



PERSONALVETARPROGRAMMET

EMPLOYER BRANDING I ETT KONSULTBOLAG

En kvalitativ studie av hur chefers och konsulters uppfattningar skiljer sig åt angående faktorer som gör en arbetsgivare attraktiv

Ulrika Larsson & Åsa Vikström

Examensarbete:	15 hp
År:	2018
Handledare:	Anders Carlander
Examinator:	Carl-Christian Trönberg



PERSONALVETARPROGRAMMET

Abstract

BA-thesis:	15 hp
Subject:	Human Resources and Industrial Relations
Nivå:	Bachelor/First cycle
År:	2018
Supervisor:	Anders Carlander
Examiner:	Carl-Christian Trönberg
Keywords:	Employer branding, psychological contract, employer attractiveness

The labourmarket of today has since the beginning of the 1990's changed in several ways due to globalization and technical development. This has affected the employment type and consultancy is more common today (Arbetsmiljöverket, 2011). The employees have become important assets for knowledge companies to compete with other companies. This means that companies must succeed in attracting and recruiting the right staff (Zhu, Wang, Yu, Hu, Wen & Liu, 2014). A concept that includes the actions that a company is committed to attracting new staff and retaining existing staff is employer branding (Ambler och Barrow, 1996). According to Moroko och Uncles (2008) it's important that values created around a company are consistent with the values that the company delivers to the employees, which is called the term psychological contract. The aim of this study is to illustrate how a consultancy works with employer branding and if the managers' perceptions of their efforts in the area differ from consulted perceptions.

To examine this, we have created our own theoretical framework using previous research. The themes selected were career opportunities, pay and benefits, appreciation, social activities and attractive employers.

The study was conducted through a qualitative analysis of eight semistructured interviews split into two selection groups with four managers and four consultants. Based on their response, a deductive thematic analysis was conducted.

The main result indicates that the managers and consultants have a similar view of the issues under the different themes and respond fairly to most of the questions. Regarding career opportunities and pay, they are united. Regarding the company's benefits, the managers had a slightly more positive view of

what they offer than the consultants. Regarding appreciation, both managers and consultants felt that it was important. It was the managers who didn't interpret the word appreciation alike. Under the theme of social activities the perception was equal between the managers and the consultants as regards the possibility of exchanging each other, but in the number of social activities that are to be organized by the company, the views differ between the consultants. The main reason why the company is an attractive employer was, according to the views of the managers, the close and family atmosphere and, secondly, the company's assignments. According to the consultants it was in the opposite order. The conclusion of this study shows that the managers have succeeded in creating and maintaining a correct image of the company. The image that the company sends out is perceived correctly by the consultants. This indicates that the psychological contract appears to be intact and may explain that the company seems to have succeeded well with its employer branding.

Dagens arbetsmarknad har sedan början på 1990-talet förändrats på många sätt till följd av urbaniseringen, globaliseringen och den tekniska utvecklingen. För att företagen skall kunna anpassa sig till utvecklingen har det blivit allt vanligare att anställningsformerna förändras från den traditionella fasta anställningen till andra anställningsformer (Arbetsmiljöverket, 2011). En anställningsform som idag blir allt vanligare är att vara anställd på ett konsultbolag och sedan hyras ut till ett annat företag som arbetskraft. Arbets sättet på ett konsultbolag medför ett annat förhållningssätt vad gäller att attrahera, rekrytera och behålla personal. För att företaget skall behålla sin personal krävs ett större engagemang i dem eftersom de arbetar på uppdrag hos andra företag (Nilsson, Wallo, Rönnqvist & Davidsson, 2011). Att skapa värden för att attrahera och behålla sin personal kan ses som mer komplext än vid andra mer traditionella företag, eftersom de anställda inte fysiskt arbetar i konsultbolagets lokaler. Att inte ha möjligheten att ha kontakt med varandra på samma sätt kan skapa en minskad nöjdhet bland de anställda och det i sig påverkar huruvida en anställd stannar kvar i företaget och således även företagets humankapital.

Ett företags humankapital kan medföra konkurrensfördelar gentemot andra aktörer inom samma marknadsområde. Det medför att företagen måste lyckas att attrahera och rekrytera rätt personal (Zhu et al., 2014). Ewin, Pitt, M.de Bussy och Berthon (2002) menar att i ett kunskapsföretag är de anställda en lika viktig grupp för företaget som kunderna. Speciellt viktiga blir de anställda i en tid då globaliseringen gör att konkurrensen ökar (Alniaçik, Alniaçik, Erat & Akçin, 2014). En potentiell anställd jämför de fördelar och nackdelar ett företag har att erbjuda dem, vilket gör marknadsföringen mot kandidaterna lika viktig som all annan marknadsföring ett företag bedriver (Baum & Kabst, 2012). Sengupta, Bamel och Singh (2015) lyfter att marknadsföringen till anställda är en del av marknadsföring som ett företag gör för att skapa sig ett starkt varumärke både gentemot kunder och aktieägare. Berthon, Ewing och Hah (2005) menar att både marknadsföringsavdelningen och HR-avdelningen bör arbeta tillsammans med olika marknadsföringsstrategier för att attrahera anställda och integrera olika marknadsföringsprocesser i företagets varumärke. För en personalvetare är det av vikt att ta det i beaktning och samarbeta med andra yrkeskategorier inom företaget vid skapandet av strategier för att på bästa sätt kunna skapa ett attraktivt varumärke. Ett begrepp som innefattar de åtgärder och strategier som ett företag ägnar sig åt för att attrahera ny personal och behålla befintlig personal är employer branding, vilket skapades av Ambler och Barrow (1996). Deras definition av begreppet är "The package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company" (s. 187). Foster, Punjaisri, och Cheng (2010) nämner att de är viktigt att de värden som skapas runt ett företag stämmer överens med de värden som företaget sedan levererar till de anställda, ett begrepp som förklarar det är enligt Moroko och Uncles (2008) psykologiskt kontrakt.

Den här uppsatsen belyser hur ett konsultföretag arbetar med employer branding och om chefernas uppfattningar om deras insatser inom området skiljer sig mot konsulteras uppfattningar. Uppsatsen kan bidra till den redan befintliga forskningen, som i första hand ser till andra anställningsformer eller från studenters perspektiv, med en ny insikt i hur konsulterna upplever employer branding inom det egna företaget och sedan jämföra de upplevelsorna med vad cheferna anser att de gör för sina anställda. Frågan är om de värden som chefer sänder ut till de anställda uppfattas och upprätthålls på ett acceptabelt sätt enligt konsulterna.

Employer branding

Ambler och Barrow (1996) skapade begreppet employer branding och menar att begreppet syftar till de aktiviteter som en arbetsgivare gör för att uppfattas som en ”bra arbetsgivare” eller vara en ”arbetsplats som jag vill arbeta på”. Anledningen till att employer branding är viktigt för organisationer tar Berthon et al. (2005) upp i sin forskning, där de skriver att konkurrensen om de bästa anställda ökar. Det är de anställda som ger ett företag chansen att sticka ut gentemot konkurrenter och för att locka till sig rätt anställda måste företag veta vad som attraherar dem. Sengupta et al. (2015) menar att en väl genomtänkt marknadsföring skapar en positiv bild eller image av företaget i dess omvärld och gör att det sticker ut mot andra företag som är verksamma inom samma område. Employer branding riktar sig till skillnad från annan marknadsföring till anställda, både nya och befintliga. Foster et al. (2010) tar upp att om ett företag har ett starkt varumärke har de lättare att skapa en bild av sig själva som påverkar företagets employer branding positivt. Likväl möter de anställda företagets kunder och påverkar då kundernas bild av företaget. På grund av det menar Foster et al. (2010) att ett företags HR- och marknadsföringsavdelning ska arbeta tillsammans för att skapa lyckade strategier inom dessa områden samt att det är av vikt om ett företag skall lyckas att attrahera och rekrytera rätt anställda. Likt den argumentation Foster et al. (2010) för menar även Berthon et al. (2005) att företagets varumärke och employer branding hör samman. De faktorer som attraherar anställda måste således byggas in i varumärket och speglas i den bild som företaget vill förmedla om sig själva.

Ewing et al. (2002) förklarar att företagets image kan antingen hjälpa eller stjälpa i konkurrensen om de anställda och de traditionella strategierna måste göras om. De tar upp annonser som exempel som numera inte bara är till för att locka kunder utan även förmedla andra värden som hjälper till och stärker företagets varumärke. Det gäller att skapa en bild av företaget att ”det är en fantastisk plats att arbeta på” (Ewing et al., 2002).

Foster et al. (2010) beskriver i sin forskning att corporate branding, internal branding och employer branding hör samman och samverkar med varandra. Därför är det viktigt att de värden som skapas externt faktiskt hör ihop med de värden som finns internt på företaget. Det beror på att ett företags varumärke ska vara konsekvent i alla avseenden. Det faktum att bilden av ett företags employer branding måste vara kontinuerlig hela vägen från bilden utåt sett av arbetsgivaren vid en potentiell anställning, till att realiseras på ett korrekt sätt hos de anställda beskriver Moroko och Uncles (2008). Författarna menar även att det är på den punkten employer branding skiljer sig från ett företags andra branding strategier. En anställd har kontakt med sin arbetsgivare på daglig basis och det arbetsgivaren ger sken av vid anställningens början och under anställningens gång måste stämma överens med vad som faktiskt levereras till de anställda, vilket kallas för ett psykologiskt kontrakt (Moroko & Uncles, 2008).

Psykologiskt kontrakt

Begreppet psykologiskt kontrakt kan delas upp i två delar enligt Joseph (2011), transaktionella och relationella psykologiska kontrakt. Transaktionella psykologiska kontrakt handlar om fasta uppgörelser, om en anställd arbetar ett visst antal timmar i veckan förväntar sig hen att få betalt för det utförda arbetstimman. Relationella psykologiska kontrakt är att den anställde har vissa underförstådda förväntningar på sin arbetsgivare. Om kontraktet inte efterlevs kan det leda till missnöje bland de anställda, sämre arbetsprestationer och att förtroendet för arbetsgivaren kan minska. Moroko och Uncles (2008) har undersökt vad ett flertal chefer anser vara lyckade employer branding strategier. Företagets employer branding strategi måste innehålla faktorer som gör att företaget sticker ut i jämförelse med dess

konkurrenter, strategin måste praktiseras på företaget och inte bara vara något som kan ses som det bara pratas om, arbetsgivaren måste ha god kännedom om vad nuvarande och kommande anställda vill ha samt vilka värden som är viktiga för dem. Vad som framförallt en arbetsgivare måste vara medveten om är vilka värden som företaget visar utåt i all sin marknadsföring och att de överensstämmer med verkligheten bland de anställda, det vill säga att de psykologiska kontrakten hålls. Anses ett företag som "coolt" är det troligt att nyanställda tror att det är på ett visst sätt att arbeta på den arbetsplatsen. Är situationen inte på det sätt som företagets marknadsföring gett uttryck för måste arbetsgivaren vara tydlig med det från början för att undvika missförstånd (Moroko & Uncles, 2008). Joseph (2011) skriver att det psykologiska kontraktet inte är något som enbart skapas innan individen blir anställd och i rekryteringsprocessen, utan kontraktet ska hela tiden upprätthållas, underhållas och anpassas efter behov.

Teoretiskt ramverk

Sengupta et al. (2015) har undersökt olika värden anställda söker hos sin nuvarande arbetsgivare och värden de söker hos potentiella arbetsgivare. Med hjälp av svaren har de skapat ett värde-ramverk för nuvarande och eventuellt kommande anställda. Värden som attraherar potentiella anställda har de delat upp i fem dimensioner och värden som är viktiga för redan anställda har de delat upp i sex dimensioner. Uppdelningen av värdena placerar de under två begrepp, external employer branding values (EEB) och internal employer branding values (IEB). Författarna säger att värde-modeller blir en grund till employer branding och när de finns klara kan ett företag arbeta vidare med employer branding strategier och processer. Berthon et al. (2005) har vidareutvecklat de tre dimensionerna funktionell, psykologisk och ekonomisk, vilka skapades av Ambler och Barrow (1996), och själva skapat ytterligare två dimensioner. De fem dimensioner som författarna skapade namngavs som Social, Development, Application, Interest och Economic. Författarnas ramverk skapades med hjälp av sex fokusgrupper bestående av studenter som fick svara på frågor om den ideala arbetsgivaren. Slutsatsen från de sex fokusgrupperna var att de kom fram till en skala bestående av 25 påståenden, som i ett senare läge studerades på studenter från 683 olika universitet. Dimensionen Social innehöll påståenden som att arbetsplatsen är rolig att arbeta på och att det är viktigt med en god relation till kollegor och chefer. Development innehöll påståenden som att det är viktigt att få känna uppskattning från chefer, att få tillgång till karriärbyggande aktiviteter och att anställningen kan verka som en språngbräda till framtida karriär. I Application fanns påståenden som handlade om att det är viktigt att få chans att lära ut dina kunskaper till andra, att få känna sig accepterad och att du tillhörig. Interest dimensionen innehöll påståenden som att det är viktigt att arbeta i en spännande miljö, ha en innovativ arbetsgivare samt att individens kreativitet uppskattas. Dimensionen Economic innehöll påståenden som vikten av att ha goda möjligheter till befordran inom företaget och hur viktigt det är att ha en över genomsnittlig lön. I studien har ingen uppdelning mellan intern och extern employer branding gjorts, vilket beror på vad vi tidigare nämnt att employer branding hör ihop med bland annat företagets varumärke samt synen på företaget bland de anställda och kunder. Det faktumet gör att forskning inom employer branding inte alltid särskiljer mellan intern och extern employer branding.

Alniaçik et al. (2014) har, med hjälp av det ramverk Berthon et al. (2005) skapade och annan forskning, undersökt hur attraktivt en arbetsgivare uppfattas av de anställda. Trots att författarna genomfört studien i två skilda kulturer, i detta fallet Turkiet och Lettland, såg de att goda möjligheter till befordran och att ha en lön som var över genomsnittet som viktiga faktorer

för svaranden från de båda länderna. Författarna menar även att hr-strategier inom employer branding bör anpassas mot de grupper som företaget riktar sig mot.

Baum och Kabst (2012) har kommit fram till vilka faktorer som anses attrahera anställda mest, vilka de har sammanfattat i fem olika dimensioner. Dimensionerna namngavs som Working atmosphere, Career opportunities, Work-life comfort, Task och Payment attractiveness. Författarna har gjort en studie på studenter från 53 topprankade universitet i fyra olika länder och resultatet visade att möjlighet till karriär och working atmosphere var lika viktigt för de svarande i alla de fyra länderna. I dimensionen working atmosphere finns påståenden som att det är viktigt att det finns möjligheter att arbeta i team och att det finns möjlighet till sociala aktiviteter. Deras resultat visar på att möjligheten till att göra karriär och vikten av en god working atmosphere inte styrs av nationella kontexter.

Liknande resultat har Zhu et al. (2014) funnit där de i sin studie såg att faktorer som compensation and benefits, recognition och opportunity for development var viktiga och attraktiva faktorer som inte verkar påverkas av nationella kontexter.

Syfte och frågeställning

I uppsatsen kommer vi, utifrån tidigare forskning och det ramverk vi skapat, undersöka om det finns skillnader i hur respektive yrkeskategori, chefer och konsulter, uppfattar de faktorer som belyses i ramverket. Syftet med uppsatsen är att undersöka hur ett konsultföretag arbetar med employer branding mot sina anställda. Särskilt studeras skillnaderna mellan chefernas uppfattningar om vad som görs inom området kontra konsulteras uppfattningar om vad de upplever görs, det vill säga upprätthålls det psykologiska kontraktet.

För att besvara syftet har vi skapat följande frågeställning: Skiljer sig chefernas och konsulternas uppfattningar åt gällande hur konsultbolaget upplevs som en attraktiv arbetsgivare?

Metod

Fallföretag

Det konsultföretag vi valt att studera är ett företag som grundades 1993 med huvudkontor i Hisings Backa. Företaget är ett dotterbolag och ingår i en koncern. Företaget samarbetar med ett 10-tal olika bolag för uthyrning av konsulter varav de flesta har en ingenjörsbakgrund. Antalet anställda på kontoret är fem chefer och en administratör och antalet konsulter som arbetar antingen ute hos kund eller in house är cirka 67 stycken, vilket varierar något. Könsfördelningen uppges som cirka 70% män och 30% kvinnor. För vissa funktioner används kompetensen i moderbolaget så som lön. Företaget har vunnit priser som bland annat "Sveriges bästa arbetsgivare", "Årets innovatör inom employer branding" samt "Årets karriärföretag" under de senaste åren. Företaget vill utöka något och strävar efter att ha ungefär 100 anställda konsulter. Vi kommer genom hela arbetet kalla konsultbolaget för företaget.

Deltagare

Deltagarna i vår intervjustudie består av sammanlagt fyra chefer och fyra konsulter som arbetar på företaget. Deltagarna delades in i två undersökningsgrupper med anledning av om de är anställda som chefer eller konsulter. Vid urvalet av cheferna blev fyra av de fem chefer som fanns på företaget intervjuade. Urvalet av cheferna var målinriktat, vilket Bryman (2008) kan förklaras som ett strategiskt val för att kunna besvara vår frågeställning. Cheferna som intervjuades var två kvinnor och två män som hade medelåldern 40 år. Jämförelsevis i riket är könsfördelningen bland chefer 60% män och 40% kvinnor samt har en medelålder på 48 (Statistiska centralbyrån, 2018) Vid val av konsulter fick vi hjälp av en chef att skicka ut en allmän förfrågan till samtliga anställda om någon ville bli intervjuad av oss. Här poängterades studiens syfte, att deltagandet var av frivillig basis, att svaren skulle hanteras anonymt samt spelas in. Då inte tillräckligt många anmälde sig som frivilliga skickades en påminnelse ut, vilket resulterade i att samtliga deltagare erhöles. Dessa deltagare kontaktades sedan via email för bokning av tid för intervjun. Urvalet av konsulter är ett bekvämlighetsurval eftersom studien endast gjorts på ett konsultföretag där vi fått till oss ett antal konsulter att kontakta. Bryman (2008) förklarar ett bekvämlighetsurval med att det är personer som är lätt tillgängliga för forskaren och de kan således eventuellt inte vara representativa för hela populationen. Om man ser till urvalsgruppen konsulter, så var samtliga fyra intervjuade män med en medelålder på 30 år. I jämförelse i riket är det 51 % män och 49 % kvinnor som arbetar på arbetsmarknaden, vad gäller ingenjörer och civilingenjörer är det 81 % män och 19 % kvinnor. Medelåldern i den totala arbetskraften i riket är 45 år och bland ingenjörer och civilingenjörer 44 år (Statistiska centralbyrån, 2018)

Instrument

Genom det teoretiska ramverket som vi har skapat ifrån den tidigare forskningen har vi delat upp intervjuguiden i fyra teman. Frågor som skulle svara upp till de olika teman som skapats har inspirerats av tidigare forskning. Ett exempel på en fråga som vi använt oss av under temat lön och förmåner är ”hur upplever du att du kan påverka din lön?”. Vi har i vår studie tagit fram två intervjuguides som utgått ifrån Charmaz modell i Bryman (2008) som skiljer mellan inledande öppna frågor, mellanliggande frågor och avslutande frågor. De inledande öppna frågorna skall öppna upp för samtal, de mellanliggande frågorna skall få fram bilden av situationen samt de avslutande frågorna skall vara mer av reflekterande karaktär. Frågorna i praktiken kommer att vara gränsöverskridande och större delen kommer att vara mellanliggande frågor (Bryman, 2008). I vår intervjuguide har vi med inledande frågor så som ”hur kommer det sig att du valde att söka dig till företaget?”. Vi har med avslutande frågor som är tänkta att knyta samman hela intervjun, så som ”om du skulle rekommendera företaget till en vän vilka faktorer skulle du lyfta fram?”. Den intervjuguide som vi använt vid intervjuerna med cheferna återfinns i bilaga 1 och den som använts vid intervjuerna med konsulterna ses i bilaga 2.

Tillvägagångssätt

För att kunna på bästa sätt besvara frågeställningen valde vi att använda oss av en kvalitativ studie, vilken Nylén (2005) menar är en metod som gör det möjligt att se världen ur studiesubjektets perspektiv. Bryman (2008) beskriver kvalitativa studier som mer inriktad på

ord än siffror, ser till deltagarnas uppfattningar och forskaren skapar en relation till deltagaren. I en kvalitativ studie skapas teori och begrepp utefter det erhållna forskningsresultatet och forskningen anpassas efter den utveckling som sker med fokus på deltagarnas sociala beteenden. Bryman (2008) menar att en kvalitativ studie är mer ostrukturerad för att få ett större djup, den ser till kontexten var undersökningen görs, ger fyllig information, har ett mikroperspektiv och ser till deltagarnas naturliga miljöer. Att använda sig av en kvalitativ metod gör att frågeställningen om upplevelserna kring situationen på företaget kan besvaras på ett så bra och tydligt sätt som möjligt, snarare än att göra en kvantitativ studie där detta inte på samma sätt skulle kunna tillgodoses. Samtidigt menar Bryman (2008) att kvalitativa studier kan vara väldigt subjektiva, vara svåra att replikera, att det är svårt att dra generella slutsatser från resultatet samt att det kan finnas en bristande transparens. I vår studie har vi tagit detta i beaktning vid analysen, då svaren trots likhet bland intervjudeltagarna kan vara dessa individers personliga åsikter och inte hela populationens. Vi valde att genomföra en kvalitativ studie istället för en kvantitativ på grund av att vi ville på djupet kunna skönja de uppfattningar som konsulterna har av vad cheferna på företaget försöker förmedla vad som utmärker sig med företaget. Vid en kvalitativ studie kan svaren vara fylligare inom de teman som undersöks. Vi är medvetna om att en kvantitativ studie skulle vara möjlig att genomföra för att få svar på en liknande frågeställning som i denna studien, men vi föredrog en kvalitativ studie som vi tror kan ge oss en ökad och mer rättvis förståelse för den situation vi undersökt. Vid en kvalitativ studie är det vanligt att använda sig av intervjuer, observationer och fokusgrupper (Bryman, 2008). För att på bästa sätt kunna ta del av chefernas och konsulternas upplevelser beslutade vi att genomföra intervjuer med deltagare från båda grupper och på så sätt skapa två urvalsgrupper. Magne Holme och Krohn Solvang (1997) menar att styrkan i en kvalitativ intervju är att den efterliknar ett vardagligt samtal och upplevs som mindre styrt, vilket den egentligen i själva verket är eftersom möjligheter till följdfrågor finns. På grund av detta kommer intervjuerna följa en semistrukturerad karaktär. Bryman (2008) beskriver en semistrukturerad intervju som att forskaren redan innan intervjun gjorts skapat relevanta och specifika teman som skall samtalas kring under intervjun och benämner detta som en intervjuguide. Under semistrukturerade intervjuer har den som blir intervjuad stor frihet att själv svara utefter sina preferenser och på sitt eget sätt. De teman som berörs behöver inte följa en förutbestämd ordning, vilket skapar flexibilitet i intervjun. Följdfrågor är vanligt för att fördjupa sig i den intervjuades resonemang. Magne Holme och Krohn Solvang (1997) belyser dock att en intervjusituation är mycket krävande för både forskaren och den som blir utfrågad. Forskaren måste under samtalets gång aktivt sätta sig in i den utfrågades situation och den som blir utfrågad måste både redovisa och argumentera för sina åsikter. Skälet till att välja en semistrukturerad intervjuform är att uppsatsen är av jämförande karaktär där vi på förhand inte har någon fakta kring situationen och önskar på så sätt att kunna angripa oss ämnet med en viss form av struktur i olika teman som valts ut ur relevanta till studien.

Vår uppsats handlar om begreppet employer branding, vilket är ett slags latent konstrukt. Det innebär att det begrepp som analyseras oftast inte är direkt mätbart utan är en sammanställning av flera olika faktorer. Faktorerna var för sig kan vara mätbara, men adderar man ihop dem blir det allt mer problematiskt, exempel på ett annat latent konstrukt är ordet "coolt". Det kan i sig bidra till att employer branding kan utföras på flera olika sätt, vilket varierar från företag till företag. Variationen av arbetsätt kring employer branding gör att denna fråga är högst aktuell för vårt fallföretag och konsultbranschen i stort.

I vår studie har tidigare forskning kring begreppet employer branding och psykologiska kontrakt gått igenom, vilken har sett till vilka olika faktorer som möjligtvis kan attrahera de anställda på ett företag. Vi har tagit hjälp av andra forskares teoretiska ramverk och påståenden

när vi skapat egna teman som vi själva använt oss av i våra semistrukturerade intervjuer. De olika temana som skapades namngavs som Karriärmöjligheter, Lön och förmåner, Uppskattning samt Sammanhållning. Berthon et al. (2005) har med dimensionerna social, development, economic i sitt ramverk och de dimensionerna har inspirerat oss till våra teman. Författarna har frågor till sina dimensioner, vilka vi har tagit inspiration av när vi skapat våra intervjufrågor till den här studien. Forskning gjord av Alniaçik et al. (2014) bidrog också till våra frågor då de kom fram till att ha goda möjligheter till befordran och att ha en över genomsnittlig lön verkade vara viktigt för svaranden oavsett nationella kontexter. Även forskning av Baum och Kabst (2012) bidrog till den här studiens frågor när de i deras dimension working atmosphere hade med påståendet att det är viktigt att det finns möjlighet till sociala aktiviteter. De har också med påståenden som rör karriären. Svaren inom både working atmosphere och karriär verkade vara viktiga för alla deltagare oavsett nationell kontext, därför ansåg vi att frågor inom dessa dimensioner kunde vara relevanta att ha med vår studie. Eftersom vi har en kvalitativ studie har vi endast en till tre frågor till varje tema i vår studie, medan det är mellan fem till sex frågor till de olika dimensionerna i den litteratur vi valt att granska. Ett tema som både enligt tidigare teori och forskning anses kunna bidra till en attraktiv arbetsgivare är faktorer som handlar om tid. Det kan vara flexibla arbetstider, att själv kunna styra sin tid och tids fördelning mellan arbete och fritid. Vi valde att inte ha med ett tema som handlar om tid då företaget vi undersöker är ett konsultföretag och vi antog på förväg att det är mest konsultens uppdragsgivare som hanterar schema och arbetstidsfrågor och alltså inte konsultföretaget.

Utifrån dessa teman skapades två intervjuguider, en till cheferna och en till konsulterna, enligt Charmaz modell som förklaras mer ingående under avsnittet instrument. Dessa återges i bilaga 1 och 2.

Ett första introducerande möte med samtliga fem chefer hölls den 29/3 på företagets kontor i Hisings Backa. Här sattes planerna till verket genom en diskussion kring ämnet samt att de fyra chefsintervjuerna bokades in. En allmän förfrågan till konsulterna skickades ut av en av cheferna för att på så sätt erhålla frivilliga deltagare. Här påpekades att deltagandet var frivilligt samt syftet med studien. Två konsulter svarade på denna förfrågan och vi fick till oss deras mailadresser.

Undersökningsgruppen med chefer intervjuades samtliga torsdagen den 12/4 på företagets kontor i Hisings Backa där båda författarna av studien deltog. Intervjuerna skedde enskilt i ett konferensrum där cheferna inte kunde kommunicera med andra anställda. Till varje intervju avsattes det en timme och det tog cirka 45 minuter exklusive information kring studien och samtal innan och efter intervjun. Intervjuerna vi gjorde med cheferna spelades in som en ljudfil för att i ett senare läge kunna transkriberas, tematiseras och analyseras. Efter intervjun samtalande vi några minuter med chefen kring eventuella frågor som uppkommit kring studien.

Eftersom vi enbart hade fått till oss två konsulter som ville intervjuas bad vi i samband med våra chefsintervjuer den chef som tidigare skickat ut förfrågan till konsulterna att skicka ut en påminnelse. Här svarade ytterligare några konsulter på vår förfrågan som vi fick till oss från chefen. Samtliga konsulter mailades för att boka in en tid för vår intervju. I mailet framgick att deltagandet var frivilligt, att de skulle vara anonyma i vår uppsats, syftet med studien samt att de kunde när som helst avbryta intervjun.

Undersökningsgruppen med de fyra konsulter intervjuades under 18-19/4 genom ljudinspelade telefonintervjuer som varade mellan 20-30 minuter och någon lite kortare. Anledningen till varför intervjun skedde via telefon var att företaget menade att på så sätt togs inte lika mycket arbetstid i anspråk för uppdragsgivaren. Bryman (2008) menar att en telefonintervju kan vara lika bra som en face-to-face intervju, men man måste ta i beaktning att

det är lättare att avbryta en lång intervju på telefon än vid personligt möte samt att det inte går att se en persons kroppsspråk och reaktioner under intervjun. I vårt fall visste konsulterna sedan innan ungefär hur lång intervjun skulle vara, vilket minskade risken för att de inte tagit den tiden i anspråk. Intervjupersonen informerades om etiska hänsynstaganden och efter denna information startade vi ljudinspelningen och började att fråga den intervjuade frågor enligt vår intervjuguide. Efter att intervjun var färdig samtalades det lite innan ett avsked.

Databearbetning

En viktig del av en kvalitativ intervju är att kunna analysera vad som sägs och hur de intervjuade uttrycker sig. Bryman (2008) menar att detta är av stor vikt för att analysen skall vara så fullständig som möjligt. För att kunna göra detta i praktiken måste samtalet med den intervjuade spelas in för att i ett senare skede kunna transkribera intervjun till ett skriftligt dokument. Bryman (2008) menar att på detta sätt begränsas studien inte av forskarens minne och omedvetna tolkningar. Det medför att andra kan ta del av ljudfilen för analys och intervjun kan bli användas även till andra ändamål som nya teoretiska tankar samt analytiska strategier. Bryman (2008) menar även att en transkribering av en intervju är mycket tidsödande och ger mycket att gå igenom i analysen, vilket i sig kan ge en större tyngd i analysen. För att vi båda skulle vara delaktiga i denna fas, så delade vi på arbetet med transkriberingen. Uppdelningen blev så att vi transkriberade två chefsintervjuer och två konsultintervjuer var.

För analys av våra intervjuer använde vi oss av en tematisk analysmetod med på förhand etablerade teman som följer den tidigare forskningen i ämnet. Brown och Clarke (2006) menar att den tematiska analysen är mer tillgänglig och flexibel vad gäller kvalitativa data inom psykologin och beskriver den som ett teoretiskt, systematiskt, flexibelt och användbart sätt att koda fylliga, detaljerade och komplexa data. Författarna berättar att analysen går till väga på så sätt att forskaren letar efter mönster eller teman i sin data som tas upp, vilket i sig leder till en mängd val för forskaren att fatta beslut kring. De beslut som tas styr hela forskningen, såsom tema val. Brown och Clarke (2006) menar att en tematisk analys kan ske antingen induktivt, där nya teman upptäcks, eller deduktivt efter tidigare forskning. Författarna menar att den tematiska analysen består av att initialt lära känna sin data genom att transkribera den, att koda ord och meningar, att leta efter teman, att knyta temana till de kodade orden och meningarna, att definiera och namnge temana samt att slutligen skriva hela rapporten. Vi har följt Brown och Clark (2006) när vi har gjort den deduktiva tematiska analysen och det var då vi fick fram fyra olika teman som vi riktat in intervjuerna mot. Ett femte temat skapades i efterhand eftersom vissa värdeord som framkom vid analysen av empirin inte passade in i de redan förutbestämda temana. Det femte temat gav vi namnet Attraktiv arbetsgivare. Vid genomgång av empirin ändrade vi namnet på temat sammanhållning till sociala aktiviteter, då den rubriken bättre stämde överens med de värdeord vi tagit fram till det temat. Under de olika temana har vi i vårt resultat försökt att skildra vad de olika urvalsgrupperna hade för synpunkter med hjälp av citat. Magne Holme och Krohn Solvang (1997) menar att användning av citat i forskning är en bra metod för att skapa engagerade budskap och på så sätt kunna nå ut till allmänheten med resultaten av forskningen. Författarna menar även att citaten i sig inte skall styra analysen utan vara ett hjälpmedel för att öka förståelsen, vilket vi har försökt att ha i åtanke vid val av lämpliga citat i de sammanhang vi vill förmedla. Nylén (2005) menar att forskarens uppgift är att förhålla sig till den verklighet som möts och att jämföra erfarenheter samt kritiskt granska dem, för att på så sätt kunna bidra till vetenskaplig kunskap. För att denna studie skall kunna bli

vetenskaplig kunskap har vi analyserat och jämfört de två urvalsgruppernas upplevelser för att kunna föra en relevant diskussion kring ämnet.

Den externa reliabiliteten, det vill säga huruvida vår studie kan upprepas (Bryman, 2008) samt arbetets externa validitet, det vill säga hur generaliserbar vår studies resultat är till andra liknande miljöer (Bryman, 2008), är troligtvis påverkad av att vi enbart gjort studien på ett konsultbolag. Konsultbolaget i sig har vunnit priser i employer branding, vilket även det kan ha påverkat både den externa reliabiliteten samt externa validiteten eftersom företaget kan ses som bättre i sitt employer branding-arbete än genomsnittet. Först kodade vi empirin var för sig för att sedan jämföra med varandra, vilket gjordes för att öka uppsatsens reliabilitet. Samtidigt baseras resultatet på våra egna subjektiva tolkningar av empirin och det går inte utesluta att andra hade tolkat empirin annorlunda.

Etiska överväganden

Vid forskning är det av vikt att beakta vissa forskningsetiska hänsynstaganden. Vetenskapsrådet (2017) förklarar de forskningsetiska hänsynstagandena som ett sätt att värna om deltagarnas och kunskapens integritet. Det görs genom att uppfylla informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. I praktiken söker forskaren ett informerat samtycke från deltagaren till forskningen genom att berätta om studien och få den intervjuades samtycke till den. Forskaren berättar för deltagaren att denne är anonym genom forskningen samt hur forskningsmaterialet skall användas (Vetenskapsrådet, 2017). Vid våra intervjuer utgick vi ifrån Vetenskapsrådet (2017) forskningsetiska hänsynstaganden. Strax innan intervjun påbörjades informerades intervjupersonen om syftet med studien, att du är anonym i vår uppsats, men kan eventuellt kännas igen av andra anställda på företaget, att intervjun kommer att spelas in, transkriberas och att filen kommer att raderas i samband med att vårt arbete är klart och godkänt. Vi var tydliga med att intervjupersonen när som helst kunde avbryta intervjun. Efter denna information frågade vi om personen gav sitt samtycke till att bli intervjuad enligt dessa premisser. I resultatdelen av vår uppsats presenterar vi ett antal olika citat som framkommit under de olika intervjuerna. För att inte avslöja någons identitet har vi valt att inte särskilja cheferna ifrån varandra och lika så konsulterna i resultatet. Vi har valt att namnge alla chefer som chef och alla konsulter som konsult. På detta sätt är det en mindre risk för att anonymiteten röjs.

Resultat

Resultatet redovisas under fem teman vilka presenteras i följande ordning: karriärmöjligheter, lön och förmåner, uppskattning, sociala aktiviteter och attraktiv arbetsgivare. Under varje tema presenterar vi först chefernas svar, därefter konsulternas och slutligen görs en jämförelse mellan chefernas och konsulternas svar. Resultatet kommer att bidra till att svara på vår frågeställning som är: Skiljer sig chefernas och konsulternas uppfattningar åt gällande hur konsultbolaget upplevs som en attraktiv arbetsgivare?

Det huvudsakliga resultatet indikerar att cheferna och konsulterna har liknande uppfattning kring frågorna under de olika temana och svarar ganska snarlikt på de flesta av frågorna. Angående karriärmöjligheter och lön är de alla eniga. Angående företagets förmåner hade cheferna en lite mer positiv uppfattning av vad de erbjuder än konsulterna. När det gäller uppskattning ansåg både chefer och konsulter att det vara viktigt. Det var cheferna sinsemellan som inte tolkade ordet uppskattning likadant. Under temat sociala aktiviteter var uppfattningen lika mellan cheferna och konsulterna vad det gäller möjligheten till utbyte med varandra, men i hur många sociala aktiviteter som ska anordnas av företaget går åsikterna isär mellan konsulterna. Den främsta anledningen till att företaget är en attraktiv arbetsgivare var enligt chefernas åsikter den trevliga och familjära stämningen och i andra hand företagets uppdrag. Enligt konsulterna var den främsta anledningen till att företaget upplevs som en attraktiv arbetsgivare deras uppdrag även om de också nämner den nära gemenskapen som en attraktiv faktor som bidrar till företagets employer branding.

Karriärmöjligheter

Chefer. Vid samtliga chefsintervjuer framkom det att det fanns möjligheter till karriär på företaget. Om en konsult vill utvecklas inom sitt uppdrag och avancera till högre positioner som projektledare eller teamledare så stöttas de av sina konsultchefer med bland annat utbildningar. En möjlighet till karriärutveckling som nämndes var att konsulten kan byta uppdrag för att få nya utmaningar. Möjlighet att klättra inom företaget upplevde en chef som ett alternativ. En annan chef menade att det är svårt med karriärsteg inom konsultens uppdrag, utan att det då mer handlar om att byta uppdrag och på det viset skaffa sig erfarenhet:

“Eftersom det är ett konsultföretag så är det lite svårt med karriärsteg, det handlar ju egentligen om att byta uppdrag å får vi in en ny som kanske vill gå mot projektledar hållet, ja då får man ju guida den att, ja, du blir inte en projektledare direkt utan då kan man gå till en koordinatorroll först.”

Cheferna var samtliga eniga om att det är främst konsulterna själva som får initiera om de vill byta uppdrag eller utvecklas i sin roll. Det framkom att cheferna tar första steget till ett eventuellt byte av uppdraget om uppdraget tar slut eller om en gruppchef ute på uppdraget inte är helt nöjd. Om en konsult vill byta uppdrag så ansåg alla cheferna att det är det bästa för alla parter att stödja det, en chef uttryckte det så här:

“Det blir inte bra för mig och gruppchefen kommer inte bli nöjd och min konsult kommer sluta så att det är ju liksom win win.”

Tre av cheferna uttryckte att en konsult har lika stora karriärmöjligheter oberoende hos vilken uppdragsgivare konsulten är utplacerad hos. En chef menade dock att hen trodde att en konsult som har uppdrag hos en stor arbetsgivare förmodligen har lättare att också byta uppdrag.

Konsulter. Det framkom under intervjuerna med konsulterna att karriärmöjligheter kan betraktas ur två olika perspektiv. Ett perspektiv är att hierarkiskt avancera, vilket kan förklaras med att individen går från en lägre till en högre position med större ansvar. Här framkom en skillnad i svaren om avancemanget avsåg tjänster i det företag konsulten hade uppdrag hos eller internt inom företaget. Det framkom att de högsta positionerna hos uppdragsgivarna förmodligen var reserverade till uppdragsgivarens egna anställda, men att det ändå fanns

möjligheter till mer eller mindre avancerade uppdrag beroende på erfarenhet hos den anställde. En konsult uttryckte vid intervjutillfället följande:

“Jag tror att det kan vara ibland kanske svårt för konsultbolag att få vissa tjänster om man nu vill klättra uppåt inom XX. Så nu säger jag inte att jag skall bli VD, men säg att man vill ha lite större roller eller någonting på ett företag och då kanske man inte kan få det för att man inte är XX-anställd, utan kommer utifrån liksom.”

Inom företaget, som upplevdes som en platt organisation av de intervjuade, såg flertalet konsulter att möjligheten till avancemang eventuellt fanns vid eget intresse. Ett annat perspektiv hos konsulterna var att de kunde utveckla sin karriär horisontellt. De upplevde att olika uppdrag kunde ge olika möjligheter till ökade erfarenheter och breddade kunskaper, vilket bidrog till konsultens personliga utveckling. En konsult sa:

“Sen vet man ju att det finns ju möjlighet då att genom konsultfirman söka sig till andra uppdrag också om man skulle vilja det och det kan ju vara det att man liksom äh en väg här kan väl vara lite att man provar på olika karriärval.”

Vid samtliga intervjuer framkom att konsulterna ansåg att de själva hade ett stort ansvar i sin egna karriärutveckling. För att kunna initiera processen till att byta tjänst kontaktar konsulten sin chef, där man tar en diskussion kring möjliga utvägar vid ett eventuellt byte av uppdrag. Konsulterna upplevde cheferna som hjälpsamma och tillmötesgående i situationen.

Chefer jämfört med konsulter. Chefer menade att det finns karriärmöjligheter både inom företaget och att utvecklas inom uppdraget, vilket konsulterna bekräftade. Både chefer och konsulter sa att det är framförallt konsulten som tar initiativ till byte av uppdrag. Konsulterna uppfattade cheferna som behjälpliga med det och cheferna menade att deras roll är att vara stöttande. Tre av fyra chefer menade att konsulten har samma karriärmöjligheter oberoende vilken uppdragsgivare man har som konsult och den fjärde menade att det beror på storleken av uppdragsgivare. Konsulterna menade att det är upp till dem själva.

Lön och förmåner

Chefer. Alla chefer svarade samstämmigt vad gäller att konsulterna skall ha marknadsmässiga löner. Lönerna skall även följa Sveriges ingenjörers rekommenderade ingångslöner samt kollektivavtalet med Unionen. De uttryckte specifikt att lönerna inte bör släpa efter då det är svårt att komma i fas med hjälp av de årliga lönerrevisionerna, vilket i sig även kan ha en negativ påverkan på konsulternas bild av företaget. En av cheferna uttryckte sig i frågan så här:

“Man måste ju ha en marknadsmässig lön för annars får man inte behålla folk och sen så blir det väldigt märkligt när man ska ha lönerrevisionerna”

Chefen uttryckte vidare att det inte går att tänka kortsiktigt när det gäller låga löner så här:

“För att den skall komma upp i ingångslön och ligger då tre till fyra tusen under bara för att man har tänkt att, vad låg och bra lön han vill ha så är det ju väldigt svårt att komma ikapp”

Cheferna uttryckte att de har väl anpassade löner utefter branschens standarder, men att det inte är lönen som är den största faktor för att attrahera nya konsulter. Företaget erbjuder fast lön till sina konsulter oberoende om de är utplacerade på uppdrag eller inte, vilket en chef framförallt tryckte på som en förmån:

“Vissa av vår konkurrenter har rörlig lön där du kanske får mycket mer om du sitter på ett uppdrag, men om du sitter på bänken får du väldigt mycket mindre vilket kan ge en ganska otrygg situation. Banken skiter ju rätt hårt i om man har uppdrag eller sitter på bänken. De vill ju ha betalt ändå.”

Cheferna berättade alla om hur de sätter löner med hjälp av lönesamtal med konsulten och valideringssamtal med gruppchefen. Det framkom att utfallet av valideringssamtalet har betydande påverkan på den årliga lönerrevisionen. Under intervjuerna med cheferna så uppgavs det att konsulten själv kan påverka lönen beroende på prestation och engagemang i sitt uppdrag. En av cheferna uttryckte sig:

“I övrigt så är lönesättningen individuell. Gör man ett bra jobb så premieras man för att man gör ett bra jobb.”

Alla Chefer kunde relativt lätt lista olika förmåner som de erbjöd sina konsulter. De förmåner som nämndes var friskvårdsbidrag, telefon, milersättning, sjukvårdsförsäkring, bonus vid tips som leder till en nyrekrytering, tillgång till internutbildning, del av årsbonus och fast lön. Cheferna nämnde även andra svårsmätbara förmåner som att få vara delaktiga, sociala aktiviteter som luncher och att företaget erbjuder kickoffer.

Konsulter. Under intervju med konsulterna framkom det att alla konsulter ansåg att företaget erbjuder marknadsmässiga löner. Lönerna följer branschens rekommendationer och företaget upplevs ha konkurrenskraftiga löner som kan matcha andra konsultbolag.

“Ja, jag tror att just nu på XX är det ganska bra, men jag tror att det ganska generellt i hela branschen just nu är väldigt bra klimat för den anställde”

Konsulterna ansåg alla att de själva hade ansvar för sin egen löneökning. Beroende på hur de betar sig och presterar hos sina uppdragsgivare kan de påverka sin lön. Gruppchefen på uppdraget ansågs kunna påverka lönen till viss del vad gäller dennes uppfattning av konsulten och dess arbete. Om konsulten arbetar och tillförskaffar sig relevanta erfarenheter inom sitt uppdrag har individen en större möjlighet till att öka sin lön. En konsult uttryckte att han kan påverka sin löneutveckling på följande sätt:

“Ja det är väl genom att växa in inom rollen och avancera till grejer som kräver mer erfarenhet skulle jag gissa på.”

Konsulterna upplevde alla att företaget har de “allmänna” förmånerna, inget som direkt sticker ut, utan själva basen för vad de tror övriga konsultbolag och företag erbjuder sina anställda. Exempelvis nämnde konsulterna friskvårdsbidrag, möjlighet att teckna sjukvårdsförsäkring, mobiltelefon, reseersättning, traktamente och att företaget följer Unionens kollektivavtal.

“Tanken är väl att det ska vara liksom standard förmåner som på på egentligen vilket jobb som helst då.”

Den förmån som stack ut enligt alla konsulterna var att företaget ansågs duktiga på att hitta bra uppdrag som passar till individen. En konsult ansåg att uppdraget var den främsta orsaken till att han valde att arbeta på företaget. En konsult uttryckte sin åsikt om sitt uppdrag på följande sätt:

“Förmånen är personligt att man får jobba med någonting som man tycker är kul”

Chefer jämfört med konsulter. Både chefer och konsulter upplevde lönerna som marknadsmässiga och att de följer de rekommenderade ingångslönerna. Vad det gäller vilka faktorer som påverkar konsulternas löner, så fanns det en samsyn kring att det är konsultens arbetsinsats som är den enskilt viktigaste faktorn. Cheferna poängterade dock att konsulten får lön oavsett om konsulten är ute på uppdrag eller inte, vilket inte någon av konsulterna nämnde. Vad gäller förmåner berättades det från chefernas sida om de många bra förmånerna som erbjuds, medan konsulterna såg förmånerna mer som “allmänna” och inte utstickande i jämförelse med andra företag. Alla chefer kunde lätt räkna upp ett flertal förmåner medan konsulterna fick fundera lite längre och de kom inte på alla förmåner som cheferna tagit upp.

Uppskattning

Chefer. Vid intervjuerna framkom det att alla chefer tyckte att uppskattning är av vikt för att konsulterna skall trivas och stanna kvar på företaget. En chef försökte belysa det på följande sätt:

“De flesta blir jätteglada och det kostar ju inget att ge uppskattning. Det är ju jättebra verktyg, tycker jag att man skall använda mer.”

I cheferna svar om de ger konsulterna uppskattning märktes det tydligt att de tolkade ordet uppskattning olika. Två av cheferna svarade att de ger uppskattning eller egentligen feedback till sina konsulter efter det årliga valideringssamtalet. De berättade att de återkopplar informationen som framkommit i samtalet med gruppchefen och försöker särskilt lyfta fram det positiva. En chef tolkade ordet uppskattning på så vis att uppskattning bör visas i all kontakt med konsulterna vid luncher och när de anordnar aktiviteter men även med telefonsamtal. Uppskattning visas genom att lyssna på konsulternas åsikter och skapa nära kontakt. En annan chef tänkte mer på gratulationer vid jämna födelsedagar och direkta belöningar vid goda prestationer när frågan om chefen visar uppskattning till sina konsulter ställdes.

Konsulter. Konsulterna ansåg att uppskattning är viktigt i arbetet och de upplevde att de får uppskattning av företaget, främst av sin närmaste konsultchef. De ansåg att det är lätt att få en bra relation till cheferna, och de upplevdes inte som chefer utan mer familjära, att chefen bryr sig och är förstående. Det gick tydligt att se hos konsulten som sa:

“Min chef som jag har haft mest kontakt med har varit väldigt intresserad av hur det går och hur det känns på uppdraget. Skulle jag säga att det känns dåligt så lyssnar han och arbetar för en förändring”

Två av konsulterna poängterade att uppskattningen inte får gå till överdrift och bli löjlig. De vill ha substans i den feedback som fås och det räcker att de känner att chefen uttrycker förtroende för dem. En konsult uttryckte sig på detta vis:

“Jag är inte den personen som behöver en massa uppbackning eller uppskattning heller hela tiden, utan om jag upplever xx att han har förtroende för mig så räcker det gott känner jag.”

En konsult tog upp att det naturligtvis är svårt för ett konsultbolag att ge uppskattning i det dagliga arbetet då arbetets karaktär innebär att konsulten är utplacerad på ett uppdrag. Den huvudsakliga feedbacken fås av gruppchefen och kollegor på uppdraget. Det uttrycktes på följande vis:

“Den dagliga uppskattningen man får är ju snarare från, ja men folk man jobbar med här på xx liksom.”

Konsulterna menade att problematiken är fullt förståelig eftersom att de inte arbetar i samma fysiska lokal som sin chef.

Chefer jämfört med konsulter. Uppskattning är något som både chefer och konsulter ansåg som något viktigt i det dagliga arbetet. Cheferna hade olika syn kring vad de ansåg vara uppskattning. Konsulterna tyckte att cheferna idag visar uppskattning för dem i deras arbete, men två ansåg att de inte ville att det skulle gå till överdrift. En konsult menade att den dagliga uppskattningen fås på uppdraget och att det är svårt för ett konsultbolag att kunna ge uppskattning på daglig basis.

Sociala aktiviteter

Chefer. Alla cheferna berättade om flera olika sociala aktiviteter som de anordnar, så som luncher cirka en gång per månad och kickoffer en gång per år. Kickoffen kan vara på ett spa eller att de åker på en skidresa. Företaget anordnar en årlig julfest och ett flertal gånger per år lite större aktiviteter såsom biljard, bowling, shuffleboard, beachvolleyboll, brännboll och afterworks. Företaget har även ett eget fotbollslag som spelar korpen fotboll, där konsulterna kan vara med och spela matcher en gång i veckan under säsong. En chef berättade att företaget försöker få alla engagerade genom att skicka ut referat om matcherna, vilket skapar delaktighet även för dem som själva inte är intresserad av att spela fotboll eller har möjlighet att delta. Alla cheferna upplevde att de anordnar relativt många aktiviteter till sina konsulter och att det är extra viktigt för dem eftersom de är ett konsultbolag och vill skapa en gemenskap inom företaget så att konsulterna känner en tillhörighet till företaget. En chef uttryckte det så här:

“Om vi vill att de ska stanna så måste de ju faktiskt känna att det är ett mervärde i att vara konsult kontra att vara fastanställd på xx exempelvis. Det är sådana saker som vi tycker skapar mervärde.”

Det framgick under två av intervjuerna att vissa aktiviteter har bättre uppslutning än andra. Luncherna, julbordet och kickofferna brukar ha en hög sammanslutning. En chef betonade att det är frivilligt att vara med på de sociala aktiviteterna, men att de självklart tycker det är kul

om så många som möjligt kan delta framförallt för att främja gemenskapen inom företaget. Av chefernas svar framgick det att de tror att konsulterna kan ha utbyte av varandra på de sociala aktiviteterna och ger som exempel på det luncherna. På luncherna kan antingen alla konsulter som har samma chef eller alla konsulter som har samma uppdragsgivare träffas för utbyte.

Konsulter. Konsulterna berättade att företaget erbjuder en mängd sociala aktiviteter. Företaget har anordnat shuffleboard, afterworks, weekends på närliggande ort, julbord, att de har ett korpffotbollslag som spelar match en gång i veckan under säsongen och att de erbjuder luncher till sina anställda relativt ofta. Aktiviteterna är enligt konsulterna mestadels utanför arbetstid. Skillnaderna i konsulternas svar avspeglade hur länge de har arbetat på företaget då några uttryckte att de inte riktigt har kommit in i gemenskapen ännu och trodde själva att den korta anställningstiden kan ha påverkat. De konsulter som hade arbetat längre upplevde företagets sociala aktiviteter så som den här konsulten uttryckte:

“I detta fallet då så får man hitta aktiviteter vid sidan av liksom som att spela volleyboll och spela fotboll på fritiden och lite sådana här grejer istället för på andra jobb, det är shuffleboard turneringar och ibland lite kvällsaktiviteter utanför jobbet då som man har lite... För min del har man två familjer.”

Mängden av aktiviteter som konsulterna tyckte att företaget skall erbjuda varierade mellan konsulterna. En konsult uttryckte att det inte får bli för många aktiviteter, då övriga livet måste hinnas med. En annan konsult ville att företaget ska erbjuda fler aktiviteter och upplevde att andra konsultbolag satsar mer på sociala aktiviteter. Under intervjuerna nämnde konsulterna gemensamma weekendresor till utlandet som en aktivitet de skulle uppskatta. Konsulterna svarade att på de sociala aktiviteterna kan de få möjlighet till utbyte med de övriga konsulterna. Då kan de diskutera hur de har det på andra uppdrag och få information om vad som händer. Några konsulter svarade att de tror att sociala aktiviteter är ännu viktigare på ett konsultbolag än i ett vanligt traditionellt företag för att skapa en gemenskap med varandra och till arbetsgivaren.

Chefer jämfört med konsulter. Cheferna ansåg att de anordnar ett flertal sociala aktiviteter per år för att företaget skall känna gemenskap och tillhörighet med varandra. Konsulterna hade en delad mening, där en tyckte att det inte får bli för många aktiviteter och en annan konsult ville ha fler aktiviteter. Cheferna menade att de erbjuder, genom sociala aktiviteter möjlighet till socialt utbyte bland konsulterna, vilket konsulterna bekräftade.

Attraktiv arbetsgivare

Chefer. Vid intervjuerna med cheferna framkom det att en av de viktigaste faktorerna för att skapa en attraktiv arbetsplats är deras gemenskap. Cheferna satsar på att skapa en familjär stämning, genom att aktivt arbeta med mjuka värden och vill få företaget att ses som den trevliga konsultbyrån. Cheferna gör det genom att hålla regelbunden kontakt med konsulterna och anordna sociala aktiviteter för att knyta samman hela företaget. Det framkom att gemenskapen ses som en av företagets stora konkurrensfördel mot andra konsultbolag och att en bra gemenskap är ett medel för att skapa intäkter på lång sikt. En chef berättade om hur de anställda på företaget känner och hur de aktivt arbetar med att skapa en känsla av gemenskap:

“Vi är som en stor familj vi tycker väldigt mycket om varandra. Det är vi vi hittar ju på mycket aktiviteter och ses mycket och det är skitviktigt! Just när man inte träffar sin personal varje dag utan det kanske går en månad så då får man ju göra aktiviteter

och sånt istället eller går och ringer och kollar hur det är och sådär så att alla känner att de tillhör XX, å det är superkul!”

Ytterligare en faktor som hjälper till att gör företaget till en attraktiv arbetsplats är deras uppdrag menade samtliga cheferna på i sina intervjuer. De har väl genomtänkta uppdrag som de försöker matcha med rätt konsult. En chef berättade vidare att företaget har egna ramavtal vilket är ganska unikt för ett såpass litet konsultbolag. Det egna ramavtalet gör att de slipper gå igenom ett annat bolag när de ska ta del av förfrågningar på nya uppdrag som annonseras ut av olika uppdragsgivare. En av cheferna uttryckte sig om uppdragen på följande sätt:

“Det ska vara bra uppdrag för alla både kunden och att våran konsult känner att det är en bra match ifrån båda håll om man säger så”

Det framkom att företaget är en relativt liten aktör med en platt organisationsstruktur vilket samtliga cheferna tyckte var en positiv faktor till att vara en attraktiv arbetsgivare. En chef berättade att de är cirka 10-12 konsulter per chef vilket bidrar till att det går att hålla en bra kontakt med sina konsulter. En annan chef uttryckte att det blir mer tid tillgänglig för varje konsult och på så sätt är det lättare att upprätthålla en god kontakt med konsulten. Här fångas både positiva och negativa arbetsförhållanden upp, vilket en annan chef förmedlade på följande sätt:

“Jag försöker att hålla kontakten regelbunden med konsulterna och kolla så att de är nöjda och det är någonting som jag brukar tänka blir bättre att släcka en pyrande glöd än att hoppa rätt in i en skogsbrand”

Konsulter. Det som främst stack ut under våra intervjuer med konsulterna som en fördel med att arbeta på företaget var att konsulterna tyckte att uppdragen var bra. Framförallt ansåg en konsult att uppdragen passade för personer med fordonsintresse. Konsulterna berättade att de tillsammans med sina chefer fick vara med och påverka val av uppdrag för att alla ska bli nöjda:

“De är väldigt duktiga på att sortera uppdrag gentemot vad de själva lite grann är intresserade på och vad som framförallt kan tänka sig passa ditt kompetens och kunskap.”

Den nära kontakten med sina konsultchefer ansåg konsulterna som mycket positiv. Cheferna upplevdes som mänskliga, förstående och omtänksamma. Löpande samtal och respons berättar en konsult vara bidragande till den goda kontakten:

“Det är lätt att få väldigt bra relationer med chefer och så där. Man känner sig samtidigt som en del av företaget och så, inkluderande.”

Under intervjuerna kom det fram att företaget ansågs ha en familjär känsla och att de sociala aktiviteterna samt det relativt lilla bolaget bidrog till den uppfattningen.

Chefer jämfört med konsulter. Cheferna menade att de satsar på att vara den familjära trevliga konsultbyrån till största del, vilket även konsulterna svarade upp på att de gör genom nära kontakt med chefen. Konsulterna menade dock att företaget i första hand är attraktiva på grund av sina bra och anpassade uppdrag, vilka cheferna även de nämnde fast med något lägre prioritet.

Sammanfattningsvis upplevde cheferna att det är den familjära trevliga stämningen som gör att företaget uppfattas som en attraktiv arbetsgivare. Stämningen skapas genom goda karriärmöjligheter, marknadsmässiga löner, förmåner, uppskattningen, de sociala aktiviteterna och uppdragens natur. Konsulterna bekräftade det, men ansåg uppdragen som den faktor som attraherar mest och därefter den familjära stämningen.

Diskussion

Vår frågeställning, skiljer sig chefernas och konsulternas uppfattningar åt gällande hur konsultbolaget upplevs som en attraktiv arbetsgivare, besvarades till stor del inom de teman som valdes, men det finns fler faktorer som bidrar till att undersöka om en arbetsgivare är attraktiv. Resultaten visar att chefernas och konsulternas åsikter stämmer väl överens vad det gäller att företaget har en bra gemenskap och familjär stämning, vilket kan anses som en god employer branding strategi då företaget marknadsför sig som den trevliga konsultfirman. Lönen upplevs av båda urvalsgrupperna som marknadsmässig, men den bidrar således inte till att skapa en attraktiv arbetsgivare men inte heller för att vara en negativ faktor för arbetsgivaren. Uppdragen som företaget erbjuder anses som attraktiva faktorer för arbetsgivaren, både cheferna och konsulterna svarar liknande att företaget erbjuder uppdrag som anpassas efter konsulterna. Vad det gäller karriärmöjligheter så svarar både konsulter och chefer att det finns men till huvudsak måste det initieras av konsulten. Framförallt finns det möjlighet att byta uppdrag för att utvecklas och få fler erfarenheter. En chef anser att företaget ska marknadsföra sig som ett karriärföretag, vilket skulle kunna bidra till att företaget anses som en mer attraktiv arbetsgivare. Konsulternas svar om karriärmöjligheter vittnar dock på att företaget inte kommit så långt med att inkludera karriärmöjligheter i en employer branding strategi än.

Vid jämförelsen mellan studiens resultat och tidigare forskning finns följande kopplingar. Sengupta et al. (2015) menar att employer branding är något ett företag använder sig av för att sticka ut gentemot sina konkurrenter. Hos företaget såg vi att det är främst deras uppdrag och den familjära stämningen som de kan konkurrera med gentemot andra liknande konsultbolag. De är förhållandevis små och kan på så sätt skapa en nära relation till sina anställda. Företagets chefer nämner att de inte har så många konsulter per chef vilket gör att de kan skapa en god kontakt med sina anställda. Det budskapet upprepar konsulterna då alla nämner att de har en god kontakt med sin närmsta chef. Företaget samarbetar med uppdragsgivare som kan ge dem bra uppdrag och eftersom cheferna har regelbunden kontakt med sina konsulter ger de dem en god förutsättning att diskutera och erbjuda uppdrag till sina konsulter som passar dem. Berthon et al. (2005) beskriver employer branding och har med en dimension de benämner social, där påståenden som vikten av att ha en god relation till chefer och kollegor ingår. I vårt resultat ser vi att både konsulterna och cheferna anser att det är viktigt med en god relation och att företaget upplevs som bra på det. Zhu et al. (2014) skriver att compensation and benefits och opportunity for development är attraktiva faktorer för en anställd. I konsulternas svar ser vi att de tycker lönen är viktig på så sätt att den måste vara konkurrenskraftig. För företagets del säger både chefer och konsulter att lönen är marknadsmässig, vilket gör att bilden av företaget inte påverkas negativt på grund av lönen, men det är heller ingen faktor som gör att företaget sticker ut från sina konkurrenter. Det finns möjlighet för karriär på företaget genom att byta uppdrag på konsultens egna initiativ, men om de vill bli bättre och få en mer attraktiv bild av sig som arbetsgivare kan de satsa mer på karriärmöjligheter (Zhu et al., 2014) För att en anställd ska känna sig engagerad och motiverad

enligt Morocko och Uncles (2008) är det viktigt att den image ett företag sänder ut också stämmer överens med den bild som ges till sina anställda. Annars bryts det psykologiska kontraktet som skapas vid anställning och runt företagets varumärke. I våra resultat kan vi se att företaget i stort lyckas att upprätthålla det psykologiska kontraktet som kan ha skapats runt de frågor som vi har med i studien. Chefernas bild är enhetlig i de allra flesta frågor och konsulterna svara upp mot det. Att konsulterna har en god uppfattning av företaget och gärna pratar gott om dem kan då enligt Morocko och Uncles (2008) bero på att de lyckats bevara det psykologiska kontraktet.

Konsulterna uppfattar företaget som en attraktiv arbetsgivare när det gäller deras gemenskap och uppdrag. Cheferna på företaget säger att de arbetar aktivt med att erbjuda uppdrag som passar deras konsulter. Men å andra sidan kan det vara så att det är uppdragsgivaren, vilken är en stor aktör på arbetsmarknaden, som redan har attraktiva uppdrag att erbjuda och att företaget själva inte har så mycket med uppdragens utformning att göra. Cheferna på företaget menar att den goda gemenskapen skapats av tät kontakt med konsulterna, många gemensamma aktiviteter och att företaget är en mindre arbetsgivare, men skulle gemenskapen kunna delvis bero på att de anställda får en rekryteringsbonus när de rekryterar någon annan. Förklaringen skulle kunna vara att många anställda sedan tidigare har en social relation.

Det är viktigt att poängtera att all forskning har begränsningar. I den här studien har vi identifierat några begränsningar som kan påverka den vetenskapliga kvalitén. Den första är att de konsulter vi intervjuat. De har inte arbetat på företaget särskilt länge vilket kan ha påverkat deras uppfattning i de frågor som vi ställt till dem. Konsulterna har en medelålder på 30 år, vilket kan jämföras med riksgenomsnittet för ingenjörer vilken är 44 år. De intervjuade konsulterna var samtliga män, men riksgenomsnittet för ingenjörer är 81 % män och 19% kvinnor. Medelålder och kön i vår undersökning kan göra att svaren påverkats angående vad som anses vara en attraktiv arbetsgivare, därav kan resultatet kan möjligtvis påverkats eftersom urvalet inte är representativt för ingenjörer. Kön, ålder och livssituationer kan påverka synen av vad som är en attraktiv arbetsgivare. En annan begränsning kan vara att cheferna vet om vilka konsulter som har anmält sig frivilligt att delta i studien. Situationen kan ha påverkat hur konsulterna svarat på frågorna. Den sista begränsningen kan vara undersökningens utformning. Studien har endast undersökt ett konsultbolag som vunnit priser i employer branding, med få deltagare. Frågan som kan ställas är om hur representativt våra resultat är för andra konsultbolag. Vi valde teman och hade med få frågor därför kanske resultaten hade varit annorlunda om vi valt andra teman och frågor. Vi har gjort en kvalitativ studie, om vi istället gjort en kvantitativ studie hade vi haft möjlighet att ha med fler frågor och konsultbolag.

Förslag på vidare forskning är att använda sig av en större anonym urvalsgrupp som är representativ för hela populationen, och fler företag för att se till vilka employer branding strategier som verkar fungera bäst inom konsultbranschen. Ett annat alternativ till vidare forskning är att göra en kvantitativ forskning och undersöka vilka faktorer som är viktigt för konsulter när de väljer arbetsgivare.

För personalvetare innebär våra resultat att det är viktigt att se till att den bild som en arbetsgivare sänder ut till sina anställda även levs upp till, för att kunna upprätthålla det psykologiska kontraktet. Här kan personalvetaren vara till hjälp genom att ha en god kännedom om personalen på arbetsplatsen och vad som är viktigt för dem. Strategiskt kan en personalvetare skapa employer branding strategier som lyfter upp vilka faktorer som arbetsgivaren är duktig på gentemot sina konkurrenter. De kan på så sätt skapa strategier för att faktorerna skall kunna bli integrerade i företagets varumärke. Det är även viktigt när ett företag har lyckats att skapa en bild av att vara en attraktiv arbetsgivare att bilden undersöks

kontinuerligt och uppdateras efter behov. Här kan en personalvetare vara till god hjälp. För att skapa en attraktiv arbetsgivare krävs att ingen faktor som påverkar employer branding ska vara negativ för arbetsgivaren. De ska vara positiva eller neutrala. Personalvetaren kan hjälpa till att lyssna av de anställda och fånga upp negativa åsikter inom ämnet och arbeta proaktivt mot det allt för att bidra till att just din arbetsgivare ska anses som attraktiv.

Slutsatsen av studien visar på att cheferna har lyckats väl med att skapa och upprätthålla en korrekt bild av företaget. Den image som företaget sänder ut uppfattas på rätt sätt av konsulterna. Det tyder på att det psykologiska kontraktet verkar vara intakt och kan vara en förklaring till att företaget till synes har lyckats väl med sin employer branding.

Referenser

- Alniaçik, E., Alniaçik, U., Erat, S., & Akçin, K. (2014). Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures? *Procedia Social and Behavioural Sciences*, 150, 336-344. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.09.074
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206. doi: 10.1057/bm.1996.42
- Arbetsmiljöverket. (2011). *Arbetsmarknad i förändring – en analys av regionala branschförändringar över tid och dess betydelse för framtida arbetsmiljöarbete*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Baum, M., & Kabst, R. (2013). How to attract applicants in the Atlantic versus the Asia-Pacific region? A cross-national analysis on China, India, Germany, and Hungary. *Journal of World Business*, 48, 175-185. doi: 10.1016/j.jwb.2012.07.002
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa
- Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.
- Ewin, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21, 3-22.
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409. doi: 10.1108/10610421011085712
- Joseph, T. M. (2011). The Psychological Contract: What Is Missing? What Is Next? *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 2(1), 67-75. doi: 10.1002/jpoc.20048
- Magne Holme, I., & Krohn Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Moroko, L., Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brand. *Journal of brand management*, 16(3), 160-175. doi: 10.1057/bm.2008.4
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D., & Davidsson, B. (2011). *Human resource development - att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

- Nylen, U. (2005). *Att presentera kvalitativa data - Framställningsstrategier för empiriredovisning*. Malmö: Liber.
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). Value proposition framework: implications for employer branding. *Decision*, 42(3), 307-323. doi: 10.1007/s40622-015-0097-x
- Statistiska centralbyrån. (2018). *Yrkesregistret med yrkesstatistik 2016 - Yrkesstrukturen i Sverige*. Stockholm: Statistiska centralbyrån.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M., & Lievens, T. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20, 155-179. doi: 10.1111/ijmr.12121
- Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Zhu, F., Wang, Z., Yu, Q., Hu, T., Wen, Y., & Liu, Y. (2014). Reconsidering the dimensionality and measurement of employer brand in the Chinese context. *Social behaviorism and personality*, 42(6), 933-948. doi: 10.224/sbp.2014.42.6.933

Bilaga 1 Intervjuguide chefer

Inledande frågor

Hur länge har du arbetat på företaget?
Hur kommer det sig att du valde att söka dig till företaget?
Hur gammal är du?

Vilka tre huvudfaktorer arbetar företaget med för att bli en attraktiv arbetsgivare i jämförelse med andra företag inom samma marknadsområde?

Mellanfrågor

Tema: Karriärmöjligheter

Vilka karriärmöjligheter erbjuder ni era konsulter?
Skiljer det sig åt beroende på vart konsulten arbetar, på vilket sätt?

Tema: Lön och förmåner

Vad har ni för strategi för att skapa konkurrensmässiga löner?
Kan du påverka lönen för konsulten, hur?
Vilka förmåner arbetar ni med för att erbjuda era konsulter?

Tema: Uppskattning

På vilka sätt försöker företaget skapa strategier för att visa uppskattning till sina konsulter?

Tema: sammanhållning

Vilka sociala aktiviteter skapar ni för era konsulter?
Konsulter som är uthyrda på olika arbetsplatser har de möjlighet till utbyte med varandra, på vilket sätt?

Företaget är ett konsultbolag, hur tror du att det påverkar det vi precis pratat om?

Avslutande frågor

Vad innebär begreppet employer branding för dig?
Vilka förmåner eller aktiviteter skulle du vilja se att företaget skulle erbjuda i framtiden?
Om du skulle rekommendera företaget till en vän vilka faktorer skulle du lyfta fram?
Vill du tillägga något?

Bilaga 2 Intervjuguide konsulter

Inledande frågor

Hur länge har du arbetat på företaget?
Hur kommer det sig att du valde att söka dig till företaget?
På vilken arbetsplats är du nu?
Hur gammal är du?

Vilka tre huvudfaktorer upplever du att företaget arbetar med för att vara en attraktiv arbetsgivare i jämförelse med andra företag inom samma marknadsområde?

Mellanfrågor

Tema: Karriärmöjligheter

Vilka karriärmöjligheter upplever du att det finns inom företaget?
På vilka sätt tror du att olika uppdrag ger olika karriärmöjligheter?
Hur har din karriär utvecklats på företaget?

Tema: Lön och förmåner

Hur upplever du att du kan påverka din lön? Vem påverkar den?
Vilka förmåner har du?
Saknar du några förmåner?

Tema: Uppskattning

Känner du att du uppskattas av företaget? På vilket sätt?
Hur skulle du vilja bli uppskattad? / Hur kan företaget bli bättre på uppskattning?

Tema: sammanhållning

Erbjuder företaget sociala aktiviteter med andra konsulter, på vilket sätt?
Vilka positiva effekter ger dessa träffar?
Kan du ge andra förslag på sociala aktiviteter som du skulle uppskatta?
Företaget är ett konsultbolag, hur tror du att det påverkar det vi precis pratat om?

Avslutande frågor

Vad innebär begreppet employer branding för dig?
Om du skulle rekommendera företaget till en vän vilka faktorer skulle du lyfta fram?
Vill du tillägga något?