

# ATT REKRYTERA FRAMTIDEN

Unga arbetstagares  
väg till kommunen





# En bok om framtiden

Du håller i en bok om framtiden. Kommunernas framtid. Sveriges framtid. Under de närmaste åren ska en stor del av kommunernas anställda gå i pension och unga talanger ska ta över många av platserna. Den här boken undersöker förutsättningarna för den jättelika rekrytering som Sveriges kommuner står inför – hur ska kommunerna och ungdomarna hitta varandra? Boken har beställts av kommuncheferna i de kommuner som medverkar i programmet Trainee Södra Norrland 2012. Den är tänkt att besvara tre frågor:

1. Vad är unikt med att vara anställd i en kommun? <sup>1</sup>
2. Vad är attraktivt för människor i olika åldrar och livsskeden?
3. Vilka insatser behövs för att säkerställa kommunorganisationens rekrytering av kompetenta medarbetare?

Boken har producerats av projektgruppen Trainee Södra Norrland 2012. Vi är tretton nyutexaminerade akademiker som rekryterats till ett gemensamt program för sju kommuner och ett kommunalförbund i södra Norrland. Traineeprogrammet är ett steg på vägen för att säkra kommunernas framtida kompetensförsörjning, men vägen är lång och många fler steg behövs. Du hittar stegen, strategierna och många goda råd i den här boken.

## **Framtiden är snart här. Är din kommun beredd?**

- 
- 1 Som den uppmärksamme läsaren noterar har vi faktiskt inte svarat på den här frågan. Anledningen är att arbete inom kommunal sektor faktiskt inte är unikt i sig. Varje enskild arbetsplats har något som gör just den unik, men vad det är måste de anställda själva komma fram till. Vi ger er verktygen för att göra en sådan självskattning i den här boken. Vi svarar därför bara på de båda sista frågorna – den första överlämnar vi till er!

# INNEHÅLL

<b>1 Sammanfattning</b>	<b>5</b>	<b>5 Regionala arbetsgivarvarumärken</b>	<b>27</b>
<b>2 Vadå employer branding?</b>	<b>6</b>	5.1 Vad är ett regionalt arbetsgivarvarumärke?	27
2.1 Planera, attrahera, rekrytera och behålla	6	5.2 Vad bör man tänka på när man tar fram ett regionalt arbetsgivarvarumärke?	28
2.2 Employer branding, arbetsgivarvarumärke och medarbetarlöfte	6	5.3 Regionala arbetsgivarvarumärken i södra norrland	30
2.3 Employer branding i tre steg	7	<b>6 Utvärdering av employer branding</b>	<b>31</b>
<b>3 Ungdomarna, kommunen och drömjobbet</b>	<b>8</b>	6.1 Att följa upp employer branding	31
3.1 De ungas bild av den attraktive arbetsgivaren	8	6.2 Utvärdering av marknadsföring	32
3.1.1 Vad attraherar unga?	8	<b>7 Dags att börja bygga – en liten epilog</b>	<b>33</b>
3.1.2 Vad attraherar unga kvinnor och män?	9	<b>8 Verktygslåda</b>	<b>39</b>
3.1.3 Vad attraherar unga människor i olika livsskeden?	10	Årshjul för extern kommunikation	39
3.1.3.3 Unga arbetssökande	11		
3.2 De ungas bild av kommunen som arbetsgivare	12		
3.2.1 Hur uppfattas kommunen som arbetsgivare?	12		
3.2.2 Gymnasieungdomars uppfattningar	12		
3.2.3 Unga akademikers uppfattningar	13		
3.2.4 Unga yrkesverksammas uppfattningar	14		
3.3 Hur kan kommunen bli mer attraktiv för unga?	15		
<b>4 Att nå de unga</b>	<b>17</b>		
4.1 Marknadsföring	17		
4.2 Marknadsföringskanaler	21		
4.2.1 Marknadsföring på distans	21		
4.2.2 Marknadsföring via direktkontakt	23		
4.2.2.1 Rekryteringsprocessen	25		

# 1 SAMMANFATTNING

En arbetsgivares strävan efter att bygga upp en unik identitet – ett arbetsgivarvarumärke – som ska skilja en arbetsgivare från dess konkurrenter, kallas Employer Branding. Bra arbetsgivarvarumärken gör det lättare för arbetsgivaren att attrahera rätt medarbetare. Eftersom den kommunala verksamheten blir alltmer kvalificerad måste kommunerna utmana andra arbetsgivare om de verkliga talangerna. Därför behöver vi bra varumärken!

Employer Branding kan delas in i tre steg. Det första handlar om att utveckla sitt varumärke. Det är viktigt att förankra varumärket internt för att det ska vara trovärdigt. Det andra steget handlar om extern marknadsföring. Det tredje steget är uppföljning av varumärkesarbetet, vilket är nödvändigt för att ständigt förbättra och vidareutveckla varumärket.

En mer detaljerad beskrivning av vad det första steget, byggandet av arbetsgivarvarumärket, innebär hittar du under rubriken "Vadå Employer Branding?".

När de unga söker jobb idag letar de till exempel efter

- **intressanta arbetsuppgifter,**
- **trevliga kollegor och fräscha lokaler,**
- **balans mellan arbete med privatliv och**
- **möjlighet till personlig utveckling.**

Vad som uppfattas som attraktivt hos en arbetsgivare skiljer sig åt beroende på vilken livssituation de unga befinner sig i. För att du ska kunna vässa ditt medarbetarlöfte till olika målgrupper behöver du känna till hur önskemålen skiljer sig åt mellan skolelever, akademiker och yrkesverksamma. Du kan läsa mer under rubriken "De ungas bild av den attraktive arbetsgivaren".

Det finns en betydande skillnad mellan vad unga vill ha ut av ett jobb och vad de tror att de kan få hos en offentlig arbetsgivare. Under rubriken "De ungas bild av kommunen som arbetsgivare" redogör vi för hur olika målgrupper uppfattar offentlig sektor samt vad som lockar och inte lockar med att arbeta inom sektorn.

Det andra steget, att nå ut med sitt arbetsgivarvarumärke, beskrivs under rubrik "Marknadsföring" där vi beskriver olika marknadsföringskanaler och hur man använder dem.

Kommuner väljer ibland att samarbeta för att stärka konkurrenskraften i den gemensamma regionen. Om kommunerna vill göra det även i arbetsgivarfrågor, kan de tillsammans skapa ett regionalt arbetsgivarvarumärke. Det här kan du läsa mer om under rubriken "Regionala arbetsgivarvarumärken".

Det tredje steget, utvärderingen, är nödvändigt för att veta om ert arbete med arbetsgivarvarumärket ger resultat. Mätning kan ske på många olika sätt, till exempel genom att mäta antalet relevanta sökande, antalet internansökningar till en annonserad tjänst eller hur lång rekryteringsprocessen är. Mer om utvärdering finns att läsa under rubriken "Utvärdering av Employer Branding".

I slutet av arbetet hittar du också vår verktyglåda, där vi samlat användbara modeller för ditt fortsatta arbete.

## 2 VADÅ EMPLOYER BRANDING?

### 2.1 PLANERA, ATTRAHERA, REKRYTERA OCH BEHÅLLA

Att planera för framtiden är en självklarhet för de flesta organisationer. I begreppet Employer Branding ingår att man planerar för organisationens framtida behov av kompetens och arbetskraft. Kommunen måste skapa en bild av hur utmaningarna kommer att se ut om några år och vilka krav som då kommer att ställas på organisationen. Hur kommer behovet av kompetens att förändras? Ett stabilt arbetsgivarvarumärke bygger på goda framtidsprognoser. <sup>2</sup>

De flesta arbetsgivare vill attrahera de bästa medarbetarna till sin organisation. För att locka till sig ledande kompetens måste arbetsgivaren visa sina egna positiva sidor – vad är egentligen just min organisation bäst på? Det är bättre att peka på några få områden där organisationen faktisk är riktigt bra än att använda svepande klyschor. Organisationens medarbetare ska kunna känna förtroende för sin arbetsgivare och vara stolta.

Ibland rekryteras personer snabbt eftersom arbetsgivaren inte förutsåg sitt behov av arbetskraft i tid. Det finns en risk att sådana rekryteringar får ett dåligt resultat. Den risken minskar om man planerar för framtiden och använder ett tydligt arbetsgivarvarumärke.

Om organisationen kan erbjuda utmaningar och utvecklingsmöjligheter ökar chansen att en duktig medarbetare kan behållas i organisationen. Därför gäller det att ta emot den nya medarbetaren på bästa sätt. Medarbetaren ska få en tydlig arbetsbeskrivning, noggranna introduktioner och inte minst en genomarbetad plan för den dag medarbetaren börjar vädra efter nya utmaningar. En engagerad arbetsgivare ska ha nya spännande dörrar att öppna för en nyfiken medarbetare som vill komma vidare. <sup>3</sup>

### 2.2 EMPLOYER BRANDING, ARBETSGIVARVARUMÄRKE OCH MEDARBETARLÖFTE

Arbetsgivarens strävan efter att bygga upp en unik identitet – ett varumärke – som ska skilja arbetsgivaren från dess konkurrenter kallas Employer Branding. Varumärket är en av organisationens mest värdefulla tillgångar. Organisationer använder arbetsgivarvarumärken i allt större utsträckning för att attrahera nya medarbetare och för att säkerställa att de anställda tar del av organisationens kultur. <sup>4</sup>

Idag är ett lyckat arbete med Employer Branding extra viktigt. En stor del av Sveriges befolkning är eller kommer mycket snart att bli pensionärer och konkurrensen om framtidens unga medarbetare hårdnar.

#### Ett bra arbetsgivarvarumärke ska visa:

- värdegrund och mål för verksamheten,
- utrymme för medarbetaren att ta eget ansvar och bidra med sin kompetens och
- vägar till utveckling och avancemang för medarbetaren. <sup>5</sup>

Bra arbetsgivarvarumärken gör det lättare för arbetsgivaren att attrahera rätt personer. Effektiva rekryteringar kostar mindre eftersom rekryteringsprocessen förkortas och inte behöver göras om. De personer som anställs har också en förståelse för organisationen och inser vad som förväntas av dem som medarbetare. De stannar därför kvar längre.

Den kommunala verksamheten blir alltmer kvalificerad. Därför måste kommunerna utmana andra arbetsgivare om de verkliga talangerna. Små kommuner som ligger långt från storstadsområden har verkligen en utmaning framför sig! Ett genomtänkt arbetsgivarvarumärke är inte längre en bonus utan en nödvändighet för att kunna utföra det som är kommunens uppdrag: att ge invånarna grundläggande service av hög kvalitet.

<sup>2</sup> Dyhre & Parment, 2013

<sup>3</sup> Dyhre & Parment, 2013

<sup>4</sup> Dyhre & Parment, 2013

<sup>5</sup> Dyhre & Parment, 2013

De garantier som arbetsgivaren ger till en medarbetare kallas för medarbetarlöfte. Löftet ska vara en del av kommunens arbetsgivarvarumärke och det första som möter en arbetssökande person.

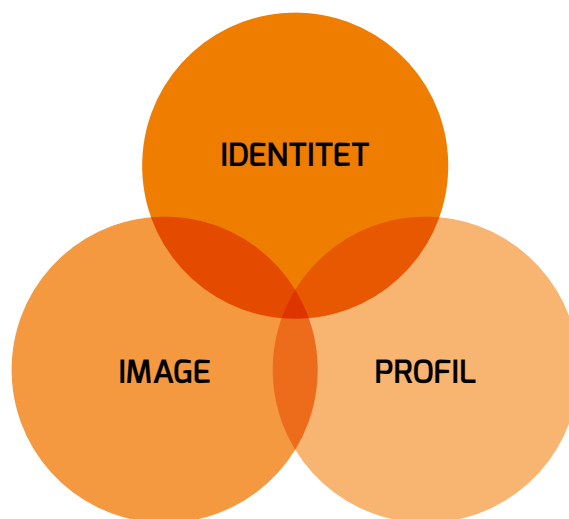
Medarbetarlöftet utformas där de tre cirklarna "identitet", "image" och "profil" möts.

Kommunens identitet är kommunens faktiska egenskaper som arbetsgivare. För att få reda på fakta måste man fråga medarbetarna – hur upplever de sin arbetsgivare?

Kommunens profil är den bild som kommunen vill visa av sig själv utåt. Hur vill ledningen att organisationen skall uppfattas av omgivningen?

Kommunens image är den uppfattning som utomstående har av kommunen. Vad säger kunder, medborgare och tänkbara medarbetare om organisationen? Vilket rykte har organisationen som arbetsgivare?

Ett medarbetarlöfte ska självklart stämma med



verkligheten (identitet) och visa det som kommunen är stolt över (profil). Dessutom måste det stämma med det som omgivningen tänker om organisationen (image), för annars blir inte medarbetarlöftet trovärdigt. Ett bra medarbetarlöfte är ett viktigt redskap för arbetsgivaren och ska besvara frågan "varför ska du arbeta hos oss och vad kan vi erbjuda dig?".<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Dyhre & Parment, 2013

## 2.3 EMPLOYER BRANDING I TRE STEG

**Det första steget** handlar om att utveckla och forma sitt medarbetarlöfte och arbetsgivarvarumärke. Arbetsgivaren använder information om till exempel organisationskultur, ledarskapsstil, medarbetares egenskaper och kvalitéer samt intryck av organisationens produkter eller tjänster för att utveckla ett koncept. Detta koncept ska innefatta vad organisationen som arbetsgivare erbjuder sina anställda. Använd intern marknadsföring för att medarbetarna ska bli väl bekanta med företagets värderingar och målsättningar. Kom ihåg att allt som utlovas måste vara sant! Har du en organisation där det finns många förbättringsråden så är det tyvärr det du måste marknadsföra. För att kunna locka med något positivt måste man först bedriva ett internt arbete som säkerställer att löfterna speglar verkligheten.

**Det andra steget** är att marknadsföra sitt arbetsgivarvarumärke så att potentiella medarbetare, rekryteringsföretag och andra intressenter kan se det. Den externa marknadsföringen ska framför allt attrahera den tänkta målgruppen men också stödja och förbättra organisationens varumärke. Tänk noga igenom hur din organisation vill synas, på vilka sätt och låt sedan kreativiteten flöda!

**Det tredje steget** är att följa upp sitt arbete med Employer Branding och visa resultatet för organisationen. Ta in synpunkter från medarbetarna och modifiera ditt arbetsgivarvarumärke så att det blir ännu vassare och sannare. Man kan säga att du går tillbaka till steg ett, men den här gången kommer processen att gå snabbare. Snart är du inne i ett ekorrhjul av Employer Branding – allt kommer att gå lättare och snabbare eftersom!

## 3 UNGDOMARNA, KOMMUNEN OCH DRÖMJOBDET

### 3.1 DE UNGAS BILD AV DEN ATTRAKTIVE ARBETSGIVAREN

#### 3.1.1 VAD ATTRAHERAR UNGA?

En arbetsgivare som vill anställa unga människor måste kunna attrahera dem. Ett konsult- och analysföretag genomför årliga undersökningar om vad som attraherar unga personer på arbetsplatsen. Tabellen nedan (tabell 1) visar resultatet från den undersökning som publicerades 2010. Den visar att trevliga arbetskamrater är det som lockar mest i arbetslivet, medan få unga tycker att det är viktigt att ha ett jobb med hög status.<sup>7</sup>

Tabell 1. Faktorer som attraherar unga mellan 16-29 år<sup>8</sup>

Trevliga arbetskamrater	52%
Intressant och meningsfullt arbete	50%
Rätt till föräldraledighet	45%
Känna sig stolt över sitt arbete	43%
En bra chef	42%
Anställningstrygghet	38%
Hälsosam arbetsmiljö	36%
Kunna påverka sina arbetsvillkor	28%
Goda karriärmöjligheter	24%
Hög lön	23%

Övrigt, till exempel självständigt arbete, att leda och utveckla andra, samt att ha ett jobb med hög status

Ungdomars inställning till arbete håller på att förändras och arbetet blir allt viktigare för unga men det framhålls ändå att det måste fungera ihop med privatlivet.<sup>9</sup> Unga idag är beredda att arbeta hårt men de förväntar sig i gengäld att arbetsgivaren erbjuder dem utvecklingsmöjligheter.<sup>10</sup> Unga personer ställer sig frågan "Vad ger det här mig?".

Det är framförallt det egna intresset som styr yrkesvalet. Den yngre generationen går inte längre i föräldrarnas fotspår eller stannar kvar på orten på grund av lokala och traditionella möjligheter till arbete.<sup>11</sup>

Privata organisationer lyckas bättre än offentlig sektor med att attrahera och behålla ung arbetskraft, troligen på grund av deras dynamiska organisationsstruktur och tydliga rutiner för att få in de unga i organisationen.<sup>12</sup>

<sup>7</sup> Boman, U, m.fl., 2010

<sup>8</sup> Boman, U, m.fl., 2010

<sup>9</sup> Smola & Sutton, 2002

<sup>10</sup> Boman, U, m.fl., 2010

<sup>11</sup> Dyhre & Parment, 2013

<sup>12</sup> Boman, U, m.fl., 2010



Arbetsplatser som har högt i tak, är nytänkande, öppna, prestigelösa och där äldre arbetstagare integrerar de yngre lockar och behåller generellt sett flest unga.<sup>13</sup>

Kommunerna har dock inte råd att förlora unga talanger till den privata sektorn – särskilt inte unga med chefsambitioner. De närmaste 10 åren kommer fyra av tio chefer som finns i kommuner och landsting att ha nått pensionsålder!<sup>14</sup> För att verksamheterna ska fortsätta att utvecklas är det av största vikt att välfärdssektorn både kan locka till sig duktiga chefer och utveckla de potentiella ledare som redan jobbar i kommunal sektor. En stor del av de unga på arbetsmarknaden har en önskan om att själva bli chefer. Unga födda mellan 1985-1994 som faktiskt uppger att de har chefsambitioner attraheras emellertid bland annat av att ha intressanta och meningsfulla arbetsuppgifter (tabell 2).

**Tabell 2. Viktiga faktorer för unga födda mellan 1985-1994 med chefsambitioner<sup>15</sup>**

Trevliga arbetskamrater
Intressant och meningsfullt arbete
Rätt till föräldraledighet
Känna sig stolt över sitt arbete
En bra chef
Anställningstrygghet
Hälsosam arbetsmiljö
Kunna påverka sina arbetsvillkor
Goda karriärmöjligheter
Hög lön

Kommunerna har också ett stort behov av invandrad arbetskraft. För att attrahera denna målgrupp måste kommunerna göra reklam för sig tidigt när de nyanlända kommer till Sverige – då kan de nya potentiella medarbetarna lockas att flytta dit där behoven är störst.<sup>16</sup> Detta förutsätter givetvis att kommunerna också arbetar aktivt med integrering och språkutbildning. Unga människor med invandrarbakgrund önskar sig en fast anställning, goda möjligheter till utbildning, utveckling inom yrket, ansvarsfulla uppgifter, bra lön och god löneutveckling i högre grad än unga utan invandrarbakgrund.<sup>17</sup>

<sup>13</sup> Boman, U, m.fl., 2010

<sup>14</sup> SKL, 2011

<sup>15</sup> Boman, U, m.fl., 2010

<sup>16</sup> Hojem, P, 2010

<sup>17</sup> Ungdomsstyrelsen, 2007

År 2007 gjordes en undersökning som visade att unga födda mellan 1978 och 1989 efterfrågar fasta arbeten i högre grad än år 2002 då en liknande undersökning genomfördes.<sup>18</sup> Trenden bekräftades 2012 då ungdomar i en studie angav att anställningstrygghet var den tredje viktigaste faktorn för att känna arbetsglädje.<sup>19</sup> Kanske kommer trenden att hålla i sig under hela finanskrisen?

När behovet av en yrkeskategori är stort är det viktigt att undersöka vad de unga i just den branschen attraheras av. Det finns till exempel en stor svårighet att attrahera och rekrytera talanger till den mansdominerade IT-branschen. Unga i IT-branschen anser i högre utsträckning än andra ungdomar att hög lön är viktigt (tabell 3). De unga värderar också utvecklingsmöjligheter och organisationens rykte högt.<sup>20</sup> I de fallen kan det vara vist av organisationen att satsa exempelvis på ett konkurrenskraftigt löneläge.

**Tabell 3. Viktiga faktorer för unga talanger i IT-branschen<sup>21</sup>**

Lön och bonus
Flexibilitet (t.ex. flextid och distansarbete)
Organisationens rykte
Utvecklingsmöjligheter
Arbetsvillkor (t.ex. friskvård och ledig klädsel)
Övriga förmåner

### 3.1.2 VAD ATTRAHERAR UNGA KVINNOR OCH MÄN?

I en undersökning fick kvinnor och män svara på vilka faktorer de attraheras mest av i arbetslivet. Kvinnor och män rankade samma faktorer som de mest betydelsefulla: intressanta arbetsuppgifter, karriär- och utvecklingsmöjligheter samt trevlig miljö på kontoret. Dubbelt så stor andel bland de svarande männen ansåg däremot att lönen är viktigast jämfört med kvinnorna i samma grupp.<sup>22</sup>

Unga kvinnor anger ofta att bra arbetskamrater är viktiga, liksom ett gott ledarskap. De efterfrågar också en god arbetsmiljö, goda möjligheter till utbildning och utveckling i yrket samt att arbetet ska gå bra att förena med familjeliv i högre utsträckning än män i samma ålder. Det kan vara värt att notera att 36 % av kvinnorna och 22 % av männen

<sup>18</sup> Ungdomsstyrelsen, 2007

<sup>19</sup> SKI, 2012

<sup>20</sup> Lockwood & Ansari, 1999

<sup>21</sup> Lockwood & Ansari, 1999

<sup>22</sup> Skill, 2012

födda mellan 1978 och 1991 oroar sig för att deras karriär och löneutveckling ska påverkas negativt om de skulle få barn.<sup>23</sup>

Kvinnor som läst studieförberedande program på gymnasiet är sällan intresserade av att bo kvar i sin egen hemkommun. De vill hellre röra på sig och uppleva något nytt. Det är snarare män som har läst yrkesförberedande program som väljer att bo kvar i den kommun där de växt upp.<sup>24</sup>

Män som läser yrkesförberedande program på gymnasiet har faktiskt värderingar som avviker från majoriteten av gymnasieungdomarna. Dessa unga män föredrar att arbetsgivaren är framgångsrik, världsledande och har en bra affärsidé framför att arbetsgivaren tar ett samhällsansvar. Männerna anser även att nystartade företag är attraktiva.

Dagens generation är de som i störst utsträckning erbjuds en könsneutral karriärutveckling.<sup>25</sup> Detta ställer krav på att arbetslivet inte längre kan ha föreställningar om vilket av könen som exempelvis är bäst lämpat att leda. Kairos Future håller i skrivande stund på med en undersökning om vad som lockar kvinnliga topptalanger till ledande positioner. Kanske är det ett lästips för organisationer som misslyckats med den typen av rekrytering?

### 3.1.3 VAD ATTRAHERAR UNGA MÄNNISKOR I OLIKA LIVSSKEDEN?

#### 3.1.3.1 Gymnasieungdomar

Gymnasieungdomar lockas mest av trevliga arbetskamrater. De vill dock också ha ett intressant och meningsfullt arbete, fast anställning samt en bra arbetsmiljö.<sup>26</sup> Gymnasieungdomar vill vara fria och ha roligt på arbetet vilket resulterar i att många vill välja ett roligt snarare än ett välbetalt arbete.

Ungdomar vill gärna att deras framtida arbetsgivare ska ha en tilltalande personalpolicy, bra värderingar och tydligt utformade visioner. De anser även att det är viktigt att deras framtida arbetsgivare tar ett samhällsansvar. Arbetsgivare som värnar om sina anställda och som har en bra affärsidé har därför en god möjlighet att locka ungdomar.<sup>27</sup>

#### 3.1.3.2 Unga akademiker

I en undersökning besvarade ca 1300 studenter vid olika lärosäten ett antal frågor om bland annat arbetsgivares attraktivitet. Studenterna efterfrågade framförallt intressanta arbetsuppgifter och karriärmöjligheter.<sup>28</sup>

Tabell 4. De viktigaste faktorerna för att akademiker ska attraheras av ett arbete<sup>29</sup>

Intressanta arbetsuppgifter	69%
Karriär- och utvecklingsmöjligheter	51%
Trevlig miljö på kontoret	30%
Hög lön	23%
Trygga anställningsförhållanden	20%
Möjlighet att styra egen tid	20%
Möjlighet att få arbeta internationellt	19%
Kunna påverka arbetets innehåll	18%
Geografisk närhet	14%
Bidra med samhällsnytta	13%

Övrigt, till exempel lång semester, jämn könsfördelning och bonus

En senare undersökning bekräftar resultatet från undersökningen ovan – nästan åtta av tio studenter ansåg att intressanta arbetsuppgifter var viktigast. Där fick också studenterna ange vad de avsåg med intressanta arbetsuppgifter. Majoriteten angav att arbetsuppgifterna skulle vara av självständig natur, där de fick använda sin egen fantasi och bidra till organisationens framgång.<sup>30</sup>

Denna studie visade också att studenter lockas av bra arbetskamrater, möjligheter till personlig utveckling och bra balans mellan arbetsliv och privatliv. Goda karriärmöjligheter fanns på femte plats på studenternas önskelista.<sup>31</sup>

<sup>23</sup> Ungdomsstyrelsen, 2007

<sup>24</sup> Franzon och Lundgren, 2003

<sup>25</sup> Boman, U, m.fl., 2010

<sup>26</sup> Franzon och Lundgren, 2003

<sup>27</sup> Ungdomsstyrelsen, 2007

<sup>28</sup> SKI, 2012

<sup>29</sup> Lockwood & Ansari, 1999

<sup>30</sup> Lockwood & Ansari, 1999

<sup>31</sup> Skill, 2012

Ett forskarpar undersökte 2007 studenters preferenser vid jobsökande. Undersökningen visade att studenterna värderade balansen mellan arbete och fritid högt. De svarande uppfattade det som ett tecken på omtanke om arbetstagarna om arbetsgivaren hade en policy för hur balans mellan arbete och fritid skulle uppnås. De svarande uppgav också att de kände sig mer dragna till jobb med flexibla, snarare än traditionella, karriärvägar. På det sättet kunde de själva, utan risk för negativa påföljder, avgöra när de ville arbeta hårt för att främja sin karriär och när de ville dra ner på tempot.<sup>32</sup>

### 3.1.3.3 Unga arbetssökande

Unga arbetssökande attraheras i hög grad av arbetsgivare med liknande värderingar. Därför är det viktigt att arbeta med organisationens värderingar och ansvar. Att matcha individers personligheter och attityder mot organisationers värderingar, mål och struktur kallas Person-Organization Fit (P-O fit).<sup>33</sup>

Ett annat forskarpar undersökte år 2011 personer som i hög grad motiveras av att få arbeta med samhällsservice, alltså personer med hög grad av så kallade PSM-värden (Public Service Motivation). Trots att dessa människor troligen hade kunnat finna stor tillfredsställelse inom exempelvis kommunala anställningar visade det sig att många istället hamnade hos privata aktörer. Detta kan enligt författarna vara en följd av bristande P-O fit, då arbetstagarna kan ha uppfattat anställningar inom offentlig sektor som mindre överensstämmande med deras egna ideal än de privata aktörerna.<sup>34</sup>

Många unga arbetssökande söker en arbetsgivare som tar samhällsansvar både vad gäller miljöfrågor och sociala aspekter.<sup>35</sup> För att en arbetsgivares etik och värderingar ska attrahera unga arbetssökande måste dessa värden vara väl förankrade i organisationen och därigenom upplevas trovärdiga för den nya medarbetaren.<sup>36</sup>

Andra faktorer som attraherar unga arbetssökande är till exempel att befintliga arbetstagare känner hög arbetstillfredsställelse och därför rekommenderar organisationen. Unga lockas också av möjligheter till heltidssysselsättning och trygga anställningsförhållanden.<sup>37</sup>

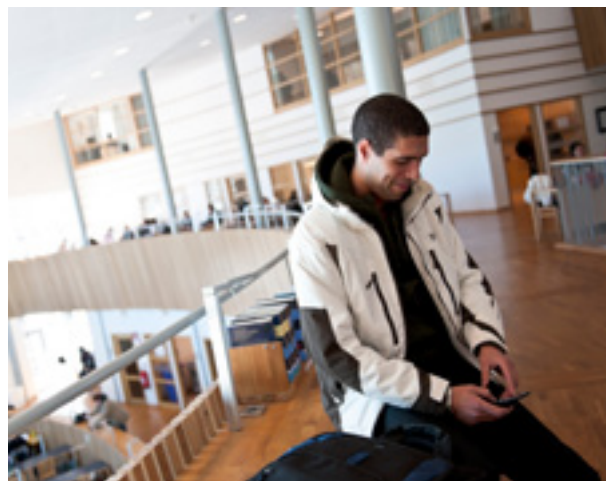


Foto: Albin Bogren/BARINGO

### 3.1.3.4 Unga yrkesverksamma

De yngre arbetstagarna önskar sig ständig personlig utveckling på sin arbetsplats.<sup>38</sup> Unga i arbetslivet uppskattar också snabb feedback på sitt arbete och vill gärna göra karriär. De strävar efter att kontinuerligt förbättra sin prestation och är mycket ambitiösa. Därför attraheras unga av organisationer med tydliga karriärvägar och goda möjligheter till yrkesmässig specialisering.<sup>39</sup>

Arbetsplatsen ska emellertid vara mer än en plats att jobba på – den unge medarbetaren vill också socialisera på jobbet! Det är nämligen väldigt viktigt för unga yrkesverksamma att ha trevligt på jobbet och goda relationer till sina kollegor.<sup>40</sup>

Eftersom unga medarbetare både vill jobba hårt och ha roligt på sin arbetsplats är det kanske inte förvånande att de söker efter en helhetsbild av sin organisation. Det gör att den nya medarbetaren kan känna tillhörighet och förstå sitt arbete i ett större sammanhang.<sup>41</sup> Unga vill dock inte bara se organisationen som en helhet – de vill också ha ett ledigt förhållningssätt till den. Unga arbetstagare uppskattar exempelvis att arbetsgivaren tar hänsyn till deras livspussel och liv utanför jobbet. Det kan bland annat innebära möjligheter till flexibla arbetstider och distansarbete.<sup>42</sup>

Unga värderar också god ledning högt. Ett dåligt ledarskap kan få en ung arbetstagare att lämna sin anställning! Chefsegenskaper som efterfrågas är bland annat lyhördhet och god kommunikationsförmåga.<sup>43</sup>

<sup>32</sup> Carless & Wintle, 2007

<sup>33</sup> Cable & Judge, 1996

<sup>34</sup> Christensen & Wright, 2011

<sup>35</sup> Fransson & Lundgren, 2003; Dyhre & Parment, 2013

<sup>36</sup> Livens, 2007

<sup>37</sup> Cable & Judge, 1996

<sup>38</sup> Carless & Wintle, 2007

<sup>39</sup> Cable & Judge, 1996

<sup>40</sup> Christensen & Wright, 2011

<sup>41</sup> Fransson & Lundgren, 2003; Dyhre & Parment, 2013

<sup>42</sup> Livens, 2007

<sup>43</sup> Cable & Judge, 1996

## 3.2 DE UNGAS BILD AV KOMMUNEN SOM ARBETSGIVARE

### 3.2.1 HUR UPPFATTAS KOMMUNEN SOM ARBETSGIVARE?

Nu vet vi vad kommunerna måste erbjuda för att locka unga talanger till sina lediga jobb. Det räcker dock inte med att veta var vi ska någonstans – vi måste också veta var vi står! Vad tycker egentligen dagens unga om kommunen som arbetsgivare?

Rapporten "Jobb som gör skillnad" visar de ungas bild av offentlig sektor. Unga uppskattar möjligheten att få göra skillnad och hjälpa andra och de tror också att de får träffa många människor i arbetet. Kommunen har rykte om sig att ha en god stämning på arbetsplatsen och trevliga kollegor. Dessutom uppfattar de unga att en kommunal anställning är trygg och säker med goda villkor, och att den kommunala arbetsgivaren erbjuder en god möjlighet till balans mellan arbete och fritid. Kommunen uppfattas också bedriva ett aktivt mångfalds- och jämställdhetsarbete.<sup>44</sup>

Arbete inom offentlig sektor förknippas dock även med en rad negativa egenskaper. Få ungdomar förknippar till exempel kommunen med hög status eller gott rykte. Arbeten inom offentlig sektor tros sakna flexibla arbetstider och ge dålig lön och löneutveckling. Dessutom tror ungdomarna att de får bättre möjligheter till internutbildning och kompetensutveckling på annat håll. Möjlighet att känna sig stolt över sin arbetsgivare saknas, liksom bra ledarskap och chefer.<sup>45</sup>

Vissa negativa uppfattningar om kommunala arbetsgivare saknar helt grund. Till exempel tror vissa unga att vem som helst kan få jobb på kommunen, att det inte krävs någon utbildning för att få jobb inom äldreomsorgen, att kommunanställda saknar engagemang och motivation samt att det inte finns något gott ledarskap i Sveriges kommuner.<sup>46</sup>

Många gånger beror missuppfattningarna på att dagens unga har begränsade kunskaper om hur kommunala organisationer styrs. Många vet inte ens vad en kommun gör! Det är en utmaning för kommunerna att sprida kunskap bland sina framtida medarbetare.

Ungas intresse för politik har minskat. Tidigare har detta förklarats med att intresset ökar senare i livet, men nu verkar den bilden inte längre stämma. En förklaring till det sjunkande intresset för politik är att unga har begränsad kunskap om hur politiken fungerar och hur man själv kan påverka beslutsfattandet.<sup>47</sup>

Arbeten inom kommuner blir mer attraktiva desto äldre de potentiella medarbetarna blir.<sup>48</sup> Kvinnor ser mer positivt än män på möjligheten att arbeta kommunalt (tabell 5). Personer som är födda utanför Sverige är också mer positiva till kommunala anställningar.

**Tabell 5. Andel som svarat "Ja, absolut" på frågan: Kan du tänka dig att i framtiden arbeta med någon av följande arbetsgivare?<sup>49</sup>**

	Kommun	Privat företag
16 – 19 år	22%	58%
20 – 24 år	32%	70%
25 – 29 år	38%	75%
Kvinnor	38%	68%
Män	23%	67%
Födda i Sverige	30%	68%
Födda utanför Sverige	42%	62%

### 3.2.2 GYMNASIEUNGDOMARS UPPFATTNINGAR

Gymnasieungdomar har begränsad kunskap om arbetsgivare inom offentlig sektor. De är mer intresserade av specifika yrken än branscher och vet inte alltid vilka yrken som finns i vilka branscher. Eftersom många unga idag inte vet vad kommunerna har för uppgifter vet de inte heller vad de kan jobba med inom kommunal sektor. Kommunerna måste därför bli bättre på att visa upp sig för gymnasieungdomar!<sup>50</sup>

<sup>44</sup> SKL, 2012a

<sup>45</sup> SKL, 2012a

<sup>46</sup> SKL, 2012b

<sup>47</sup> Ungdomsstyrelsen, 2007

<sup>48</sup> Ungdomsstyrelsen, 2007

<sup>49</sup> Ungdomsstyrelsen, 2007

<sup>50</sup> Olén, 2012

90-talisterna har vuxit upp som individualister. De ser vilka förmågor de kan utnyttja och utveckla inom ett specifikt arbete men pratar sällan om arbetslivets villkor. Individualisterna är emellertid inte själviska – intresset för att hjälpa andra har faktiskt ökat stort. Västsvenska Handelskammaren beskriver förändringen som den i särklass största sen de började genomföra undersökningar bland gymnasieungdomar.<sup>51</sup> Den kommunala sektorn kryllar av yrken där man hjälper andra – det ska vi lyfta fram!

### 3.2.3 UNGA AKADEMIKERS UPPFATTNINGAR

Inte heller de unga akademikerna vet vilka yrken som finns inom offentlig sektor. I en undersökning från Skill svarar hälften att de inte känner till vilka arbeten offentlig sektor kan erbjuda dem utifrån deras utbildning. Sex av tio studenter anser det mindre troligt att de kommer att arbeta inom offentlig sektor i framtiden.<sup>52</sup>

Studenter upplever att kommunala anställningar är trygga och stabila, att medarbetarna har stort ansvar och får utföra samhällsnyttiga uppgifter. De tror också att arbetet är rättvist, transparent och har goda villkor. Kommunen som arbetsgivare upplevs som pålitlig och strukturerad.<sup>53</sup>

Studenterna tror dock att kommunen präglas av byråkrati, låg lön och dåliga karriärmöjligheter. Dessutom oroar de sig för att arbetet ska vara okvalificerat, gammeldags och ineffektivt. De tror sig ha få möjligheter att påverka ett kommunalt arbete och upplever att kommunen har en låg status som arbetsgivare.<sup>54</sup>

I tabell 6 kan ses att 71 % av studenterna anser att arbete inom kommuner och landsting främst associeras med trygg anställningsform. 37 % av studenterna associerar offentlig sektor med bra balans mellan arbetsliv och privatliv. Övriga kategorier har fått låga svarsprocent.

**Tabell 6. Faktorer studenter associerar med att arbeta inom kommuner och landsting<sup>55</sup>**

Trygg anställningsform	71%
Bra balans mellan arbetsliv och privatliv	37%
Närhet/bra avstånd till jobbet	24%
Bra personalpolitik	21%
Möjlighet till vidareutbildning	18%
Intressanta arbetsuppgifter	15%
Bra fysisk arbetsmiljö	14%
Bra arbetskamrater	13%
Bra förmåner	13%
Flexibel arbetstid	11%

Övrigt, till exempel goda karriärmöjligheter, hög lön och personlig utveckling

Om man istället frågar studenterna vad de associerar privat sektor med nämner de saker som hög lön, goda karriärmöjligheter, intressanta arbetsuppgifter, personlig utveckling och bra förmåner.<sup>56</sup>

I en undersökning från 2011 tillfrågades studenter varför de helst vill arbeta inom offentlig respektive privat sektor. De svarande studenterna uppgav att den främsta anledningen till att arbeta för en offentlig arbetsgivare var samhällsnyttan (Se tabell 7 på sidan 14).<sup>57</sup>

<sup>51</sup> Olén, 2012

<sup>52</sup> Skill, 2011

<sup>53</sup> Skill, 2011

<sup>54</sup> Skill, 2011

<sup>55</sup> SKTF, 2011

<sup>56</sup> SKTF, 2011

<sup>57</sup> SKTF, 2011

Tabell 7. Varför vill du arbeta...<sup>58</sup>

...på ett privat företag?	
Finns intressanta jobb där	68%
Bra lön	53%
Bra karriärmöjligheter	52%
Stora utmaningar	35%
Stor frihet	26%

...hos en offentlig arbetsgivare?	
Mitt arbete kommer till nytta för samhället	47%
Trygghet	25%
Finns intressanta jobb där	14%
Bra förmåner	13%
Stora utmaningar	13%

### 3.2.4 UNGA YRKESVERKSAMMAS UPPFATTNINGAR

SKTF frågade 2011 unga yrkesverksamma inom sitt område i vilken grad deras nuvarande arbete motsvarat de förväntningar de hade på arbetet innan de började. Ungefär hälften av de unga yrkesverksamma anser att arbetsgivaren har infriat förväntningarna vad gäller intressanta arbetsuppgifter. De områden som brister är enligt de unga yrkesverksamma främst dålig lön och bristande stöd från ledningen.<sup>59</sup>

Tabell 8. På vilket sätt anser du att din arbetsgivare... de förväntningar du hade när du först anställdes?<sup>60</sup>

...lever upp till...	
Jag har intressanta arbetsuppgifter	52%
Mitt arbete kommer till nytta för samhället	47%
Trygghet	32%
Stor frihet	29%
Stora utmaningar	21%

...inte lever upp till...	
Dålig lön	48%
Bristande/dåligt ledarskapsstöd	45%
Bristande/dålig kompetensutveckling	27%
Dåliga karriärmöjligheter	24%
Dåliga förmåner	19%

Unga yrkesverksamma inom SKTF:s område associerar sina arbetsgivare med många bra saker. Deras bild av offentlig sektor är mer positiv än den som gemene man har (se tabell 7). De unga yrkesverksamma tycker att de har bra arbetskamrater, intressanta arbetsuppgifter och en trygg anställningsform hos sin nuvarande arbetsgivare.<sup>61</sup> Det är dock många fler som attraheras av intressanta arbetsuppgifter än de som faktiskt upplever detta på arbetsplatsen!

<sup>58</sup> SKTF, 2011

<sup>59</sup> SKTF, 2011

<sup>60</sup> SKTF, 2011

<sup>61</sup> SKTF, 2011

**Tabell 9. Vad associerar unga yrkesverksamma med nuvarande arbetsgivare?<sup>62</sup>**

Bra arbetskamrater	55%
Intressanta arbetsuppgifter	44%
Trygg anställningsform	38%
Flexibel arbetstid	37%
Närhet/bra avstånd till jobbet	36%
Bra balans mellan arbetsliv och privatliv	21%
Personlig utveckling	15%
Möjlighet till vidareutbildning	9%
Gott rykte och anseende	8%
Bra fysisk arbetsmiljö	8%

Övrigt, till exempel bra personalpolitik, goda karriärmöjligheter och hög lön

En undersökning från 2012 visar vad anställda inom områdena HR och information tyckte om sin offentliga arbetsgivare. De flesta kopplade ihop sin arbetsgivare med samhällsnytta, tätt följt av intressanta arbetsuppgifter och trygga anställningsförhållanden. Antalet positivt laddade svar var fler än de negativa i denna undersökning. Tyvärr bekräftades också de negativa aspekterna av offentliga arbetsgivare – de tillfrågade tyckte att arbetsgivaren var trög, byråkratisk och att den erbjöd låg lön.<sup>63</sup>

### 3.3 HUR KAN KOMMUNEN BLI MER ATTRAKTIV FÖR UNGA?

Det finns en betydande skillnad mellan vad unga vill ha ut av ett jobb och vad de tror att de kan få hos en offentlig arbetsgivare. Därför måste kommunen göra sitt yttersta för att uppfylla det som står på de ungas önskelista.

Ett övergripande problem är att många unga vet för lite om offentliga jobb. Det är inte ovanligt att unga inte kan svara på vad en kommun egentligen sysslar med eller vad man kan jobba med där. Det här problemet kan lösas med marknadsföring. De återstående problemen måste dock angripas på andra sätt.

Vi rekommenderar att du plockar fram ett papper och ritar en tabell med fyra rutor på det. Den översta rutan till vänster står för sådant som unga vill ha och som kommunen kan ge. Rutan under står för det som unga vill ha men som kommunen inte ger. Den översta rutan till höger visar det som unga inte vill ha men som ett kommunalt jobb faktiskt innebär. Den sista rutan, den nere till höger, visar vad unga inte vill ha och som kommunen heller inte ger. Placera nu in de faktorer vi talat om ovan i din tabell och försök att göra tabellen rättvisande för just din kommun. Fyll i så många faktorer som du kan. (Se exempeltabellen på sidan 16.)

**Vad blev resultatet?** Om den översta rutan till vänster är proppfull är det goda nyheter. Då måste ni förmedla detta till de unga så att de inser vilken fantastisk arbetsplats just din kommun är. Om den nedre rutan till vänster eller den övre till höger är full är det värre. Då har din kommun en bit kvar innan den kan locka unga. Vilket arbete behövs göras i din kommun för att ni ska kunna erbjuda det unga vill ha? Finns det något som ni inte kan ändra, och hur förklarar ni i så fall det för de unga? Det som står i den nedre, högra rutan måste också tas på allvar. Ungdomar kan ju tro att det faktiskt är så på din kommun! Det är viktigt att inte låta rykten sprida sig och få fotfäste.

**Slutligen vill vi höja ett varningens finger** – även om din kommun skulle åtgärda alla brister vi nu påtalat kan ni inte nöja er med det. För att på allvar kunna konkurrera med andra arbetsgivare om unga, lovande medarbetare måste man hela tiden lyssna på signalerna från vår omvärld och vara i samklang med omgivningen. Om du vill veta mer hittar du en modell för strategisk extern kommunikation i verktygslådan.

<sup>62</sup> SKTF, 2011

<sup>63</sup> Skill, 2012

Exempeltabell. Så här kan din tabell se ut:

	Unga vill ha	Unga vill inte ha
<b>Kommunala jobb ger</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· intressanta jobb</li> <li>· trevliga arbetskamrater</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· byråkrati</li> <li>· tröghet</li> </ul>
<b>Kommunala jobb ger inte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· gott ledarskap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· okvalificerade jobb</li> <li>· oengagerade arbetskamrater</li> </ul>

Tabell 10. Skillnaden mellan faktorer som attraherar och dagens uppfattning av kommunala organisationer som arbetsgivare

Unga vill ha	Unga förknippar kommunen med	Överensstämmelse
<b>Bra ledarskap</b>	Dåligt ledarskap	Låg
<b>Kompetensutveckling</b>	Sämre möjligheter till kompetensutveckling	Låg
<b>Karriär inom organisationen</b>	Dåliga karriärmöjligheter	Låg
<b>Gott rykte</b>	Dåligt rykte	Låg
<b>Trevliga arbetskamrater</b>	Mindre trevliga arbetskamrater	Låg
<b>Marknadsmässig lön</b>	Låg lön	Låg
<b>God arbetsmiljö</b>	Sämre arbetsmiljö	Låg
<b>Meningsfulla arbetsuppgifter</b>	Okvalificerade arbetsuppgifter Samhällsnytta	Medel
<b>Flexibla arbetstider</b>	Saknar flexibla arbetstider Bra balans mellan arbete och privatliv Nära till jobbet	Medel
<b>Bra personalpolitik</b>	Bra personalpolitik	Hög
<b>Tar samhällsansvar</b>	Stor samhällsnytta	Hög
<b>Anställningstrygghet</b>	Anställningstrygghet	Hög



## 4 ATT NÅ DE UNGA

### 4.1 MARKNADSFÖRING

När man marknadsför en produkt vill man att fler människor ska köpa den. När en arbetsgivare marknadsför sitt arbetsgivarvarumärke vill den att fler ska söka jobb där och att de som anställs ska stanna kvar. Det är också slutmålet i vår kommunikationsmodell som visas här nedanför.<sup>64</sup>



All kommunikation med målgrupperna ska syfta till att uppnå ett eller flera av modellens delmål. Först och främst måste man känna till vad kommunen gör och vad man kan jobba med där. Sedan ska man gilla kommunen som arbetsgivare, alltså känna sig lockad av att jobba där. Sedan ska kommunen övertyga målgruppen om att kommunen verkligen är rätt val för dem och göra sitt bästa för att underlätta för de som vill söka att faktiskt ta steget. Det här ska leda till att de som nappat på marknadsföringen faktiskt ska söka jobb hos kommunen.

Det kan verka enkelt, men det är svårare än man tror! Till exempel är det inte helt lätt att berätta på ett spännande och engagerande sätt vad kommunen gör. Kommunala organisationer är ofta stora och rymmer enormt många funktioner och yrken, vilket kan vara svårt att förmedla till någon utomstående. Försök själv att besvara frågan "vad gör kommunen?" utan att bli diffus eller presentera en evighetslång lista som ingen orkar lyssna på!

Det är egentligen tillräckligt svårt att beskriva vad kommunen är. Kommunen är både en plats och en organisation. Organisationen består av både politiker och tjänstemän. Kommunen är både beställare och utförare av allmännyttiga tjänster. Kommunen uppträder ibland som en aktör, ibland som flera – när kommunen gör fel polisanmäler den exempelvis ofta sig själv!

Unga känner ofta till kommunen som plats och som beställare och utförare av allmännyttiga tjänster. Den kommunala organisationen bedöms då utifrån de produkter som de levererar precis som vilken annan arbetsgivare som helst.<sup>65</sup> Detta är dock inte nog för att unga ska känna till kommunen som arbetsgivare. Kommunen måste också lyckas förmedla den aspekten!

För att övertyga unga om att välja kommunala organisationer som arbetsgivare framför andra måste man kunna locka med ett tilltalande och sant medarbetarlöfte. Lyft fram hur organisationen arbetar för att uppnå och utveckla de delar som unga upplever som attraktiva!

Det är också viktigt att göra det så enkelt som möjligt för unga att söka tjänster i kommunala organisationer, alltså att underlätta sökandet. Enkla, snabba och

<sup>64</sup> Kotler 2008, Dyhre & Parment, 2009

<sup>65</sup> Dyhre & Parment, 2009

transparenta ansökningsförfaranden lockar mer än tröga och svåröverblickbara.

Nu vet vi vilken information vi ska förmedla, men vem ska ta emot den? Vi har delat in målgruppen efter olika livsskedan: skolelever årskurs 8-9, gymnasieungdomar på högskoleförberedande respektive yrkesförberedande program, unga akademiker, unga arbetssökande samt unga yrkesverksamma. Figuren nedan visar vilken information som ska nå vilken målgrupp.



Anledningen till att skolelever i årskurs 8-9 och gymnasieungdomar som läser studieförberedande program bara omfattas av delmålen "känna till" och "gilla" är att dessa är de två målgrupper som befinner sig längst från arbetsmarknaden. Övriga målgrupper bör omfattas av samtliga steg i och med att grupperna inom kort kan tänkas vara aktuella för jobb inom kommunal sektor.

Nu vet vi vem som ska motta vilken information, men hur ska vi paketera vårt budskap? Som med all marknadsföring gäller det att vara kreativ. Något som blivit populärt på senare tid är så kallad "Storytelling" – att på ett ändamålsenligt sätt bygga upp en berättelse med ord, bilder och symboler som förstärker en upplevelse. Det närbesläktade begreppet Corporate Storytelling handlar om att plocka upp berättelser från medarbetare från ett företag för att "sälja" organisationens mål och vision till allmänheten och andra anställda. Man ska alltså skapa en berättelse som en kommunal organisation kan identifiera sig med, vilket i sin tur bidrar till en mer personlig relation till medarbetare och allmänheten. Till skillnad från påhittade budskap och slogans syftar Corporate Storytelling till att använda berättelser om händelser som är sanna. Man använder helt enkelt berättandets pedagogiska kraft för att berätta eller marknadsföra något.

De kommunala organisationerna kan använda sig av konceptet Corporate Storytelling i form av exempelvis filmer på webben samt i andra sammanhang så som i trycksaker. Låt berättelsen om din kommun komma fram på ett nytt sätt! Beskriv i korthet din kommuns fascinerande historia (men akta dig för trista årtal), krydda med lite smaskiga intriger och berörande historier från golvet, och låt världen se att just din kommun inte bara är en i den grådassiga mängden.

Matts Heijbel jobbar på företaget Storytellers. Här är hans tips på hur man lyckas med Corporate Storytelling:



Foto: Albin Bogren/BARINGO

- Hoppa över hårda fakta, som årtal, siffror och produktfakta. Istället för t ex "60 000 invånare", säg "halva stan", tänk på att de ska kunna berättas från person till person.
- Fokusera på emotionella värden som berör.
- Man fastnar lätt i att rabbla historia. Välj bara ut de delar som bygger och förstärker din berättelse.
- Fastna inte i egenskaper utan hitta berättelsen bakom. Matts ger ett exempel på SSAB, som med sina rötter på 1200-talet är det första registrerade privatägda företaget i världen. Det kan de använda för att säga att de var drivande redan då istället för det uttjatade "vi är ett drivet företag!".
- Håll dig till sanningen! Den som hört en gripande berättelse vill sedan inte höra att den var påhitad.
- Spela in filmer där du låter personer berätta vad de varit med om eller hört. Dessa kan sedan användas internt eller externt.
- Den som berättar får vara beredd på att berättelsen sprids – både internt och externt. Vad är det vi vill sprida?

Oavsett om er kommun vill använda er av Corporate Storytelling eller inte måste ni veta exakt vad ni vill åstadkomma med er marknadsföring. Börja därför med att formulera kommunens målsättningar. Ni kan exempelvis önska er minst 15 kvalificerade ansökningar till en viss tjänst som ni ska annonsera ut om en månad, eller också vill ni säkra tillgången på lärare om fem år.

Bestäm sedan vilken målgrupp ni ska rikta marknadsföringen mot. Om ni vill förebygga en framtida brist på förskollärare bör ni till exempel välja en yngre målgrupp. Om ni behöver snabba resultat bör ni istället rikta in er på de som redan är anställningsbara.

Målgrupperna attraheras av olika saker och på olika sätt. Välj vilka marknadsföringskanaler som ska öppnas mot vilka målgrupper och med vilket innehåll för att få den önskade effekten. I nästa avsnitt presenterar vi några marknadsföringskanaler som ni kan använda.

Ett sätt att planera sin marknadsföring är att skriva upp alla önskade målgrupper på ett papper och sedan ange vilka kommunikationskanaler som ska öppnas mot respektive målgrupp. Sedan beskriver du vilket budskap de olika kommunikationskanalerna ska förmedla och vilka steg i kommunikationsmodellen som detta motsvarar.

Om din kommun exempelvis har ett behov av att rekrytera förskollärare under de närmaste två åren kan dina anteckningar se ut såhär:

	Kommunikationskanal	Meddelande	Kommunikationsmål
<b>Studenter, sista året</b>	Trycksaker, universitetet	Vi är en trevlig och pålitlig arbetsgivare med bra värderingar!	Gilla, övertyga
	Mässa	Kommunen är ett gångbart alternativ! Representanterna ger inifrånperspektivet!	Känna till, gilla, övertyga
	Webb, specialsida	Kommunen är rätt karriärväg med hög trivsel och meningsfulla arbetsuppgifter!	Gilla, övertyga
<b>Unga yrkesverksamma</b>	Webb, specialsida	Kommunen utvecklar dig och din prestation! Utmanande jobb finns ute nu, ta chansen!	Gilla, övertyga, underlätta
<b>Unga arbetssökande</b>	Trycksaker, arbetsförmedlingen	Kommunerna har en viktig samhällsfunktion och står för öppenhet och jämlikhet. Sök jobb nu!	Gilla, övertyga, underlätta
	Webb, specialsida	(Samma som sidan för unga yrkesverksamma)	Gilla, övertyga, underlätta

Utgå inte från att en marknadsföringskanal som används mot mer än en målgrupp ska ha samma innehåll. I exemplet ovan bör trycksakerna som riktar sig mot studenter respektive unga arbetssökande ha olika utformning. Om det finns skäl för det kan emellertid flera målgrupper dela marknadsföringskanal och innehåll – ovan ska till exempel unga arbetssökande och unga yrkesverksamma lockas av samma specialsida på kommunens webbplats.

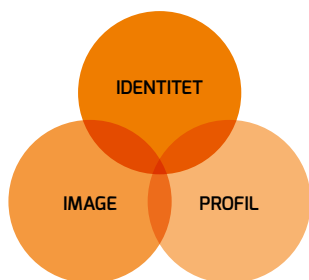
Det finns också andra verktyg för att planera sin kommunikation. I verktygslådan hittar du ett årshjul för extern kommunikation som hjälper till med framförhållningen vid informationsinsamling.

## 4.2 MARKNADSFÖRINGSKANALER

### 4.2.1 MARKNADSFÖRING PÅ DISTANS

Medarbetare som talar gott om sin arbetsgivare är den bästa marknadsföringskanalen! Ur strategisk marknadsförings- och rekryteringssynpunkt är därför en tilltalande personalpolitik mycket viktig. Kommunen bör bedriva ett grundligt arbete som syftar till att introducera, utveckla och behålla medarbetare samt att avsluta anställningar på ett bra och värdigt sätt för den anställde. På så sätt får organisationen både motiverade medarbetare och effektiv "gratis-reklam". Om vi antar att just din kommun har 1 450 anställda får ni genast 1 450 trovärdiga vandrande reklampelare för ert arbetsgivarvarumärke!

Klagar medarbetarna på din kommun på sin arbetsgivare? Se deras budskap som en effekt av det bristande interna arbetet! Uppmärksamma dessa signaler i tid. Det spelar ingen roll om en arbetsgivare försöker måla upp en positiv bild av sig själv utåt om den motsägs av medarbetarna själva.



**Minns du de tre perspektiven som hjälper oss att ta fram ett medarbetarlöfte? Vi tar dem igen:**

Medarbetarnas uppfattning av kommunen är kommunens **identitet**. För att maximera mängden positiva saker att förmedla

om en organisation bör man försöka se till att den cirkeln sammanfaller i så hög utsträckning som möjligt med organisationens målsättning om hur den vill vara (**profil**). Omgivningens uppfattning (**image**) kommer troligen att följa efter när medarbetarna börjar tala gott om kommunen.

Kommunerna kan inte nöja sig med att lyfta talanger från universitet och yrkesförberedande gymnasieutbildningar. Vi måste dessutom konkurrera med andra arbetsgivare om den arbetskraft som redan har sin examen och ett jobb. Många högpresterande söker ständigt efter nya jobb och om de inte är helt nöjda med sin nuvarande arbetsgivare har kommunen en möjlighet att locka över dem. Eftersom unga som redan har ett jobb oftast letar jobb via människor i sitt kontaktnät gäller det dock att få så många människor som möjligt att rekommendera kommunala jobb. Det gör man lättast genom ett ambitiöst personalarbete som

Gävle kommunkoncerns personalpolicy förklarar tydligt vilken ledarkultur organisationen strävar efter. Det är dock viktigt att leva upp till sin policy. Tomma ord kan vara värre än inga ord alls!

inriktar sig på frågor som de unga yrkesverksamma värderar högt, till exempel karriärvägar, medarbetarsamtal och ledarskap.

Genom att låta dina medarbetare få delta i yrkesrelaterade nätverk på arbetstid kan de berätta om den kommunala organisationen som arbetsgivare för andra yrkesarbetande. Detsamma gäller förstås branschdagar och andra arenor där yrkesfolk träffas. Dina medarbetare blir då ambassadörer som sprider kunskap om kommunen och bidrar till ett gott rykte.

I verktygslådan hittar du medarbetarstegen, ett internt självskattningsverktyg för att undersöka hur väl ditt interna arbete fungerar.

### Trycksaker

Trycksaker kan användas för att kommunicera budskap till samtliga målgrupper. Vilken information som trycksaken ska innehålla avgörs förstås av den tänkta målgruppen. En trycksak för studenter kan exempelvis särskilt lyfta information om studentmedarbetaranställningar, uppsatsämnen och praktikplatser. Våga nischas trycksaken ordentligt mot en målgrupp! Då ökar sannolikheten för att just de ni söker lockas av att läsa innehållet.

Hudiksvalls broschyr "400 yrken" avslöjar att såväl nätverkstekniker, energirådgivare, danslärare och personalchefer ryms under kommunens paraply. Det visar bredden av de yrken som behövs i framtiden!

Låt det absolut viktigaste i ditt budskap bilda en typ av "löpsedel" för målgruppen. Det ska fånga gruppens intresse och locka till vidare läsning. I verktygslådan finns en checklista för framtagandet av löpsedlar.

Det är också viktigt att tänka igenom utformningen av trycksaken. Tänk på steget "gilla" i marknadsföringsmodellen – hur ska exempelvis en affisch se ut för att en gymnasieungdom ska börja gilla kommunen? Mottagaren av informationen tar till sig mer om den först känner att den gillar avsändaren och sannolikheten för att nå ut med budskapet ökar.

Efter att ha fått målgruppen att gilla avsändaren kan man fylla på med information för att uppfylla de andra stegen i modellen. Vad är kommunens uppdrag? Vad kan man jobba med inom kommunen? Vad är bäst med att arbeta kommunalt och vad gör arbetsgivaren för att bli ännu bättre? Hur ska mottagaren göra för att söka jobb inom kommunen?

Avsluta gärna trycksaken med en framåtsyftande uppmaning. Tipsa till exempel om en hemsida där den intresserade kan läsa mer eller uppmana läsaren att söka jobb eller traineetjänst hos kommunen.

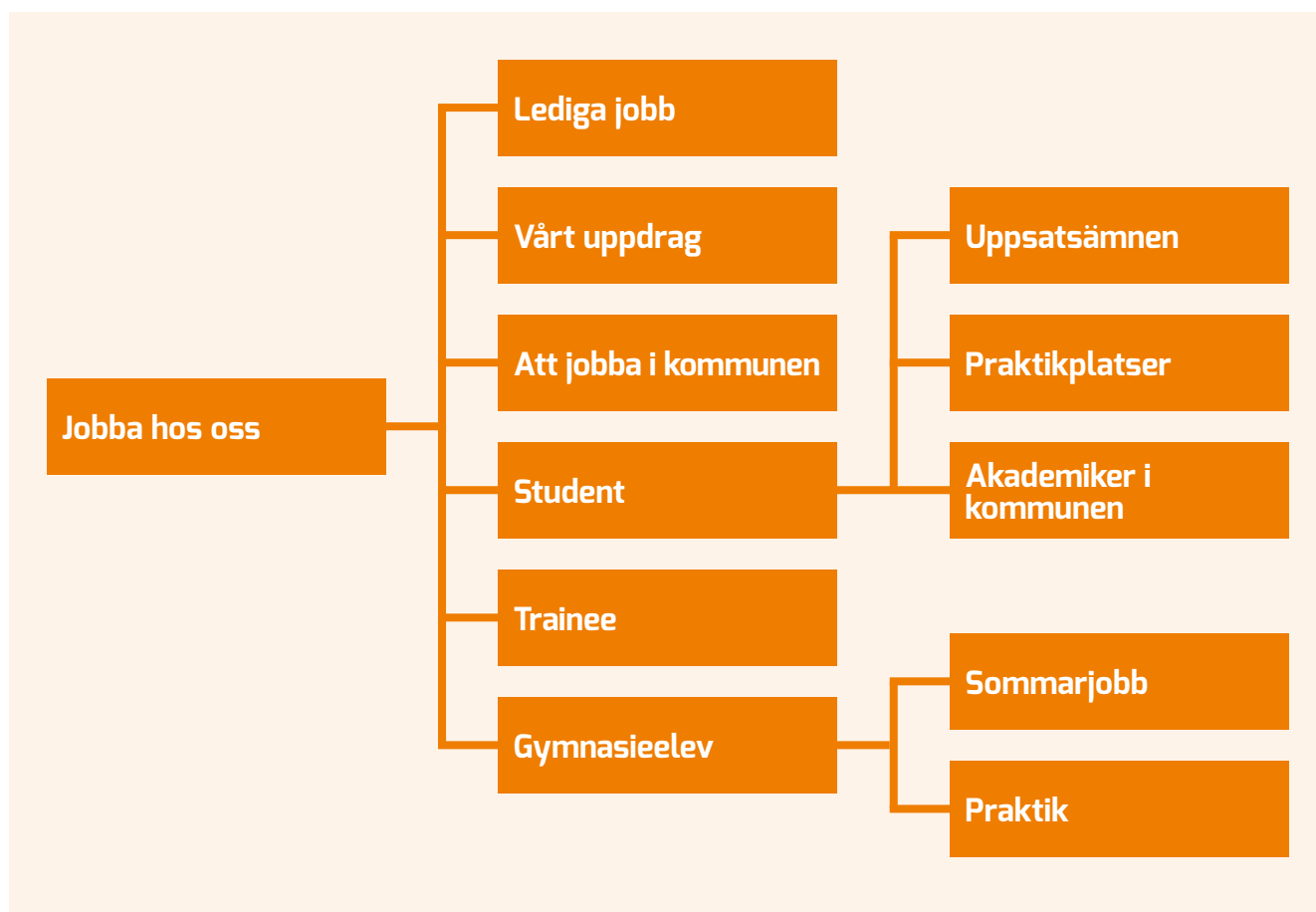
## Webb

Den kommunala organisationens hemsida fungerar som marknadsföringskanal till samtliga målgrupper. Många kommuner i södra Norrland har valt att lägga lediga jobb som en underrubrik till rubriken "Näringsliv & arbete". "Lediga jobb" blir då en av många underrubriker som mestadels handlar om kommunens roll som utförare och beställare av allmännyttiga tjänster istället för rollen som arbetsgivare. Ett alternativ är att lägga till en ny huvudrubrik: "Jobba hos oss"! Därunder kan man samla kommunikation från kommunen i egenskap av arbetsgivare. Då blandar man inte längre ihop kommunens roller.

Varje målgrupp bör i så stor utsträckning som möjligt kunna hänvisas till en underordnad hemsida som uppfyller samma kriterier som trycksakernas "löpsedel". En specifik målgrupp bör på det sättet enkelt kunna hitta information som är relevant för just dem. Exempelvis kan studenter hänvisas till [www.kommun.se/student](http://www.kommun.se/student). Motsvarande ingång kan ordnas för skolelever och gymnasieelever medan unga arbetssökande och unga yrkesverksamma kan hänvisas direkt till [www.kommun.se/jobbahososs](http://www.kommun.se/jobbahososs).

De målgruppsspecifika sidorna kan med fördel fyllas med Corporate Storytelling. Om sidan riktar sig till exempelvis arbetssökande eller elever på yrkesförberedande gymnasieprogram kan den innehålla filmer där en ung nyanställd berättar på ett lättillgängligt och spännande sätt sin karriärväg på kommunen.

*Låt oss anta att din kommun vill ge särskild plats åt studenter och gymnasieelever på sin hemsida. I så fall kan strukturen se ut ungefär så här:*



Låt de målgruppsspecifika sidorna länka till andra sidor som är särskilt intressanta för målgruppen. Målgrupper som intresserar sig för arbetsgivares värderingar kan exempelvis länkas vidare till sidan "vårt uppdrag".

Ambassadörerna i Falkenbergs kommun hittar på olika aktiviteter för att nå ut med ett positivt budskap om kommunen. De besöker mässor, framtidståg och alla kommunens elever i klass åtta.

### Ambassadörer

Ambassadörer är personer som är tongivande inom sitt område. De kan vara allt från journalister, bloggare och experter till kunder eller medarbetare. Medarbetarna är förstas värdefulla ambassadörer för arbetsgivarvarumär-

ket, men organisationer kan även använda sig av utsedda ambassadörer på ett strategiskt sätt. Ambassadörerna representerar organisationen vid marknadsföringsinsatser som till exempel studiebesök, öppet hus, mässor, praktik, prao och upplevelseverkstäder.

En fördel med ambassadörer och annan direktkontakt är att mottagaren av informationen direkt kan ställa följdfrågor. Ambassadörerna är också lätta att skicka ut till platser där de behövs just för tillfället. När det börjar bli dags att anställa sommarvikarier på kommunen kan exempelvis ambassadörerna besöka yrkesförberedande gymnasieprogram och berätta om kommunens rekryteringsbehov och hur man ansöker om jobb.

Ambassadören bör matchas mot målgruppen. Om målgruppen är gymnasieelever kan man exempelvis hitta en ambassadör som nyss tagit studenten, så att målgruppen lätt kan relatera till personen. Om man pratar med en specifik målgrupp bör också informationen anpassas till att lyfta fram de parametrar som är attraktiva just för den gruppen.

## 4.2.2 MARKNADSFÖRING VIA DIREKTKONTAKT

### Studiebesök

Skolelever och gymnasieelever känner redan till kommunen som utförare av skolverksamhet. För att också visa upp sig som en potentiell arbetsgivare bör kommunala organisationer erbjuda exempelvis studiebesök som del i undervisningen. Det är dock inte nog att bjuda in – man måste också ha något att visa upp! Målet med studiebesöket bör vara tydligt och genomförandet väl planerat. Utvärdera sedan besöket. Kom ihåg att ett riktigt bra studiebesök är värt tio medelmåttiga!

Studiebesök ska väcka tankar, idéer och funderingar. Ett välplanerat studiebesök ger inblick i och kunskap om organisationen samt den specifika avdelning som gruppen besöker. Ett studiebesök bör med fördel planeras så att besökarna inte bara får lyssna, utan också se sig omkring och göra något själv.

Kom ihåg att anpassa studiebesöket till målgruppen. Om ni exempelvis ska ta emot elever från

grundskola eller gymnasium kan det vara värt att minnas att dagens skolelever känner till mer om specifika yrken än om branscher. För att eleverna ska kunna tillgodogöra sig besöket på ett bra sätt bör studiebesöket därför visa yrkesbredden inom kommunen. Målgruppen attraheras också av arbetsplatser som har tydliga värderingar och som erbjuder intressanta och meningsfulla jobb. Satsa på att visa de kommunala organisationernas tydliga samhällsuppdrag!

### Upplevelseverkstad

Upplevelseverkstad innebär att personer får uppleva till exempel en dag eller en situation på en arbetsplats under kontrollerade former, till exempel genom rollspel. Upplevelsen ska ge kunskap om och väcka intresse för ett yrke.

En upplevelseverkstad inom en kommunal organisation skulle kunna handla om att släppa in deltagare i ett konstruerat kök där de ska agera livsmedelsinspektörer, eller att iscensätta en dag i en socialarbeters liv.

I Sundsvall har ett antal upplevelseverkstäder arrangerats av Vård- och omsorgscollege i Södra Norrland för att visa elever i klass 7-9 hur det är att arbeta inom vården. Syftet var att eleverna skulle välja Vård- och omsorgsprogrammet på gymnasiet.

Ett annat alternativ är att ge grupper av skolelever olika frågor och låta dem fråga kommunala tjänstemän om svaret. Denna modell har man prövat i Ånges kommun, med gott resultat. Eleverna fick redovisa sina frågor och svar för varandra och skolan kunde följa upp aktiviteten på lektionstid.

### Öppet hus

Öppet hus innebär att en verksamhet, till exempel en arbetsplats eller en skola, på förbestämd tid hålls tillfälligt öppen för allmänheten. Detta görs i syfte att visa upp och marknadsföra verksamheten. Kommunen kan självklart ha öppet hus i egenskap av arbetsgivare!

Det hjälper emellertid inte att ha öppet hus om ingen kommer för att titta. Om åtgärden ska riktas mot exempelvis studenter eller någon annan målgrupp som har en förhållandevis låg uppfattning om kommunen måste det därför finnas något att locka med. Se till att väcka uppmärksamhet och intresse innan ni öppnar dörrarna!

### Studentmedarbetaranställning

I Danmark har studentmedarbetare funnits sedan 1940-talet. I korthet innebär anställningarna att studenter får arbeta 10-15 timmar i veckan på ett kvalificerat jobb parallellt med heltidsstudier. Studenten får en direkt koppling mellan sina studier och yrkeslivet och dessutom öppnas en dörr in i organisationen. Studentmedarbetaranställning

ska inte förväxlas med praktik då detta är en avslönad anställning som inte ingår i utbildningen.

Kanske går en sådan lösning att hitta på just din kommun? I så fall har ni en chans att plocka framtidens talanger direkt från universitetet och vinna kampen om framtidens medarbetare!

### Praktik och prao

Praktisk arbetslivsorientering (prao) sker under grundskolan medan praktik är ett bredare begrepp. Oavsett form är praktik och prao är bra tillfällen att ge målgrupperna kunskap om kommunens uppdrag.

Om flera praktikanter eller praoelever besöker kommunen samtidigt kan den första dagen i perioden utnyttjas till att samla dem och förklara det kommunala uppdraget. Då kan man visa hur den verksamhet där praktikanterna eller praoeleven befinner hänger samman med hela organisationen och varför den är viktig i sig.

Idag är det på flera håll vanligt att erbjuda elever praoplats inom kommunen om de inte hittar någon annan arbetsplats. Det är självklart bra att bjuda in elever till prao inom offentlig sektor, men när det sker måste arbetsgivaren verkligen ta chansen att visa upp sig. Kvalitet är bättre än kvantitet. Man bör därför inte ta emot elever som en slentrianmässig nödlösning!

En nöjd elev berättar för sina vänner hur roligt det är att jobba på kommunen och arbetsplatsens rykte förbättras. En negativ upplevelse kommer emellertid också att påverka andras bild av att arbeta kommunalt. Det kan därför vara direkt skadligt för arbetsgivarvarumärket att ta emot personer om praktik- eller praoplatsen inte är väl förberedd. Detta gäller både handledare, medarbetare och den fysiska arbetsplatsen.

Det bör vara en del i kommunens Employer Branding att kontinuerligt gå igenom elevernas utvärderingar av sin plats.

### Föreläsningar

En föreläsning som marknadsförts väl kan locka många åhörare och är en bra möjlighet att sprida budskap om kommunen som arbetsgivare. Föreläsningar är med fördel riktade mot specifika målgrupper och branscher. Till exempel kan kommunens ekonom föreläsa för blivande ekonomer – åhörarna får då både kunskap om ekonomi och om hur den kommunala arbetsplatsen fungerar. Föreläs-

ningar som planeras på ett bra sätt kan täcka hela marknadsföringsmodellens skala, från att sprida kunskap till att söka ett arbete hos kommunen.

### Mässor

Det är alltid lämpligt att visa upp sig som arbetsgivare på mässor, oavsett om det är en välkomstmässa, arbetsmarknadsdagmessa eller uppsatsmässa. Man kan förvänta sig att kunskapsnivån och intresset hos mässbesökarna kommer att variera beroende på mässtyp, men det är ändå alltid lämpligt att vara beredd på grundläggande frågor.

Studenter som besöker en välkomstmässa är oftast nya. De har flera år kvar till sina avslutande uppsatser, har inte börjat söka jobb och har en oklar bild av vad de vill jobba med. Locka därför med en ordentlig välkomstaktivitet istället.

På arbetsmarknads- eller uppsatsmässor kommer fler specifika frågor som "vad ska jag skriva min uppsats om?" och "var kan jag praktisera eller prao?". Förbered er på att besvara dessa frågor och byt genast kontaktuppgifter med intresserade mässbesökare.

Det finns också gott om mässbesökare som inte har formulerat några frågor innan de går fram till en monter. Det kan verka svårt att fånga människors intresse under så korta och spontana möten, men det finns några enkla knep att ta till. När du fått reda på vilken målgrupp personen tillhör och alltså kan gissa vad som är viktigt för personen att veta kan du helt enkelt ställa rätt frågor själv. Fråga till exempel om personen har bestämt sig för ett uppsatsämne än och berätta att kommunen behöver någon som tittar på en viss sak.

Ge ett så personligt bemötande som möjligt. Det betyder inte bara att du som står vid montern ska vara glad och trevlig utan att svaren du ger ska vara särskilt intressanta för personen framför dig. Om någon ställer frågan "vad kan jag jobba med inom kommunen?" bör du alltså inte börja rabbla en lång lista över alla yrken i kommunen. Berätta istället om vilka yrken som finns just för en person med den typen av utbildning och inriktning. Lämna också gärna kontaktuppgifter till någon på kommunen som jobbar med just de saker som mässbesökaren intresserar sig för.



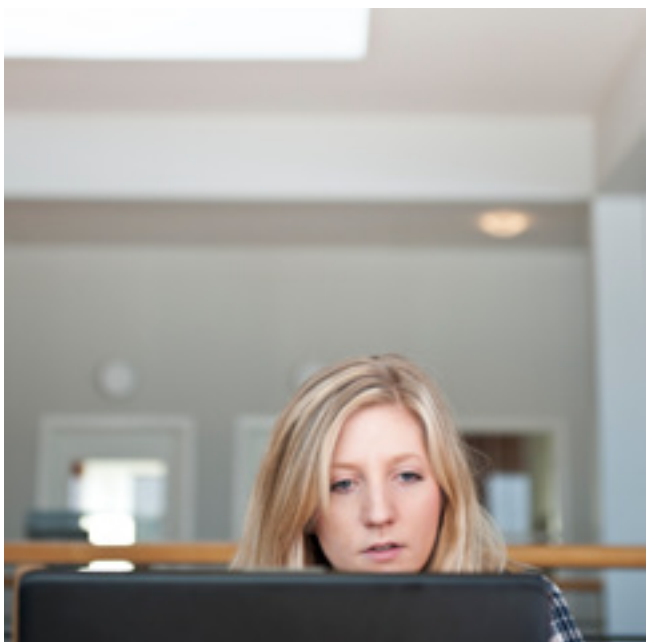


Foto: Albin Bogren/BARINGO

Ånge kommun har bjudit in skolelever till kommunhuset och låtit dem spela olika roller i den politiska processen. Grupperna fick bereda ett ärende tillsammans med en politiker. Sedan följde debatt i fullmäktige där eleverna fick argumentera för sitt förslag av ärendet.

#### Sociala medier

De företag som lyckas nyttja sociala medier till sin fördel har en tydlig vision av vad de vill åstadkomma, vilken målgrupp de vill nå, vilket budskap de vill förmedla och vilka resurser de ska använda. Med en genomtänkt vision och strategi kan en plattform som exempelvis Facebook ge goda resultat

Bara tre av tio offentliga arbetsgivare använder sociala medier som ett sätt att hitta ny personal.<sup>66</sup> Detta trots att sociala medier blir en allt vanligare kommunikationsarena! Rekryteringsbranschen ser en ökad användning av dessa kanaler för att sprida budskapet om lediga tjänster och därför är denna kanal viktig också för kommunala organisationer. Sociala medier såsom mikroblogger Twitter kan till exempel användas för att visa den bredd av yrken som finns inom de kommunala organisationerna genom att låta olika medarbetare twittra olika veckor. Passa på att länka till lediga jobb på LinkedIn, Twitter och Facebook.

Det är också viktigt att kontrollera vad som syns på era plattformar, särskilt eftersom näthatet har blivit ett växande problem. På Facebook kan ni till exempel ställa in att ingen kan publicera något på er sida mellan vissa klockslag. På det sättet kan ni själva kontrollera att inget oönskat förekommer på er sida.

#### 4.2.2.1 REKRYTERINGSPROCESSEN

Det första intrycket av en organisation är väldigt viktigt. En organisation som rekryterar visar dessutom som regel upp sig för väldigt många personer samtidigt. Därför bör man vara extra noga med att låta rekryteringsprocessen bidra till arbetsgivarvarumärket.

#### Platsannonser

En platsannons ska visa vem organisationen är som arbetsgivare och vad den har att erbjuda i form av intressanta arbetsuppgifter och utmaningar. De kan med fördel vara målgruppsanpassade! Visa stolt upp vad din kommun åstadkommer och se till att bilden du målar upp förstärker kommunens attraktivitet som arbetsgivare.

När miljökontoret i Sundsvall sökte en ny biträdande miljöchef valde de att i annonsen presentera sig som en "varm och stöttande arbetsplats som står för bra service och gott värdskap". Den formuleringen bidrar till arbetsgivarvarumärket eftersom man visar upp en personlig och tilltalande bild av arbetsplatsen!

Det är vanligt att man blandar ihop kommunen som plats och kommunen som arbetsgivare i platsannonser. Hur många gånger har man inte läst en annons från en kommun som genast lyfter fram sina fina skogar och berg? Nej, visa arbetsplatsen istället! Employer Brandings gyllene regel gäller förstås fortfarande – lyft hellre några enstaka positiva aspekter som är sanna än hundra falska klyschor!

Låt både HR-medarbetarna och förvaltningarnas kommunikatörer bidra till skapandet av nya platsannonser! Tillsammans kan de skapa unika och effektiva annonser som plockar russin ur kakan och samtidigt speglar verkligheten.

Se också till att din platsannons syns där de arbetssökande finns. Enligt Skill letar de flesta efter jobb på platsbanken, följt av jobbsökarsidan Monster och arbetsgivarnas egna hemsidor.

Varje år låter Adecco en högskolestudent prova på att arbeta som VD för företaget. Det eftertraktade sommarjobbet följts av 6 månaders mentorskap av koncernens ordinarie chef. Tjänsten lockar många drivna sökande ur den tydligt definierade målgruppen. Det ger också företaget mycket god publicitet!

#### Ansökningshandlingar

Tänk dig att du sett en platsannons som verkligen tilltalade dig och att du bestämmer dig för att söka jobbet. Du filar länge på formuleringarna och väljer omsorgsfullt ut ett CV-foto innan du skickar in din ansökan. Då plingar det genast till i mejlboxen och du har fått ett automatiskt svar som torrt och fåordigt tackar för din ansökan. Hur kul känns det?

Maximera trivseln och insynen i ansökningsförfarandet genom att ge den sökande mer utförlig respons. Det är lätt att göra och stärker definitivt arbetsgivarvarumärket. Se först och främst till att över huvud taget ge respons genom att på ett trevligt sätt bekräfta att ansökan har kommit in till organisationen. När ansökningstiden sedan har gått ut kan rekryteraren upplysa om hur många som har sökt tjänsten och hur rekryteringsprocessen kommer se ut framöver. Det viktigaste är att kommunicera! Om rekryteringsförfarandet skulle förändras lite under resans gång kommer de flesta att tycka att det är helt okej, så länge de vet vad som händer och varför.

***Ett massmejl efter ansökningstidens slut skulle exempelvis kunna utformas såhär:***

*Hej!*

*Du är en av 28 kandidater som har sökt jobbet som ekonom på kulturförvaltningen. Vi kommer först att göra ett urval utifrån era CV:n och personliga brev. Därefter kommer vi att kalla 10 kandidater till en första intervju där vi stämmer av era bakgrunder, erfarenheter och drivkrafter. Sedan väljer vi 2 till 3 kandidater som kallas på intervju till rekryterande chef. Mot slutet av rekryteringen kommer vi att efterfråga 2 till 3 referenser från de kandidater som gått vidare. Du får besked om du har gått vidare till intervju eller inte senast 6 september.*

*Tack för din ansökan!*

### **Intervjusammanhang**

Den som har sökt ett jobb och kallats till intervju är i regel nervös och hoppas på att göra ett så gott intryck som möjligt. Så borde rekryteraren också känna! Oavsett om kandidaten får jobbet eller inte kommer den att berätta för vänner och bekanta om intervjun och det som personen säger bidrar till bilden av din arbetsplats. Man måste därför anstränga sig för att göra intervjun till en så positiv upplevelse som möjligt för kandidaten.

Att rekrytera och attrahera medarbetare genom att indirekt bygga relationer till kandidaterna kallas mun till mun-metoden och är mycket effektivt.<sup>67</sup> Ryktet om ett positivt (eller negativt) möte kommer att sprida sig fort. Tänk på att de kandidater som inte får just det här jobbet kan vara helt rätt för en annan tjänst i framtiden, eller också kan de vara morgondagens kunder eller leverantörer.<sup>68</sup> Den person som faktiskt får jobbet måste också tacka ja till tjänsten och det gör den bara om den fått ett gott intryck av arbetsplatsen.

När man slutligen har valt den kandidat som får tjänsten måste man tydligt kommunicera sina skäl. Detta är särskilt viktigt för de övriga kandidater som gått långt i processen. De kan ha lagt ner mycket tid på rekryteringsprocessen och har därmed rätt att få feedback om varför inte de fick tjänsten.

<sup>67</sup> Kulkarni & Nithyanand, 2013

<sup>68</sup> Lindelöw, 2006

## 5 REGIONALA ARBETSGIVARVARUMÄRKEN

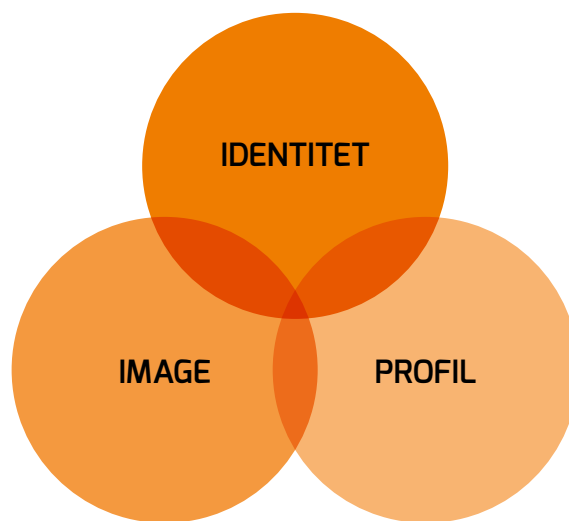
### 5.1 VAD ÄR ETT REGIONALT ARBETSGIVARVARUMÄRKE?

Den här boken berättar hur en enskild kommun kan utveckla sitt arbetsgivarvarumärke. Vissa kommuner kan dock ha svårt att konkurrera om arbetskraften på egen hand, även om de aktivt arbetar med sitt varumärke. Det kan bero på sådana grundläggande förutsättningar som att kommunen är liten eller ligger i en geografiskt sett mindre tillgänglig del av landet. Det kan då vara ett alternativ att lyfta blicken från den egna kommunen och istället arbeta med varumärket på en regional nivå.

Traditionellt sett ses länder och städer som de mest relevanta ekonomiska enheterna ur ett geografiskt perspektiv. Det är dock även intressant att tänka på regioner som betydelsefulla ekonomiska enheter, vilka tävlar med varandra om att locka till sig attraktiv arbetskraft. Det blir allt viktigare att ha välbefolkade, aktiva regioner och att organisera dem på ett sätt som gör att man attraherar människor genom att låta dem bo och resa enkelt. Det måste gå snabbt och smidigt att röra sig inom regionen för att knyta samman området och göra det till en produktiv enhet. Många människor kan tvingas välja mellan att bosätta sig i högaktiva områden för karriärens skull eller att bo nära familjen – hur många har exempelvis inte tvingats flytta från Norrlandskusten till förmån för Stockholm? För att vinna dragkampen om arbetskraften måste den nya hemregionen kunna erbjuda spänning och energi samt en god infrastruktur.<sup>69</sup>

Regionala arbetsgivarvarumärken kan, om de är väl underbyggda, vara ett kraftfullt verktyg för att locka arbetstagare till en region. För att använda regionala varumärken krävs emellertid att de kommuner som önskar ingå i samarbetet har förberett sig väl och har en väl fungerande kommunikation. I det följande kommer vi ge några grundläggande råd inför ett sådant samarbete.

Vi har redan bekantat oss med hur ett arbetsgivarvarumärke byggs upp utifrån olika perspektiv:



Identitet, profil och image. Principen bakom ett regionalt arbetsgivarvarumärke är enkel – regionen ersätter den enskilda kommunen i alla tre perspektiv. Exempelvis ska cirkeln "Profil" omfatta hela regionens önskade profil.

Precis som med kommunala arbetsgivarvarumärken, uppstår de allra bästa förutsättningarna för ett lyckat varumärke om de tre komponenterna överensstämmer med varandra. För att kunna arbeta fram ett regionalt arbetsgivarvarumärke behöver kommunerna i regionen därför komma överens i dessa frågor. Man kan säga att regionen måste:

1. ha en faktisk gemenskap (identitet)
2. upplevas som en enhet av andra (image)
3. styra åt samma håll (profil).

Om regionen saknar faktisk gemenskap (identitet) kan bilden man förmedlar utåt bli missvisande och nyförvärvad arbetskraft kan reagera med besvikelse. Om regionen inte uppfattas som en enhet av andra (image) riskerar en potentiell framtida arbetstagare att inte förstå budskapet som arbetsgivaren försöker förmedla. Om regionen saknar gemensamma mål (profil) kan konflikter uppstå internt om arbetsgivarvarumärkets innehåll och innebörd.

<sup>69</sup> Florida, 2008

## 5.2 VAD BÖR MAN TÄNKA PÅ NÄR MAN TAR FRAM ETT REGIONALT ARBETSGIVARVARUMÄRKE?

Ett väl genomtänkt regionalt arbetsgivarvarumärke kan ge ett mervärde jämfört med ett lokalt arbetsgivarvarumärke, men kan också vara svårare att bygga upp och hantera. Den som vill arbeta med regionala arbetsgivarvarumärken måste därför se till att ha verktyg för att hantera de särskilda svårigheter som kan uppkomma.

### Möjliga fördelar

- + Jämnar ut attraktionsförmågan mellan små och stora orter.
- + Lättare att byta personal inom ramen för samarbetet.
- + De enskilda kommunerna måste inte jobba lika hårt för att upprätta varumärket.
- + Det finns mer att sälja in till potentiella arbetstagare.

### Möjliga nackdelar

- Kan snedfördela kommunens skatteunderlag om många väljer att bo i en viss kommun och arbeta i en annan.
- Svårigheter att komma överrens.
- Befintliga varumärken, exempelvis för städer, riskerar att konkurreras ut.
- Svårare att samla beslutsfattarna till gemensamma möten.

Alla regionala arbetsgivarvarumärken måste inte se likadana ut. Samarbetet kan och bör anpassas efter kommunernas behov och önskemål. Ett regionalt arbetsgivarvarumärke kan till och med vara sektoriellt under rätt förutsättningar. Man bör dock vara uppmärksam på att potentiella arbetstagare kan förvirras av partiella samarbeten varför regionen måste vara extra tydlig i sin kommunikation i sådana situationer.

För att undvika de fallgropar som regionala samarbeten kan ge upphov till kan man behöva göra vissa avvägningar. Härunder listas några av dem:

- 1. Behövs ett regionalt arbetsgivarvarumärke för att uppnå de enskilda kommunernas mål?** Om kommunerna tror sig kunna utvecklas under egna arbetsgivarvarumärken kanske det kostar mer än det smakar att inleda ett samarbete i regionen.
- 2. För att åstadkomma ett gott regionalt samarbete måste rätt kommuner vara med.** Ett smart sätt att avgöra vilka kommuner som borde vara med i samarbetet är att utgå från kommunernas identiteter – vilka kommuner i närområdet har egentligen flest relevanta likheter med varandra? En annan beaktansvärd aspekt kan exempelvis vara de befintliga eller planerade kommunikationsmöjligheterna till olika kommuner i närheten.



Foto: Albin Bogren/BARINGO

3. Det är också viktigt att avgöra vilken omfattning samarbetet ska ha. Vill man ha ett helt arbetsgivarpolitiskt program eller ska samarbetet avgränsas till vissa specifika frågor?
4. Konkretisera samarbetet. Tydliggör tidigt vilket ansvar och vilken funktion som varje delaktig kommun ska ha.
5. Städa ut alla gamla visioner, principprogram och mål som finns i respektive kommun om de behandlar samma frågor som det nya regionala varumärket. Det är önskvärt med en plan, inte tio olika.
6. Kontrollera att samarbetet fyller sin tänkta funktion. Få uppföljningsbara mål på pränt och bestäm när de ska följas upp.
7. För att en god samverkan ska kunna uppnås behövs balans mellan kommunernas integritet och kompromissvilja. Det viktigaste är att kommunerna gör ungefär samma avvägningar mellan dessa båda intressen, annars finns risken att vissa kommuner känner sig utnyttjade. I en situation där en kommun värderar sin integritet betydligt högre än resten av kommunerna blir troligen den kompromisslösa kommunen impopulär i sammanhanget.
8. Alla arbetsgivarvarumärken måste marknadsföras kontinuerligt. Detta gäller i synnerhet regionala arbetsgivarvarumärken eftersom regioner inte alltid är lika självklara enheter som kommuner.

## 5.3 REGIONALA ARBETSGIVARVARUMÄRKEN I SÖDRA NORRLAND

Det finns ett stort intresse bland offentliga organ i Sverige att skapa kontaktytor för att stärka offentlig sektor som potentiell arbetsgivare. Det är redan idag vanligt med mer eller mindre omfattande samarbeten på såväl statlig och regional som kommunal nivå.<sup>70</sup> Idag existerar inga faktiska regionala arbetsgivarvarumärken i de södra Norrlandskommunerna. Däremot har regionala arbetsgivarvarumärken och angränsande frågor avhandlats i olika forum och vid olika tidpunkter mellan dessa kommuner.<sup>71</sup> Detta har dock inte lett till någon etablerad regionprofil för de medverkande kommunerna.<sup>72</sup>

Således saknar de berörda kommunerna idag ett gemensamt och systematiskt samarbete kring arbetsgivarvarumärken. Det gäller oavsett om man ser till samtliga kommuner som en stor region eller till olika mindre kommunkonstellationer. Detta kan förstås bero på att kommunerna inte önskar ha något sådant samarbete eller också på att kommunerna, som antytts ovan, ännu inte har hittat rätt former för samarbetet.

Om några kommuner vill undersöka möjligheten till samarbete kring arbetsgivarfrågor är det otroligt viktigt att avsluta alla tidigare samarbeten innan ett nytt påbörjas. Ta reda på vad det var som kan förbättras. Var målsättningen inte tillräckligt tydlig? Fanns det en plan för utvärdering och följde man den? Sänkades de ekonomiska förutsättningarna för att genomföra samarbetet? Riskera inte att göra om gamla misstag, utan ta lärdom av dem istället! Undersök också om andra regioner har kommit längre i sina samarbeten och vad som gått bra och dåligt för dem.

Det finns en stor potential för kommuner i södra Norrland att kunna inleda samarbeten kring arbetsgivarvarumärken. Vissa befintliga mindre

samarbeten har varit lyckade och förtjänar att nämnas som goda exempel. Projektet "Framtida ledare" (ett utvecklingsprogram för framstående medarbetare i kommunorganisationerna i Gävleborg), "Mentor och adeptprogrammet" (ett utvecklingsprogram för chefer i Gävle kommun, Landstinget Gävleborg och Lantmäteriet i Gävle) samt "Vård och omsorgscollege" (ett regionalt college där kommunerna i Timrå, Sundsvall, Ånge och Härnösand samarbetar) gränsar alla till arbetsgivarfrågor och kan påverka framtida regionala arbetsgivarvarumärken.

Ett existerande regionförbund i södra Norrland är Region Gävleborg. Kommunalråd Carina Blank säger dock att Region Gävleborg inte arbetar med frågor gällande arbetsgivarvarumärken på ett strategiskt, systematiskt och strukturerat sätt i dagläget. Däremot är regionförbundet med och finansierar olika projekt som berör denna fråga, såsom "Hälsofrämjande ledarskap" och "Esimec", då dessa projekt stärker varumärket. Däremot är det upp till varje kommun i projekten att ansvara för hur stort genomslaget i organisationen ska bli.



Carina Blank

Foto: Albin Bogren/  
BARINGO

Carina Blank tror inte att samverka kring ett regionalt arbetsgivarvarumärke i Gästrikland och Hälsingland är realistiskt då strukturen på arbetsmarknaden i länets norra respektive södra del är så pass olika. Istället är det mer troligt att inleda ett samarbete utifrån FA-regioner (Funktionellt Analysområde), i detta fall Gävle, Sandviken, Hofors

och Älvkarleby kommun. FA-regionerna har en "gemensam" arbetsmarknad som är starkt präglad av närheten till Mälardalen. FA-regionen skulle i det här fallet vara ett utmärkt område för utvecklingen för ett gemensamt arbetsgivarvarumärke, menar Carina Blank.<sup>73</sup>

<sup>70</sup> Skill, 2012.

<sup>71</sup> Exempelvis beslutade de norra kommunerna att ingå ett samarbete år 2006, under parollen "Sundsvallsregionen – Norrlands största arbetsmarknad". Måldokumentet anger kommunernas gemensamma vision för Sundsvallsregionen: "Norrlands största arbetsmarknad och med eget universitet, är det bästa alternativet till storstäderna!".

<sup>72</sup> Avsaknaden av en tydlig regional profil blir påtaglig vid en enkel sökning på Internet. Exempelvis är det lätt att finna information om "Sundsvalls kommun" som arbetsgivare, men svårare att hitta något om "södra Norrland" i anslutning till platsannonser och dylikt.

<sup>73</sup> Blank, Carina; kommunalråd Gävle kommun. Intervju 130228

## 6 UTVÄRDERING AV EMPLOYER BRANDING

### 6.1 ATT FÖLJA UPP EMPLOYER BRANDING

Så din organisation har tagit fram ett arbetsgivarvarumärke och kommunicerat det? Bra gjort! Men hur vet ni att ert arbete fungerar?

Det är viktigt att utvärdera sitt arbetsgivarvarumärke. Ett bra arbetsgivarvarumärke ger mätbara effekter:

- **Relevanta sökande** – Hur många av dem som sökte en viss tjänst var faktiskt lämpliga för jobbet? Det är bättre att ha några få sökande med rätt profil än många sökande med fel profil för tjänsten!
- **Rekryteringsprocessen** – En väl planerad rekrytering kan genomföras på kortare tid, vilket gynnar både organisationen och den som söker. Mät tiden, identifiera onödigt tidsspill och effektivisera där bristerna finns.
- **Antal internansökningar** – Ju fler som söker inifrån organisationen desto bättre! Det tyder på att medarbetarna trivs och ser möjligheter till utveckling utan att lämna sin nuvarande arbetsgivare.

Det finns också mycket annat man kan undersöka för att utvärdera sitt arbetsgivarvarumärke, till exempel medarbetarenkäter, kundundersökningar och hur omvärlden ser på kommunen som arbetsgivare. Vad sägs exempelvis i media?

Kommuner kan också utvärdera sitt arbetsgivarvarumärke genom att undersöka hur många av medborgarna som över huvud taget tänker på kommunen som en möjlig arbetsgivare. Hur många av dem skulle vara intresserade av att faktiskt arbeta på kommunen? Varför vill de söka sig till kommunal tjänst?

Du hittar ett utvärderingsverktyg i verktygslådan. Om du vill använda det bör du anpassa dess innehåll efter förhållandena i just din kommun.

Mät gärna mycket och ofta, men glöm inte bort varför du mäter! Den nya informationen måste användas för att vässa arbetsgivarvarumärket om den ska vara till någon nytta. Försök att förvandla siffror och diagram till nya synsätt inom organisationen!

Känns det obekvämt att mäta och utvärdera på det här sättet? Det kommer att kännas ännu värre att överraskas av otrevliga fakta senare! Den som utvärderar sitt arbetsgivarvarumärke håller sig uppdaterad och kan vidta viktiga åtgärder i tid.<sup>75</sup>

---

<sup>74</sup> Dyhre & Parment, 2013

<sup>75</sup> Dyhre & Parment, 2013

## 6.2 UTVÄRDERING AV MARKNADSFÖRING

Det kan kännas svårt att lägga tid, energi och pengar på att göra reklam för sig om man inte vet vilket resultat man kommer att få. Hur vet man att kommunikationen fungerar?

Om er marknadsföring varit välplanerad är det inte särskilt svårt. Gjorde ni en liten tabell enligt instruktionerna under rubriken "Marknadsföring"? I så fall är det bara att utveckla den. Ange ett sätt att utvärdera varje enskild aktivitet och anteckna sedan utfallet. Låt varje aktivitet följas upp för sig för att säkerställa att varje kanal fungerar optimalt.

Om din kommun har en monter på en arbetsmarknadsmässa för studenter kan ni exempelvis välja att utvärdera resultatet genom att dra ett streck för varje mässbesökare som kommer fram och pratar med er eller genom att räkna antalet mässbesökare som ni bytt kontaktuppgifter med.

*I exemplet vi använde ovan kan utvärderingen till exempel se ut såhär:*

	Kommunikationskanal	Utvärderingsmetod	Resultat
<b>Studenter, sista året</b>	Trycksaker, universitetet	Antal plockade foldrar	32% plockade foldrar
	Mässa	Antal mässbesökare vid montern	52 besökare
	Webb, specialsida	Antal sidträffar	1261 senaste månaden
<b>Unga yrkesverksamma</b>	Webb, specialsida	Antal sidträffar	903 senaste månaden
<b>Unga arbetssökande</b>	Trycksaker, arbetsförmedlingen	Antal plockade foldrar	75% plockade foldrar
	Webb, specialsida	Antal sidträffar	903 senaste månaden

Vad som får anses vara ett godtagbart resultat avgör förstås din kommun. I det här exemplet verkar det som om foldrarna som placerats ut på universitetet har givit minst utdelning. Man bör då undersöka varför – har foldrarna fyllts med fel innehåll för målgruppen? Har designen inte lockat studenterna att plocka upp foldrarna? Det kan till och med vara så att själva marknadsföringskanalen var fel och att en annan hade gett ett bättre resultat.



## 7 DAGS ATT BÖRJA BYGGA – EN LITEN EPILOG

Det uppdrag vi fick från kommuncheferna hösten 2012 bestod av att identifiera hur den kommunala sektorn ska kunna attrahera arbetskraft på ett bättre sätt. Vår förhoppning är att vi också fått vara med och lyfta dig som har idéer och tankar om hur teorier ska omsättas i praktiken. Därför valde vi att komma med konkreta förslag till insatser. Känn dig fri att använda och utveckla våra förslag, eller gör ett avstamp från materialet och finn din kommuns egen väg framåt. Det viktigaste är att vi hittar nya vägar om gamla inte leder ända fram, och att vi generöst delar erfarenheter med varandra för att lära och skapa.

Under arbetet med den här boken har det stått alltmer klart att utmaningen "Framtidens Kommun" är gigantisk - men inte oöverstiglig. Vi kan inte välja om vi ska anta den, men vi kan välja hur. Vi tror att det viktigaste framtidsarbetet börjar med dem som redan innehar olika uppdrag i organisationen. Vi tror också att det går att forma fantastiska miljöer av utveckling och lärande, förtroende och ansvar genom att i ännu högre utsträckning ta tillvara på den enorma kompetens som finns i kommunerna. Framtidens arbetskraft finns redan; i skolor och på universitet, hos människor som går och väntar på att hitta ett jobb och bland personer som söker efter nya utmaningar. Ett aktivt och välplanerat arbete med arbetsgivarvarumärket skapar möjlighet för de samhällsviktiga funktionerna i kommunerna att få tag i de mest kompetenta medarbetarna. På så sätt kan vi fånga upp dem som ännu inte sett kommunen som en potentiell arbetsgivare.

När du har läst den här boken har du förmodligen hunnit sucka över tröga organisationer och långa beslutsvägar. Sådana finns, det vet vi. Dessbättre

har du troligen också sett saker framför dig som gett dig tilltro till att det är möjligt att lyfta de medarbetare du har och att få tag i nya personer som behövs i din organisation. Under vårt år som traineer på olika kommuner och förvaltningar har vi sett gott om engagerade personer och inspirerande situationer. Det är de personerna och de situationerna vi hoppas kunna sporra dig att ta vara på. Det går inte att göra allt på en dag, men det går att börja idag! Det går inte att göra allt ensam, men en eldsjäl tänder ofta fler!

Så, hur ska man då börja? Vi tror att det viktigaste är att lyssna, lyssna och lyssna igen. Lyssna till dina medarbetare: vad säger de egentligen om organisationen och ert sätt att arbeta? Ta vara på och sprid det som är bra. Det som upplevs som tungrott, problematiskt eller svårt skapar tillfällen att samtala och hitta bättre sätt. Lyssna till dina kunder: vad säger de som tar emot slutprodukten? Deras respons säger antagligen mycket om vilka förutsättningar som dina medarbetare har för att göra ett så bra jobb som ni vill. När du lyssnat – använd dig av den nya kunskapen! Förbättra, förstärk, förändra. Sedan – lyssna igen!

Att skapa ett riktigt bra arbetsgivarvarumärke tar tid, och att få en väloljad rekryteringsprocess på plats i en stor organisation sker inte över natt. Desto större skäl att börja snart. Vi hoppas att vi fått vara med och ge nya infallsvinklar. Vi har fått se kommunerna inifrån under en period av intensiv kunskapsinhämtning och vi tror att det finns stor potential att rekrytera framtiden. Därför önskar vi dig all lycka i ditt viktiga arbete. Kom ihåg att det jobb som du och din kommun gör är avgörande för livskvaliteten på din ort – du är viktig i helheten!

### LYCKA TILL!

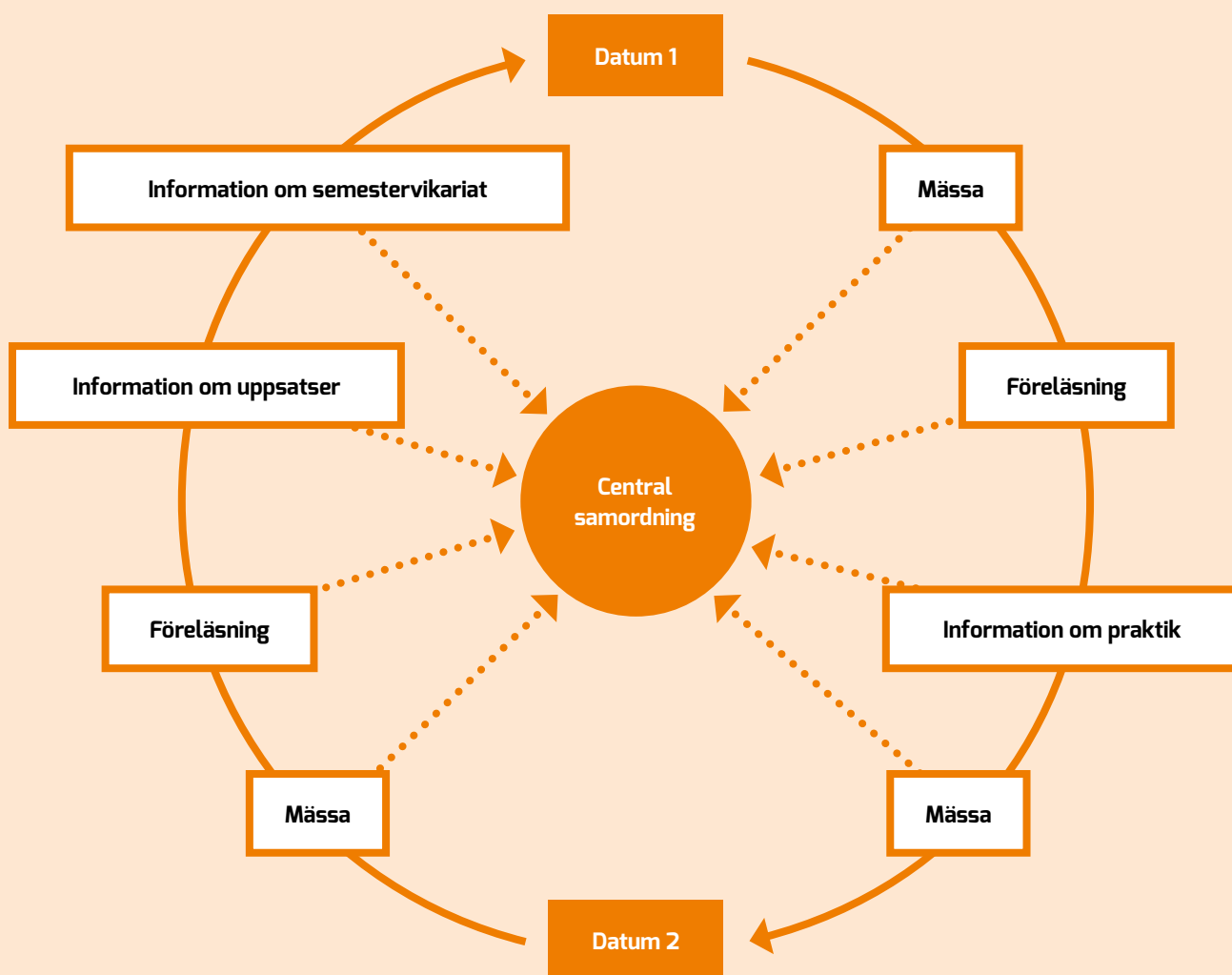
Annie Wiklund, logistiker, Sundsvall  
Eva-Lisa Järvinen, jurist, Sundsvall  
Fredrik Blom, upphandlare, Härnösand  
Gustav Engblom, samhällsvetare, Gävle  
Ida Andersson, personalvetare, Timrå  
Lisa Olsson, bygglovshandläggare, Söderhamn  
Liselott Degselius, personalvetare, Ånge

Liv Zettergren, upphandlare, Inköp Gävleborg  
Olof Enqvist, ingenjör, Hudiksvall  
Petra Sandén, ekonom, Söderhamn  
Rakel Sundin, sjuksköterska, Söderhamn  
Robert Blank, kvalitetsutvecklare, Gävle  
Tina Risberg, jurist, Sundsvall

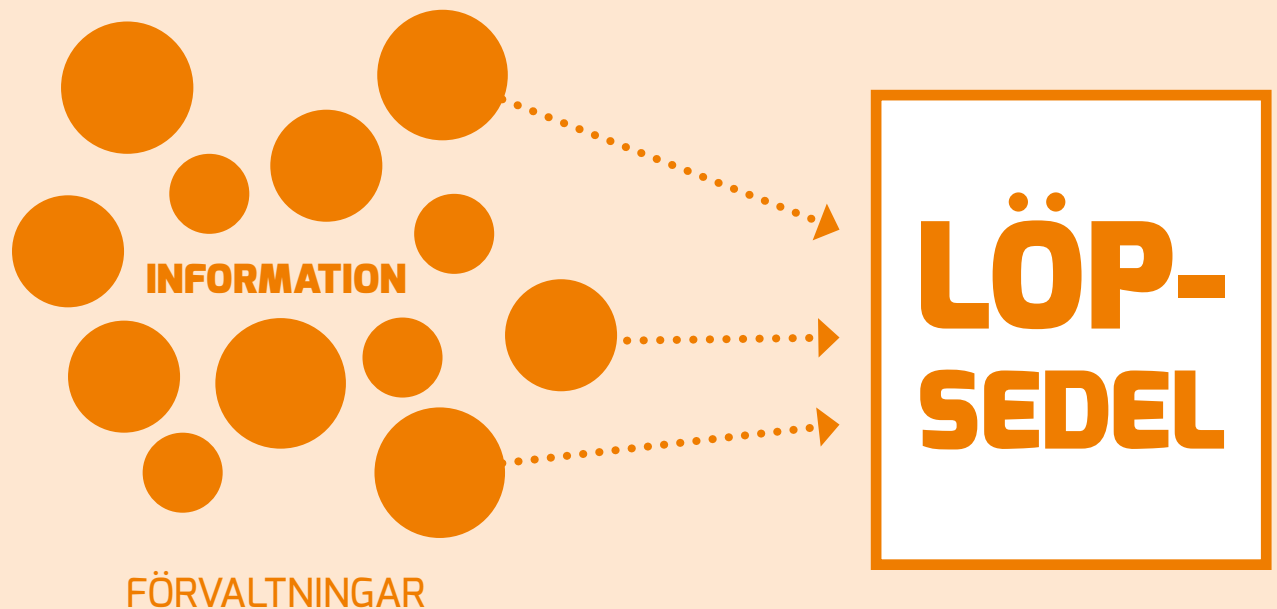
## 8 VERKTYGSLÅDA

### 8.1 ÅRSHJUL FÖR EXTERN KOMMUNIKATION

För att veta vad man ska locka med måste man veta vad man har. Använd årshjulet nedan (eller konstruera ett eget) för att få rutin på informationsinsamlingen från den egna kommunen. Se till att förvaltningarna har i uppgift att ta fram förslag på uppsatsämnen, information om semestervikariat, önskade praktikplatser och annat intressant till vissa fasta datum.



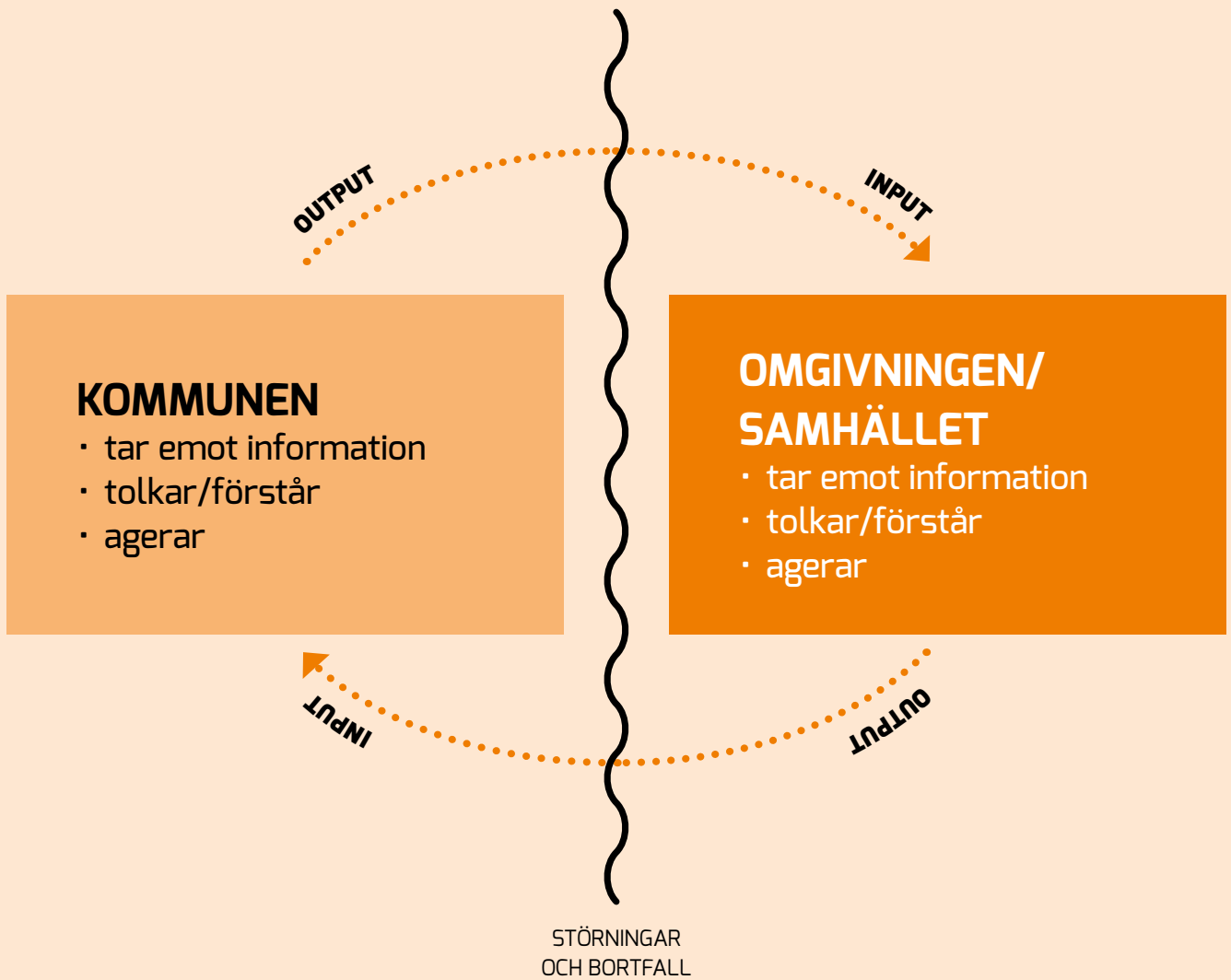
## 8.2 CHECKLISTA FÖR CENTRAL SAMORDNING AV INFORMATION



Genom central samordning kan förvaltningarnas olika budskap förvandlas till en löpsedel att förmedla utåt. Gå igenom checklistan nedan för att skapa löpsedeln!

- Välj förvaltningar och organisationer som är intressanta för den aktuella målgruppen
- Välj den information som är intressant för målgruppen
- Kontrollera att informationen är korrekt
- Dela upp informationen i "löpsedelsmaterial" och "övrig information" – lägg den övriga informationen åt sidan
- Välj vilket löpsedelsmaterial som ska få störst exponering och designa din löpsedel utifrån det – ha inte fler än tre olika saker på din löpsedel
- Formge löpsedeln på ett för målgruppen tilltalande sätt

## 8.2 MODELL FÖR STRATEGISK EXTERN KOMMUNIKATION



	Kommunen	Omgivningen / Samhället
Motta information	Kontinuerlig omvärldsbevakning, öppna kanaler mot medborgarna, rutin för dokumentation av kontakter	Räkneverk på hemsidor, statistik över mottagna samtal osv. ska uppfylla målen – annars reviderar vi vår marknadsföring
Tolka och förstå	Årlig trendanalys, ta kontakt och fråga upp, rutin för kontakter på andra språk	Lättillgängligt språk, använd bilder och diagram, placera informationen i ett större sammanhang
Agera	Rutin för att besvara frågor och ansökningar snabbt, uppföljning av trendanalysen mm.	Enkla kontaktvägar för det gensvar vi söker, "låg tröskel in"
Minska risken för störningar och bortfall	Använd säkra kanaler för det viktigaste (exempelvis trycksaker istället för öppna Facebook-väggar)!	
Använd rätt kanal och språk för målgruppen.	Dokumentera det inkomna, tydliggör om exempelvis tekniken har strulat och be då människor att skicka in informationen igen	

Kommunen kommunicerar hela tiden med sin omgivning. Den här boken har redan klargjort för kommunens output, det vi sänder ut till vår omgivning. Det här verktyget visar en fortsättning – hur tar vi emot information på bästa sätt?

Vi måste kunna motta information, förstå och tolka den samt agera utifrån den. Hur gör man det? Vi har visat våra förslag i den vänstra spalten i tabellen ovan.

Kommunen kan inte kontrollera vad omgivningen skickar oss för signaler. Däremot kan vi maximera sannolikheten för att omgivningen ska motta den information vi sänder ut, tolka och förstå den och agera såsom vi önskar. Våra förslag på åtgärder finns i tabellens högra spalt.

Slutligen finns alltid en risk för att informationen kommer bort eller förvanskas på vägen. Det kallar vi för störningar och bortfall. Tabellens sista rad tillägnas strategier för att minska "bruset" i kommunikationskanalerna.

Använd gärna en liknande tabellstruktur och fyll i era egna strategier!

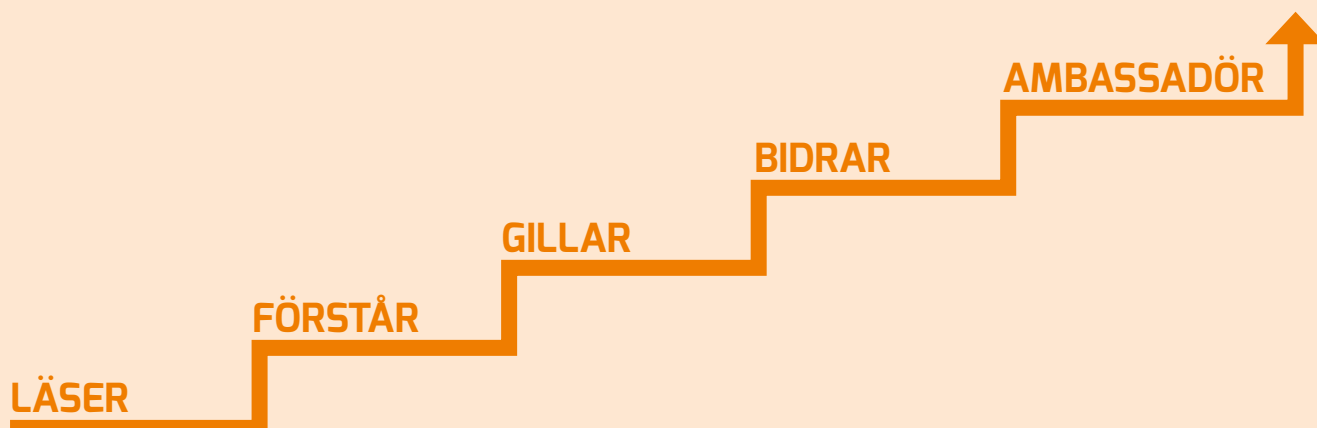
## 8.4 UTVÄRDERINGSVERKTYG UTIFRÅN UPPSATTA MÅL

Mål	Praktik	Uppnår			Kommentar
		helt	delvis	inte	
Vi ska använda våra starkaste sidor i rekryteringsprocessen	Medarbetarenkäten ska innehålla frågor om vad medarbetarna är mest nöjda med på sin arbetsplats och sammanställningen av svaren används av HR vid rekrytering				
Platsannonser ska ge en rättvisande bild av arbetsplatsen	Beskrivningen av arbetsplatsen ska motsvara resultatet av den senaste medarbetarenkäten				
Studenter ska erbjudas en inblick i kommunal verksamhet	Kommunen ska kontakta universitet vid terminsstart för att erbjuda praktik och ämnen för ex-jobb; intresserade studenter ska få besked inom X dagar och en kvalificerad kontaktperson inom Y dagar				

Och så vidare...

Det du ser ovan är SKL:s tolkning av "the Charter Mark Criteria" som ska kunna användas externt såväl som internt. Använd verktyget kontinuerligt som ett led i förbättringsarbetet.

## 8.5 MEDARBETARSTEGEN



Det interna arbetet är absolut viktigast i Employer Branding. Utan det finns inget att marknadsföra! För att se hur långt din kommun kommit i sitt interna arbete kan du nyttja medarbetarstegen här ovanför. Stegen fungerar som ett internt självskattningsverktyg och visar hur stort genomslag ditt interna arbete har.

Välj något att applicera stegen på, till exempel ett policydokument om ledarskap eller förhållningssätt. Be sedan medarbetarna att placera in sig själva på skalan, till exempel i samband med ett medarbetarsamtal.

Målet är förstås att så många medarbetare som möjligt ska befinna sig på den övre delen av stegen. En medarbetare som gillar policyn eller som aktivt bidrar till den kommer att trivas bättre på arbetsplatsen och känna sig mer delaktig. En medarbetare som till och med rekommenderar policyn utåt, alltså blir en ambassadör för arbetsplatsen, är idealet!

Om flera medarbetare istället anger att de bara läser dokumentet utan att förstå det, eller förstår det utan att gilla det, måste arbetsgivaren agera. Det vore kontraproduktivt att bli arg på medarbetare som signalerar detta! Engagera dem istället i revideringen av dokumentet.

## KÄLLFÖRTECKNING

**Backhaus, K. & Tikoo, S.** (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. 9 (5), 501–517.

**Blank, Carina;** kommunalråd Gävle kommun. (2013). Intervju 2013-02-28.

**Boman, U; Fürth, T; Lejsved B. & Pernemalm, P.** (2010). Framgångsrik generationsväxling. *Kairos Future*.

**Cable, D.M. & Judge, T.A.** (1996). Person-Organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational behavior and human decision processes*. 67 (3), 294–311.

**Carless, S. & Wintle, J.** (2007). Applicant Attraction: The role of recruiter function, work-life balance policies and career salience. *International Journal of Selection and Assessment*. 15 (4), 394–404.

**Christensen, R. K., & Wright, B. E.** (2011). The Effects of Public Service Motivation on Job Choice Decisions: Disentangling the Contributions of Person-Organization Fit and Person-Job Fit. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 21 (4), 723–743.

**Dyhre, A. & Parment, A.** (2009). *Employer Branding: Guidelines, worktools and best practices*. Malmö: Liber.

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

**Florida, R.** (2008) The Rise of the Mega-Region. *The Wall Street Journal*. 2008-04-12.

**Hojem, P.** (2010). Svenska kommuners behov av invandring: En studie om demografisk utmaning och invandringens möjligheter. *Fores Policy Paper 2010:2*.

**Franzon, E & Lundgren, P.** (2003). *Sökes: Attraktiva arbetsgivare*. Svenskt näringsliv.

**Kotler, P.** (2008) *Principles of Marketing: European edition*. 5 ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall

**Kulkarni, M. & Nithyanand, S.** (2013). Social influence and job choice decisions. *Employee Relations*. 35 (2), 139–156

**Lievens, F.** (2007). Employer branding in the Belgian army, the importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*. 46 (1), 51–69.

**Lindelöw, M.** (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi: Hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. Stockholm: Natur och kultur.



**Lockwood, D. & Ansari, A.** (1999). Recruiting and retaining scarce information technology talent: A focus group study. *Industrial Management & Data Systems*. 99 (6), 251-256.

**Olén, S.** (2012). Fokus Attityd 2012: Om ungdomars attityd till arbete, utbildning och framtid. *Västsvenska Handelskammaren*, 2012:4.

**Schulte, B.** (2008) Q&A: Richard Florida – why where we live can be as important as whom we marry. *U.S. News and World Report*. 2008-02-14.

**Skill** (2011). Unga byråkrater – framtidens samhällsbyggare: Rapport om ungas syn på offentlig sektor som arbetsgivare.

**Skill** (2012). Framtidens samhällsbyggare: Rapport om employer branding inom offentlig sektor.

**Smola K. & Sutton, C.** (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*. 23 (4), 363-382.

**Svenskt Kvalitetsindex (SKI)** (2012). Den Svenska Arbetsglädjen – Medarbetarnöjdhet 2012.

**Sveriges Kommunaltjänstemannaförbund (SKTF)** (2011). Unga om drömjobbet: Studenter och unga yrkesverksamma om attraktiva jobb.

**Sveriges Kommuner och Landsting (SKL)** (2011) Här finns Sveriges viktigaste jobb: En rekryteringsprognos för välfärdssektorn.

**Sveriges Kommuner och Landsting (SKL)** (2012a). Jobb som gör skillnad: Vad tycker unga om välfärdens yrken?

**Sveriges Kommuner och Landsting (SKL)** (2012b). Myter och fakta.

**Ungdomsstyrelsen** (2007). Unga med attityd: Ungdomsstyrelsens attityd- och värderingsstudie 2007. *Ungdomsstyrelsens skrifter* 2007:11.

