, med fokus på att bekanta sig med varandra och framförallt att låta respondenterna bekanta sig med studien och dess syfte och hur intervjun skulle gå tillväga. Vi försökte att skapa en trevlig och avslappnad stämning och trots att vi var tre personer var vi väldigt måna om att det skulle bli ett öppet samtal. Vi var noggranna vid samtliga intervjuer att informera respondenten om anonymiteten och hur vi i vårt resultat inte är ute efter enskilda individers åsikter. Det var också viktigt för oss att förtydliga att det inte fanns några rätt och fel utan att alla av deras uppfattningar och upplevelser var intressanta för vårt syfte. Samtidigt var vi också tydliga med att om respondenten inte ville svara på någon fråga var det okej.

Vi hade ambitioner om att under intervjuerna lyckas skapa en avslappnad miljö och ett så pass avslappnat samtal att respondenterna vågade beskriva sina uppfattningar och upplevelser på ett sanningsenligt sätt. Intervjuerna utfördes utefter vår intervjuguide, där vi i ett tidigt skede också väldigt övergripligt beskrev intervjuens struktur för att förbereda respondenten. Intervjuerna avslutades precis som de inleddes, med allmänna och avslappnade samtal. Under intervjuens slutskede frågade vi även respondenterna om de vill ta del av studien, eller deras svar i efterhand. Detta för att de säkerställa att vi har uppfattat dem rätt.

Intervjuerna höll på i cirka 35-45 minuter och samtliga intervjuer spelades in, för att kunna användas i transkriberingsarbetet som följde efter intervjuerna. Transkriberingen gjordes för att få ett material att arbeta vidare med i analysdelen. Transkribering anses vara det mest lämpade underlaget för en systematiskt och noggrant genomförd analys (Kvale & Brinkmann, 2014). Därefter lyssnades ljudinspelningarna igenom igen, samtidigt som transkriberingen lästes igenom för att kontrolleras. Kontrollarbetet gjordes för att stärka studiens reliabilitet.

8.8 Förförståelse

I en kvalitativ studie som denna, präglas tillvägagångssättet av subjektiva tolkningar gjorda av forskarna. Det bidrar till en viss problematik med forskarens förförståelse. Vi anser att vi som samhällsforskare har svårt att kunna bortse från att vi kommer att ha en förförståelse för det ämnet som undersöks. Mening förstås därmed inte enbart ur ett objektiva perspektiv, mening tolkas för att kunna förstås (Ekström & Larsson 2010). Det innebär att den tolkande faktorn av subjektivitet blir nödvändig för att kunna tolka text och bild, vilket gör att forskarens tolkande inte enbart är problematisk, utan snarare en nödvändighet för forskningen. Problematiken uppstår då forskarens egna erfarenheter, åsikter och upplevelser styr tolkningen. Därför måste forskaren ta hänsyn till sin förförståelse och sina värderingar för att undvika att de påverkar tolkningar på ett snedvridet sätt. Om det insamlade materialet återges på ett korrekt sätt, opåverkat av forskaren blir det också lättare för läsaren att förstå redogörelserna (Holme & Solvang, 1997).

Ekström och Larsson (2010) presenterar ett antal kriterier och regler att ta hänsyn till gällande forskarens påverkan i metoden, vilka är: omfattning, djup, kontextualitet, intersubjektivitet, öppenhet och samstämmighet, vilka vi har tagit hänsyn till och haft med oss under arbetets gång (Ekström & Larsson, 2010).

Denna förförståelse har vi burit med oss både genom insamlingen av det empiriska materialet och även i det kvalitativa tolkningsarbetet som presenteras nedan.

8.9 Kvalitativ innehållsanalys

För att analysera och kategorisera det insamlade empiriska materialet ifrån samtalsintervjuerna, har vi utfört en kvalitativ innehållsanalys. Olika medarbetare ser troligtvis olika på organisationen. För att klargöra hur medarbetarna ser på organisationen och för att besvara syfte och frågeställningar såg vi det som en nödvändighet att tydliggöra de gemensamma nämnarna i de anställdas uppfattningar. Detta gjorde vi genom en kvalitativ tolkning av respondenternas svar som kategoriserades i en ECA analys. ECA står för Ethnographic Content Analysis. Utförandet av en ECA-analysen handlar om att systematiskt undersöka och analysera texter utifrån vissa teman med hjälp av protokoll. Vårt sammanställda protokoll finns bifogat i bilaga 3.

För att på ett systematiskt sätt arbeta med protokollet och analysen kategoriserade vi det empiriska materialet i teman. Dessa teman är desamma som de som intervjuguiden utformats efter och alltså baserade på studiens frågeställningar. Vi kategoriserade i teman för att få en sammantaget övergripande bild av hur respondenterna uppfattar SDF Angered, som

arbetsgivare och går att se närmare i resultat- och analyskapitlet.

Att kategorisera ett empiriskt material på detta sätt kallas för meningskoncentrering och tjänar flera syften. Kategoriseringen av intervjumaterialet hjälper dels till med att strukturera de omfattande och komplexa intervjuerna och kan ge en enklare överblick över förekomsten av det som avses att studeras. Kategoriseringen kan även bidra till att läsaren får möjlighet att bedöma hur typiska de citat och analysmaterial som används i den kvalitativa innehållsanalysen är för intervjumaterialet i helhet och kan även i viss mån uppväga eventuella selektiva tolkningar av materialet. I denna studie blev det därmed viktigt att under kategoriseringsarbetet forma våra kategorier utifrån studiens syfte och frågeställningar. Meningskoncentrering bygger normalt på kodning och innebär att man drar samman respondenternas yttranden och uppfattningar till kortare, mer övergripande formuleringar (Kvale & Brinkmann, 2014).

Bild 2 är ett exempel på hur vi i analysen, genom tolkning av innehåll och strukturering i protokoll identifierat de olika respondenternas uppfattningar och upplevelser om sin arbetsgivare, SDF Angered.

ECA- Analysprotokoll	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5
Tema 1 - Image - Extern bild					
Hur kommer det sig att du började arbeta hos SDF Angered?	Jag ville ha nya utmaningar. Jag hade ju tidigare arbetat privat, och nu ville jag jobba kommunalt istället. Jag lockades av att det är så mångkulturellt, jag sökte jobb på flera stadsdelar med samma problematik.	Jag jobbade på boende under utbildningstiden och blev intresserad av Angered efter att läst och hört om det genom vänner och media. Ryktet om Angered var dåligt i media men det var Angered som plats som lockade inte just att jobba kommunalt.	Mitt första jobb var som behandlare på boende för ensamkommande barn och jag tyckte att det var jobbigt att kontakten där var ostrukturerad och lockades då av myndighetsarbete som är mer strukturerat. Jag lockades av att Angered hade ett introduktionsprogram som visade att man verkligen satsade på nyanställda. Det jag läst och hört om Angered lockade mig.	Jag hade praktik i Angered. Så jag hade kontakt med SDF Angered sen innan och hade många vänner som jobbade där...Det har alltid varit självklart för mig att jobba inom kommun.	Det var en slump, jag ville bara ha jobb i Göteborg. Sen visste jag att jag ville jobba inom socialtjänsten så det var naturligt att söka som socialsekreterare.

Bild 2, ECA Analys, utdrag

För att styrka vad som förts in i protokollet ligger citat från intervjuerna som grund. Till ovan exempel är det citat från intervjuerna där respondenterna besvarat första frågan. För en tydligare överblick över analysarbetet se protokollet i bilaga 3.

visade sig att vissa respondenter inte gav svar på det vi efterfrågade, vilket i viss mån motiverar valet av att ha just en semistrukturerad intervjuguide, där vi i flera fall kunde nå en ökad förståelse med hjälp av diverse sonderande- och anpassade följdfrågor. Men vi vill ändå påpeka att vid några tillfällen nåddes aldrig en full förståelse mellan oss som intervjupersoner och respondenterna och därmed går det att ifrågasätta huruvida frågorna borde ställts annorlunda för att eventuellt fått än mer givande svar. Att göra fler än en pilotstudie hade möjligtvis kunnat säkerställa att samtliga frågor var formulerade på ett sådant sätt att det gav mer specifikt givande svar för frågornas syften. Samtidigt kan svar också bero på respondenten snarare än frågorna och vi anser att det här är en svårighet alla liknande studier står inför som det därmed är viktigt att ha förståelse för.

8.10.2 ECA som analysverktyg

Vi anser att ECA-analysen, som användes för att kategorisera det empiriska materialet i innehållsanalysen, fungerade bra och i och med att vi noga reflekterat kring förförståelse och forskarens eventuella påverkan i en kvalitativ metod anser vi att har vi lyckats behålla en hög trovärdighet genom det analysarbetet som utförts. Vi såg det även fördelaktigt att kunna tematisera materialet, för att vi på så sätt fick ett resultat som på tydligast möjliga sätt kunnat användas för att besvara studiens syfte och frågeställningar. Analysen gjorde det även tydligt att få en övergripande bild av respondenternas svar.

I innehållsanalysen av det empiriska materialet sammanställde vi först materialet på individbasis, för att på så sätt kunna urskilja mönster och gemensamma drag för att få en tydlig och samlad bild. Studien har aldrig tagit i anspråk att redovisa för enskilda individers uppfattningar och upplevelser, därför användes citat i resultatet som målande argument, oberoende av vilken respondent de kom ifrån. Detta för att lyfta det som tydligast påvisade gemensamma drag. Således får subjektiva skildringar stå för att ge en samlad bild över SDF Angered som arbetsgivare.

8.10.3 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

Vi har tidigare i metodkapitlet definierat hur vi konsekvent arbetat med validitet och reliabilitet genom samtliga delar av studien. Vi anser att den noggrannhet, medvetenhet och disciplin vi haft med oss under studiens genomförande bidragit till att säkerställa en så hög grad av reliabilitet och validitet som möjligt. Validiteten har vi stärkt genom att ständigt arbeta utefter och återkoppla till, uppdraget och studiens syfte och frågeställningar, på så sätt har vi enbart lyft och studerat sådant som vi ämnat att studera. Det lyfts även några exempel eller situationer i metodkapitlet där arbetet med validitet och reliabilitet blivit mer påtagligt, men överlag har validitet och reliabilitet funnits med som grundpelare i hela utformandet av studien och genomsyrar samtliga delar av studiens innehåll.

Då studien är en fallstudie, som enbart studerar en specifik organisation och är baserad på den problematik som rör den enskilda organisationen, så präglas studien av en låg generaliserbarhet. Vi anser dock att det finns en relevans i de metoder och det teoretiska ramverk som använts i studien, där liknande organisationer kan använda sig av liknande teori- och metoddelar för att utföra liknande studier, om än i en annan kontext.

9. Resultat & Analys

Utifrån det empiriska material som samlats in under samtalsintervjuerna och sedermera kategoriserats i ECA matrisen följer här nedan en presentation av det resultat som studien nått fram till. Studiens resultat och analys kommer att presenteras i samma kapitel med anledning av att skapa en bättre överblick och förståelse för studiens empiriska material. Kapitlet är strukturerat efter de teman, baserade på studiens frågeställningar som fungerat som utgångspunkt både för intervjuer och analys. Den tidigare forskning och de teorier som hänvisas till finns att läsa i sin helhet i studiens teorikapitel.

Genom att analysera materialet och föra in det i ECA- protokollet har vi kunnat identifiera genomgående teman och skillnader i intervjuerna. Analysarbetet tydliggjorde att intervjuobjekten diskuterar ungefär samma aspekter gällande den interna och externa bilden av SDF Angered och sitt arbete i stort samt att det finns en viss diskrepans mellan dessa bilder.

9.1 Tema 1 - SDF Angered's externa image

I analysen av det första temat framgår det att majoriteten av respondenterna hade en bild av SDF Angered före sin anställning, som till störst del skapats genom personlig kommunikation från familj och vänner samt genom vad som syns i media. Det framgick också att respondenterna fann arbetet hos SDF Angered via annonser och att den primära drivkraften att söka jobb hos SDF Angered varit behovet av ett arbete. Det som lockade med att arbeta hos just SDF Angered var bland annat grundat i den bild respondenterna fått från Angered som område, men även vad SDF Angered specifikt kunnat erbjuda arbetaren.

Hur bilden av arbetet på SDF Angered formas och sprids, genom kommunikation såväl interpersonell som medial, tydliggörs genom samtliga av intervjuerna. Det framkom att den bilden respondenterna fått av SDF Angered, främst fokuserade på Angered som område och ur ett samhälleligt perspektiv. Hur bilden sprids och formas framkommer bland annat i följande citat:

- Under utbildningen blev jag intresserad av Angered, mest genom vänner i skolan som berättat för mig om området.

- Den bild jag hade sen innan kom mest från vänner.

Den bild många av respondenterna beskrivit, var av negativ klang, en respondent säger exempelvis så här om att få bilden om arbetet från vänner:

- Att lyssna på vänner är inte direkt det bästa man kan göra om man ska söka ett sånt här jobb

Att det är just en negativ bild som sprids är extra tydligt när respondenterna beskriver hur bilden formas av media, de säger att:

- Ryktet om Angered var dåligt i media.

- Jag hade hört mycket negativt om Angered som plats i media, att det var ett utsatt och mångkulturellt område, något som peppade mig och gjorde att det kändes spännande att jobba här.

Som det ovan nämnda citatet förtydligar, har inte den negativa klangen nödvändigtvis generat en negativ effekt på de arbetssökande, utan kan ha haft motsatt verkan och bidragit till motivation och ökat intresse. Ett citat som beskriver hur det som kan anses negativt kan bli en motivator är:

- Eftersom att det är ett speciellt utsatt område, hade jag hört att Angered hade extra mycket resurser och det satsades mycket.

I de fall där respondenterna hade en bild av arbetsgivaren SDF Angered som var av mer positiv klang från start framkom det att denna bild formats genom interaktion med vänner eller andra personer som är eller har varit anställda hos SDF Angered.

- Jag hade en dålig bild av SDF Angered som jag fått från folk och media, men när jag väl sökt jobbet fick jag en inifrån bild av vänner som jobbade här och fick genast en bättre bild av arbetsgivaren.

Samtliga respondenter påvisade att de funnit arbetet hos SDF Angered via annonser.

- Jag hittade jobbet via annonser.

- Jag sökte bland jobb arbetsförmedlingen och såg att Angered hade en annons ute.

- Frågade en kompis som berättade att det fanns annons ute.

Att respondenterna sökt jobb på just SDF Angered visade sig inte ha någon konkret koppling specifikt till SDF Angered som arbetsgivare utan snarare till att respondenterna varit aktivt jobbsökande och att Angered då dykt upp bland andra annonser. Det som gjort att respondenterna valt att tacka ja till jobbet hos SDF Angered visade sig bero på specifika motivatorer som just SDF Angered erbjöd. Både direkta och indirekta, såsom ryktet om ett utmanande arbete i ett mångkulturellt område och välorganiserade introduktionsutbildningar

för nyanställda.

Merparten av respondenterna lyfte att något som motiverade Angered som en intressant arbetsplats var områdets mångfald. Att det var ett mångkulturellt område i en positiv bemärkelse, med en speciell problematik som sporrade respondenterna.

- Jag lockades av att det är så mångkulturellt, jag sökte jobb på flera stadsdelar med samma problematik.

- Det jag läst och hört om Angered lockade mig, att det var utmanande och mångkulturellt.

En annan faktor som visade sig spela en betydande roll för att locka respondenterna till att arbeta hos just SDF Angered var att det under intervjuer och i annonser informerades om ett gediget introduktionsprogram.

- Jag hade hört att det fanns en bra introduktion som gjorde att det blev en mjuk start.

- Angered ger en gedigen introduktion till skillnad från andra. Det är positivt och unikt att stadsdelen har ett ordentligt introduktionsprogram. De la stor fokus under intervjun på att prata om detta och det gjorde att jag fick större förväntan på jobbet.

9.1.1 Ett rykte som påverkar

Tema 1 rör bilden av SDF Angered som de anställda haft innan sin anställning. Som nämnt i teorikapitlet är den externa bild som finns av en organisation att se som organisationens image eller rykte (Balmer, 2001; Grunig & White, 1992). Resultatet visar att bilden respondenterna hade av SDF Angered innan sin anställning främst förmedlats från vänner och media, vilket tydliggör att det är just den externa bilden, imagen de tagit del av. En image är något som skapas när personer har en liten direktkontakt med något, materialet till den image som tas del av förmedlas oftast från tillfällig och medierad information, genom massmedier eller personer i våra nätverk och bygger inte på egna erfarenheter (Heide et al., 2012).

Enligt vad tidigare forskning påvisat är det viktigt för alla organisationer som vill bygga ett varumärke att ha en image. De beskriver att en image finns hos allt som har en identitet och är detsamma som det rykte som denna identitet bär med sig (Barrow & Mosley, 2005). Genom att se att respondenterna samtliga hade någon form av bild av SDF Angered innan anställning går det att konstatera att SDF Angered bär med sig ett rykte. Rykte har visat sig spela stor roll vid arbetet med att attrahera ny arbetskraft, ju mer positivt en organisations rykte är, desto fler

arbetssökande söker sig till organisationen (Edwards, 2009). Forskning påvisar även vikten av att ryktet, imagen, är överensstämmande med organisationens identitet. Se exempelvis hur Parment och Dyhre lyfter att Identitet, Image och profil är som kraftfullast när de överlappar varandra enligt IPI-modellen (Parment & Dyhre, 2013). Eller hur Fill (2009) menar att organisationsidentitet består av interna och externa värden (Fill, 2009). Vilket enligt IPI-modellen är just Identitet och Image.

9.1.2 Ett sammanblandat rykte

I frågan om respondenternas tidigare bild av SDF Angered, visar resultatet att de beskrev bilden omväxlande utefter Angered som område, SDF Angered som arbetsgivare och bilden av arbetet som socialsekreterare generellt. Detta tyder på att det rykte som finns om SDF Angered som arbetsgivare inte nödvändigtvis kretsar kring arbetsgivaren utan att arbetsgivarens rykte påverkas och i viss mån blandas med bland annat det rykte platsen, Angered har i media. Vilket som redovisats i intervjumaterialet fungerat såväl positivt som negativt.

9.1.3 Kultur förmedlas inifrån

Forskning visar att funktionella och ekonomiska värden hos en arbetsgivare oftast är enklare att förmedla än psykologiska värden. Psykologiska värden vilka ofta har grund i kultur, tillhörighet och liknande värden. Kowalczyk och Pawlish (2002) menar att för att lyckas med sin employer branding måste en lyckas att förmedla organisationskulturen (Kowalczyk & Pawlish, 2002). Genom intervjuerna går det att se att i de fall respondenterna haft en positiv bild av SDF Angered som arbetsgivare, alltså en image av arbetsgivaren som attraherade dem, så hade den grundats i kontakter med individer från organisationen. Detta tyder på att organisationskulturen är som mest förankrad bland dem som redan är en del av organisationen. Det visar även att dessa starkast förmedlar organisationskulturen, vilket ses som en del av de psykologiska värden som är fundamentala för att lyckas med sin Employer branding.

9.1.4 Annonsering som synliggör

Samtliga av respondenterna förklarar att de hittade jobbet hos SDF Angered via annons, antingen på exempelvis arbetsförmedlingen eller hos Göteborgs stad. Endast en respondent uttryckte att hen först frågat en vän om arbete och då fått vetskap om annonsen. Genom att SDF Angered annonserar ut tjänster synliggör de att de externt, finns tillgängliga för de som aktivt letar jobb.

9.1.5 Argument som sticker ut

Det tydliggörs genom intervjuerna att det som gjort att respondenterna tackat ja till att arbeta hos just SDF Angered i majoriteten av fallen grundades på samma argument. Att SDF

Angered erbjöd en utmanande arbetsmiljö och att en attraktiv introduktion erbjudits var något som lyftes av flera av respondenterna. Moroko och Uncles (2008) menar att för att lyckas med en rekryteringskommunikation så är det mest relevanta att skapa medvetenhet om sin existens, vilket går att se att SDF Angered gjort genom att synas i annonser. De menar vidare att det bör vara tydligt vilka unika fördelar organisationer erbjuder och därmed är det viktigt att kommunicera dessa i ett tidigt stadiet (Moroko & Uncles, 2008). Vikten av att differentiera sig från sina konkurrenter för att attrahera arbetskraft lyfts vidare av Tikoo & Backhaus (2004) som menar att ett framgångsrikt EVP för att attrahera personal måste vara, sant, attraktivt och differentierat (Backhaus & Tikoo, 2004).

Genom intervjuerna synliggjordes det alltså att det som differentierade SDF Angered och gjorde dem attraktiva som arbetsgivare i förhållande till andra som annonserade under samma period var dels den bild som respondenterna fått av media och vänner, som pekade på utmaningar och mångfald i arbetet men även att introduktionen var något som differentierade SDF Angered som arbetsgivare i förhållande till konkurrenter.

9.2 Tema 2 - SDF Angered's interna identitet

I analysen av det andra temat kan vi se hur respondenterna upplever och uppfattar sin arbetsgivare på liknande sätt, men med vissa intressanta individuella skillnader. Samtliga respondenter berörde likheter i hur de tar del av kommunikationen från SDF Angered och hur den påverkar deras bild av arbetsgivaren samt på vilket sätt de känner sig delaktiga. Det fanns även gemensamma drag rörande vad som är önskvärt hos en arbetsgivare och en viss oenighet i vad SDF Angered gör som gynnar den interna uppfattningen av dem som arbetsgivaren.

Att det finns en intern kommunikationskanal från SDF Angered i form av ett intranät framkom i samtliga av intervjuerna. Det lyftes även att denna information var något som kändes otillgänglig och att den inte var något som togs del av utan att informationen snarare togs emot då den förmedlades från närmare chefer, så som enhetschef eller områdeschef.

- Det går att få informationen genom intranätet men kommunikationen från SDF Angered går genom min närmsta chef.

- Det finns information på intranät men det är inget som jag hinner läsa eller ta del av. Jag läser utskick från närmsta chef och grupp.

- Jag tar del av information om arbetet från min närmsta chef genom veckobrev och APT träffar.

Däremot framkom det önskemål om att det hade varit uppskattat med ett forum för dialog som sträckte sig över avdelningarna för att skapa en bättre samhörighetskänsla.

- Det finns inga forum eller ställen där vi kan kommunicera med SDF Angered i stort, vi vet aldrig hur vi ska diskutera saker utanför på vår våning, det skapar inte en kultur.

Avsaknaden av ett större kulturellt sammanhang med SDF Angered är genomgående hos respondenterna som samtliga lyfte att de inte identifierade sig som en del av SDF Angered i stort, utan snarare kände en lokal samhörighet till sin avdelning. Deras relation till SDF Angered beskrivs exempelvis som:

- Man känner sig bara som en del av sin enhet, inte av SDF Angered utan bara vår våning. SDF Angered kommunicerar ingenting direkt till oss, all kommunikation sker internt här från vår chef till oss.

- Känner tillhörighet till min avdelning snarare än SDF Angered, det är för stort.

- SDF Angered gör inget för att jag ska känna mig som en del av förvaltningen.

- Att det är så stor ruljans bidrar till att man kanske inte känner en lika stor "vi" känsla. Tillhörigheten till arbetsgivaren är mer lokal.

Respondenterna fick chansen att diskutera vad som generellt var viktigt för dem hos en arbetsgivare och där de hade några individuella skillnader men det fanns gemensamma nämnare i vad som anses viktigt. Gemensamma begrepp som kom upp gällande vad som uppskattades och var önskvärt hos en arbetsgivare var främst tillgänglighet, transparens och tydlighet. Det beskrevs som:

- Det som är viktigt hos en arbetsgivare är tillgänglighet av mina närmsta chefer och tydlighet, att jag alltid kan få svar.

- Att de är tillgängliga och att man ska kunna få en relation med sin arbetsgivare, i mitt fall med min enhetschef. att arbetsgivaren är genuint intresserad av mig och inte bara pratar introduktion, det är viktigt att de inte skapar förväntningar som inte finns utan det är viktigt med ärlighet och transparens.

- Det är viktigt att vara som min chef, man ska ha en chef som litar på en, tror på en, och inte vill hålla kvar en utan vill genuint ens bästa, jag gillar idén med platta organisationer där man känner att chefen är som en kollega, att man kan prata med chefen om allt, det är viktigt att ha en bra relation och dialog och kunna påverka, bli sedd och att ha ett omväxlande arbete.

Det som respondenterna ansåg vara viktigt hos en arbetsgivaren återfanns inte alltid hos SDF Angered. Det uttrycktes ett visst missnöje med avsaknaden av exempelvis tillgänglighet och transparens, som exemplifieras nedan:

- *Det saknas en transparens från det höga informationsbesluten hela vägen ner.*
- *Det är viktigt att få informationen och får vara delaktiga och känna att vi kommer få vår åsikt hört, vilket inte har fungerat, det har inte funnits en transparens där man kan känna, vad händer nu, när man får en situation som är jobbig.*

Det framkom även ett missnöje kring hur arbetsgivaren arbetar med att skapa möjligheter för att bygga en samhörighet mellan de olika avdelningarna och SDF Angered.

- *Det känns som att de vill satsa på oss som grupp genom små saker som julbord och så vidare, genom det visar de uppskattning. Men fler och fler av dessa tillfällen blivit inställda och tas successivt bort i samband med budgetnedskärningar, vilket är oerhört negativt.*
- *Arbetsgivaren gör det den ska göra men aldrig mer än så, aldrig extra positiva saker. Till och med julbordet blev inställt. Nu ska det vara trivseldag, men de hade glömt budgeten så det blev också inställt. Om vi ska öka trivseln och få extra motivation och ökad samhörighet krävs det individuella engagemang.*

9.2.1 En identitet på olika nivåer

Resultatet från Tema 2 visar på hur respondenterna upplever SDF Angered som arbetsgivare och berör därmed identiteten hos SDF Angered. Tidigare forskning har pekat på att en organisations kultur utgör ramen för att kunna uttrycka sin identitet och att kulturen ligger till grund för att kunna utveckla och underhålla en identitet (Hatch & Schultz, 1997).

Organisationens identitet består av den verklighet och de unika egenskaper som finns i de interna och externa bilder som kommuniceras (Heide et al., 2005). Därav blir det intressant att se hur respondenterna uppfattar och upplever organisationen, dess identitet och kultur, hur den interna bilden ser ut.

I analysen framgår det att det finns en samstämmighet mellan bilden respondenterna hade av SDF Angered innan anställning och den identitet de upplever som anställda. En avgörande skillnad som visade sig var det faktum att respondenterna snarare identifierade sig med den identitet som finns lokalt, inom respektive avdelning, snarare än att identifiera sig som en del av SDF Angered i stort. Således uppstår en diskrepans mellan den externa bilden om SDF

Angered i stort och identiteten som är direkt kopplad till det lokala, vilket utgör grunden för den interna bilden. Ett sådant glapp mellan den externa och interna bilden av organisationen är som Fill (2009) beskriver, inte ovanligt. Det är inte ovanligt att det existerar ett gap mellan organisationens identitet och image. Detta är ofta ett resultat av att organisationen vill och försöker, bli uppfattad på ett sätt samtidigt som mottagarna uppfattar organisationen på ett helt eller delvis annat sätt (Fill, 2009).

9.2.2 En lokal identitet och kultur

I samtalsintervjuerna framkom det som ovan nämnt att respondenterna identifierar sig med sin arbetsplats lokalt. De identifierar sig i större utsträckning med de medarbetare som arbetar på samma våning, eller avdelning, än till SDF Angered i sin helhet och pratar om kulturen på sin avdelning snarare än på hela organisationen. Som tidigare forskning visat på förankras organisationsidentiteten i organisationskulturen och organisationskulturen är det interna symboliska sammanhanget som existerar inom organisationen (Hatch & Schultz, 1997). Organisationskulturen blir därmed grunden för att utveckla och underhålla organisationsidentiteten. Resultatet visar att SDF Angered befinner sig på olika nivåer organisatoriskt, där de anställda har en mer lokalt förankrad kultur, vilket skapar en svårighet med att skapa samstämmighet mellan organisationsidentitet och den upplevda organisationskulturen. Tidigare forskning lyfter återkommande vikten av att organisationskulturen som kommuniceras ska vara samstämmig med den upplevda. Då respondenterna inte upplever sin kultur på samma sätt som den som kommuniceras från arbetsgivaren uppstår en diskrepans.

Resultatet visar på hur de anställda upplever mer lokalt förankrad kultur, vilket tyder på att det existerar subkulturer inom organisationen SDF Angered. Att det existerar subkulturer inom större organisationer är i sig ingenting ovanligt, utan beskrivs som en vanlig förekomst enligt kommunikationsteorin Cultural Approach to Organizations (Griffin, Ledbetter & Sparks, 2015). Där beskrivs att organisationskulturen inte är heltäckande eller odelbar och forskarna menar att även större organisationer har subkulturer och alternativa kulturer som kan samexistera inom organisationer, precis på så sätt sker det hos SDF Angered.

9.2.3 Kommunikation som kulturens grund

Under intervjuerna framkom en upplevd svårighet till dialog med SDF Angered och att det finns en kommunikativ distans till arbetsgivaren. Som tidigare redogjorts för i det teoretiska ramverket är det grundläggande för en organisationskulturs existens och utveckling att kulturen kommuniceras. Eisenberg & Riley (2001) menar att kommunikation är det grundläggande för att en kultur ska existera och Keyton (2005) menar att organisationskulturen ses genom meddelanden, betydelser och symboler som är relaterade till

organisationens existens (Eisenberg & Riley, 2001; Keyton, 2005). Respondenterna upplevde även en avsaknad av potentiella forum där de kan kommunicera och föra dialog med övriga delar av SDF Angered. Detta skulle kunna vara en av anledningarna till avsaknaden av samhörighetskänsla och en gemensam kultur med SDF Angered.

Resultatet visar att de forum där respondenterna upplever att det finns en fungerande kommunikation och där de upplever att de har möjlighet att påverka, dela gemensamma upplevelser och kunna ta del av information primärt är i kontakt med de närmsta cheferna och kollegorna på avdelningarna. I förhållande till vad som nämnts ovan går det att se att det verkar finnas ett samhörighet mellan vilken del av SDF Angered de anställda identifierar sig med och vilken del av SDF Angered de tar del av kommunikation från. Detta tyder på att de lokala avdelningarna i sig ter sig starkare både organisatoriskt och kulturellt än SDF Angered i stort. Tidigare forskning har lyft att organisationer konstitueras av kommunikation (Miller & Gordon, 2014). Detta i samband med att organisationskultur är en kommunikativ funktion skulle kunna förklara att avsaknaden av dialogiska kommunikationsforum med SDF Angered i stort kan vara påverkande till avsaknaden av tillhörighetskänsla till densamma.

9.2.4 Transparens för trovärdighet

Majoriteten av respondenterna beskrev hur SDF Angered som arbetsgivare inte gör någonting utöver det vanliga för att öka trivseln bland de anställda. De lyfte dock hur det funnits vissa ambitioner om exempelvis trivseldagar och julbord, vilket har uppskattats, men där budgeten sprack och dessa event därför blivit inställda. Det har lett till situationer där SDF Angered lovat någonting, som de sedan inte hållit, vilket är motsägelsefullt mot hur en arbetsgivare bör arbeta med sitt medarbetarlöfte. Medarbetarlöfte, EVP, avser att reflektera fördelarna som en arbetsgivare har och det är av stor vikt att det förmedlade och upplevda EVP't är samstämmigt (Parment & Dyhre, 2009). Att SDF Angered inte varit konsekventa eller hållit vad de lovat de anställda innebär i sin tur att organisationens EVP internt inte fungerat optimalt. Respondenterna upplevde genomgående att det saknas transparens ovanifrån i organisationen. Detta tyder på att EVP't inte alltid varit sant, vilket är en viktig del av ett EVP. Det beskrivs som att ett framgångsrikt EVP måste vara sant, attraktivt och differentierat (Parment & Dyhre, 2009; Backhaus & Tikoo, 2004). Genom att inte vara konsekvent i sina löften gentemot medarbetarna riskerar en att tappa i trovärdighet, vilket skulle vara förödande i arbetet med att skapa ett attraktivt EVP.

9.3 Tema 3 - Den samlade bilden

Det sista temat behandlade förhållandet mellan de förväntningar och upplevelser som respondenterna hade om SDF Angered innan anställning och hur upplevelserna och förväntningarna tog sig uttryck efter anställning. I analysen framkom det att samtliga

respondenter upplevde att den bild de hade av SDF Angered innan, till olika grader överensstämde med hur det faktiskt var hos organisationen. Att den externa imagen hade viss samstämmighet med den interna identiteten.

Nedan exemplifieras hur respondenterna beskrivit att bilden stämt överens med den de hade sen innan, men att vissa organisatoriska förutsättningar hade påverkat bilden i den mån att den inte längre var helt överensstämmande.

- Bilden jag hade innan stämmer med hur det är, jag tycker att det var bra under nästan hela året fram till nu, de försöker de satsar och det känner jag, det finns en budget vi måste respektera och då blir det tyvärr så att det blir nedskärningar.

- Bilden jag hade överensstämmer med hur det är, även om budgetproblemen var något som påverkat bilden negativt. Jag upplever att det är en diskrepans mellan vilka möjligheter som fanns och hur dessa faktiskt påverkas av budgeten.

Det var även några av respondenterna som ansåg att det fanns en diskrepans mellan bilden de hade sedan innan och den faktiska bilden. Den initiala bilden var påverkad av den bild av Angered som funnits i media och via vänner, vilken visat sig vara icke sanningsenlig och de beskriver en positiv skillnad som i citaten nedan:

- Bilden jag hade innan stämmer bra överens med den som också är, mer åt det positiva än det negativa, det vardagliga folk pratar om låter värre än vart det är...det finns en stigmatisering kring arbetsplatsen som inte riktigt stämmer överens, bilden i samhället är mer negativ och jag upplever inte samma.

- Bilden är inte överensstämmande, det är inte alls så illa som media pekar på att det ska vara, det är inte farligt, det är så roligt att jobba här, vi träffar så många olika typer av personer med olika behov, vi jobbar som psykologer, terapeuter och så vidare, det är mycket mer än bara ekonomiskt bistånd som man först trodde.

9.3.1 Samstämmighet och diskrepans

Tema 1 och 2 berörde den externa imagen respektive den interna identiteten hos SDF Angered, tema 3 syftar till att beröra hur dessa förhåller sig till varandra. I tema 3 framkom det att flera av respondenternas tidigare bild i viss grad överensstämmer med deras faktiska, vilket innebär att det finns en övergripande samstämmighet mellan identitet och image, baserat på respondenternas individuella upplevelse.

Däremot är det intressant att se hur dessa bilder, enbart är samstämmiga på ett gemensamt, övergripande plan och skiljer sig mellan respektive respondent, på ett individuellt plan. Detta

innebär att det uppstår en diskrepans mellan SDF Angereds image och identitet i stort, då medarbetarnas bilder av dem inte är densamma.

En organisation bör sträva efter en samstämmighet mellan image, profil och identitet, då dessa är som mest kraftfulla när de överlappar varandra, det gör att organisationen ger ett sammanhållet intryck som överensstämmer på både in- och utsidan (Parment & Dyhre, 2013). Det är därmed av stor vikt för organisationen att alla upplever och uppfattar en liknande bild för att i sin tur kunna skapa och upprätthålla en kultur och sammanhållning i organisationen. Det innebär också att den bild som skapas också bör vara samstämmig när den kommuniceras utåt, så att organisationen uppfattas likadant hos alla externa parter.

Som tidigare nämnt bör organisationens EVP vara i enlighet med organisationens varumärke och en IPI-analys är ett verktyg för att synliggöra om organisationens allmänna varumärke är tydligt och korrekt uppfattat bland medarbetarna (Parment & Dyhre, 2009). En IPI-analys ger en bild av organisationens rådande EVP och består som nämnt i teorin av organisationens interna identitet, externa image och den profil organisationen strävar efter att förmedla. Dessa tre bör för ett starkt EVP vara så överensstämmande som möjligt (Ibid).

Tema 3 ger oss alltså en förståelse för hur väl organisationens identitet och image stämmer överens. Därmed kan resultatet utgöra en grund och förståelse över hur organisationen enligt IPI-modellen kan arbeta med utformningen av sin profil.

10. Diskussion och slutsats

Efter att ha samlat in och analyserat studiens empiriska material kan vi konstatera att vi har fått en bild av hur SDF Angered uppfattas och upplevs som arbetsgivare. I förhållande till studiens syfte och frågeställningar har vi hos befintlig personal sökt efter svar på hur de uppfattas, upplevs och hur väl bilden stämmer överens.

10.1 En bild i ett stort sammanhang

Vi har kunnat identifiera att den externa bilden av SDF Angered som arbetsgivare, främst formas genom media, vänner och individer inom organisationen. Vi har sett att den externa bilden av SDF Angered som arbetsgivare ofta kopplas ihop med bilden av Angered som plats eller med yrkesrollen. SDF Angered förknippas ofta med området Angered och får därmed en bild som präglas av socioekonomiska, kulturella och mediala faktorer kopplade till Angered som område. Den externa bilden av Angered som lyfts av samtliga respondenter är att Angered är ett mångkulturellt, resurskrävande och resursstarkt område. Denna bild ser vi även lyfts av respondenterna i samband med att de talar om sin bild av SDF Angered.

10.2 Attraktionskraft genom unika värden och argument

Det är viktigt att alla får möjlighet att se vad som är attraktivt och unikt med SDF Angered för att deras arbete med Employer branding ska lyckas. Därför är det av stor vikt att det som kommuniceras externt om SDF Angered bidrar till att forma bilden av SDF Angered som en attraktiv arbetsgivare. Att flera av respondenterna framhäver det mångkulturella som någonting positivt, belyser att just det mångkulturella är något som bör finnas med i den kommunikation som beskriver SDF Angered som arbetsgivare och arbetsplats. Även introduktionsprogrammet som några av respondenterna upplever som positivt är något som bör kommuniceras i de fall där det efterlevs. Några beskriver hur de fått reda på introduktionsprogrammet i intervjun och andra har läst det i annons och hur det lockat dem till anställningen. Därmed ser vi hur introduktionsprogrammet, som anses vara någonting positivt, presenteras och att det tydligt kommuniceras utåt för att attrahera ny arbetskraft, i de fall där det finns. Om sådana konkreta motivatorer, både i form av funktionella, ekonomiska och psykologiska värden genomsyrar SDF Angered's Employer brand, ser vi att SDF Angered blir en mer attraktiv arbetsgivare.

10.3 Attraktionskraft genom en stark image

Vi ser dock hur det finns en viss problematik med SDF Angered's nuvarande attraktivitet. Det som framkom i intervjuerna är att SDF Angered enligt respondenterna enbart varit tillgängliga och synliga då de aktivt sökt arbete. Respondenterna påpekade att SDF Angered bara var en i mängden av potentiella arbetsgivare och i majoriteten av fallen var det inte just SDF Angered

som arbetsgivare de aktivt sökt sig till. En attraktiv arbetsgivare attraherar personal genom att ha en god image och identitet. Vi menar på att en attraktiv arbetsgivare inte enbart söker personal, utan att personal söker sig till arbetsgivaren på grund av den image arbetsgivaren har. Resultatet i denna studie visar att det inte var främst på grund av SDF Angereds image som respondenterna sökte jobb där, utan att de var aktivt jobbsökande och SDF Angered var en i mängden. Det tyder på att SDF Angereds image har förbättringspotential för att fungera som en attraktiv arbetsgivare och för att få fler att aktivt söka till SDF Angered som förstaval.

10.4 Best practice - inifrån och ut

Vi har även konstaterat att i de fall där SDF Angered som arbetsplats lyfts med främst fördelar och positiva bilder av SDF Angered som arbetsgivare lyfts, är i kontakt med individer som redan är anställda inom organisationen. Detta tyder på att det vore strategiskt att låta individer anställda inom organisationen i större utsträckning vara delaktiga i arbetet med att forma en extern image. Det tyder också på att arbetet hos SDF Angered är någonting som anses positivt, det är deras arbetsuppgifter och utmaningar i området Angered som står ut som positivt. Det påpekar återigen att det är anställda som borde vara ambassadörer för SDF Angered, primärt när det är arbetet och dess arbetsuppgifter som ska motiveras.

10.5 En lokal internt förankrad identitet

När arbetsgivaren diskuterats av respondenterna är det lite mer tvetydigt vilken bild de har och huruvida den är positiv. Vi har kunnat se en problematik med att respondenterna inte identifierat sig med SDF Angered och då frågor som rör arbetsgivaren tagits upp, svarar de utefter sina lokala avdelningar och sin enhetschef och inte SDF Angered. Samtliga respondenter lyfter att de inte känner någon tillhörighet till SDF Angered i stort. Som ett resultat av att samtliga respondenter inte känner sig som en del av SDF Angered, utan snarare identifierar sig på lokal nivå i organisationen så beskrev de sin upplevelse och uppfattning utifrån arbetet inom specifika avdelningar och dess arbetsuppgifter snarare än SDF Angered som arbetsgivare. Det innebär att det är svårt att få en bild av SDF Angered som arbetsgivare, då distansen mellan olika avdelningar och SDF Angered är stor.

10.6 Dialogens kraft

En annan problematik med distansen mellan arbetsgivare och anställd är kommunikationen. Dels då stora beslut som tas uppifrån inom organisationen, som i SDF Angereds fall, sällan är av positiv karaktär. Dels då de anställda inte upplever att de har några kanaler för dialog inom organisationen bortsett från inom sin egen avdelning. Vilket gör att när väl SDF Angered kommunicerar med sina avdelningar och sina anställda är det oftast dåliga nyheter som de anställda har begränsad möjlighet att reagera på eller chans att påverka. Respondenterna berättade exempelvis om budgetnedskärningar och inställda evenemang vilket resulterat i en

viss misstro och negativ inställning till sin arbetsgivare, där de inte haft möjlighet att ge sin bild eller respons till SDF Angered.

Finns det initialt problem med kommunikationen och tilliten mellan SDF Angered och medarbetarna, att arbetsgivaren har en låg trovärdighet och brist på dialog, ser vi att det kan bli problematiskt att skapa en samhörighet mellan de olika avdelningarna och SDF Angered. Detta kan i sin tur påverka arbetet med att utveckla och underhålla organisationskulturen inom organisationen, då kultur grundas och underhålls av kommunikation.

10.7 Transparens, trovärdighet och kommunikation

Parment och Dyhre menar att när en organisation arbetar med sitt Employer brand är det mest relevanta att arbetsgivarens löfte infrias. Det blir därför av stor vikt att det som arbetsgivaren kommunicerar ut till potentiella och nuvarande medarbetare är konsekvent, transparent och samstämmigt. Med andra ord att arbetarnas bild av hur det kommer att vara inom organisationen överensstämmer med verkligheten (Parment et al., 2017). Det vi ser i resultatet är att det löfte som förmedlas och idag utformas av SDF Angered främst rör SDF Angered i stort och det kan bli problematiskt då respondenterna inte ser sig som en del av SDF Angered i stort utan snarare identifierar sig med sitt arbete på en lokal nivå. Vi ser i resultatet att det som SDF Angered kommunicerar kring sitt Employer brand inte upplevs på samma nivå av de anställda. Därmed riskerar SDF Angered kommunikation att inte upplevas som trovärdig eller samstämmig. Problematiken kring trovärdigheten till SDF Angered som arbetsgivare ökar även då medarbetarna upplever att information från SDF Angered överlag ej är transparent eller öppen för dialog.

10.8 Komplexiteten i en stor organisation

Att SDF Angered är en såpass stor arbetsgivare förminskar inte problematiken med transparens, men det kan ge oss en förståelse för den avsaknad av samhörighet till arbetsgivaren som de anställda beskriver. SDF Angered rör sig över ett stort område och över så pass många yrkesgrupper att det kan vara förklaringen till distansen mellan arbetsgivare och anställda, det är helt enkelt för långt emellan. Som tidigare nämnt så är det inte ovanligt att det hos större organisationer uppstår subkulturer inom den övergripande organisationskulturen, vilket också är det som framgår i intervjuerna med de anställda. Ett exempel på detta är hur en person som bor i Göteborg, ser sig som Göteborgare och inte huvudsakligen som en medborgare i Västra Götaland. Vi ser att den problematik som kan uppstå är att de anställda inte känner en samhörighet med SDF Angered som stort, vilket kan påverka både den tillit och det förtroende som de anställda bör ha för arbetsgivaren.

10.9 Sikta lokalt

För att lyckas med sitt employer branding-arbete ser vi att det vore fördelaktigt för SDF Angered att jobba med sitt Employer brand och sin närvaro på en mer lokal nivå. Alltså på den nivå dit de anställda ser tillhörighet, för att de anställda ska kunna identifiera sig med sin arbetsgivare. Boyd & Sutherland (2006) visar i tidigare forskning att en av sex punkter för att ett framgångsrikt Employer brand är att organisationen behöver präglas av en tillhörighetskänsla. Att de anställda på SDF Angered inte upplever sig som tillhörande SDF Angered i stort utgör då en problematik för att lyckas med employer branding arbetet. För att kringgå detta problem ser vi utefter intervjuerna att det vore fördelaktigt att kommunicera SDF Angered's employer brand på en mer lokal nivå.

Flera av respondenterna lyfter att de har en god relation till sin enhetschef och beskriver hur denna är exempelvis lyhörd och hjälpsam. Samtliga nämner att de inte ser sig som en del av SDF Angered i stort eller att de inte ser SDF Angered som sin arbetsgivare, utan att de upplever att deras arbetsgivare närmast är deras respektive enhetschef. Det innebär att vi anser att stor vikt bör läggas vid enhetschefer och att varje lokal arbetsplats via sin enhetschef bör ha möjlighet att föra en dialog med sin egentliga arbetsgivare, SDF Angered.

Ytterligare begrepp som lyfts i forskningen om ett framgångsrikt Employer brand visar att det även behöver innehålla uppmuntran för att vilja leva efter varumärket, så länge de anställda inte känner sig som en del av sin arbetsplats ter det sig även svårt för dem att göra detta då det uppenbarligen inte finns ett specifikt varumärke för SDF Angered de identifierar sig med. Detta motiverar ytterligare ett arbete med employer brand på en mer lokal nivå (Boyd & Sutherland, 2006). Även Brookbank & Ulrichs definitioner av ett tillfredställande EVP pekar på att organisationen bör präglas av gemenskap och att alla anställda ska ha en tydlig bild av organisationens vision och känna sig stolta över sin tillhörighet. Detta motiverar ytterligare att det är viktigt för SDF Angered att anpassa arbetet med sitt employer brand och EVP till den nivå där de anställda känner tillhörighet, för att de ska kunna uppleva den uppmuntran och gemenskap som bygger ett starkare EVP och ett starkare Employer Brand.

10.10 En splittrad bild

Under intervjuerna framkom det att respondenterna hade en delad uppfattning kring den upplevda bilden och den faktiska bilden av SDF Angered som arbetsgivare. Detta kan förklaras genom samma problematik som redan nämnts. Där medarbetarna har en bild och skapar sig en uppfattning utifrån dess arbete på lokal nivå, inom den specifika yrkesgruppen hos arbetsgivaren och inte primärt som en anställd hos SDF Angered. Det kan också vara ett resultat av det faktum att respondenterna aktivt letat efter en anställning utifrån behovet av ett

jobb. Således kan detta betyda att respondenterna inte hade en uppfattning kring arbetsgivaren, eftersom att det var behovet av jobb som låg i fokus snarare än intresset för SDF Angered som arbetsgivare. Att det finns olika incitament för respondenterna att aktivt söka sig ett jobb är i sig ingenting ovanligt. Men det kan ligga som förklaring till det faktum att den upplevda bilden inte är samstämmig hos de olika respondenterna, då flera av dem sökte sig till ett arbete, snarare än till SDF Angered.

Sett till hur respondenterna besvarade frågan angående huruvida bilden de hade av att arbeta hos SDF Angered innan anställning stämde med den upplevda bilden, så svarade majoriteten av respondenterna att den mer eller mindre stämde överens. Det som framträdde som mest överensstämmande var den utmanande, mångkulturella och omväxlande karaktären som de förväntat sig. Det som däremot skiljde sig avsevärt mellan respondenterna var bilden av hur introduktion och upplärning såg ut och hur den faktiskt var. Hälften av respondenterna menade att deras bild av detta uppfylldes och resterande uttryckte en besvikelse kring att den bild de haft ej var densamma som den de upplevt. Detta var något som uttrycktes som en besvikelse och som enligt dessa respondenter negativt påverkade deras förtroende för arbetsgivaren. Detta går att återigen härleda till hur forskning tidigare visat att det är oerhört viktigt att kommunicera och förmedla en bild som är sann och trovärdig.

Att SDF Angered uppfattas och upplevs olika från person till person kan som tidigare nämnt tyda på att image och identitet inte helt stämmer överens. Det betyder i sin tur att SDF Angered's image och identitet brister i kommunikation, det finns inte en konsekvens i kommunikationen som formar image och identitet. För att SDF Angered ska kunna uppnå en sammanhållning mellan alla sina avdelningar och alla dess anställda måste en konsekvent kommunikation existera, där SDF Angered uppfattas och upplevs likadant av alla. Det innebär i sin tur att en positiv bild externt bör vara möjlig att uppfatta som positiv av alla och att en samstämmig bild internt kan forma en kultur, där alla är en del av samma SDF Angered. När en total samstämmighet uppnåtts såväl internt och externt, är det vad som ligger till grund när SDF Angered's formar sin profil. När deras image, identitet och profil är samstämmigt och sant är det vad som kan forma ett starkt EVP och ett Employer Brand för SDF Angered's att strategiskt kommunicera såväl internt som externt för att attrahera och behålla personal.

11. Slutdiskussion

11.1 Image och identitet ur ett medarbetarperspektiv

I studien studerade vi i enlighet med teori och frågeställningar främst begreppen image och identitet för att på så sätt få en bild av SDF Angered som arbetsgivare. I studien redovisar vi för varför vi inte tagit i anspråk att studera det tredje begreppet som återfinns i IPI-modellen, profil, vilket annars är ett vanligt tillägg vid studier inom Employer branding.

Vi anser att vi genom att studera image och identitet haft möjlighet att bidra till SDF Angereds arbete med att utveckla ett medarbetarlöfte och bli en mer attraktiv arbetsgivare. Detta genom att de med en förståelse för sin identitet och image, får möjlighet att utveckla en profil som är samstämmig med dessa.

Ytterligare ett argument till att vi inte såg någon relevans att studera profilen är att vi studien igenom, i enlighet med uppdraget, utgått från ett medarbetarperspektiv. Profil är däremot något som snarare studeras utifrån ett organisatoriskt perspektiv. Vi har inte heller i studien haft några jämförande ambitioner mellan respondenternas förväntade och upplevda bild och den profil som SDF Angered utgår ifrån.

11.2 Vidare forskning

Vi har tidigare presenterat att liknande studier ofta är bundna till sin kontext och kultur och därmed blir svåra att generalisera, då det kan skilja sig mellan olika länder, olika organisationer och till och med mellan olika avdelningar. Vilka värden och begrepp som är mest framstående hos en yrkesgrupp, eller en organisation kan skilja sig och därmed skulle det vara intressant att studera andra yrkesgrupper och andra organisationer i en liknande studie. Om SDF Angered skulle göra liknande studier på exempelvis samtliga yrkesgrupper inom sin verksamhet skulle bilden om samstämmighet bli ännu tydligare och de skulle kunna få förståelse för alla medarbetares uppfattningar och upplevelser av SDF Angered som arbetsgivare. På så sätt hade de kunnat utveckla sitt strategiska arbete med sitt Employer brand vidare. På samma vis skulle även andra stadsdelsförvaltningar kunna göra liknande studier på socialsekreterare för att tillsammans med denna studie kunna visa en mer samlad bild av vad som attraherar just den yrkesgruppen.

I arbetet med att skapa en förståelse för vilka studier som utförts inom forskningsområdet går det att konstatera att den existerande forskningen är sparsam när det kommer till att, utifrån ett kvalitativt perspektiv studera Employer branding i en svensk kontext. Vi ser därmed nytta i att utföra en kvalitativ studie som utgår från ett medarbetarperspektiv i en

svensk kontext, då majoriteten av forskning som utförts i denna är av kvantitativ karaktär. Därmed anser vi att vår studie kan bidra med nyttig information till forskningsområdet Employer branding i stort.

I och med de kontextuella och kulturella faktorerna som kretsar kring ett Employer brand anser vi alltså att denna fallstudie kan ligga till god grund för vidare forskning. Vår studie är därmed utformad och utförd för att bidra med kumulativitet till forskningsområdet och avser att visa på hur ett Employer brand kan undersökas via ett mottagarperspektiv och ge indikationer för hur det kan utvecklas.

11.3 Studiens möjlighet att påverka

I och med att det material som publiceras inom ramarna för Göteborgs Universitet är offentliga handlingar, betyder det att materialet som studien bistår SDF Angered med också kommer falla under offentlighetsprincipen. I praktiken betyder detta att vi som forskare skulle kunna komma att påverka den studerade organisationens image, vilket skulle kunna te sig problematiskt. Men vi utgår ifrån att den konsensus som nåddes med projektgruppen, där vi redogjorde för våra akademiska ståndpunkter, får vara fog nog för att vi inte behöver reflektera kring det faktum att de resultat som framkommit kan visa på bristfälligheter rörande SDF Angered som arbetsgivare.

Som forskare utgår vi från att det finns en välvilja kring det material som vi tagit fram åt SDF Angered och att de resultat som presenteras används i syftet med att bli en mer attraktiv arbetsgivare. Vidare anser vi också, om än väldigt ambitiöst, att när våra resultat offentliggörs skall det kunna influera andra offentliga organisationer att på ett liknande sätt arbeta mer strategiskt med deras Employer brand. Vilket i det långa loppet skulle kunna bidra till en djupare förståelse över den problematik vi baserat studien på från början, att det finns en brist på arbetskraft i den svenska välfärden.

Referenser

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). *The employer brand*. Journal of Brand Management, 4, (3), 185-206.
- Bakka, J.F. & Fivelsdal, E. (2012). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. (5., rev. och aktualiserade uppl.) Malmö: Liber.
- Balmer, John M.T. (2001). *Corporate identity, corporate branding and corporate marketing – Seeing through the fog*, European Journal of Marketing, Vol. 35 Issue: 3/4, pp. 248-291
- Barrow, S. & Mosley, R. (2005). *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Backhaus, K, Tikoo, S, (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*, Vol. 9 No. 5, Career Development International
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business research methods*. (3. ed.) Oxford: Oxford University Press.
- Cappelli, P. (2001). *Making the Most of On-Line Recruiting*. Harvard Business Review, 79, 139-146
- Danermark, B., Ekström, M. & Karlsson, J.C. (2018). *Att förklara samhället*. (Tredje upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Dyhre, A. & Parment, A. (2013). *Employer branding: allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Edwards, Martin. (2010). *An integrative review of employer branding and OB theory*. Personnel Review. 39. 5-23.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (red.) (2012). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. (4., [rev.] uppl.) Stockholm: Norstedts juridik.
- Ekström, M. & Larsson, L. (red.) (2010). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

- Eisenberg, E.M., & Riley, P. (2001). *Organizational culture*. In F. M. Jablin, & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 291-322). Thousand Oaks, CA: Sage. Google Scholar, Crossref
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Fombrun, C. and Rindova, V. (2007). *The road to transparency: Reputation management at the Royal Dutch/Shell*, in Schultz, M., Hatch, M.J. and Larsen, M.H. (eds), *The Expressive Organization*. Oxford: Oxford University Press, 76–96.
- Fill, C. (2009). *Marketing communications: interactivity, communities and content*. (5. ed.) Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Granberg, O. (2011). *PAOU - Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm, Sverige: Otto Granberg och Bokförlaget Natur & Kultur.
- Griffin, E.A., Ledbetter, A. & Sparks, G.G. (2015). *A first look at communication theory*. (Ninth edition, McGraw-Hill International edition). New York, NY: McGraw Hill Education.
- Grunig J. E. & White, J. (1992). *The effect of worldviews on public relations theory and practice*. I J. E. Grunig (red.), *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. (2., [omarb.] uppl.) Stockholm: Liber.
- Heery, E. & Noon, M. (2017). *A dictionary of human resource management*. (3. ed.) Oxford: Oxford University Press.
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. (2., [rev. och utök.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Hallahan, K., & Holtzhausen, D., & Ruler, Betteke & Verčič, Dejan & Sriramesh, Krishnamurthy. (2007). *Defining Strategic Communication*. *International Journal of Strategic Communication*. 1. 3-35. 10.1080/15531180701285244.
- Holtzhausen, D, & Zerfass, A. (2014). *The Routledge handbook of strategic communication*. London: Routledge.

- Hatch, M.J. & Schultz, M. (1997). *Relations between organizational culture, identity and image*. European Journal of Marketing, 31, 356-365. Google Scholar, Crossref
- Keyton, J. (2005). *Communication & organizational culture: a key to understanding work experiences*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Khanyapuss Punjaisri, Alan Wilson, (2011). *Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors*, European Journal of Marketing, Vol. 45 Issue: 9/10, pp.1521-1537
- Kowalczyk, S. & Pawlish, M. (2002). *Corp Reputation Rev* 5: 159. Hämtad 2018-04-18, från: <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540172>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3. [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Miller, V.D. & Gordon, M.E. (red.) (2014). *Meeting the challenge of human resource management: a communication perspective*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Moroko, Lara & Uncles, Mark. (2008). *Characteristics of successful employer brands*. Journal of Brand Management. 16. 160-175. 10.1057/bm.2008.4.
- Premfors, R. (2009). *Demokrati och byråkrati*. (2., rev. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Parment, A., Dyhre, A. & Lutz, H.R. (2017). *Employer branding: så bygger arbetsgivare starka varumärken*. (Upplaga 1). Lund: Studentlitteratur.
- Parment, A. & Dyhre, A. (2009). *Sustainable employer branding: guidelines, worktools and best practices*. (1. [uppl.]). Malmö: Liber.
- Sveriges Akademikers Centralorganisation 'SACO'. (2017). *Framtidsutsikter - Här finns jobben för akademiker år 2022*. Hämtad 2018-04-15, från: <https://www.saco.se/opinion/rapporter/framtidsutsikter/>
- Sveriges Kommuner och Landsting 'SKL'. (2015). *Det viktigaste jobben finns i välfärden*. Hämtad 2018-04-11, från: <http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7585-216-4.pdf?issuosl=ignore>
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). *Value proposition framework: Implications for employer branding*. DECISION, 42(3), 307-323.

- Redman, T., Mathews, B, P., (1998). *Service quality and human resource management: A review and research agenda*, Personnel Review, Vol. 27 Issue: 1, pp.57-77, <https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1108/00483489810368558>
- Trost, Jan (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur, Lund.
- Ulrich, D., Brockbank, W. & Jamison Gromark, E. (2007). *Värdeskapande HR*, 1. uppl. edn, Studentlitteratur, Lund.
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 2018-04-21, från: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
- Verma, D., & Ahmad, Anees. (2016). *Employer branding. The IUP Journal of Brand Management* : IJBRM, 13(1), 42-56.
- Wilden, Ralf & Gudergan, Siegfried & Lings, Ian. (2010). *Employer branding: Strategic implications for staff recruitment*. Journal of Marketing Management. 26. 56-73. 10.1080/02672570903577091.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Bilaga 1 - Missibrev

Hej!

Vi är tre studenter på Medie och kommunikationsvetarprogrammet på Göteborgs Universitet. Vi är i slutskedet av våra studier och skriver nu vårt examensarbete.

Vårt examensarbete är grundat på ett uppdrag från SDF Angered som genomgår ett arbete med att stärka sitt arbetsgivarvarumärke. Det är med anledning av detta vi kontaktar dig.

Syftet med studien är att skapa en bild av SDF Angered som arbetsgivare vilken i ett senare skede kan ligga till grund för hur SDF Angered kan kommunicera sitt arbetsgivarvarumärke.

Vi har fördjupat oss i litteratur och tidigare forskning kring studiens ämnesområde. Utöver detta skulle vi vilja komplettera studien genom att ta hjälp av dig som arbetar på SDF Angered.

Därför är vi ytterst tacksamma om du, som medarbetare inom SDF Angered vill ställa upp på en intervju.

Vi har fått dina kontaktuppgifter från HR avdelningen på SDF Angered då du tillhör den yrkesgrupp vi valt att fokusera våra studier på och då du varit anställd en kortare tid.

Din medverkan är värdefull för vårt resultat och således för SDF Angered's fortsatta arbete med att utveckla arbetsgivarvarumärket. Intervjun kommer att ta högst en timma, och vi skulle önska att genomföra den under vecka 18 eller 19 om det passar dig.

Vid intervjun och genomgående under studiens arbetsprocess tar vi hänsyn till Vetenskapsrådet forskningsetiska principer. Detta innebär att ditt deltagande är frivilligt, du kan välja att låta bli att svara på frågor och avbryta din medverkan när som helst utan närmare förklaring.

Din integritet skyddas genom anonymisering, och ditt deltagande kommer att behandlas konfidentiellt för största möjliga avidentifiering.

Eventuella citat kommer ej att kunna knytas till respektive respondent utan syftet är att få en samlad bild.

Om du har några frågor eller funderingar är du välkommen att kontakta oss för mer information.

Vänliga hälsningar

Josefine Järbur

Daniel Lange

Elias Krantz

Göteborgs Universitet

Medie- och kommunikationsvetenskapliga programmet

Bilaga 2 - Intervjuguide

Inledande frågor - Bakgrund

**Intervjun inleds med några ord om syftet med intervjun och hur den kommer vara upplagd. Efter varje tema kommer vi, för att säkerställa att vi uppfattat respondenten korrekt, använda oss av respondentvalidering innan vi går vidare i intervjun. Respondenten får även möjligheterna till anonymitet förklarade för sig.*

- Starta samtalet med något lättsamt samtalsämne.

Tema 1: Hur uppfattas SDF Angered som arbetsgivare? - Vad är den externa bilden?

1. Hur kommer det sig att du började arbeta hos SDF Angered?

- Vad var det som gjorde att du tog tjänsten?
- Var det självklart för dig att söka kommunalt jobb?
- Var det självklart för dig att söka en tjänst hos SDF Angered?
- Om ja, varför? / Om nej, varför inte?

Ger en bild av vad en medarbetare kan lockas av både hos SDF och kommunalt och vad som kan saknas.

2. Hur hittade du tjänsten?

- Specifik Plattform?
- Genom personliga kontakter?
- Genom annat medie?

Svarar på vart den externa Arbetsgivarbilden/Kommunikationen/Varumärket syns.

3. Hur var din bild av SDF Angered innan du började arbeta där? Vad visste du om dem?

- Vart kom din bild av SDF Angered ifrån? - från media/vänner/kollegor ex.

Svarar på, var formas en bild SDF Angered, som organisation och hur ser denna bild ut i dessa kanaler. Utgångspunkt till fråga 10.

4. Vad förväntade du dig av SDF Angered som arbetsplats innan du började jobba där?

- Visste du någonting om att arbeta för SDF Angered?
- Hur var din uppfattning av arbetsplatsen/arbetsgivaren när du tog tjänsten?
- Vad utgår du ifrån när du "format" din bild av organisationen?

- Vart kom din bild av SDF Angered ifrån? - från media/vänner/kollegor.

*Svarar på, var formas en bild av SDF Angered som arbetsgivare och hur ser den ut?
Utgångspunkt till fråga 10.*

Tema 2: Hur upplevs SDF Angered som arbetsgivare? - Vad är den interna bilden?

5. Vad anser du vara viktigt hos en arbetsgivare?

- Vill du utveckla / exemplifiera?
- Finns svaret på arbetsplatsen? (ex: tycker respondenten att möjligheten att påverka är viktig måste vi fråga hur möjligheterna att påverka ser ut på SDF Angered).

Identifierar begrepp, delar, dimension som är viktigt hos en arbetsgivare: Exempelvis, funktionella, ekonomiska eller psykologiska fördelar.

6. Hur upplever du att du är en del av SDF Angered?

- Vad gör din arbetsgivare för att du ska känna dig som en del av SDF Angered? Ex. genom internkommunikation.
- Identifierar du dig som en del av SDF Angered?
- Utveckla / exemplifiera

Svarar på om SDF Angered är en inkluderande arbetsplats och om det finns en organisationskultur i samspel med arbetsgivaren Svarar även på huruvida denna kommuniceras.

7. Hur kommunicerar din arbetsgivare internt, hur påverkar det din bild av arbetsgivaren?

*Svarar på hur respondenten upplever att arbetet med intern kommunikation används.
Vart upplever medarbetarna att det är viktigt för organisationen att kommunicera interna värden.*

8. Hur är det att arbeta hos SDF Angered?

- Vad är det bästa med din arbetsplats/Arbetsgivare?
- Hur skulle din arbetsplats kunna bli ännu bättre?

Vilken/vilka av de teoretiska fördelarna upplevs på SDF Angered, eller saknas. Återkoppling från fråga 5 <-specifikt fall.

9. Gör SDF Angered någonting för att du ska trivas på din arbetsplats?

- Vill du utveckla / exemplifiera?

Hur SDF Angered arbetar för att behålla personal. Alltså om de gör arbetsplatsen bättre för de anställda och isåfall vad dom erbjuder? Vad uppskattas/saknas?

Tema 3: Huruvida stämmer den föreställda bilden av SDF Angered överens med den upplevda bilden av SDF Angered? Finns det en diskrepans mellan den upplevda och faktiska bilden av SDF Angered?

10. Om du tänker på vad du förväntade innan du började arbeta och hur du upplever ditt arbete nu, hur mycket stämmer bilden överens?

- Fundera kring vad vi frågat tidigare, angående tiden före din anställning, i förhållande till nu?

- Har din bild av SDF Angered förändrats under din arbetstid? På vilket sätt?

Kopplar tillbaka till fråga 3. Och är direkt kopplat till frågeställning 3, vi vill veta hur diskrepansen ser ut. Detta ger oss en bild av till vilken grad identitet och image är överensstämmande.

11. Önskar du att du hade vetat något du inte visste om arbetsgivaren innan du började arbeta på SDF Angered?

- Hade detta fått dig att vara mer / mindre tveksam till att söka tjänsten?

Ger oss svar på eventuella styrkor och svagheter som finns internt som ej är överensstämmande med det som kommuniceras externt.

Sista frågan

12. Finns det någonting du skulle vilja tipsa SDF Angered om att förmedla eller arbeta med för att de ska kunna ha lättare att attrahera och behålla arbetskraft?

Ger konkreta förbättringsförslag utifrån respondenternas syn

Bilaga 3. ECA-Analys

ECA- Analysprotokoll	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5
Temat 1 - Image - Extern bild					
Hur kommer det sig att du började arbeta hos SDF Angered?	Jag ville ha nya utmaningar. Jag hade ju tidigare arbetat privat, och nu ville jag jobba kommunalt istället. Jag lockades av att det är så mångkulturellt, jag sökte jobb på flera stadsdelar med samma problematik.	Jag jobbade på boende under utbildningstiden och blev intresserad av Angered efter att läst och hört om det genom vänner och media. Ryktet om Angered var dåligt i media men det var Angered som plats som lockade inte just att jobba kommunalt.	Mitt första jobb var som behandlare på boende för ensamkommande barn och jag tyckte att det var jobbigt att kontakten där var ostrukturerad och lockades då av myndighetsarbete som är mer strukturerat. Jag lockades av att Angered hade ett introduktionsprogram som visade att man verkligen satsade på nyanställda. Det jag läst och hört om Angered lockade mig, att det var utmanande och mångkulturellt.	Jag hade praktik i Angered. Så jag hade kontakt med SDF Angered sen innan och hade många vänner som jobbade där.... Det har alltid varit självklart för mig att jobba inom kommun.	Det var en slump, jag ville bara ha jobb i Göteborg. Sen visste jag att jag ville jobba inom socialtjänsten så det var naturligt att söka som socialsekreterare.
Hur hitade du tjänsten hos SDF Angered?	Det var via annonser som jag har för mig att jag sökte via arbetsförmedlingen	Frågade en kompis som berättade att det fanns annons ute	Jag hitade jobbet via annonser.	Jag hitade tjänsten genom annons	Det fanns annonser om att de sökte personal, så jag sökte bland jobb arbetsförmedlingen och såg att Angered hade en annons ute där.

<p>Hur var din bild av SDF Angered innan du började arbeta där?</p>	<p>Att socialtjänsten är den stora kuggen det man sett innan, det är det jag lockas av. Myndighetsutövning är det är det som enligt skolan förmedlas som det "riktiga" jobbet som socionom. Jag hade fått en dålig bild av Angered som späddes på av vänner. Att lyssna på vänner är inte direkt det bästa man kan göra om man ska söka ett sånt här jobb. Min bild av Angered var att det var stort och tuftt område. Jag hade en dålig bild av SDF Angered som jag fått från folk och media, men när jag väl sökt jobbet fick jag en inifrån bild av vänner som jobbade här och fick genast en bättre bild av arbetsgivaren</p>	<p>Jag hade en väldigt go bild. Tyckte om att det var mångkulturellt och hade en väldigt positiv bild. Eftersom att det är ett speciellt utsatt område, hade jag hört att Angered hade extra mycket resurser och det satsades mycket och jag hade hört att det fanns en bra introduktion som gjorde att det blev en mjuk start.</p>	<p>Att det var ett spännande område och mycket som händer i hela stadsdelen. Själva jobbet skiljer inte så mycket på olika platser men jag visste att det var mångkulturellt och utmanande här.</p>	<p>Hade inte en bra bild efter praktiken. Men kände att denna enhet utefter chefer och kollegor var annorlunda och att det var bättre koll där. Bilden var att jag visste ungefär vad det skulle vara.</p>	<p>Hade ingen koll alls utan snarare en bild av vad jobbet som socialsekreterare var. Jag hade hört mycket negativt om Angered som plats i media, att det var ett utsatt och mångkulturellt område, något som peppade mig och gjorde att det kändes spännande att jobba här.</p>
<p>Vad kom din bild ifrån?</p>	<p>Det är primärt genom media och senare genom vänner som jobbade inom organisationen.</p>	<p>Jag har ju fått en bild av skolan om olika stadsdelar och visste att Angered var stort och resursstarkt. Och under utbildningen blev jag intresserad av Angered, mest genom vänner i skolan som berättat för mig om området.</p>	<p>Jag hade tidigare haft praktik och format en bild av organisationen då.</p>	<p>Bilden jag hade kom från vänner, kollegor. Och sen hade jag den egenformade bilden som jag skaffat mig under praktiken</p>	<p>Den bild jag hade sen innan kom mest från vänner. Aaa, det var främst genom vänner och media faktiskt. Sånt som man läser, ser på nyheterna</p>

<p>Vad förväntade du dig av SDF Angered som arbetsplats innan du började arbeta där?</p>	<p>Att det skulle vara bättre än vad jag trott först tack vare att vänner som arbetat där förmedlat en bättre bild. Angered ger en gedigen introduktion till skillnad från andra. Det är positivt och unikt att stadsdelen har ett ordentligt introduktionsprogram. De la stor fokus under intervjun på att prata om detta och det gjorde att jag fick större förväntan på jobbet.</p>	<p>Förväntade mig att det skulle finnas mycket resurser och att det skulle bli en ordentlig introduktion</p> <p>Förväntade mig en mjukstart, att inte bli inslängd.</p>	<p>Att få en ordentlig introduktion och en bättre struktur än på tidigare arbeten.</p>	<p>Hade förväntningar på att det skulle vara mer strukturerat på denna enhet än tidigare erfarenheter.</p> <p>Förväntade stöd och introduktion.</p>	<p>Förväntade mig ett ganska fyrkantigt arbete och att arbeta i ett område med mycket problematik kring brottslighet och integration.</p>
<p>Temna 2 - Identitet - intern bild</p>					
<p>Vad anser du vara viktigt hos en arbetsgivare?</p>	<p>Det som är viktigt hos en arbetsgivare är tillgänglighet av mina närmsta chefer och tydlighet, att jag alltid kan få svar.</p>	<p>Att ha en bra chef. Med det sagt att man inte märker av chefen. Om det är en dålig chef så märks det tydligt. Det är också jätteviktigt med handledning, speciellt hos socialtjänsten, där man arbetar med människor och deras livshistoria. Det ska finnas förutsättningar för att göra ett bra arbete.</p>	<p>Om jag pratar utifrån situationen som den är nu så känner jag att Det är viktigt att få informationen och får vara delaktiga och känna att vi kommer få vår åsikt hört, vilket inte har fungerat, det har inte funnits en transparens där man kan känna, vad händer nu, när man får en situation som är jobbig.</p>	<p>Att de är tillgängliga och att man ska kunna få en relation med sin arbetsgivare, i mitt fall med min enhetschef. att arbetsgivaren är genuint intresserad av mig och inte bara pratar introduktion, det är viktigt att de inte skapar förväntningar som inte finns utan det är viktigt med ärlighet och transparens.</p>	<p>Det är viktigt att vara som min chef, man ska ha en chef som litar på en, tror på en, och inte vill hålla kvar en utan vill genuint ens bästa, jag gillar idén med platta organisationer där man känner att chefen är som en kollega, att man kan prata med chefen om allt, det är viktigt att ha en bra relation och dialog och kunna påverka, bli sedd och att ha ett omväxlande arbete</p>
<p>Hur upplever du att du är en del av SDF Angered?</p>	<p>SDF Angered gör inget för att jag ska känna mig som en del av förvaltningen. Men genom introduktionsprogrammet försöker man skapa en delaktighet och en kultur. Man får också en bild av andra i organisationen, som de högsta hönsen och de som jobbar högt upp på förvaltningen och</p>	<p>Att det är så stor rulljans bidrar till att man kanske inte känner en lika stor "vi" känsla. Tillhörigheten till arbetsgivaren är mer lokal.</p>	<p>Man känner sig bara som en del av sin enhet, inte av SDF Angered utan bara vår våning. SDF Angered kommunicerar ingenting direkt till oss, all kommunikation sker internt här från vår chef till oss</p>	<p>Jag känner mig inte som en del av SDF Angered i stort. Folk som vi inte ens vet vilka de är kan prata om oss i media, utan att de har en aning om vilka vi är heller. De har inte en aning om vilka vi är och det skapar dålig med tillit och känns väldigt opersonligt.</p>	<p>Känner tillhörighet till min avdelning snarare än SDF Angered, det är för stort</p>

	ta del av historien. Detta skapar förståelse och samhörighet tycker jag.				Vi får massa massutskick. Det finns inga forum eller ställen där vi kan kommunicera med SDF. Angered i stort, vi vet aldrig hur vi ska diskutera saker utanför på vår våning, det skapar inte en kultur. Det går att få informationen genom intranätet men
Hur kommunicerar din arbetsgivare internt och hur påverkar det din bild av SDF Angered?	Det finns information på intranät men det är inget som jag hinner läsa eller ta del av. Jag läser utskick från närmsta chef och grupp men ibland blir det för mycket onödigt information, det är all möjlig information liksom. Vi kommunicerar även på APT träffar.	Jag får information genom intranätet men kommunikationen från SDF Angered går genom min närmsta chef och förmedlas därifrån. Vi har även APT träffar som är mest informativa. Jag hade gärna sett att de var mer sammanbibringande, att man byggde relationer med de andra inom organisationen..	Kommunikationen från SDF Angered där får vi inte så mycket av, jag upplever att kommunikationen till dem när oss anställda sist. Har upplevt att till och med andra avdelningar och externa får kommunikation före oss. Det skapar en dålig känsla. Det saknas en transparens från det höga informationsbesluten hela vägen ner. Den mesta info till oss kommer från tisdagsträffar.	Informationen har blivit mycket bättre. Jag tar del av information om arbetet från min närmsta chef genom veckobrev och APT träffar. Våra fredagsbrev är väldigt uppskattade. Dock är de väldigt transparenta och det blir ibland för mycket information. Detta kan då skapa oro, och jag hade hellre velat ha lagom information. Det är bra att vi känner att chefen lyssnar på oss och att vi kan påverka.	SDF Angered ger inte en rättvis bild, de lyfter oftast bara negativt och skrämselpropaganda.
Hur är det att arbeta hos SDF Angered?	Det bästa med att jobba här är den utmanande miljön med det mångkulturella perspektivet, och mina kompetenta kollegor gör att det blir intressant och man arbetar som ett bra team	Att det finns så många led kan göra att det blir krångligt men det känns som att det finns möjligheter.	Det finns en stark sammanhållning i vår grupp lokalt. Det sker eftersom vi planerar saker på egna initiativ. Angered är en bra arbetsgivare, jag gillar de inplanerade trivseldagarna, det är viktigt med sådant när man jobbar som vi gör. Det är väldigt viktigt.	Det bästa är att jag har en så bra arbetsgrupp. Min enhet är väldigt rolig att jobba på. Vi blir extra peppade av att ryktet om vår arbetsgrupp är väldigt bra och att andra enheter pratar om oss. Vår chef är duktig på fredagsbrev och att peppa gruppen i stort	Det är bra. Jag tycker att jag får det jag behöver för att kunna påverka här, jag känner mig inkluderad och litat alltid på att vår chef tar det vidare. Så vi känner att vi kan ta det vidare, och har möjlighet att påverka. Vi träffas tillsammans med kollegor varje månad en psykolog och har processenotgång vilket är bra för man ventilerar och pratar med kollegor för att få en gemensam bild. Vi har mycket gemensamma saker så

					vi är väldigt sammansvetsade. Vi stöttar varandra och har det bra i min grupp.
Gör SDF Angered någonting för att du ska trivas på din arbetsplats?	Arbetsgivaren gör det den ska göra men aldrig mer än så, aldrig extra positiva saker. Till och med jubor det blev inställt. Nu ska det vara trivseldag, men de hade glömt budgeten så det blev också inställt. Om vi ska öka trivseln och få extra motivation och ökad samhörighet krävs det individuella engagemang.	Introduktionen är bra den går alla. Förutom introduktionen gör faktiskt inte arbetsgivaren något utöver vad man kan förvänta sig av en arbetsgivare.	Ja, de fokuserar mycket på hälsan, jag upplever att de tycker att det är viktigt och att de är medvetna om att de påverkar arbetet. Vi får bland annat en cykel och fria träningspass.	Det känns som att de vill satsa på oss som grupp genom små saker som jubor och så vidare, genom det visar de uppskattning. Men fler och fler av dessa tillfällen blivit inställda och tas successivt bort i samband med budgetnedskämningar, vilket är oerhört negativt. På min avdelning uppmuntrar chefen våra egna initiativ och ger utrymme för dessa, det är uppskattat.	Vi gör mycket teamsaker på eget initiativ, men får absolut stöd från ledningen. Vi får mycket massutskick och får gå på massor av utbildningar det är bra, en bra lön och får det vi behöver.
Temna 3 - Hurvvida stämmer den föreställda bilden av SDF Angered överens med den upplevda bilden av SDF Angered?					
Om du tänker på vad du förväntade innan du började arbeta och hur du upplever ditt arbete nu, stämmer bilden överens?	Bilden jag hade innan stämmer bra överens med den som också är, mer åt det positiva än det negativa, det vardagliga folk pratar om låter värre än vart det är.. det finns en stigmatisering kring arbetsplatsen som inte riktigt stämmer överens, bilden i samhället är mer negativ och jag upplever inte samma.	Bilden jag hade överensstämmer med hur det är, även om budgetproblemen var något som påverkat bilden negativt. Jag upplever att det är en diskrepans mellan vilka möjligheter som finns och hur dessa faktiskt påverkas av budgeten.	Bilden jag hade innan stämmer med hur det är, jag tycker att det var bra under nästan hela året fram till nu, de försöker de satsar och det känner jag, det finns en budget vi måste respektera och då blir det tyvärr så att det blir nedskämningar	Bilden jag hade innan var att det skulle vara mycket introduktion osv, och möjligheten att gå bredvid var något jag också hade koll på. Men det blev inte så utan blev snarare att man blev släppt i arbetet mycket fortare än jag förväntat mig. Mer kontakt med min mentor än med förste socialsekreteraren som jag skulle gå bredvid. All upplärning och hjälp måste ske på mitt initiativ,	Bilden är inte överensstämmande, det är inte alls så illa som media pekar på att det ska vara, det är inte farligt, det är så roligt att jobba här, vi träffar så många olika typer av personer med olika behov, vi jobbar som psykologer, terapeuter och så vidare, det är mycket mer än bara ekonomiskt bistånd som man först trodde. Bilden jag hade var att det var mycket mer begränsat och innut och det är ett jobb som endast passar vissa personer, Det är många som inte klarar pressen, utan det är snarare

					<p>mycket utbrända och så. Speciellt här, men jag som är strukturerad tycker att det är fantastiskt att få göra det vi gör. Kommunikationen från SDF stämmer inte med eller lyfter inte vad som är viktigt, det är mycket skrämselpropaganda o inte mycket om det bra vi gör och vi hade gärna hört mer solskensstorres.</p>
<p>Önskar du att du hade vetat något du inte visste om arbetsgivaren innan du började arbeta på SDF. Angerend?</p>	<p>Nej, inget jag kan komma på just nu faktiskt.</p>	<p>Händelser som sker kan ju lätt slå håll på de saker som man hade i "bilden" av arbetsplatsen innan. Jag försöker att inte tänka på budget själv, men i vissa insatser kan det verkligen påverka vad man kan göra.</p>	<p>Firms massor som pågår, ibland känns det som att arbetsgivaren inte riktigt vågar lämna info ordentligt, för att de kanske tar en risk då eftersom det bara är till 99% bestämt. men en bra sak som händer nu är att områdeschef kommer eftersom att vi har klagat, då kommer hon och berättar om situationen</p>	<p>Hade velat veta att vår enhetschef ser oss på individnivå, som brickor som hon kan flytta utan att veta eller bry sig om mig som individ, det hade jag velat veta innan, det funkade bra på grupp nivå men inte på individnivå. Jag hade velat veta att man inte blir sedd utan bara är en kugge i hjulet.</p>	<p>Jag hade gärna vetat innan att det är så roligt som det är, att det är genuint och att man får mycket tillbaka, men det handlar ju mer om själva yrket. Jag hade gärna vetat mer om fördelar än vad jag fick veta även om basic saker. Jag fick bra introduktion när jag började, jag fick gå bredvid, det är inte något som är standardiserat.</p>
				<p>Hade jag vetat det innan hade jag gått in med en annan inställning och inte känt oro när jag inte kände mig sedd, jag blev först bekväm när jag fick reda på att flera andra kände samma sak. Tillit är väldigt viktigt.</p>	

<p>Finns det någonting du skulle vilja tipsa SDF. Angered om att förmedla eller arbeta med för att de ska kunna ha lättare att attrahera och behålla arbetskraft?</p>	<p>Om de ska göra något bättre så är det att skapa förutsättningar för att alla ska ha möjlighet att klara sitt jobb, sett till lokaler, möjligheter till det praktiska som fäktiskt behövs. Att hålla det man lovar alltid är oerhört viktigt för att alla ska stanna. Organisationsrikt yttas det ofta att: vi vet att det är mycket men kämpa på. Snacka inte bara utan gör saker istället, peppen blir verkanslös annars. under intervjun fick jag erbjudanden snarare än att sälja in mig själv, önskar att de hade varit mer intresserade av just mig och inte bara sålde sig själva.</p>	<p>Handledning är något som kan bli bättre. Det finns extem handledning, men den är en gång i månaden i grupp, Men det är lite lite. Önskar att det skulle finnas mer tid för reflektion och där man kan få ventilera med arbetsgivaren. Upplämningen är bra, men väldigt informativ. Om den hade varit under en längre period hade det varit bättre. Man hade exempelvis kunnat få gå med någon under en längre tid.</p>	<p>De måste jobba med transparens för att behålla personal, få oss att känna att vi kan påverka och bli hörda, gör man det kommer det bli ännu bättre annars funkas det bra det som är problem är det är att man känner sig ensam ibland och detta kunde motverkar det.</p>	<p>Högre chefer behöver vara mer intresserade av individerna, vill ämminstone ha ett ansikte, vill bli mer sedd och känna mig mer länkad till SDF. Angered, sluta titta inåt och leta fel utan vänd blicken utåt, se vad som påverkar utifrån. Förvama innan det publiceras saker när ni pratar om oss, vi skrev till politikerna det gav en förbättring och infon blev bättre och mer utifrån perspektiv vi kände att vi påverkade, att vi kunde göra skillnad vilket blev väldigt roligt och positivt, att man blir hörd gör det positivt och intrycket blir positivt.</p>	<p>De borde gå ut mer i media och prata om att det är ett bra område och inte bara lyfta det negativa. Var mer positiva och måla upp bilden. De borde informera mer i skolorna och så vidare och inte ge skräckeexmpel.</p>
---	---	---	---	--	---