



PERSONALVETARPROGRAMMET

En attraktiv arbetsgivare

Att stärka sitt arbetsgivarvarumärke i offentliga organisationer

Författare: Ajdin Mehanovic & Marcus Nilsson

Uppsats/Examensarbete: 15 hp

År: 2020

Handledare: Andreas Ottemo

Examinator: Mattias Nylund



PERSONALVETARPROGRAMMET

Abstract

BA – thesis:	15 hp
Subject:	Human Resources and Industrial Relations
Nivå:	Bachelor/First cycle
År:	2020
Supervisor:	Andreas Ottemo
Examiner:	Mattias Nylund

Keywords: Employer Branding, Organization, Change Work, Employer Brand, Attractive Employer, Public Organization

Background and problems: In this study, we want to investigate how a larger public organization deals with strengthening its employer brand while also wanting to be an attractive employer. The study wants to illustrate how several different factors in a public organization can influence how employees feel, but also how the organization performs certain measures to successfully attract employees to a reorganization. It is important to ensure that organizational changes are communicated to interested parties efficiently and correctly. In both the change process and employer branding work, communication is an important factor.

Purpose: The purpose of this essay is to investigate how a larger public organization has worked towards becoming an attractive employer and gain a greater understanding of the phenomenon of employer branding. To delineate the thesis and be able to answer the study's questions, we have chosen to focus on internal employer branding by taking part in assigned documents and interviews. By doing this, we get an idea of how the organization works with communication to create an attractive employer brand.

Method: This essay is based on a qualitative study with a starting point from a specific larger public organization in Sweden. Our study is based on targeted interviews and document analyses to be able to answer the study's purpose and question formulation. By examining the business documents, our understanding of the context of our study is strengthened. This also helps us understand how our interviewees work and apply policies and guidelines, and to understand their perception and experiences of these documents.

Results: The analysis of the empirical material shows that our case organization works actively with employer branding and strengthens its employer brand to differentiate itself in the labor market. The public sector is associated with secure employment, good development opportunities, and a balance between work and leisure. We believe it can be problematic to introduce new technical IT solutions in a large public organization. To succeed, this requires that the organization can successfully communicate the change, which we can see is a major challenge in the organization.

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till personerna i den offentliga organisationen för att de ställde upp på intervju trots den rådande pandemin när de hade som mest att göra. Utan er så hade detta arbetet inte varit möjligt. Slutligen vill vi ägna ett stort tack till alla som har stöttat oss genom att diskutera och gett oss konstruktiv kritik vilket har varit till stor hjälp under uppsatsskrivandet.

Avslutningsvis vill vi tacka vår handledare Andreas Ottemo som har stöttat oss genom hela arbetet, med feedback, inspiration och konstruktiv kritik som har hjälpt och pushat oss att ta denna studie från tegelsten till hus.



PERSONALVETARPROGRAMMET

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Syfte och frågeställningar	7
2. Tidigare forskning	8
2.1 Employer branding	8
2.2 Employer value proposition.....	10
2.3 Kommunikation.....	10
2.4 Digitalisering och organisationer	11
3. Metod	13
3.1 Metodval	13
3.2 Intervjuer.....	13
3.3 Urval & Kritik.....	14
3.4 Dokumentstudier	15
3.5 Validitet och reliabilitet	15
3.6 Etik.....	16
3.7 Analysmetod	17
4. Resultat & Analys	18
4.1 Tematisk analys översikt	18
4.2 Att vara en attraktiv arbetsgivare	18
5. Diskussion och slutsatser	29
6. Förslag till vidare forskning	31
8. Bilagor	34
Bilaga 1: Intervjuguide.....	34

1. Inledning

I Sverige är nästan 50 procent av befolkningen sysselsatta på arbetsmarknaden. Pensionärer och barn står för drygt en tredjedel som är utanför arbetsmarknaden resten är antingen arbetslösa, studerande eller gör något annat (Parment, Dyhre & Lutz, 2017). Statistik visar på att år 1990 hade drygt 75 procent av 20–21 åringar ett arbete medan den siffran idag inte nås förrän först vid 29 års ålder. Trots detta anser flera arbetsgivare att nyutexaminerade är oförberedda på arbetslivet eller att de har en utbildning som inte matchar arbetsgivarens behov (Parment, Dyhre & Lutz, 2017). Samtidigt finns det ett mycket stort rekryteringsbehov vilket gör att många organisationer står inför ett flertal utmaningar med att bland annat rekrytera personer med rätt kompetens. Detta gör att det råder en hög konkurrens mellan företag om medarbetare med en specifik kompetens. Rekryteringsbehovet för en specifik kompetens är många gånger större än den arbetskraft som finns tillgänglig (Wilden, Gudergan & Lings, 2010). Genom att bygga upp ett starkt varumärke ökar verksamheter sin konkurrenskraftighet och status som arbetsgivare vilket ger möjligheten till att rekrytera medarbetare med rätt kompetens till rimliga villkor (Parment, Dyhre & Lutz, 2017). För att göra detta kan företag använda sig av employer branding som handlar om arbetsgivarvarumärket och hur det förknippas med bland annat karriärmöjligheter, status, och lön. Sedan 90-talet har employer branding varit en viktig del i flera organisationers strategiska prioriteringar (Parment, Dyhre & Lutz, 2017). Företag som lyckas med ett effektivt employer branding-arbete kommer att få en konkurrensfördel och bli en allt mer attraktiv arbetsgivare (Parment, Dyhre & Lutz, 2017). Inom employer branding är det vanligt att man lyfter fram två delar, det interna och det externa perspektivet. Det interna perspektivet innefattar processer som riktar sig mot anställda i organisationen för att stärka arbetsgivarvarumärket, medan det externa perspektivet handlar om hur företag arbetar utåt för att attrahera potentiella medarbetare (Wilden, Gudergan & Lings, 2010). Employer branding är en del HR-arbetet. Boglind, Hällsten & Thilander (2013) förklarar att ett effektivt HR-arbete skapar tid för värdesättande aktiviteter. I denna studie undersöks en större offentlig organisation som står inför utmaningen med att vara en attraktiv arbetsgivare. Vi kommer framförallt att fokusera på det interna employer branding arbetet genom att undersöka hur fallorganisationen kommunicerar och arbetar med att stärka sitt arbetsgivarvarumärke för att bli attraktiv arbetsgivare. Organisationen genomgår samtidigt en stor organisationsförändring där tio redan relativt stora enheter skall slå samman till fyra centrala. För att lyckas med omstruktureringen och samtidigt arbeta mot att bli en allt mer attraktiv arbetsgivare tog kommunstyrelsen i fallorganisationen 2017 fram ett program för attraktiv arbetsgivare som

pågår mellan perioden 2019 till 2023. Programmet togs fram i syfte att bemöta den kommande kompetensbristen på arbetsmarknaden. I programmet framgår det att man ser medarbetare som en av de viktigaste resurserna i organisationen. Genom att erbjuda bland annat goda anställningsvillkor med jämställda och konkurrenskraftiga löner och en organisationskultur som främjar nyfikenhet och riskvilja hoppas man på att kunna differentiera sig från konkurrenter på arbetsmarknaden. En annan viktig faktor som tas upp i programmet är digitaliseringens utveckling. Förhoppningar knyts till att ny teknik kommer att bidra till en ökad effektivitet och förbättrad service för att kunna möta utmaningen med kompetensförsörjning. I en undersökning som gjordes av fackförbundet Vision samtidigt visar på ett svagt intresse bland ungdomar att arbeta i den offentliga sektorn. Endast 13 procent av studenterna kopplade den offentliga sektorn till intressanta arbetsuppgifter (Motivation, 2014). Det har även skett en stor förändring över tid i synen på vad det innebär att göra en karriär. Från inställningen att "leva för att arbeta" så har dagens 90-talister istället inställningen att man "arbetar för att leva" (Parment, Dyhre & Lutz, 2018). Vi kan även se en ökning i andelen som väljer att läsa vidare efter gymnasieskolan, år 2000 var andelen högutbildade 16 procent jämfört med dagens 28 procent vilket är en ökning på 16 procent (SCB, 2020). Den organisationen vi undersöker står därmed inför problematiken att attrahera, utveckla och behålla medarbetare vilket kräver strategier för ledning och styrning.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen de villkoren för employer branding inom en större offentliga organisation och hur de bidrar till att göra en arbetsgivare attraktiv. Respondenterna som deltog i studien har olika yrkesroller i fallorganisationen där dom arbetar aktivt för att bli en attraktiv arbetsgivare. Vi undersökte detta genom intervjuundersökning med sex informanter från fallorganisationen, kompletterad med analys av relevant policy. För att avgränsa uppsatsen och kunna besvara studiens frågeställningar har vi valt att fokusera på intern employer branding genom intervjuer och kompletterande dokument.

Följande frågeställningar är relevanta för studien:

- Hur arbetar fallorganisationen med employer branding för att stärka sitt varumärke och vilka utmaningar finns det?
- Vilka utmaningar följer av att fallorganisationen är en offentlig verksamhet och att den genomgår ett omfattande förändringsarbete?

2. Tidigare forskning

I detta avsnitt kommer vi att presentera de teorier som ligger till grund för denna studie. Studiens fokus ligger på hur fallorganisationen arbetar mot att bli en attraktiv arbetsgivare. Vi kommer därmed presentera relevant forskning inom employer branding, kommunikation, digitalisering och organisation som viktiga att belysa för att förstå ett organisationsarbete mot att bli en attraktiv arbetsgivare.

2.1 Employer branding

Arbetsmarknaden är föränderlig och har inte samma förutsättningar idag som för 20 år sedan. I dagens samhälle är man ständigt uppkopplad och en ny generation på arbetsmarknaden vilka är uppvuxna med sociala medier där feedback och bekräftelse ges direkt. Behovet efter bekräftelse är även något som visas i arbetslivet. I flera undersökningar kan man se att medarbetare, framförallt 90-talister, uttrycker ett stort behov av feedback och personlig utveckling (Parment, Dyhre & Lutz, 2017). Detta kräver en arbetsgivare som är engagerad och inte endast ser till jobbprestationer utan även till individens livssituationer i sin helhet. Företag som är medvetna om vilka faktorer potentiella medarbetare eftersträvar har även större chanserna till en lyckad rekrytering. En stor fördel med att vara en attraktiv arbetsgivare är att man ofta får förtur på de bästa kandidaterna och kan behålla dessa nyckelpersoner i företaget. Detta sker eftersom medarbetare som är nöjda med sin arbetsplats kontinuerligt kommunicerar detta utåt vilket stärker arbetsgivarvarumärket (Parment, Dyhre & Lutz, 2017). Employer branding som är en strategi för att stärka arbetsgivarvarumärket lanserades på bred front av två forskare vid London Business School 1996. Forskarna själva definierar employer branding som:

The package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company” (Barrow & Ambler citerade från Parment, Dyrhe & Lutz, 2017:7)

Sammanfattningsvis handlar det om helheten och vilken förknippning arbetsgivarvarumärke har med bland annat karriärmöjligheter, lön, status och andra förmåner (Parment, Dyhre & Lutz, 2017). Enligt Backhaus och Tikoo (2004) handlar employer branding om att skapa en unik identitet som förknippas med organisationen. Det är ett långsiktigt arbete som bör vara en del av det ett företags övriga strategiarbete. Genom att som företag vara medveten om vilka faktorer

som potentiella medarbetare eftersträvar ökar även chanserna till en lyckad rekrytering. En annan aspekt av employer branding är kommunikationen, exempelvis är det nödvändigt att HR-avdelningen och kommunikationsavdelningen, som är en central del av många organisationer har ett fungerande samarbete för att kunna bygga ett attraktivt arbetsgivarvarumärke. Men det är även medarbetare, tidigare anställda, PR-byråer och kritiker som kommunicera ut vad ett varumärke representerar. Parment, Dyhre & Lutz (2017) menar att arbete med att bygga upp ett starkt arbetsgivarvarumärke bör vara en långsiktig ansträngning som sker i samband med det övriga strategiska arbetet i alla organisationer. Att vara en attraktiv arbetsgivare är lönsamt och företag som kan bedriva ett framgångsrikt employer branding arbete ges även möjligheten till att anställa nyckelpersoner utan att behöva betala en högre lön eller erbjuda andra förmåner. Något som lockar den nya generationen av 90-talister är företag som är öppna med sina värderingar, styrkor och svagheter. De vill se det genuina i företagen. Det är inte lönen som är den avgörande faktorn för dessa personer, de väljer hellre ett företag som har utvecklat ett starkt arbetsgivarvarumärke och erbjuder rimliga anställningsvillkor. Det viktiga för dessa personer är möjligheten till att utvecklas och röra sig framåt på arbetsmarknaden och i sin karriär. När en organisation lyckas skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke som den arbets sökande upplever stämmer överens med deras egna värderingar är personen mer benägen att söka sig till företaget (Backhaus och Tikoo, 2004). Detta ställer krav på arbetsgivarna som måste kunna kommunicera ut på ett framgångsrikt sätt varför dessa personer ska välja deras arbetsplats (Parment, Dyhre & Lutz, 2017). Detta är ett skäl till att organisationer väljer att arbeta med sitt varumärke för att skapa en trygghet och varaktighet (Uggla, 2015).

Eftersom det är av intresse att granska likheter och skillnader från privat sektor i arbetet med employer branding. Gill (2010) förklarar att de finns en skillnad mellan offentlig och privat sektor framförallt gällande frågor om ledarskap och förmågan att implementera nya arbetssätt. Boyne (2002) nämner att de stora skillnaderna mellan sektorerna är ägandeskapet, finansiering och hur de styrs. Den byråkratiska organisationskulturen som förknippas med offentlig verksamhet är det som hindra organisationen till nytänkande och utveckling, men kulturen kan förändras vilket ger organisationen möjligheten till att förändras och bli konkurrenskraftiga (Duivenboden & Thaen, 2008). Det som skiljer dessa sektorer åt är även att den offentliga sektorn är icke-vinstdrivande medans den privata sektorn är vinstorienterad. Ytterligare skillnader är att i den offentliga sektorn väljs ansvariga av skattebetalare vilket skiljer sig åt från privat sektor (Aversano & Christiaens, 2014). Detta innebär att offentlig verksamhet begränsas av bland annat kommunallagen, förvaltningslagen och speciallagstiftning som kan kompletteras vilket begränsar deras resurser och utvecklingsmöjligheter (Regeringskansliet,

2015; Eskildsen, Kristensen & Juhl, 2004). Större förändringar i offentliga sektorn beslutas av politikerna vilket kan få negativa effekter på genomförandeprocessen eftersom den behöver anpassas beroende på hur eniga politikerna är beslutet (Bengtsson, 2012).

2.2 Employer value proposition

Ett misstag som flera arbetsgivare gör är att endast betrakta sina medarbetare som resurser som endast erbjuds kompetensutveckling och ges befordringar när det passar arbetsgivaren. Detta resulterar ofta i att medarbetare väljer att byta arbetsgivare. För att lyckas med sitt employer branding-arbete menar Parment, Dyhre & Lutz (2017) att organisationer bör tänka på sina medarbetare genom EVP "*employer value proposition*" vilket handlar om medarbetarlöftet och vad företaget kan erbjuda sina medarbetare. Att värna om sina medarbetare är en av grundpelarna i att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke. EVP ger även företag ett bra verktyg att identifiera vilka faktorer medarbetare och potentiella medarbetare ser som de mest attraktiva (Parment, Dyhre & Lutz, 2017). Bland annat bör arbetsgivare lyfta fram interna karriärvägar och vilka fördelar det finns med att stanna kvar inom företag. Genom att erbjuda interna karriärvägar ökar även tilliten till organisationen eftersom medarbetarna känner att de ges möjligheten till att utvecklas. Detta bidrar till medarbetarna känner ett ökat krav vilket är positivt och utvecklar organisationen. Det skapar även en intern arbetsmarknad i organisationen som gör att personer hamnar där de är mest lämpade (Parment, Dyhre & Lutz, 2017).

2.3 Kommunikation

Employer branding handlar till en stor del om kommunikation vilket är en viktig och grundläggande organisatorisk process. På traditionellt sätt kan kommunikation definieras som processer där det sker ett utbyte av information mellan individer eller grupper. En effektiv kommunikation bidrar till en god organisationskultur och är en viktig del i arbetet mot att bli en attraktiv arbetsgivare. Genom att mottagaren uppfattar informationen på ett korrekt sätt från sändaren utvecklas en ömsesidig förståelse (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Kommunikationen i en större offentlig organisation är en viktig faktor, framförallt under en större omorganisation när alla i organisationen behöver ta del av samma information. Julia Balogun (2006) lyfter fram att förändringsprocessen är en viktig del i en organisation. Inom offentlig sektor är det politikerna som står för beslutsfattandet och planeringen för att sedan delge informationen till ansvariga i organisationen, vilka i sin tur fördelar informationen till organisationens förvaltningar för att verkställas. Balogun (2006) betonar också vikten av den horisontella

kommunikationen och samarbetet i organisationer där mål är att både kunder och konkurrenter ska uppfatta organisationen som trendsättare. Det finns flera utmaningar med att bedriva ett framgångsrikt förändringsarbete under omfattande organisationsförändring. Burns (2007) lyfter att förändringsarbete oftast ser rätt ut på pappret men kan påverka berörda parter negativt och leda till att resultaten inte blir som förväntat. Organisatoriska förändringar är oftast komplexa och det är viktigt att alla i organisationen är delaktiga och involverade i processen (Nadim & Singh, 2019). Vid ett förändringsarbete är det viktigt att involvera medarbetarna och visa nya handlingssätt, vilket kan komma att bidra till att minska motståndet till förändringar i framtiden (Nadim & Singh, 2019) Genom att bedriva den interna kommunikationen på ett effektivt sätt kommer medarbetare känna sig delaktiga i förändringsprocessen. En god och ärlig kommunikation bidrar till en ökad produktivitet och att organisationens arbetsgivarvarumärke stärks (Parment, Dyhre & Lutz, 2017).

2.4 Digitalisering och organisationer

De flesta större organisationer är i behov av resurser som exempelvis kapital, arbetskraft och råvaror som erbjuds från omvärlden (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Utvecklingen av ny teknik inom information- och kommunikationsområden har skett i en revolutionerande fart där den nya tekniken har bidragit till en effektivisering inom flera områden i organisationer. Jacobsen och Thorsvik (2014) lyfter fram hur viktigt det är med en organisationskultur som bidrar till gemenskap och ett socialt sammanhang. Detta är även något som fallorganisationen strävar efter genom bland annat att erbjuda goda anställningsvillkor och trygg arbetsmiljö. Sandblad, Gulliksen, Lantz, Walldius och Åborg (2018) belyser att digitaliseringen har haft en inverkan på alla led i organisationer, bland annat är det vanligt att dokument och avtal många gånger hanteras elektroniskt. Även utanför organisationen bidrar digitaliseringen till effektivare lösningar genom exempelvis nya kommunikationssätt. Eftersom det finns tydliga och väldokumenterade anknytningar mellan väl utarbetade digitala system och -tjänster med hög effektivitet och god lönsamhet, så vill större offentliga organisationer vara en del av den digitaliserade världen. Sandblad et al, (2018) poängterar att organisationer vill minska på personalstyrkan till en viss del och därmed öka digitaliseringen som ersätter dem. Det kan dock leda till en högre arbetsbelastning som ses negativt ur en hälso- och arbetsmiljösynpunkt (Sandblad et al, 2018).

2.5 Slutsats

Det blir allt vanligare att större organisationer behöver anpassa sig till omvärlden och ta hänsyn till aktiviteter som bidrar till att stärka arbetsgivarvarumärket och vara attraktiva arbetsgivare både för nuvarande och potentiella medarbetare. Vi har i det ovanstående stycket lyft och belyst vikten av olika strategiska åtgärder som behövs i en större organisation för att lyckas med det pågående arbetet, utifrån tidigare forskning. Således kommer vi i denna studie lyfta aspekter som employer branding, kommunikation, digitalisering och organisation som relevanta aspekter att belysa för att förstå ett organisationsarbete med att bli en attraktiv arbetsgivare. Vi fokuserar särskild på vilken tyngd dessa delar har för en större offentlig organisation som är under omorganisation.

3. Metod

I detta avsnitt kommer studiens tillvägagångssätt att presenteras samt val av metod där vi motiverar och redogör för vårt val av insamling av empirin. Sedan kommer vi i denna delen att presentera intervjumetoden, urval och kritik, dokumentstudie, validitet och reliabilitet, etik och för att sedan avsluta med analysmetod.

3.1 Metodval

Denna uppsats bygger på en kvalitativ studie med startpunkt från en specifik större offentlig organisation i Sverige. Vår studie bygger på målinriktade intervjuer och dokumentanalys (Bryman, 2013). Bryman (2013) lyfter fram att en styrka med dessa metoder är att de låter oss undersöka, tolka och förstå ett fenomen utifrån de intervjuades egna upplevelser. Samtidigt kan de generera en bredare uppfattning om det sammanhang som undersöks. Genom att undersöka fallorganisationens dokument för attraktiv arbetsgivare stärks vår förståelse av kontexten för vår studie. Detta hjälper oss även att förstå hur våra intervjupersoner arbetar och använder sig av policys och riktlinjer och att förstå deras upplevelser och erfarenheter av dessa dokument. Eftersom vi vill undersöka fenomenet att vara en attraktiv arbetsgivare utifrån intervjupersonernas perspektiv passar en kvalitativ ansats oss (Barmark & Djurfeldt, 2015). Denna studie utgår ifrån en kombination av både induktiv och deduktiv metod. Det deduktiva angreppssättet utmärks av att teori starkt ramar in en studie och färgar resultatet samtidigt som det induktiva angreppssättet är det omvända, nämligen att empirin ligger till grund för teori genereringen. Att vi både färgats av teoretiska begrepp i utformandet av vår studie samtidigt som vårt mål är att få en djupare förståelse för organisationens aktiviteter ur våra respondenters perspektiv. Innebär att begreppet abduktiv strategi bäst beskriver vårt arbetssätt i denna studie, då vi växlar mellan empiri av kvalitativa intervjuer och teori inom ämnet för vår studie (Bryman, 2013).

3.2 Intervjuer

Intervjuerna som genomfördes var semistrukturerade och utgick från en förbestämd intervjuguide. Hur en större offentlig organisation arbetar mot att vara en attraktiv arbetsgivare låg till grund för intervjufrågorna. Bryman (2013) diskuterar vikten av utformningen av en

intervjuguide och hur specifik intervjuguiden behöver vara för att fånga den information som behövs för att man ska lyckas med en bra intervju. Intervjuguiden vi använde oss av innefattade bakgrundsfrågor, huvudfrågor, förslag till följdfrågor och slutligen avslutande frågor. Det byggdes på med följdfrågor från egna reflektioner för att kunna få den empiri som behövdes för denna studie, för att sedan övergå till avslutande frågor där intervjupersonen byggde på med information som den tyckte var relevant för vår studie, och avslutande där vi frågade om vi kunde återkomma om vi kände att det behövdes. Intervju anses oftast som ett effektivt och flexibelt sätt att samla in information på men kan innebära olika svårigheter för intervjuaren. Hallin & Helin (2018) lyfter att det krävs planering för att transkribera och analysera det insamlade materialet vilket är ett tidskrävande arbete. Semistrukturerade intervjuer ger möjlighet till flexibilitet och en större bredd till att ställa följdfrågor och att kunna ta intervjun i olika riktningar utifrån hur intervjun utvecklas (Bryman, 2013). Med möjligheten till att kunna avvika från intervjuguiden skapas en flexibilitet som eftersträvas i semistrukturerade intervjuer och på så sätt anpassas intervjun till den information som behövs för att besvara studiens frågeställning (Bryman, 2013). Semistrukturerade intervjuer kan både ha positiva och negativa effekter. De positiva är att det oftast blir ett avslappnat och givande samtal medan de negativa effekterna är den så kallade intervjuareffekten. Vilket handlar om när intervju används som metod är det viktigt att ta hänsyn till omständigheterna för stunden som exempelvis vilken miljö intervjun sker i. Men även att respondenten kan ha missuppfattat eller feltolkat något ord eller begrepp vilket kan komma att påverka hur respondenten känner för tillfället och därmed utfallen i dennes svar, detta kallas även för intervjuareffekt (Hallin & Helin, 2018). I denna studie hade vi sex intervjupersoner där intervjupersonerna hade olika positioner i organisationen. Resultatet i studien kan komma att påverkas av både forskarens och respondentens kön, etnicitet och sociala bakgrund (Bryman, 2013). Intervjuerna gjordes digitalt med den digitala plattformen "Zoom". Intervjuerna spelades in och transkriberades så att vi kunde få en rättvis bild av intervjusvaren, vilket även bidrog till att vi inte behövde föra några anteckningar under intervjun och kunde lägga fullt fokus på intervjun och respondenternas svar (Bryman, 2013).

3.3 Urval & Kritik

För att få en större bredd på studien valde vi att intervjua personer med olika positioner inom fallorganisationen men som var tvungna att möta våra kriterier. Dessa var (1) personen ska vara delaktig i arbetet mot att vara attraktiv arbetsgivare, (2) behöver besitta kunskap om hur fallorganisation har arbetat eller arbetar mot för att uppnå målen. Detta innebär att vi gjorde ett

målinriktat urval där de tillfrågade var både chefer i högre positioner men även medarbetare som är delaktiga i arbetet mot att bli en attraktiv arbetsgivare. Målinriktat urval implicerar ett strategiskt val av deltagare som innehar rätt kompetens för att kunna besvara studiens forskningsfrågor (Bryman, 2013). Till följd av Covid-19 så kunde inte alla utvalda personer medverka i vår studie vilket resulterade i att vi använde oss av ett bekvämlighetsurval. Ett bekvämlighetsurval är när man beslutar sig för att intervjua personer som är tillgängliga för forskningen (Bryman, 2013). Vi var tvungna att anpassa oss efter situationen och alla planerade intervjuer kunde inte genomföras vilket även begränsade urvalet. I denna studie har vi intervjuat sex personer där alla har olika yrkesroller i fallorganisationen och att endast intervjua sex personer representerar inte hela organisationen och deras arbetet mot att vara en attraktiv arbetsgivare. Kritik kan även ges till studien att intervjuerna som genomfördes var alla via digitala möten istället för att träffas fysiskt, vilket var ett aktivt val på grund att den Corona pandemin som råder i samhället. Anonymiseringen har varit ett problem under hela studiens gång. Största utmaningen har varit att det finns specifika saker hos fallorganisationen som vi tycker är relevanta och intressanta för denna studien men är svåra att skriva om på grund av att vi vill bevara anonymiteten. Detta har försvårat vissa delar som exempelvis att utforma syfte och frågeställningar, vilket kan bidra till en viss svårighet för läsaren.

3.4 Dokumentstudier

Vi fick tillgång till fallorganisationens intranät där vi kunde hitta relevanta dokument för studiens frågeställningar. Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, Towns & Wängnerud (2017) förklarar att flera forskningsperspektiv kan ge en studie en sannare och mer komplett bild. Vi valde därför att komplettera intervjuer med relevanta dokument från fallorganisationens för attraktiv arbetsgivare. De dokument som framförallt har använts är organisationens program för attraktiv arbetsgivare vilket togs fram 2017 av kommunstyrelsen. Programmet gav oss en bredare bild av organisationens arbete mot att vara en attraktiv arbetsgivare. Dokumenten endast använts för att komplettera respondenterna uttalanden i analys och resultat.

3.5 Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet är två aktuella begrepp när det gäller att mäta en studies kvalité och visa dess pålitlighet (Bryman, 2013). Flera kvalitativa forskare har dock diskuterat hur pass relevant validitet och reliabilitet faktiskt är vid kvalitativa undersökningar (Bryman, 2013). Validiteten handlar om att mäta det man avser att mäta, en hög validitet bekräftar att studien

har undersökt det som sägs. Att mäta validitet i en kvalitativ studie kan vara problematiskt eftersom det ofta inte görs någon mätning. Till denna studie utformades en intervjuguide utifrån studiens syfte och frågeställningar för att höja validiteten. Därtill är personerna som har intervjuats delaktiga i arbetet mot att vara en attraktiv arbetsgivare. Reliabiliteten handlar om studiens tillförlitlighet, det vill säga att resultaten från studien inte är varierande (Bryman, 2013). Detta förutsätter att det man undersöker och mäter är stadigt för att få samma resultat vid en upprepade studie (Bryman, 2013). Genom att ställa liknande frågor till intervjupersonerna så har vi kunnat identifiera likheter i svaren vilket bidrar till en ökad tillförlitligheten i studien. LeCompte & Goetz (1982) tar upp begreppen intern och extern validitet vilket handlar om att forskarna är överens om de tolkningar som görs. Den interna validiteten styr tillförlitligheten i studie medan den externa validiteten styr om resultatet går att generalisera (Bryman, 2013). Det ska även finnas en överensstämmelse mellan de observationer och de teoretiska idéer som lyfts fram i studien. Under arbetet och innan intervjuerna genomfördes har de olika begreppen diskuterats för att säkerställa att vi har samma tolkningar och uppfattning om begreppen som används.

3.6 Etik

I studien har vi tagit hänsyn till de etiska krav som presenteras nedan. Etiska överväganden är en viktig del i varje forskningsstudie för att säkerställa kvalitén (Vetenskapsrådet, 2002). Vetenskapsrådet (2017) förklarar att det finns fyra olika huvudkrav att ta hänsyn till för att skydda individen. Kraven är samtyckeskravet, konfidentialitetskravet, informationskravet och nyttjandekravet. Dessa grundläggande etiska krav handlar om frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet för de personer som väljer att bidra i studien (Bryman, 2013). Detta innebär att forskarna har en skyldighet till att bland annat informera berörda parter om studien syfte och vilka villkor som gäller för deras deltagande (Bryman, 2013). Det är viktigt att upplysa personer som väljer att delta i studien om deras rätt till att bestämma och även avbryta sin medverkan (Bryman, 2013). Innan vi genomförde samtliga intervjuer så skickades ett samtyckesformulär ut till respektive part med information om studien och om oss som författare. Det framgick även i mejlet att intervjupersonernas deltagande var helt frivilligt och kunde avbrytas när som helst. Utöver detta informerade vi respondenterna om att intervjuerna kommer att spelas in för transkribering och att deras svar skulle behandlas konfidentiellt.

3.7 Analyismetod

En viktig del i varje studie är att beskriva hur det insamlade materialet analyserades och vad som ligger till grund för analysmetoden (Braun & Clarke, 2006). Vi kommer därmed i följande avsnitt redogöra för hur vi har analyserat både intervjuer och dokument från organisationen. Efter våra intervjutillfällen transkriberade vi det inspelade materialet. Enligt Bryman (2013) är transkriberingen till för att underlätta för forskarna att minnas och reflektera över materialet för att sedan kunna göra en djupare analys. Vi genomförde sex intervjuer där vi delade upp transkriberingsarbetet mellan oss. Bryman (2013) presenterar ett flertal olika modeller som kan användas som analysmetod. Vi valde i denna studie att använda oss av tematisk analys. Det är en metod för att identifiera mönster och likheter i det insamlade materialet för att sedan organisera dessa i olika huvud- och underkategorier. Bryman (2013) framhäver att tematisk analys är en av de mest förekommande tillvägagångssätten. Braun & Clarke (2006) förklarar att tematisk analys är ett effektivt och flexibelt arbetssätt som syftar till att strukturera upp det insamlade materialet. Dessa huvud- och underkategorier, även kallat "teman" och "subteman", skapas från att grundligt och djupgående studera det insamlade materialet för att identifiera upprepade mönster (Bryman, 2013). Vi kunde efter transkribering tillsammans med dokument från organisationen grundligt söka efter likheter och upprepade mönster att kategorisera. Vi utgick utifrån studiens syfte och frågeställningar i sökandet. Med utgångspunkt från Bryman (2013) och Braun & Clarke (2006) delades arbetet in i fyra olika delar för att på ett effektivt sätt bearbeta materialet. Det första momentet var att transkribera materialet. Därefter kunde vi skapa oss en helhetsbild av det insamlade materialet från både intervjuer och dokument, anteckningar och likheter noterades under bearbetningen. Det andra momentet bestod av en mer djupgående analys av materialet. Genom att göra det kunde vi identifiera mönster och likheter för att skapa olika koder. I det tredje momentet var målet att kategorisera koderna som kom fram från det andra momentet. Genom att sammanställa koderna kunde vi identifiera flera huvudteman utifrån studiens syfte och frågeställningar. Den sista fasen bestod av att koppla underteman till de huvudteman vilket identifierades i den tredje fasen.

4. Resultat & Analys

I följande avsnitt kommer vi att presentera resultat av det insamlade empiriska materialet från intervjuer och kompletterande dokument för attraktiv arbetsgivare, samt göra tolkningar gentemot vår teori och tidigare forskning. Kapitlet kommer att inledas med en översikt av den tematiska analysen för att sedan presentera de fyra utvalda undergrupperna.

4.1 Tematisk analys översikt

Efter att ha studerat det empiriska materialet kunde vi identifiera skillnader och likheter och i de kompletterande dokumenten om hur fallorganisationen arbetar mot att vara en attraktiv arbetsgivare. Utifrån studiens syfte, frågeställningar och det empiriska materialet kunde vi kategorisera dessa skillnader och likheter in i grupper. För att få en tydlig koppling mellan tidigare forskning och det insamlade materialet valde vi kategorier som passade in på studien. Huvudtemat blev “att vara en attraktiv arbetsgivare” där vi sedan placerade in undergrupper. Undergrupperna resulterade i fyra enskilda kategorier vilket framgår i tabellen.

Tabell 1. Översikt tematisk analys

Huvudteman	Undergrupper
Att vara en attraktiv arbetsgivare	Employer branding
	Medarbetarlöftet
	Offentlig organisation
	Förändringsarbete

4.2 Att vara en attraktiv arbetsgivare

Employer Branding

I intervjuerna framgick det att employer branding är ett långsiktigt arbete som har utvecklats i organisationen sedan 2008. Employer Branding ses av respondenterna som en viktig pusselbit i att stärka fallorganisationens arbetsgivarvarumärke. Backhaus & Tikoo (2004) menar att ett starkt arbetsgivarvarumärke ökar organisationens attraktion till potentiella medarbetare vilket

vi ser stämmer överens med respondenternas uttalanden. Respondenterna lyfter en stolthet och styrka i att organisationen har arbetat med employer branding under en längre tid.

...Man gjorde ett ganska gediget arbete 2008 när man tittade på det internt och externt, genom att undersöka olika målgrupper och hur uppfattas och hur vill vi uppfattas som arbetsgivare... (Intervjuperson 2).

...Jag tycker att det finns en enorm kompetens kring Employer Branding frågorna och [...] har fått pris på det upprepade gånger, det är liksom enda kommunen som har jobbat ganska länge med sina Employer Branding frågor... (Intervjuperson 5)

Några av respondenterna jobbar väldigt nära och strategiskt med employing branding och kunde ge oss en helhetsbild av det arbete som fallorganisationen står inför. Genom att intervjua dessa personer som hade bättre insyn kunde de förklara hur det dagliga arbetet utförs för att stärka organisationens arbetsgivarvarumärke. Med ett sådant synsätt blir fallorganisationens arbete mer synligt och vi ser hur detta stämmer in på Parment, Dyhre & Lutz (2017) som betonar att uppbyggnaden av arbetsgivarvarumärket ökar organisationens konkurrenskraft vilket även påpekades av intervjupersonerna. Respondenterna hade liknande åsikter om de insatser som görs av organisationen för att stärka arbetsgivarvarumärket och differentiera sig på arbetsmarknaden. Parment, Dyhre & Lutz (2017) lyfter att organisationer som betraktar sina medarbetare enbart som resurser kan bidra till att organisationen inte lyckas med employer branding-arbetet. Vi ser att detta är en stor utmaning för vår fallorganisation som har kommunicerat utåt och inte nått fram till organisationens olika verksamheter.

...Men sen finns det saker att kommunicera men sen finns det också att vara en attraktiv arbetsgivare går ju in i väldigt mycket annat som arbetsmiljöfrågor, hur vi får personalen att trivas, och inte bara hur man kommunicerar det utåt... (Intervjuperson 1)

Efter att vi studerat transkriberingarna och dokumenten för attraktiv arbetsgivare kan vi se att organisationens arbete ligger i linje med den forskning som finns om employer branding. Det som flera respondenter lyfter fram är vikten av ett fungerande samarbete i organisationen och att medarbetare är delaktiga i förändringsarbetet. Nadim & Singh (2019) förklarar att förändringar är komplexa och att det är viktigt att alla i en organisation är involverade och delaktiga i förändringsarbeten. Intervjupersonerna visar ett starkt engagemang och ser arbetet mot att bli en attraktiv arbetsgivare som en långsiktig process. Detta lyfter Parment, Dyhre & Lutz (2017) som en viktig del i att stärka sitt arbetsgivarvarumärke. En av respondenterna förklarar vikten av samarbete:

...Vissa åtgärder som görs påvisar hur vi förbättrar oss som arbetsgivare, och det krävs att vi kommunicerar med medarbetarna. Vi konkurrerar på den privata marknaden i jättemånga av våra sektorer och då måste vi hitta vägar som passar den offentliga sektorn... (Intervjuperson 2)

Employer branding-arbetet är en del av arbetet i att stärka arbetsgivarvarumärke. Det krävs bland annat att organisationens har en fungerande intern kommunikation för att lyckas med arbetet med att employer branding-arbetet och stärka sitt arbetsgivarvarumärke (Parment, Dyhre & Lutz, 2017). Parment, Dyhre & Lutz (2017) framhäver att arbetsgivarvarumärket även kan utvärderas genom diverse mätningar. Respondenterna förklarar att organisationen för statistik och mäter flera saker i organisationen som går att koppla till arbetet mot att bli en attraktiv arbetsgivare. Bland annat görs mätning för hur många ansökningar en tjänst får, arbetsmiljön i organisationen och sjukfrånvaro. En av respondenterna förklarar det på följande sätt:

...Vi mäter massor av olika saker som kan falla in under det begreppet. När det gäller rekryteringar mäter vi tex hur många sökande vi får på tjänster, personalomsättning men den typen av frågor. Får vi fler sökande på tjänster och har lägre personalomsättning så är det klart att den kan översättas till att det kan handla om att vi är en attraktiv arbetsgivare... (Intervjuperson 1)

Vidare framgår det att marknadsföringen är en viktig del i att stärka organisationens arbetsgivarvarumärke. Genom att anordna arbetsmarknadsdagar, delta i olika mässor och vara aktiva på sociala medier försöker man marknadsföra organisationen som arbetsgivare.

...Vi liksom hela tiden jobbar med att marknadsföra oss utåt och vi vill att våra medarbetare trivs och stannar... (Intervjuperson 1)

Respondenterna menar att det som stärker deras arbetsgivarvarumärke är bland annat deras organisationskultur. Man uppfattar att medarbetarna är en av de viktigaste resurserna i organisationen. Genom att erbjuda goda anställningsvillkor och med chefer som har en hög tillit och stödjer sina medarbetare får alla en känsla av solidaritet. Respondenterna menar att det är minst lika viktigt att värna om sina medarbetare som det är att attrahera nya. En intervjupersonerna förklarar vilka möjligheter offentlig sektor erbjuder:

...Organisationen är stor och det finns fördelar gentemot mindre organisationer. Exempelvis som HR chef i en del av organisationen och fackförvaltningarna där flera HR chefer jobbar. Vilket gör att jag kan byta inom mitt HR yrke. Jobbar jag som HR specialist så kan jag exempelvis få jobb på viss enhet och bli planeringsledare och jobba med HR frågor där... (Intervjuperson 4)

Enligt respondenterna erbjuds det stora möjligheter till att utvecklas i fallorganisationen. Eftersom organisationen är stor erbjuds medarbetare möjligheten att kunna byta arbete inom organisationen där möjligheten ges att utveckla sina kunskaper ytterligare inom samma arbetsområde. Detta betonas också av Wilden, Gudergan & Lings (2010) som menar att det är viktigt att ge både befintliga och potentiella medarbetare möjligheten till att utvecklas i sitt arbete.

Medarbetarlöfte

För att kunna utveckla ett starkt arbetsgivarvarumärke och att vara en attraktiv arbetsgivare är en viktig del i arbetet hur organisationen tar hand om sina medarbetare. Parment, Dyhre & Lutz (2017) förklarar att en av grundpelarna i att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke är att värna om sina medarbetare. Vår fallorganisation har flera styrkor som arbetsgivare, i intervjuerna och i deras program för attraktiv arbetsgivare lyfter man fram att medarbetare erbjuds trygga anställningsvillkor, konkurrenskraftiga löner och en god balans mellan arbete och fritid. En av intervjupersonerna uttrycker vikten av att uppskattas för sin kompetens och inte bli allt för styrd och kontrollerad i sitt arbete:

...för mig känns det viktigare att jag trivs på jobbet och att den kompetens man har tas tillvara och inte blir över kontrollerad och styrd. Utan att man får jobba under tillit, tycker jag är viktigare än enskilda förmåner... (Intervjuperson 6)

Flera av respondenterna värdesätter att bli sedd i en stor offentlig organisation av både chefer och kollegor. Flera av respondenterna betonar betydelse av ett fungerande samarbete och att organisationen som helhet strävar åt samma håll. Nadim och Singh (2019) betonar vikten av ett nyanserat synsätt och involverande av medarbetare som bidrar till att flera strävar åt samma håll, en bild som delas av våra informanter. När vi tittade på organisationens policy och dokument fann vi väldigt mycket riktlinjer för den organisationskultur man strävar efter.

...Att vi som medarbetare i [...] känner stolthet över den nytta vi gör är centralt för att attrahera och behålla medarbetare. Medarbetare söker sig till arbete i [...] utifrån en vilja att göra skillnad för dem vi är till för. Vi ska stärka förutsättningarna för medarbetarna att få utlopp för sin kompetens och sitt engagemang så att de känner en stolthet över resultaten de presterar i organisationen och sprider berättelser om våra meningsfulla arbeten... (Program för attraktiv arbetsgivare)

Under intervjuerna framkom det att flera av respondenterna har ett stort förtroende för sina chefer och känner att de får ett förtroende tillbaka från sina medarbetare, vilket skapar

motivation och tillit till organisationen. Vidare utvecklar respondenterna att de känner tillit och att de jobbar med frihet under ansvar, med känslan av att arbeta fullt ut och värdesättas för den kompetensen de har.

...Jag känner som HR-person att jag har ett stort förtroende för chefer, att dom gärna kommer till mig med frågor. Och vi har en bra dialog där det är tydligt att vi vill åt samma håll, vi har också väldigt bra fackliga relationer vilket är en styrka. Att både HR, chefer och fackliga representanter vill åt samma håll... (Intervjuperson 1)

Respondenterna känner att de erbjuds goda utvecklingsmöjligheter i organisationen. De lyfter att möjligheten finns att delta i olika kurser och program för att utöka sin befintliga kompetens. Det framkom också under intervjuerna att flera av respondenterna känner av den interna och externa stoltheten att lyfta medarbetare prestationer och att de får jobba under tillit och inte bli kontrollerade och styrda. Detta stärks av Balogun (2006) där hon betonar att organisationer ska ha ett fungerande samarbete och kommunikation på alla nivåer. Vi kan se att det finns fördelar med att arbeta i den offentliga sektorn utifrån respondenters uttalanden. Gill (2010) & Boyne (2002) menar att den offentliga sektorn ofta förknippas med en byråkratisk organisationskultur som hindrar utveckling och nytänkande. En av respondenter förklarar dock att det finns utvecklingsmöjligheter i den offentliga sektorn:

...Varje chef ska ha en kompetensutvecklingsplan för sitt område och sin enhet. Och ibland finns det samordnade program och projekt för det också. Det finns väldigt mycket utbildningar, det är också lyxigt med en större offentlig organisation som arbetsgivare för vi har väldigt stor tillgång till kompetensutveckling eftersom det är en stor arbetsgivare. Inom tex äldreomsorgen så är man väldigt bra på att samordna och vidareutbildning och så där... (Intervjuperson 3)

Vid intervjuerna framkom även vikten av att kunna hantera motgångar och negativa trender för att kunna behålla och attrahera nya medarbetare. Respondenterna förklarar att som arbetsgivare behöver man göra det lilla extra mot alla medarbetare och att inte jobba mot utan med. Att vara välvillig i de små frågorna och tänka på likvärdighet men även hur man kan hjälpa varje enskild medarbetare. Ett problem som vi ser vilket även nämns av respondenterna är att det kan ta tid för information att nå ut till hela organisationen. Detta eftersom organisationen är så stor med många anställda och att det är flera olika nivåer och led som informationen måste gå genom innan den kommer fram till berörd personal. Två av våra informanter förklarar problematiken på följande sätt:

...Så det är en utmaning att se till att behålla folk, att man vill stanna kvar och hålla ut och vänta på det som kommer. Det finns ändå en risk, även om vi inte vet hur det kommer att se ut om ett

är att många söker sig vidare för att behålla kontrollen. Så det är en stor utmaning...
(Intervjuperson 1)

...Kanske vi ute i organisationen hamnar i kläm när vi får informationen efter cheferna och sektorcheferna. Det är ju en stor organisation att nå ut till många människor. Det tar ju tid...
(Intervjuperson 2)

Respondenterna påpekade vikten av att som medarbetare ges möjligheten och utrymmet till att kunna påverka. Vidare uttrycker våra informanter att det inte enbart är kommunikationen som är viktig, det krävs även vissa åtgärder som stärker organisationen med någon sorts budskap för att lyckas vara attraktiva och att stärka varumärket som det nämns i citatet nedan. Detta ser vi och instämmer med Parment, Dyhre och Lutz (2017) som belyser att medarbetare är i behov av personlig utveckling och feedback vilket även nämns av respondenterna. En av intervjupersoner lyfter fram problematiken med beslutfattande i offentlig sektor:

...Det är mycket mellanchefer, det är chef som har chef som har chef. Så för mig är det lite svårt att greppa. Så utmaningen är väl egentligen att ha korta beslutsvägar och kanske att saker blir gjorda. Att det inte ska ta 100 år att genomföra någonting utan att man ska känna att man har möjligheten till att påverka... (Intervjuperson 1)

Enligt informanterna så behövs det en verktygslåda som är tillgänglig för alla så att man kan följa utvecklingen och få en förståelse för det arbete som utförs. Detta ser vi också att Nadim & Sing (2019) uppmärksammar att organisationsutveckling inom ledarskap och ledning är en viktig process i organisationen.

Offentlig organisation

Från intervjuerna och de kompletterande dokumenten som undersöktes påvisar det att kommunikation är ett viktigt verktyg i offentlig sektor, både för att kunna kommunicera ut budskap internt och externt vilket stärker organisationens arbetsgivarvarumärke. Parment, Dyhre & Lutz (2017) tydliggör att employing branding-arbetet till stor del handlar kommunikation vilket vi kan se stämmer in med respondenternas uttalanden. Respondenterna förklarar att kommunikation är ett viktigt verktyg för att lyckas med olika projekt, men också för att kunna nå ut till medarbetare med det budskapet organisationen vill förmedla. Kommunikationen ses också av respondenterna som ett betydelsefullt verktyg vid kriskommunikation för att kunna nå ut med informationen som behövs vid vissa händelser. Jacobsen och Thorsvik (2014) poängterar att en effektiv kommunikation från sändare till mottagare utvecklar ömsesidig uppfattning och är en viktig process som bidrar till en god

organisationskultur. Vidare betonar respondenterna vikten av att kommunikationen når fram till berörda medarbetare vilket sätter ett enormt tryck på organisationen.

...Det handlar ju om kommunikation att vi inte kan kommunicera olika budskap. Så [...] och jag har varit väldigt indikerade att vi har byggt en verktyglåda för Employer Branding som ligger på intranätet där vi berättar om, budskap, film och fotot och så här ska ni liksom, det är det här vi säger, så här ser vi ut, det här är tanken... (Intervjuperson 3)

Parment, Dyhre & Lutz (2017) förklarar att Employer branding-arbetet handlar om att som arbetsgivare lyfta fram interna karriärvägar och vilka fördelar det finns med att stanna kvar inom företag. Genom att erbjuda interna karriärvägar ökar även tilliten till organisationen eftersom medarbetarna känner att de ges möjligheten till att utvecklas. Respondenterna uppmärksammar att fallorganisationen erbjuder sin medarbetare utvecklingsmöjligheter vilket skapar en åt-samma-hålla-känsla och stärker arbetsgivarvarumärket.

...Det gör ju att man försöker nå ut med det, exempelvis interna karriär coacher som man kan vända sig till utan att ens chef vet om det och detta får du göra tre gånger om året gratis. Vi har väldigt många såna små annorlunda saker som förmodligen inte skulle förekomma inom en privat sektor. Vi är så himla måna om medarbetare och omhändertagandet där vi har fokus på medarbetarna... (Intervjuperson 2)

Vi kan se utifrån intervjuerna och de kompletterande dokumenten att kommunikationen är en utmaning på grund av det finns så många olika policys, rutiner och lagstiftningar ta hänsyn till i organisationen. Respondenterna betonar att information är lättillgänglig för medarbetare som arbetar på kontor men för medarbetare som är ute i organisationen har inte samma möjlighet att ta till del av information på samma sätt.

...Vi har väldigt många olika policys, rutiner och lagstiftningar, samtidigt som vi vill jobba med utvecklingsarbete. Som både chef och medarbetare kan man nog uppleva att det kommer väldigt mycket direktiv. Sen kan det finnas olikheter i olika arbetsgrupper, dom som är mer akademiker, personer som jobbar mer med kontorsjobb eller som exempelvis är socionomer och sitter vid en dator hela dagarna har ju bra tillgång till information och system. Och kan enkelt anmäla brister, medans vi kan se ett problem med personer som jobbar ute i verksamheter som inte har en dator i sitt arbete... (Intervjuperson 3)

Respondenterna förklarade vikten av att nå ut till alla målgrupper men även att lyfta organisationen som attraktiv arbetsplats. Genom att lyfta en positiv bild av den offentliga sektorn kan man visa att de negativa bilderna inte stämmer. Detta kan ske genom olika evenemang och mässor där man pratar om organisationen och svarar på frågor. Genom att utföra dessa aktiviteter ser vi hur det stämmer in med Parment, Dyhre & Lutz (2017)

beskrivning av det handlar om helhetsbilden för att organisationer ska förknippas med ett positivt arbetsgivarvarumärke. Denna bild delas av våra respondenter som lyfter att organisationen bland annat erbjuder karriärmöjligheter, lön, status och andra förmåner.

...Det beror på vilka målgrupper vi pratar om, men vi jobbar ju en hel del med olika mässor och events där vi syns mot de yngre målgrupperna. Vi syns också på bioreklam eller på sociala medier eller kampanjer det beror på hela tiden vad målet är... (Intervjuperson 2)

Jacobsen och Thorsvik (2014) förklarar att de flesta större organisationer eftersträvar en organisationskultur som bidrar till gemenskap och ett socialt sammanhang. Flera av respondenterna uttryckte att förändringsarbetet kräver mycket resurser och tålamod. En utmaning i förändringsarbete som vi ser i fallorganisationen är att organisationen både vill attrahera och behålla medarbetare. Respondenterna lyfter fram betydelsen att man blir uppdaterad under hela förändringsprocessen så man vet vad som händer närmast och var vi befinner oss nu. Under intervjuerna uttryckte flera av respondenterna att man har kollat på flera viktiga delar i organisationen som stödfunktioner, ekonomi och kommunikation. Flera av respondenterna ser förändringsarbete som en utmaning och att få medarbetarna att förstå vikten av förändringen och varför man gör vissa förändringar som citatet nedanför visar. Nadim och Singh (2019) poängterar att förändringar ofta komplexa och att alla i organisationen ska vara delaktiga och involverade i processen.

...Sen finns det också en aspekt att det generellt finns en otrygghet i organisationen i och med förändringsarbetet. Det finns även en viss trötthet på omstruktureringar eftersom det är många som har jobbat här länge och varit med om ett antal omorganisationer. Vissa tror att det blir bra medans andra är med tveksamma. Sen finns det även en personlig otrygghet i att man inte vet vart sin arbetsplats kommer att vara om ett år... (Intervjuperson 1)

...Det gäller alla stora organisationsförändringar inom alla organisationer, så handlar det om att förstå, att alla led och alla medarbetare ska förstå varför man gör det. Det är där det brister tycker jag i alla omorganisationer. Att man kan själv känna att man på vissa positioner ältar helt enkelt och upprepar sig. Man börjar tröttna på det, och likadant när folk jobbar med varumärken och helt plötsligt så vill man göra en ny logga eller nya budskap för man själv har tröttnat på det. Oftast fattar inte personer någonting och då "oj har dem bytt logga", varför har dem gjort det, gamla var ju bra liksom... (Intervjuperson 3)

Flera av respondenterna förklarade att det är viktigt att både känna till och att kommunicera ut sina svagheter och styrkor som arbetsgivare, vilket även belyses i citatet ovan. Styrkor som vår fallorganisation vill lyfta fram är bland annat trygga anställningar, interna karriärmöjligheter

och att de erbjuder en god balans mellan fritid och arbete. En av intervjupersonerna förklarar i citatet nedan hur viktigt det är att känna till sina styrkor som arbetsgivare:

...För att vara en attraktiv arbetsgivare utåt är det viktigt att känna till sina styrkor. Och våra styrkor i [...] tycker jag är kopplade till trygga anställningar. Det finns utrymme för en balans mellan jobb och fritid. Att vi är en väldigt stor arbetsgivare så det finns stora utveckling och karriärmöjligheter inom organisationen... (Intervjuperson 1)

Detta är även något vi ser stämmer in på Parment, Dyhre & Lutz (2017) som nämner att en viktig del i att lyckas med att vara en attraktiv arbetsgivare, den nya generationen lockas till företag som är öppna med sina styrkor och svagheter.

Förändringsarbete

Efter att undersökt kompletterande dokumenten och genomfört intervjuerna fick vi en bättre bild av organisationens förändringsarbete och vilka utmaningar verksamheten står inför för att bli en attraktiv arbetsgivare. I samtliga intervjuer och i dokumenten framkom det att ett stort förändringsarbete kräver en tydlig strategi och tålamod från alla berörda parter. Även Parment, Dyhre & Lutz (2017) lyfter fram att organisationens konkurrenskraft ökar genom att ha ett starkt varumärke. Flera av delarna handlar om hur man ska organisera sig, men också hur man ska samordna med tusentals anställda och få alla på samma spår. Flera av våra respondenter uttrycker att det krävs mycket arbete både intern och extern för att lyckas med det pågående förändringsarbete.

...Att man tar i gemensamma frågor som man kan jobba med avhandla och informera också. Men det räcker ju inte, sedan måste HR chefen gå till sin avdelning och så har de sina HR specialister för att sedan behöva nå ut till alla ledningsgrupper och alla chefer och medarbetare. Det tar ju lite tid kan man säga, och det krävs tid. Det går ju inte att man går hem och inte bryr sig... (Intervjuperson 4)

Vidare lyfts det även i de kompletterande dokumenten vi undersökte hur vår fallorganisation jobbar med riktlinjer och vad som behöver utföras för att lyckas med aktuella program. Även respondenterna bekräftar att det finns tydliga riktlinjer och policys på vad som skall utföras och i vilket utsträckning för att lyckas med förändringsarbetet.

...Varje verksamhetsområde ska göra samlade analyser och planera åtgärder när det gäller behov av och tillgång till kompetens. För att nyttja organisationens samlade kraft som arbetsgivare ska kompetensförsörjningsarbetet i större utsträckning samordnas på en övergripande nivå. Med stöd av teknikens möjligheter ska alla verksamhetsområden leta nya sätt att bedriva arbetet för att frigöra tid för de arbetsuppgifter där vi verkligen behöver personliga möten, med dem vi är till för och med varandra. Att medarbetare rekommenderar [...] som arbetsgivare är den bästa

marknadsföringen organisationen kan få. Våra medarbetares berättelser om den nytta vi skapar för dem vi är till för ska fortsätta utgöra grunden för att attrahera nya medarbetare... (Program för attraktiv arbetsgivare)

Flera av våra respondenter beskriver att de hoppas att de nya verktygen kommer att förenkla deras arbetsuppgifter och att vissa arbeten kommer att automatiseras. Detta uttrycks även i de dokument vi undersökte. Detta tas både positivt och negativt av respondenterna eftersom vissa ser en positiv utveckling och andra ser en negativ utveckling av digitaliseringen. Vidare lyfts det i dokumenten att digitaliseringen ses som viktig teknik där nya arbetssätt lyfts fram. Organisationen beskriver i dokumenten att digitaliseringen ses som en av de viktigaste samhällsförändrande krafterna där användningen av ny teknik på rätt sätt kommer bidra till ökad möjlighet för att möta de krav som ställs på organisationen. Detta ser vi även stämmer in med Sandblad et al. (2018) som poängterar att digitaliseringen har en inverkan på alla led i organisationen, där olika processer hanteras elektroniskt och detta bekräftas av informanterna och dokumenten som vi undersökte. I de kompletterande dokument som vi undersökte förklaras digitaliseringen på följande sätt:

...Digitalisering handlar också om att automatisera olika processer, nyttja robotteknik eller artificiell intelligens för att ersätta vissa arbetsmoment. Automatisering innebär oftast att arbetsuppgifterna utförs på nya sätt. Att framgångsrikt arbeta med digitalisering är en möjlighet och utmaning som kräver tydlighet i mål och styrning för att få ett reellt genomslag. Det ställer krav på kompetenshöjande och motiverande insatser på alla nivåer i en organisation... (Dokument för attraktiv arbetsgivare)

En av respondenterna lyfter fram att digitaliseringen kommer att hjälpa medarbetarna som jobbar i kontorsmiljö och arbetar med flera olika system. I citatet nedan beskriver en av våra intervjupersoner hur digitaliseringen kan bidra till effektivare arbetssätt:

...Jag hoppas ju att det kan förenkla många arbetsuppgifter, med nya system och så där. Jag tänker att det kanske märks tydligt för oss som jobbar på kontor och stödfunktioner och sitter i många olika system. Då märker man en tydlig skillnad när man får bättre och enklare system. Det vi hoppas på och jobbar för är att kunna effektiviseras med hjälp av digitalisering så vissa uppgifter kan göras med automatiskt... (Intervjuperson 1)

...Vi kan inte liksom bara säga nej, vi gör ingen digitalisering. Däremot tror jag att det kommer gå ännu fortare efter det här med covid. Vi behöver också enklare arbetsuppgifter. Inte bara att analysera en siffra eller analysera material hela tiden utan vi måste använda det här på ett klokt sätt vad vi människor kan göra som inte datorer och robotar kan göra och vad vi kan använda den här tiden på bästa sätt. För vi behöver intelligensen i digitaliseringen som vi verkligen vet vad vi vill ha tekniken till. Tekniken kommer att finnas och det kommer att ta plats och det kommer titta på och det är jag helt övertygad om.... (Intervjuperson 5)

En annan respondent belyser att det måste fungera med digitalisering för att kunna möta kraven som ställs på organisationen. Intervjupersonen framhåller att det beror på vem man pratar med angående kommunikationsvägarna och att bilden kan skilja sig åt. Respondenterna förklarar att digitaliseringen bidrar till effektivare kommunikationslösningar. Detta ser vi även stämmer in med Sandblad et al. (2018) som belyser att digitaliseringen bidrar till effektivare lösningar och nya kommunikationssätt. Parment, Dyhre & Lutz, (2017) menar att kommunikationen är ett lämpligt sätt att förmedla organisationens budskap både internt och externt. Vidare understryker en av respondenterna vikten av att veta vad man behöver för verktyg och inte införa nya system hela tiden. Detta ser vi även att respondenten lyfter fram, att man måste ha förståelse och att individen ska kunna hantera verktygen. Sandblad et al. (2018) belyser att ökad digitalisering kan leda till högre arbetsbelastning ur en hälso- och arbetsmiljösynpunkt som bekräftas också av respondenterna genom att det behövs prövotid och att människorna behöver tid för att få saker sjunka in.

5. Diskussion och slutsatser

Syftet med denna studien var att undersöka hur en större offentlig organisation samordnar olika aktiviteter för att stärka sitt varumärke och lyckas att vara en attraktiv arbetsgivare. Efter att genomfört intervjuer och undersökt dokumenten för attraktiva arbetsgivare fick vi en tydligare bild av vilka åtgärder som krävs för att lyckas med implementeringen av policys och styrdokument. Efter att ha analyserat det empiriska materialet var det tydligt att vår fallorganisation arbetar aktivt med employer branding och sitt arbetsgivarvarumärke för att kunna differentiera sig på arbetsmarknaden. Genom att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke som den arbetssökande upplever stämmer överens med deras egna värderingar är personen mer villig att söka sig till företaget, detta är ett skäl att organisationer vill stärka sitt arbetsgivarvarumärke (Backhaus & Tikoo, 2004; Ugglå, 2015). Enligt våra respondenter förknippas den offentliga sektorn med trygga anställningar, goda utvecklingsmöjligheter och en balans mellan arbete och fritid, detta framgår även i fallorganisationens program för attraktiv arbetsgivare. Vi kan se i tidigare forskning att det finns skillnad mellan den offentliga och privata sektorn. Den offentliga sektorn förknippas med en byråkratisk organisationskultur som kan hindra verksamheter till utveckling men även finns skillnader i ägandeskapet, finansiering och styrning (Duivenboden & Thaen, 2008; Boyne (2002). Parment, Dyhre, Lutz (2017) förtydligar att ett lyckat employer branding-arbete kräver att organisationen värnar om sina medarbetare. Kommunikationsflödet uppfattades som ett problem av flera respondenter som förklarade att det kan bli för mycket information på kort tid eller att information inte är tillräcklig. Detta kan ses som att kommunikationsvägarna som våra informanter och Balogun (2006) beskriver, där ledningen ska fördela ansvarsområden och nya roller vidare för att alla i organisationen behöver ta del av den informationen som ges. Jacobsen och Thorsvik (2014) poängterar att det är betydelsefullt att informera på korrekt sätt och att informationen ska uppfattas korrekt av både mottagare och sändare. Vi ser kommunikationsvägarna som ett problem i fallorganisationen då informationen lättare når fram till vissa medarbetare medan andra inte har tid eller möjlighet att ta del av samma information.

I det empiriska materialet framgår det att fallorganisationen anser att digitalisering är en viktig del i arbetet för att bli en attraktiv arbetsgivare. Sandblad et al. (2018) poängterar att digitalisering kan ha en inverkan på alla led i en organisation och bidra till effektivare lösningar. Vi anser att vår fallorganisation är väl uppdaterade och strävar efter att ta del av ny teknik som främjar organisationen och dess medarbetare. Respondenterna poängterar att det kan finnas en

viss fördel med digitala system vilket kan kopplas till hög effektivitet och god lönsamhet. Sandblad et al. (2018) uppmärksammar att digitaliseringen kan effektivisera arbetssätt men kan leda till en högre arbetsbelastning vilket ses negativt ur en hälso- och arbetsmiljösynpunkt. Vi anser att det kan bli problematiskt att införa nya tekniska IT-lösningar i en stor offentlig organisation. För att lyckas med detta krävs det att organisationen kan förmedla förändringen på ett framgångsrikt sätt till alla berörda parter i verksamheten, vilket vi kan se är en stor utmaning. Utifrån det empiriska materialet kan vi se att det är viktigt att organisationsförändringar kommunicerats ut till berörda parter på ett effektivt och korrekt sätt. I både förändringsarbetet och employer branding-arbetet är kommunikationen en viktig faktor. Kommunikation som hanteras på ett felaktigt sätt kan påverka förändringen negativt vilket även belyses av Balogun (2006) som menar att kommunikationen ska flöda genom organisationen under förändringsarbetet. Detta har vi också sett under vår insamling av empirin där informanterna lyfter brister på kommunikation som kan försvåra deras förändringsarbete.

Utifrån det empiriska materialet och våra resultat kan vi inte ge ett konkret förslag till hur organisationen ska jobba för att stärka sitt arbetsgivarvarumärke och att vara en attraktiv arbetsgivare. Utan det vi kan göra är att uppmärksamma vad informanterna har poängterat och koppla detta till teori och tidigare forskning. Förslaget som vi kan ge är att en större offentlig organisation måste fokusera på kommunikationsvägarna för att nå ut till alla berörda parter för att på så sätt skapa en trygghet, välmående och en god organisationskultur. Vidare kan vi nämna att det är viktigt att undersöka och följa upp arbeten som utförs och ha en tydlig plan för all personal, för att på så sätt lyckas vara en attraktiv arbetsgivare och stärka sitt arbetsgivarvarumärke. I en större offentlig organisation med tusentals anställda så blir det svårt att ge förslag eftersom det finns policys och informationskanaler att ta hänsyn till. Boyne (2002) framhäver att offentlig sektor förknippas med en byråkratisk organisationskultur vilket hindrar organisationen till utveckling. Detta kan vara en av orsakerna till varför organisationen har problem med nå ut med information till hela organisationen på ett effektivt sätt.

Politikerna är det bestämmande organet i offentlig sektor som delegerar information och uppdrag till organisationens verksamheter. Vilket innebär att offentliga verksamheter begränsas av bland annat kommunallagen, förvaltningslagen och speciallagstiftning som kan kompletteras vilket begränsar deras resurser och utvecklingsmöjligheter (Regeringskansliet, 2015; Eskildsen, Kristensen & Juhl, 2004). Det är också viktigt att nämna att offentlig sektor har flera lagar att ta ställning till som påverkas av politiska, sociala, tekniska och ekonomiska resurser. Det ska

slutligen sägas att vi inte har haft möjlighet att undersöka alla led i organisationens olika verksamheter för att få bredare bild av det pågående arbetet som utförs i organisationens olika verksamheter.

6. Förslag till vidare forskning

Vidare forskning kan hjälpa till att klargöra hur statliga verksamheter jobbar med kommunikationsflödet och hur bestämmande faktorer påverkar flödet av information och delegeringar. Det skulle även vara intressant att undersöka hur personer som inte är aktiva i arbetet med employer branding och att bli en attraktiv arbetsgivare upplever processen. En sådan studie skulle lyfta fram olika aspekter av problematiken som uppstår vid delegeringar av arbetsuppgifter men också lyft fram hur man kan tackla sådana problemen i de offentliga sektorn. Detta hade även belyst svårigheterna med att informationen måste flöda genom flera led som finns inom offentliga sektor där bestämmande faktorer kan påverka olika processer. Det hade också varit intressant med en jämförande studie i den privata sektorn för att fånga upp skillnader och likheter.

7. Referenslista

- Aversano, N. & Christiaens, J. (2014). Financial Accountability & Management. *Governmental Financial Reporting of Heritage Assets From a User Needs Perspective*, 30(2), 150–174.
- Balogun, J. (2006). Managing Change: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes. *Long Range Planning*, 39(1), 29-49. DOI:10.1016/j.lrp.2005.02.010
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. DOI: 10.1108/13620430410550754
- Bengtsson, H. (2012) *Offentlig förvaltning - att arbeta i demokratins tjänst*. Malmö: Gleerups Utbildning AB
- Boglund, A., & Hällstén, F., & Thilander, P. (2013). *HR-Transformation på Svenska: Om Organisering av HR-Arbete*. Lund: Studentlitteratur AB
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. ISSN 1478-0887
- Bryman, A. (2013). *Samhällsvetenskapliga metoder* Malmö: Liber AB
- Burnes, B. (2007). Kurt Lewin and the Harwood Studies. *The Foundations of OD The journal of applied behavioral science*, 43(2), 213-231. DOI: 10.1177/0021886306297004
- Boyne, G. (2002). Public and private management: what's the difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122. DOI: 10.1111/1467648600284
- Duivenboden, H., & Thaens M. (2008). ICT-driven innovation and the culture of public administration: A contradiction in terms? *Information Polity*, 13(3-4), 213–232.
- Esaiasson, P., & Gilljam, M., & Oscarsson, H., Towns, A., & Wängnerud, L. (2017) *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad* (Uppl 5). Stockholm: Wolters Kluwer Sverige AB.
- Eskildsen, J., Kristensen, K., & Juhl, H. (2004). Private versus public sector excellence. *The TQM Magazine*, 16(1), 50 – 56. DOI: 10.1108/09544780410511489
- Gill, R. (2010). Leadership in public services and the private sector: a comparison and the implications for handling crises and emergencies. *International Journal of Leadership in Public Services*, 5(4). 20 – 26. DOI: 10.5042/20100108
- Hallin, A., & Helin, J. (2018). *Intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar* Lund: Studentlitteratur AB
- Motivation. (2014). Vilka som vill jobba inom offentlig sektor. Hämtad: 2020-04-20 från <https://www.motivation.se/innehall/offentlig-sektor-lockar-inte-studenter/>

- Nadim, A. (2019). Leading change for success: embracing resistance. *University of New Haven, Department of Management, West Haven, Connecticut, USA, and Parbudyal Singh. School of Human Resource Management, York University, York, UK, 31(4). 512-523. DOI: 10.1108/EBR062*
- Parment, A., Dyhre, A., & H, Lutz. (2017) *Employer branding – så bygger arbetsgivare starka varumärken* (1:2). Lund, Studentlitteratur.
- Sandblad, B., Gulliksen, J., Lantz, A., Walldius, Å., & Åborg, C. (2018). *Digitaliseringen och arbetsmiljö*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Regeringen. (2015) Kommunal organisation och styrning. Hämtad 2020-05-28 från <https://www.regeringen.se/artiklar/2015/04/kommunal-organisation-och-styrning/>
- SCB. (2020). Utbildningsnivå i Sverige. Hämtad 2020-04-20 från <https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/utbildning-jobb-och-pengar/utbildningsnivan-i-sverige/-utbildning-28-%>
- Uggla, H. (2015). *Organisation av varumärke - för kapitalisering och affärsutveckling*. Malmö: Liber AB
- Vetenskapsrådet. (2002). Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Stockholm: Vetenskapsrådet. Tillgänglig: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
- Vetenskapsrådet. (2017). God forskningssed. Stockholm: Vetenskapsrådet. Tillgänglig: <https://medarbetare.ki.se/media/26885/download>
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management, 26(1-2). 56-73. DOI: 10.1080/02672570903577091*

8. Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

Intervjuguide

Bakgrundsfrågor

- Kan du berätta om din roll på organisationen?
- Hur länge har du arbetat på organisationen?
- Vad tycker du om omorganisationen generellt “fördelar & nackdelar”

Huvudfrågor frågeställning - Attraktiv arbetsgivare

- Vad är din uppfattning om attraktiv arbetsgivare på organisationen?
 - Finns det några rutiner som följs och hur ser dessa ut?
 - Vad tycker du fungerar bra med arbetet mot att bli en attraktiv arbetsgivare?
 - Vilka svårigheter upplever du att det finns med att arbeta med dessa frågor “attraktiva arbetsgivare”?
 - Vilken är den största utmaningen som du ser i arbetet?
-
- Hur arbetar organisationen med att synas och för att attrahera nya medarbetare?
 - Hur ser företagskulturen ut på organisationen?
 - Är du nöjd med er employer branding arbete? Vilka skulle kunna förbättras?
 - Hur utvärderar ni arbetet med att bli en attraktiv arbetsgivare??
-
- Hur ser samarbetet ut med employer branding avdelningen ut?
 - Vad innebär employer branding för dig?
 - Hur arbetar ni mot att bli en attraktiv arbetsgivare?
 - Vilka utmaningar finns det att arbeta med dessa frågor?
-
- Tycker du att du har den tid du behöver för dina uppdrag?
 - Får du det stödet som behövs för att jobba med dessa uppdrag/frågor?
 - Får du/har du tillräckligt med tid för dessa uppdrag/frågor?
-
- Hur säkerställer ni att alla medarbetare är införstådda i det pågående arbetet?
 - Finns det några svårigheter med att förmedla informationen vidare?
 - Hur arbetar ni med att behålla och utveckla nuvarande personal?

- Hur ofta har ni möte om attraktiv arbetsgivare och employer branding?
 - Är dessa möte givande i ditt arbete med dessa frågor?
 - Vad tycker du fungerar bra med arbetet mot att bli en attraktiv arbetsgivare?
 - Vilken är den största utmaningen som du ser i arbetet?
-
- Hur fungerar kommunikationen inom organisationen med arbetet
 - Tycker du att kommunikationen som ni/du får är tillräcklig?
 - Fungerar kommunikationen bra i organisationen?
 - Får ni informationen ni behöver för olika uppdrag inklusive att vara en attraktiv arbetsgivare?
 - Är kommunikationen tillräcklig för uppdragen som ni jobbar med?
-
- Vad tycker du om digitalisering i organisationen?
 - Hur tycker du att digitalisering bidrar till att vara en attraktiv arbetsgivare?
 - Fungerar digitaliseringen i organisationen?
 - Kommer det tillräckligt med information upp på intranätet?
 - Hur ser du på digitalisering i organisationen ?
-
- Hur bör arbetet runt attraktiv arbetsgivare och employer branding se ut “egna åsikter”?
 - Vad tycker du är positivt med detta arbete?
 - Vad tycker är negativt med detta arbete?
 - Vad tycker du är den största nackdelen offentliga verksamhet har gentemot privat verksamhet när det gäller att attrahera nya medarbetare?

Avslutande frågor

- Finns det något mer du hade velat tillägga som är viktigt med attraktiv arbetsgivare och employer branding som vi inte har frågat om?
- Kan vi höra av oss till dig om vi har ytterligare frågor “via mail eller telefon”?