



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

”Hur attraherar vi rätt?”

- **En kvalitativ undersökning av hur sex svenska IT-konsultföretag använder sig av employer branding i rekryteringen av nya medarbetare.**

**Clara Medin
Johanna Tovesson**

Kandidatuppsats HT 2017

Handledare: Farida Rasulzada
Examinator: Marie Bergström

Sammanfattning

Undersökningen tog ansats i den bristkompetens som finns på dagens arbetsmarknad inom IT.

Syftet med studien var därför att studera hur olika IT-konsultföretag använder sig av employer branding i rekryteringen av nya medarbetare. Ur detta kunde även diverse likheter och skillnader mellan företagen urskiljas. Då undersökningen grundades i en kvalitativ metod samlades data in ur nio semistrukturerade intervjuer på sex olika företag. Analysen av materialet gjordes genom att koda diverse teman och kategorier. Den generella slutsatsen som drogs var att företag ofta väljer att attrahera arbetssökande med mjuka värden. Mjuka värden sammanfattades med diverse teman som syftar till att fokusera på människor. De flesta företagen uttryckte även att fokus på deras employer brand infaller i det första personliga mötet med kandidaterna. Eftersom studien avgränsades till att endast undersöka företags externa employer branding är förslag på vidare forskning att även studera den interna aspekten av fenomenet. Genom detta kan viss kritik riktas mot undersökningen.

Nyckelord: Employer branding, IT-konsultföretag, IT-profiler, rekrytering, attrahera.

Abstract

The examination was considered in the lack of competence in today's labour market in IT. Therefore, the purpose of the study was to examine how different IT consultancy companies use employer branding in the recruitment of new employees. From this, various similarities and differences between companies could also be distinguished. Since the survey was based on a qualitative method, data was collected from nine semi structured interviews of six different companies. The analysis of the material was done by coding various themes and categories. The general conclusion that was drawn was that companies often choose to attract jobseekers with soft values. These types of values were summarized with various themes aimed to focus on people. Most companies also expressed the focus on their employer brand in the first personal meeting with the candidates. The study was restricted to only examining the company's external employer branding. Therefore, proposals for further research are to study the internal aspect of the phenomena as well. Through this, some criticisms may be directed against the survey.

Key words: Employer branding, IT consultancy companies, IT profiles, recruitment, attract.

Innehållsförteckning

Inledning	6
Avgränsningar	7
Employer branding	7
Rekrytering	9
Search	10
Kvinnor i IT-branschen	10
Syfte och frågeställning	11
Metod	12
Procedur	12
Säkerhet i undersökningen	17
Etik	19
Resultat	20
Lön	20
Attraktiva uppdragsgivare	21
Individfokus	21
Värderingar	23
Arbetsklimat	24
Kompetenta medarbetare	24
Personlig kontakt	25
Teknik i framkant	25
Search	25
Utvecklingsmöjligheter	26
Sociala aktiviteter	28
Skapa medvetenhet	28
Genus	29
Ledarskap	30
Balans mellan arbete och privatliv	30
Likheter och skillnader	30
Diskussion	31
 Vilka strategier använder IT-konsultföretag för att attrahera kandidater i rekryteringen av nya medarbetare?	31
 Vilka likheter och skillnader finns mellan företagen?	39
 Säkerhet i undersökningen	40

Slutsats	43
Förslag på vidare forskning	44
Referenser	45
Bilagor	47
Bilaga 1: Intervjuguide	47
Bilaga 2: Tabell 1. Kodning av företag och intervjupersoner	49
Bilaga 3: Tabell 2. Översiktlig bild över teman och dess subkategorier.	50

Inledning

På basis av trender inom populärlitteraturen (exempelvis BLT, 2017; CIO, 2014) har det konstaterats att det de senaste åren har rådit bristande kompetens inom IT. Digitaliseringen har sedan 1990-talet haft en spikrak utveckling uppåt samtidigt som ungas intresse för IT i Sverige är väldigt lågt. IT-yrken blir ständigt viktigare på arbetsmarknaden och kompetensen efterfrågas i alla branscher. Samtidigt som efterfrågan är hög ställs det hela tiden högre krav på de arbetssökande. Arbetsgivare efterfrågar väldigt specifika kompetenser som de dessvärre har svårt att få tag i.

Luftman och Ben-Zvi (2010) poängterar att rekryteringen av IT-profiler har varit ett orosmoment bland högre uppsatta IT-ansvariga i flera årtionden. En av anledningarna till detta beskrivs med att det råder en brist på kvalificerade IT-arbetstagare på dagens arbetsmarknad. I och med att det alltså från första början finns svårigheter med att hitta rätt profil för en specifik IT-tjänst blir resultatet av att anställa IT-arbetstagare en kritisk punkt för organisationer.

Enligt sidan IT & Telekomföretagen (2017) beräknas Sverige ha ett underskott på 60 000 personer inom IT år 2020 om det inte sker en förändring inom kort. Under 2015 sysselsatte IT-branschen drygt 200 000 personer vilket innebär att det kommer att finnas ett underskott av IT-anställda på 30 % år 2020.

Branschen har den starkaste jobbtillväxten av alla de yrkesområden där en brist har identifierats (Arbetsförmedlingen, 2017). Det är således stor konkurrens om denna bristande kompetens och det i kombination med att Generation Y är på väg ut i arbetslivet leder till att det blir allt viktigare hur företag marknadsför sig själva som attraktiva arbetsgivare. Generation Y är en benämning på de som är födda på 1980-talet eller senare. Det är dessa personer som är marknadens nya arbetskraft och precis som arbetsgivare idag ställer höga krav på arbetssökande, så gäller detsamma omvänt. Generation Y är kräsna när det kommer till val av arbetsgivare. De prioriterar annorlunda än tidigare generationer och värdesätter nya aspekter hos företag. Dessa högre ställda krav gentemot varandra gör jobb- och personalsökandet till en allt mer komplicerad process som kräver mer eftertanke och tid (Kupperschmidt, 2000).

I början av 2000-talet genomfördes en undersökning som visar på att värderingar väger tungt för den nya generationen. Att som anställd kunna identifiera sig med företaget är av stor vikt och för att på lång sikt rekrytera rätt gäller det att organisationer lyckas skapa en personlighet som lockar rätt typ av personer (Fürth, Holmberg, Larsson & Raaterova, 2001).

Avgränsningar

Employer branding är ett brett begrepp som handlar om hur man attraherar och behåller personal. Man kan följaktligen dela upp begreppet i två delar: Extern och intern marknadsföring (Ambler & Barrow, 1996). Denna studie avgränsas till att endast undersöka den externa delen, det vill säga den process i vilken man attraherar ny personal. Uppsatsen är dessutom avgränsad till att endast undersöka en specifik bransch och en specifik typ av profil. Som visat i bakgrunden finns det en tydlig brist på IT-kompetens och av den anledningen är studien begränsad till att undersöka hur olika IT-konsultbolag arbetar med employer branding för att attrahera IT-profiler. Ytterligare avgränsning finns rent geografiskt då studien ämnar undersöka den svenska arbetsmarknaden. Förhoppningen med alla dessa avgränsningar är att göra studien konkret och greppbar och på så sätt också på ett tydligt vis kunna diskutera materialet och de slutsatser som dras.

Employer branding

Att attrahera ny, talangfull personal och samtidigt behålla den arbetskraft som redan finns på företaget är inte alltid helt enkelt. Det är många delar att tänka på och kräver mycket bakomliggande arbete. Det är detta som kallas Employer Branding och det är en process som blivit allt viktigare de senaste åren (Vatsa, 2016). Före 1990-talet kunde organisationer välja sina anställda, medan det idag snarare är upp till de arbetssökande att välja sitt företag (Michaels & Handfield-Jones, 2001). Ett varumärke kan anses både positivt och negativt och om en organisation inte är uppmärksam och fokuserar på denna aspekt så finns risken att varumärket kommer att forma och utveckla sig självt (Cascio & Graham, 2016).

Ambler och Barrow (1996) definierar termen Employer Branding som “the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company”. Begreppet består i princip av två delar: external branding och internal branding. External branding (Berthon, Ewing & Hah, 2005) handlar om hur företag attraherar ny personal, medan internal branding (MacLaverly, McQuillan & Oddie, 2007) istället fokuserar på strategier för att behålla redan existerande personal.

Extern employer branding. Berthon et. al. (2005) har identifierat fem grundläggande faktorer som påverkar organisationens externa varumärke: Ekonomiskt värde, intressevärde, socialt värde, utvecklingsvärde och appliceringsvärde. Dessa fem är inspirerade av Ambler och Barrows (2005) tre dimensioner som består av funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar där intressevärde och socialt värde står för de psykologiska fördelarna, utvecklingsvärde och appliceringsvärde står för de funktionella fördelarna och ekonomiskt

värde givetvis står för de ekonomiska fördelarna. Intressevärde omfattar i vilken utsträckning arbetet och arbetsuppgifterna upplevs intresseväckande och spännande. Socialt värde behandlar organisationens arbetsklimat och de sociala utbyten som finns på arbetsplatsen. Utvecklingsvärde fokuserar på de utvecklingsmöjligheter arbetstagare har i organisationen medan appliceringsvärde täcker in möjligheterna som finns att använda sig av sin kompetens och kunskap i sitt arbete. Slutligen handlar det ekonomiska värdet om den belöning arbetstagaren får för arbetet som utförs, det vill säga lönen och de ekonomiska förmåner som företaget erbjuder (Berthon et. al. 2005). Dabirian, Kietzmann och Diba (2016) har utvecklat dessa fem faktorer genom att addera ytterligare två värden: (1) Ledningens roll och (2) Balansen mellan arbete och privatliv. Yukl (2012) beskriver även att ett effektivt ledarskap påverkar grupprocesser på en arbetsplats. Om ledarskapet är välutvecklat i en organisation bidrar detta till ett ökat engagemang, motivation och högre prestation hos medarbetare.

Extern marknadsföring av organisationens varumärke blir emellertid ihållig om inte den interna marknadsföringen lever upp till de fem grundläggande faktorerna. Framtida personal vänder sig ofta till redan existerande anställda för att få en djupare förståelse för hur organisationen verkligen ser ut och fungerar. Intern branding är väsentlig för att stärka de anställdas känsla av tillhörighet och identifikation med organisationen. Målet är att de anställda med stolthet ska stå för varumärket. En viktig del i denna process är hur ledningen agerar, att det finns en transparens och ett ansvarsfullt system i organisationen (Vatsa, 2016).

Forum på internet. Employer branding består, som ovan nämnt, av många olika delar. Det finns alternativa sätt att bygga upp organisationens varumärke. Cascio och Graham (2016) diskuterar olika aspekter av hur organisationer kan bygga upp sina varumärken. Först och främst diskuterar de vikten av att ha en bra och tydlig hemsida. Hemsidan ska förmedla så mycket värdefull information som möjligt och det är av stor vikt att ständigt hålla hemsidan uppdaterad. I linje med det här har sociala medier blivit en allt viktigare källa för employer branding i dagens samhälle. Det är väsentligt att den information som delas om en organisation på olika sociala medier stämmer överens med det organisationen står för. De anställda är då en viktig del i det här. I dag lägger privatpersoner upp allt och ingenting på sociala medier, där inkluderat inlägg om sin arbetsgivare. Att de anställda per automatik ska vilja lägga upp positiva inlägg om sin arbetsgivare är av stor vikt för organisationen. Detta visar på om det organisationen förmedlar utåt faktiskt stämmer internt också.

Generation Y. Hur organisationer väljer att använda sig av employer branding varierar och beror på många olika faktorer. En av dessa faktorer är vilka arbetssökande organisationen främst vill vända sig till och attrahera. Kucherov och Zamulin (2016) har

undersökt hur företag bör agera för att attrahera unga IT-profiler. Många av dessa ingår i Generation Y vilket är ett begrepp för personer födda efter år 1980 (Kupperschmidt, 2000).

Shaw och Fairhurst (2008) menar att karriärmöjligheter och utmanande arbetsuppgifter är väsentliga för denna generation. Kucherov och Zamulin (2016) har identifierat fyra karaktärsdrag för IT-talanger i Generation Y: (1) De har ambitioner som resulterar i att de är orädda för att flytta till olika samhällen och sprida sin kunskap; (2) De är globalister; (3) De vill njuta av sitt arbete och tvekar inte att uttala vad de har för förväntningar på arbetsgivare och karriär; (4) De uppvisar högre nivåer av självkänsla och självförtroende. Delar som dessa är viktiga att ta hänsyn till för att lyckas attrahera rätt sorts personal. Det gäller att känna sin målgrupp och på så sätt lyckas betona rätt saker i sin marknadsföring.

Strategiskt arbete med employer branding. En viktig del i att lyckas med sin employer branding är att man som företag har ett strategiskt tänk. Ofta är det Human Resources som arbetar med dessa frågor. Syftet med strategiskt human resource management är att förena en organisations långsiktiga mål med de HR-processer som drivs (Cascio & Graham, 2016).

Cascio och Graham (2016) menar att en av förutsättningarna för ett starkt employer brand är att organisationen har en identitet. En identitet handlar i grund och botten om vad företaget står för. Om det föreligger en tydlig identitet kommer medarbetarna enklare identifiera sig med organisationen. Ett sätt att tydliggöra organisationens identitet är att klargöra de kärnvärden, den kultur och de normer som driver företaget. Att framgångsrikt arbeta strategiskt med employer branding innebär att ta hänsyn till just kärnvärden, kultur och normer i organisationens alla processer, vilka kan sammanfattas som rekrytering, onboarding, träning och utveckling, prestationer samt belöning. Det är således viktigt att inte bara kommunicera sitt employer brand, utan också leva det och låta det influera hela organisationen.

Rekrytering

En av de viktigaste aktiviteterna som ofta ligger på HRs ansvar är rekryteringen. Rekryteringsprocessen handlar om att kunna förutse en kandidats påverkan och prestation i en organisation för att säkerhetsställa att företaget på sikt ska kunna nå sina mål snabbare. Om fokus riktas mot de negativa aspekterna av rekrytering är kostnaden en stor del av detta eftersom det ofta är tidskrävande processer. Ur detta kan även en förståelse skapas för hur en felrekrytering negativt skulle kunna påverka en organisation, det vill säga om en mindre

lämplig kandidat i förhållande till tjänstens krav anställs. Vad som egentligen skulle ha gynnat företaget och på sikt vara värt den kostsamma och tidskrävande processen leder då istället till att organisationen inte utvinner något positivt med rekryteringen (Cavdar, 2010).

För att göra rekryteringsprocessen mer översiktlig och greppbar har Guion (2011) presenterat en sekventiell modell över detta. Modellen beskriver rekryteringsprocessen i sex steg: (1) Identifikation av sökande; (2) En första bedömning av ansökningarna genom exempelvis granskande av CV eller intervjuer; (3) En andra bedömning genom exempelvis mer strukturerade intervjuer eller tester; (4) Prediktion och ett preliminärt beslut att kunna hänvisa till; (5) Prediktion och slutgiltigt beslut som görs av de ansvariga för personalstyrkan i organisationen; (6) Administrering.

Search

Finlay och Coverdill (1999) menar att annonsering inte alltid är det bästa tillvägagångssättet för att attrahera rätt sorts sökande. Vid annonsering kommer du som arbetsgivare inte bara få de sökande som är kvalificerade, utan också de sökande som är arbetslösa och mest är i behov av ett jobb. Vidare menar de att de personer som utgör de mest lämpliga kandidaterna är de som faktiskt har ett jobb som de trivs med. För att hitta dessa kandidater krävs alternativa rekryteringsmetoder. Search innebär att man som arbetsgivare aktivt letar efter de kandidater som skulle passa rollen bäst, istället för att öppna upp för vem som helst att söka jobbet. McCabe (2017) poängterar att LinkedIn är den största plattformen för arbetsrelaterat nätverkande. Eftersom LinkedIn gör det lätt för rekryterare att filtrera kandidater beroende på kompetens och erfarenhet, leder detta till att plattformen används flitigt som metod inom search idag.

Kvinnor i IT-branschen

Eftersom det råder en brist av IT-profiler i dagens samhälle och kvinnor inte lika lätt söker sig till IT-tjänster, bör även problematiken diskuteras utifrån ett genusperspektiv. Att engagera fler kvinnor till denna typ av bransch är något som det bör läggas mer fokus på. 9 av 10 HR-arbetare uppger att det redan anses vara en svårighet att tillsätta utlysta IT-tjänster i organisationer. Att anställa fler kvinnor i denna bransch är därför inte bara ett svar på att lösa den problematik som råder mellan balansen av könen i denna yrkeskategori, utan även ett svar på att komma till rätta med de globala problemen med att så pass få personer utbildar sig inom IT i förhållande till hur många yrken som skapas inom detta område. Mer än hälften av

dagens kvinnor i arbetslivet uppger att möjligheten att tjäna bra med pengar samt att kunna hjälpa andra människor är två viktiga faktorer när det kommer till valet av yrke. IT-utbildade uppger däremot att dessa faktorer uppfylls i deras roller. I härledning till detta är det därför viktigt att skapa en medvetenhet om detta område för att få fler kvinnor att söka sig till denna yrkeskategori. Uppfattningen om att IT-tjänster handlar om att arbeta isolerat och mycket stillasittande framför en skärm 40 timmar per vecka måste därmed brytas. IT i dagens samhälle är mycket mer än detta och skapar stora möjligheter till att exempelvis kunna arbeta med varierande arbetsuppgifter. Bilden av vad en IT-tjänst anses vara måste därför uppdateras. För att göra detta bör denna informationslucka fyllas genom upplysning från antingen lärare, media eller samhället i övrigt. För att kvinnor ska bli inspirerade kan det även vara viktigt att lyfta fram personer som är framgångsrika inom området. Det är av betydelse att lyfta fram dessa förebilder för att kunna ge ett mer tydligt och konkret exempel på hur den rådande verkligheten faktiskt ser ut (Education Digest, 2017). ” *Girls can’t dream about working in a field they know little about*” (s. 57).

Orlov (2007) menar att fler kvinnor borde söka sig till branschen eftersom tjänsterna ofta matchar kvinnors egenskaper och styrkor. Tjänsterna ställer krav på en god kommunikationsförmåga, bra samarbetsförmåga samt att vara lösningsfokuserad. Orlov ställer även upp flera anledningar till varför fler kvinnor borde söka sig till denna yrkeskategori. En av dessa anledningar är att många företag vill skapa jämställdhet på alla avdelningarna i ett företag och undkomma att kvinnor är överrepresenterade på avdelningar som exempelvis marknadsföring och HR. Många arbetsgivare väljer därmed att prioritera kvinnor i rekryteringsprocesser för att skapa en mer jämbördig arbetsplats. Genom att också framföra IT-yrket som en del av företagets businessverksamhet kan fler kvinnor bli lockade att söka sig till dessa tjänster. Orlov (2007) framför att området bör gå under namnet ”business technology” istället för endast ”technology” och att arbetsgivare kan attrahera sökande med att poängtera att IT-tjänster exempelvis handlar om att skapa relationer. Även lönerna inom området kommer öka vilket också kan locka fler kvinnliga sökande till IT-branschen.

Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att ur ett arbets- och organisationspsykologiskt perspektiv undersöka och jämföra hur olika IT-konsultföretag använder sig av employer branding för att rekrytera personal. Författarna ämnar utgå från de teorier och modeller som finns om begreppet employer branding och analysera samt jämföra sex olika företag utifrån detta. Förhoppningen

är att få en djupare förståelse för hur man på olika sätt kan arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke för att öka behövlig kompetens inom företaget. För att konkretisera kan därmed en huvudsaklig frågeställning ställas. Frågeställningen vidareutvecklas även med en följdfråga för att skapa en bredare förståelse för ämnet.

1. Vilka strategier använder olika IT-konsultföretag sig av i sin externa employer branding?
 - Vilka skillnader och likheter i användandet av employer branding kan urskiljas bland deltagande företag?

Metod

Procedur

I denna uppsats har grounded theory använts som utgångspunkt för det vetenskapliga angreppssättet. Författarna är medvetna om att grounded theory är en metod som tar oerhört lång tid att genomföra och har alltså utgått från de förutsättningar som finns för uppsatsen. Eftersom grounded theory har använts som vetenskapligt angreppssätt, har datainsamling, transkribering och analys skett parallellt med varandra. Författarna hade en viss förförståelse om employer branding som begrepp och om att IT är en bristkompetens i dagens samhälle. Utifrån denna kunskap framställdes en intervjuguide. Material som användes var därför en intervjuguide (se Bilaga 1), deltagare i undersökningen, en inspelningsapp och en transkriberingsapp.

Vetenskapligt angreppssätt. Valet av vetenskapligt angreppssätt beror på forskningsfrågan och metoden i en undersökning. I undersökningen har grounded theory valts som vetenskapligt förhållningssätt. Orsaken till detta är att analys och datainsamling genomfördes parallellt med varandra, att litteraturen vävdes in ett slutskede av studien, att analysen bestod av kategorisering och tematisering och att kodningen i detta följde de steg som finns uppställda i grounded theory. Dessa är exempel på karakteristika för grounded theory (Oktay, 2012).

Grounded theory stödjer den positivistiska vetenskapssynen där empirin styr teorin (Ahrne & Svensson, 2015) och består av fyra nyckelkomponenter, nämligen teoretisk insamling, konstant jämförelse, teoretisk sensitivitet och teoretisk mättnad. Eftersom datainsamlingen sker kontinuerligt med analysen av data på grund av den *konstanta jämförelsen*, beror den *teoretiska insamlingen* på den teori som ständigt produceras och utvecklas utifrån denna data. I härledning till detta så fanns det inga riktiga gränser för när

varje delmoment i undersökningen började och slutade, vilket också är enligt grounded theory.

I processen av den konstanta jämförelsen påbörjades även det som kallas kodning. Kodningen består av tre olika steg: Öppen kodning, axial kodning och selektiv kodning (Oktay, 2012). Undersökningen utgick därmed även från dessa steg. Till en början genomfördes en *öppen kodning* vilket handlar om att jämföra data med varandra för att kunna skapa teman och kategorier av insamlad information. Detta gjordes genom att transkriberingarna studerades utifrån ett så öppet förhållningssätt som möjligt. Det som betonades extra mycket i intervjuerna skapades således undersökningens teman. Det kunde då handla om att intervjupersonerna återkom till ett visst specifikt tema flera gånger i intervjun eller att de gjorde det extra tydligt att något visst ansågs ha större betydelse för företaget. Indelningen skapade således likheter och skillnader mellan kategorierna vilket gjorde att det blev lättare att jämföra dem med varandra. Förmågan att just vara analytisk och identifiera vad kategorierna har för sorts egenskaper och karakteristika tillhör den *teoretiska sensitiviteten* som är ytterligare ett av nyckelbegreppen i kodningen i grounded theory. Konstrueringen av de teman som urskildes gjordes även av bägge forskarna men på varsitt håll. Därefter jämfördes dessa teman för att på så sätt komma fram till slutgiltiga teman. I dessa teman skapades även underkategorier för att exemplifiera. Teman står därför mer för det översiktliga och generella medan subkategorierna mer står för det specifika.

Det sista nyckelbegreppet i grounded theory är den *teoretiska mättnaden* som innebär att forskaren ska samla in, behandla och analysera data till att en sorts ”mättnad” av begreppen eller fenomenen har åstadkommit. Mättnaden uppnås då forskaren anser att ingen ytterligare information om ett ämne eller begrepp går att erhålla. Oktay (2012) poängterar även att det inte alltid går att uppnå en mättnad av alla begrepp, men att det är viktigt att göra sitt yttersta för att försöka närma sig det.

Fortsättningsvis är det andra steget i kodningen av insamlat material, som tidigare nämnts, *axial kodning*. Detta innebär att det gjordes en mer intensiv analys av var och en av de kategorier som funnits i den öppna kodningen. Axial kodning består av tre komponenter. Först och främst handlar det om att identifiera olika förhållanden, interaktioner och konsekvenser som är kopplade till just denna kategori. Därefter relateras en kategori till dess subkategorier och slutligen eftersträvas att hitta ledtrådar om hur huvudkategorierna är relaterade till varandra (Oktay, 2012). I undersökningen genomfördes detta på så sätt att de teman som urskildes i den öppna kodningen analyserades vidare genom att exempelvis slå

ihop olika teman med varandra om de förklarade samma slags fenomen. Även subkategorierna behandlades på likadant sätt.

Enligt Oktay (2012) är den axiala kodningen en bra övergång från den öppna kodningen till *den selektiva kodningen*, vilket är det tredje och sista steget i kodningen. Då handlar det om att förfina den teori som har byggts upp under hela processen och att skapa en kärnkategori som alla underkategorier kan kopplas till. Analysen utförs sedan med fokus i kärnkategorin. I denna undersökning är kärnkategorin som behandlas employer branding. Diskussionen utgår därmed ifrån att analysera materialet utifrån detta fenomen.

Deltagare. Ahrne och Svensson (2015) menar att det som helt och hållet avgör deltagarna i en undersökning är forskningsfrågan. I detta fall handlade undersökningen om hur employer branding används i IT-konsultbolag. Därav var det de personer som besitter denna kunskap i dessa företag som utgjorde undersökningens källor till information.

För kvantitativa studier finns vissa regler som måste följas för att urvalet ska anses representativt. Sådana regler finns inte för kvalitativa studier. Däremot måste hänsyn tas till andra faktorer. Trots att kravet på representativitet inte är lika stort i kvalitativa studier måste det finnas en trovärdighet vid rapportering av resultaten. Denna trovärdighet uppnås genom redogörelse för hur intervjupersonerna har kontaktats och genom att visa på att det inte är slumpen som avgjort urvalet. Kravet på statistiskt korrekta urval faller således för kvalitativa studier. Det betyder däremot inte att det räcker med att hålla i en eller två intervjuer för att kunna dra slutsatser. Ahrne och Svensson (2015) diskuterar att målet är att uppnå en viss mättnad i kvalitativa intervjuer. Detta innebär att man som forskare ska genomföra intervjuer tills samma svarsmönster och en känsla av att fler intervjuer inte kommer ge någon mer ny information börjar dyka upp. Allt som oftast är det bättre att genomföra för många intervjuer än för få. Det finns ingen förutbestämd gräns var mättnad uppnås, utan det är något som varierar beroende på forskningsfrågan. En bra strategi för detta är att varva datainsamling och analys med varandra.

Enligt Ahrne och Svensson (2015) finns det två huvudsakliga tillvägagångssätt för att avgöra intervjupersoner. De nämner dels hur man som forskare går tillväga om forskningsfrågan inte är direkt knuten till en viss organisation. De nämner alternativ som snöbollsurval, slumpmässigt urval och så vidare. Om forskningsfrågan å andra sidan gäller en specifik/flera specifika organisationer menar de att man kan göra ett tvåstegsurval. Då undersökningen har som syfte att jämföra olika organisationer med varandra har detta tillvägagångssätt valts för att avgöra urvalet. Först och främst har urvalet begränsats till IT-konsultbolag. Därefter har det avgjorts vilka personer i organisationen som ska intervjuas.

Ahrne och Svensson (2015) menar att detta ofta görs med hjälp av någon ansvarig i organisationen som antingen kan hänvisa vidare till lämpliga personer att intervjua, eller tillgodose forskaren med en lista på vilka roller alla anställda i företaget har. Det sistnämnda är att föredra då urvalet i denna situation inte på något sätt har manipulerats utifrån vilka ledningen tror ger den mest positiva bilden av företaget. Ibland är det dock inte möjligt och forskaren får då nöja sig med att bli hänvisad vidare till utvalda personer. I denna studie har författarna fått nöja sig med att bli hänvisade vidare till de personer ledningen anser mest lämpliga att besvara våra frågor. Detta har resulterat i ett urval bestående av olika roller på sex stycken företag.

Presentation av företag. För översiktligt perspektiv av de företag och intervjupersoner som har deltagit i undersökningen, se Bilaga 2. Samtliga organisationer är IT-konsultföretag. **Företag 1** har funnits sedan 2011 och består idag av 34 personer. I studien benämns Företag 1 som ett mindre företag. **Företag 2** har funnits i ca 20 år och ca 40 personer är internt anställda. Externt sätt är ungefär 150 personer anställda som konsulter vilket gör att företaget benämns som ett medelstort företag. **Företag 3** startades upp år 2002 och har idag 13 anställda. Med tanke på detta beskrivs företaget som ett mindre företag. Ett av de företag som däremot till storleken benämns som stort är **Företag 4**. Organisationen startade sin svenska verksamhet 1991 och globalt sett är det ca 28 000 anställda där 1500 personer uppskattas vara anställda inom Sveriges gränser. Ytterligare ett av de större företagen är **Företag 5** där ungefär 2300 personer är anställda i Sverige. För den region som undersöktes arbetar ca 220 medarbetare och av dessa är ca 150 tekniker och konsulter. Slutligen presenteras **Företag 6**. Organisationen har funnits sedan 2008 och har ungefär 115 anställda, vilket innebär att det betraktas som ett medelstort företag.

Presentation av intervjupersoner. **Intervjuperson 1.1** jobbar som VD. Utöver ansvar för ekonomin och verksamheten i stort så har intervjuperson 1.1 mycket ansvar för den första delen i rekryteringen av ny personal, det vill säga den inledande kontakten med kandidaterna. **Intervjuperson 1.2** jobbar som vice VD/operativ chef och har i princip samma arbetsuppgifter som intervjuperson 1.1. I själva rekryteringsprocessen har däremot denna person mer ansvar för intervjuerna och jobbar närmare employer branding. På Företag 2 har två personer också blivit intervjuade. **Intervjuperson 2.1** jobbar som marknadschef och kommer i kontakt med employer branding på flera olika sätt, men ansvarar för något slags ramverk av detta som de andra sedan kan lita sig mot. **Intervjuperson 2.2** jobbar istället som affärsområdeschef vilket innebär ett övergripande budget- och personalansvar. På företag 3, 4 och 5 har endast en person intervjuats. **Intervjuperson 3.1** har titlarna grundare och VD, och

har alltså varit med i bolaget sedan starten. Då företaget inte har en specifik HR-avdelning så ansvarar intervjuperson 3.1 för stor del av företagets employer branding och för rekryteringen av ny personal. Gruppchef för IT är vad **Intervjuperson 4.1** benämns som. Positionen byggs upp av ansvarsområden inom sälj, ledarskap och rekrytering. Personen i fråga har också som uppgift att attrahera och behålla arbetskraft samt att skapa affärsmöjligheter och konsultuppdrag. **Intervjuperson 5.1** arbetar som Regionchef och har möjligheten att kunna påverka företagets employer branding i själva regionen. Slutligen hölls det två intervjuer på Företag 6. **Intervjuperson 6.1** har titeln Head of Attract. Rollen innebär att stort fokus ligger på kombinationen av rekrytering och marknadsföring. **Intervjuperson 6.2** är däremot processansvarig för marknad och rekrytering.

Design. Det finns många olika forskningsmetoder inom kvalitativ metod. Den vanligaste idag är intervjuer. Intervjuer används ofta i syfte att skaffa sig kunskap om något man som forskare inte känner till. Intervjuer förekommer i mängder av olika former, allt från strukturerade till öppna. Även om alla typer av intervjuer i grund och botten har samma syfte så finns det vissa riktlinjer att följa utifrån den form som har valts. Det som avgör intervjuform är forskningsfrågan (Ahrne & Svensson, 2015).

I denna undersökning användes semistrukturerade intervjuer. Dessa karaktäriseras av att intervjuaren har en förutbestämd intervjuguide men med en frihet att ställa de följdfrågor som passar in i sammanhanget, att ha en struktur samtidigt som det finns en viss flexibilitet. Patel och Davidson (1994) menar att en semistrukturerad intervju inleds med öppna, generella frågor som är tänkta att få intervjupersonen att slappna av och känna sig bekväm i situationen för att därefter smalna av frågorna och allt mer fokusera på den frågeställning undersökningen har sin grund i. Intervjuformen valdes med grund i det vetenskapliga angreppssättet då intresset låg i att med ett öppet synsätt få en bild av hur olika företag använder sig av employer branding i rekryteringen av IT-profiler. Det förelåg ingen förutbestämd hypotes. Istället fanns en öppenhet och beredskap att fånga in all information som framkom under intervjuerna. Eftersom en specifik frågeställning skulle undersökas var det en fördel att ha en struktur och intervjuguide att utgå från, men för att få en så bra förståelse som möjligt för varje specifikt företag krävdes en möjlighet att ställa de följdfrågor som kändes lämpliga utifrån de svar som erhöles.

Alla forskningsmetoder har sina för- och nackdelar vilket är viktigt att ha i åtanke när en undersökning genomförs. Intervju som forskningsmetod har många fördelar. Att få många olika personers perspektiv på ett fenomen och på så sätt få en förståelse för vilka olika erfarenheter och upplevelser som existerar kring fenomenet, är en styrka. Att dessutom kunna

fånga individers språkbruk, kroppsspråk, ansiktsuttryck och tonfall tillför undersökningen mycket värdefull information. Den största nackdelen är emellertid det faktum att man som forskare endast får en begränsad bild av fenomenet som undersöks och att det ibland kan krävas komplettering genom fler metoder. Ytterligare en nackdel är risken att forskaren tolkar det som sägs på ett annat sätt än vad intervjupersoner egentligen menar. Om man som forskare går in med en förförståelse och förhoppning om intervjuens och undersökningens utfall är den påtalade risken dessutom större. Det är således av stor vikt att forskaren har en förståelse för forskningsmetodens nackdelar för att i största möjliga mån eliminera de risker som finns (Ahrne & Svensson, 2015).

Transkribering. När data har samlats in analyseras information vilket kräver att materialet transkriberas (Ahrne och Svensson, 2015). Detta gjordes så snart som möjligt efter att en intervju var genomförd så att minnet och intrycken var så pass ”färska” som möjligt.

Ofta krävs det att materialet återigen lyssnas igenom efter att transkriberingen är gjord. Detta eftersom detaljer kan behöva korrigeras vilket på så sätt även höjer reliabiliteten i transkriberingen. En fördel med att transkribera är att forskaren kommer närmare sitt material och får en förståelse för innehållet redan i ett tidigt stadie av undersökningen (Ahrne & Svensson, 2015). Eftersom undersökningen utgick från grounded theory och den konstanta jämförelsen, var därför transkribering nödvändig för att samtidigt kunna producera teori. I undersökningen användes en särskild app för lättare kunna sakta ner talet och göra det lättare att spola tillbaka och anpassa materialet efter författarnas egna förmåga att anteckna. I studien transkriberades inte pauser, skratt eller ord som eh, uhm, hmm och liknande. Även segment ur intervjuerna som inte ansågs vara väsentliga för studien uteslöts att transkriberas. Bortsett från detta transkriberades intervjuerna noggrant med en extra försiktighet då användbara citat uppfattades från inspelningarna av författarna.

Säkerhet i undersökningen

Generaliserbarhet. Ahrne och Svensson (2015) menar att generaliserbarhet handlar om att kunna beskriva något i ett större sammanhang eller perspektiv. Genom att exempelvis utgå från en undersöknings resultat som är beroende av ett visst urval, är tanken att detta urval i sin tur ska representera en större population. Förmågan att kunna generalisera är ofta en kritisk punkt i kvalitativ metod eftersom det kräver mer försiktighet än om man jämför med en kvantitativ undersökning. Detta på grund av att urvalet oftast inte är lika stort som i en kvantitativ undersökning och att resultaten är mer beroende av en specifik kontext. För att en forskare ska kunna presentera en undersökning med mer trovärdighet och högre validitet

anses det därför vara av vikt att vara kritisk till detta och att argumentera och diskutera generaliserbarhet. Ahrne och Svensson (2015) fortsätter sedan att presentera olika sätt att generalisera på. Den teoretiska generaliseringen bygger på att kunna generalisera till det specifika fall forskaren har studerat. Resultatet behöver därmed inte härledas till en större kontext. Andra alternativ för forskaren är att välja att generalisera till liknande miljöer eller personer som undersökningen bygger på eller att generalisera till andra undersökningar som har studerat samma slags ämne. Ytterligare ett sätt att generalisera är att studera olika sorters miljöer. Om olika miljöer har studerats och visar på i princip samma resultat, skapas en mer allmän förståelse än om forskaren endast hade utgått från en specifik miljö. Det är därmed i jämförelsen generaliseringen byggs upp. Däremot är det svårt att uppnå en mättnad. Ytterligare fall och miljöer kan alltid studeras vilket leder till att ovissheten om undersökningar som kan motbevisa en undersöknings resultat alltid finns.

Validitet. Vidare är det även av vikt att diskutera validitet i en undersökning. Validitet beskriver i vilken mån en undersökning faktiskt mäter det som skall studeras, det vill säga trovärdigheten. Validiteten i kvalitativ metod bygger mycket på att undersökningen görs objektiv. Forskare vill åt den ”äkta” vetenskapen och låta ett fenomen stå för sig själv utan att andra faktorer påverkar (Kirk, 1986). I kvalitativ forskning finns en risk för intervjuareffekt. Det innebär att det finns en mänsklig faktor som kan påverka tillförlitligheten i en undersökning. Genom interaktion i en intervju kan intervjuaren omedvetet ha en inverkan på intervjupersonen vilket därmed skapar ett ”bias”. Inte bara forskarrollen kan påverka en undersöknings validitet, utan även exempelvis längden och platsen för en intervju (Hyman, 1949).

Det finns olika sätt att se på validitet. Det kan dels förklaras med graden av säkerhet en forskare kan dra slutsatser att en viss metod mäter ett visst begrepp eller fenomen. Att se till i vilken mån en variabel korrelerar med kriterierna som är uppsatta för variabeln är ett annat sätt att mäta validitet. Därav är det viktigt att den operationella definitionen, nedbrytningen av ett begrepp eller fenomen görs riktigt (Kirk, 1986).

Langemar (2008) beskriver att validitet i kvalitativ metod handlar om att belysa vissa specifika kriterier. *Meningsfullhet* beskriver i vilken mån en studie har skapat en förståelse för ett fenomen. Har syftet med undersökningen uppnåtts? Vad som benämns som *koherens* tas även upp. För att koherens ska uppnås ska det inte finnas motsägelser i studien. Detta betyder inte att olika intervjupersoner ska se ett fenomen på samma sätt, utan att diskussionen som förs ska göras på ett koherent och ett icke motsägelsefullt sätt. Ytterligare kriterium är *samstämmighet* vilket betyder att studien ska stämma överens med andra undersökningar,

samt *instämmande* där forskaren ger deltagarna möjlighet att framföra åsikter och antingen bekräfta eller ändra ståndpunkter.

Replikerbarhet. Langemar (2008) påpekar att replikerbarhet kan vara önskvärt, men bara till en viss mån. Det ställs då inte krav på att resultaten ska vara identiska eftersom analys av data kan göras på många olika sätt men ändå anses vara tillförlitliga. Det är då mer väsentligt att tala om graden av meningsfullhet och att studien har skapat en förståelse.

Passer (2009) förklarar begreppen interbedömarreliabilitet samt test retest- reliabilitet. Interbedömarreliabilitet betyder att flera forskare individuellt sätt studerar eller bedömer samma fenomen. Genom att därefter ställa resultaten mot varandra kan reliabiliteten i undersökningen säkerställas. Vidare står test-retest för att en undersöknings försökspersoner utför samma test minst två gånger för att forskaren på så sätt ska kunna utstudera en korrelation mellan de olika resultaten från undersökningarna.

Etik

För att deltagarna i undersökningen skulle kunna känna sig bekväma med situationen och våga presentera sina synpunkter och information utgick undersökningen från diverse etiska ställningstaganden. Enligt Ahrne och Svensson (2015) bör etisk problematik kartläggas innan genomförandet av undersökningen. Därav diskuterades dessa typer av frågor i början av intervjuerna. Deltagarna blev informerade om syftet med undersökningen och fick själva välja om de ville delta eller ej. Till följd av detta fanns det alltså ett informerat samtycke.

Information gällande konfidentialitet framgick också innan intervjun genom att det förklarades att den data som uppkom inte hade som syfte att bli identifierbar med deltagarna i undersökningen. Det gjordes tydligt att det i redovisningen av materialet inte kommer framgå vilket företag intervjupersonen tillhör. Företagen som deltog i intervjun kodades och benämndes som Företag 1, Företag 2 och så vidare. Däremot redovisades personens position och ansvarsområde i företaget. För att skapa en förståelse för den kontext intervjupersonen tillhör kunde denna information inte undanhållas. Eftersom syftet var att kunna jämföra de olika företagen med varandra frambringades en uppfattning om bakgrunden till informationen som gavs av intervjupersonerna. Detta eftersom positionen och mängden ansvar intervjupersonerna har över rekryteringen och employer branding i företaget skulle kunna ha påverkat den data och det resultat som sedan gavs. Faktorer som kön, ålder och namn utlämnades däremot helt från presentationen av materialet för att säkerställa konfidentialitetskravet.

Även nyttjandekravet presenterades innan intervjuerna. Kravet handlar om i vilket forum resultaten kommer bli presenterade och att det endast kommer användas för forskningsändamål. Resultatet och presentationen ska således inte kunna påverka deltagarna på något negativt sätt (Ahrne & Svensson, 2015). Deltagarna blev också informerade om att citat kunde komma att användas för att exemplifiera och belysa viktiga aspekter av det valda ämnet. Värt att nämna är också att citaten som sedan användes i redovisningen av studien, även skickades via mail till var och en av intervjupersonerna för att de skulle kunna få en chans att kunna bekräfta dem. Citaten skickades inte endast av denna anledning, utan det gav även författarna en chans till att kunna säkerställa att de hade uppfattat informationen rätt.

Resultat

Teman urskildes utifrån vad intervjupersonerna i studien valde att betona extra mycket, antingen genom upprepande under intervjuens gång eller genom betonande kroppsspråk och röstläge. De huvudteman som producerades var således lön, attraktiva uppdragsgivare, individfokus, värderingar, arbetsklimat, kompetenta medarbetare, personlig kontakt, teknik i framkant, search, utvecklingsmöjligheter, sociala aktiviteter, skapa medvetenhet, genus, ledarskap och balans mellan arbete och privatliv. Till dessa teman tillkom även diverse subkategorier för att belysa olika infallsvinklar och sätt att se på tematiseringen. För extra tydlighet gällande teman och dess subkategorier, se Bilaga 3.

Lön

Överlag var löner och andra ekonomiska värden inget som betonades under intervjuerna. Ett av företagen valde dock att särskilja sig från sina konkurrenter med grund i att de pressade extra hårt på att de i många fall kan erbjuda fasta löner vilket många i deras bransch inte kan. En av intervjupersonerna i företaget nämnde dessutom att de förhandlingar de oftast hamnar i gäller just de ekonomiska aspekterna så som lön. Intervjupersonen uttryckte även följande citat:

”Flexibilitet i vårt erbjudande. Bemanningsavtalet innebär garantier, att du inte har en heltid garanterad som anställd. Man är garanterad 133 h, resten får du timbetalt för. Där har vi en flexibilitet så att vi kan erbjuda fasta löner.”

Attraktiva uppdragsgivare

Att kunna locka kandidater genom att arbeta med intressanta kunder och på så sätt kunna erbjuda intressanta och spännande uppdrag är något tre av sex företag talade om att de lägger vikt vid. Även resterande tre företag valde att nämna denna aspekt av sin employer branding men inte på samma betonande sätt. En av de intervjupersoner som betonade attraktiva uppdragsgivare sa:

”Det är ju väldigt lätt att säga att man har attraktiva uppdrag och intressanta kunder, men det upplevs nog ändå som att vi har det och att det lockar.”

Individfokus

Ett stort fokus i alla intervjuerna låg på individerna, kandidaterna. Det fanns en tydlig röd tråd genom hela processen att alla företag lägger stor vikt vid sina kandidater och konsulter när det kommer till employer branding. De uttryckte det dock på olika sätt. Exempelvis sade en intervjuperson:

“För att egentligen är det här världens enklaste affärsmodell att anställa folk man tror på och hyra ut dem till olika uppdrag. Så att på pappret är det väldigt enkelt och produkten vi säljer är konsulterna, så att om man inte bryr sig om dem då kommer det inte gå så bra.”

En av de andra deltagarna uttryckte det såhär:

”Framför allt att våra medarbetare trivs väldigt bra, så att de i sin tur kan sprida att det är ett bra företag att jobba på. Det är nog den viktigaste aspekten.”

Delaktighet. Ett av företagen pratade mycket om begreppet *delaktighet*. Det fanns med som ett ledord genom i princip hela intervjun. Delaktighet ur det perspektiv att kandidaten genom hela rekryteringsprocessen, och om det resulterar i anställning även därefter, har en viktig roll i alla de beslut som rör personen själv. De var tydliga med att delaktighet är grundläggande för att skapa engagemang hos sina anställda, och engagemang i sin tur är grundläggande för att ha motiverade anställda som trivs och gör ett bra jobb. Såhär uttryckte en av de intervjuade personerna sig:

”Att personer ska kunna påverka olika situationer, oavsett om de vill ha ett specifikt projekt eller karriärväg, eller lön och förmåner de vill ha. Sen kan man ju inte maxa allting, men man kan ju dra i lite olika trådar för att få ut rätt palett. Allting som vi gör är i slutändan för att positionera oss som att vi är de mest engagerade IT-konsulterna och vi tror att engagemang gör skillnad och någonting som främjar engagemang är att ha möjlighet till att påverka.”

Så här sade en annan intervjuperson:

”Det är som med all typ av kommunikation. Man kan inte bara sitta och trycka ut sitt eget budskap, man måste förstå vem det är man pratar med och varför och så får man anpassa sitt budskap efter det.”

Rätt konsult på rätt uppdrag. Tre av sex företag sade ordagrant att ”rätt konsult på rätt uppdrag” är väsentligt för att ha nöjda anställda. Dessa tre företag nämnde att detta är något som tas upp redan i rekryteringsprocessen. ”Vem är du och vad vill du göra?” påstod de var viktiga frågor att ställa. Att få en förståelse för vem personen är som du har framför dig och vad som kommer att göra honom eller henne långvarig i företaget, menade de är av grundläggande karaktär. Det uttrycktes till exempel på följande sätt:

”Vi kommer inte hitta ett uppdrag till dig som du inte gillar och vet du varför? För att då blir inte du långvarig. Det är dåligt för oss och dåligt för dig och dåligt för kunden och så funkar det inte hos oss.”

Vårda relationer. Två av företagen valde att närmare diskutera vikten av att vårda relationen med alla kandidater och konsulter som är i kontakt med företaget. Båda företagen gav som exempel att även agera proffsigt och på ett mänskligt sätt när en konsult slutar eller när en kandidat inte får jobbet. De tog upp att en stor del av deras employer branding beror på hur personer uttrycker sig om deras företag och de värderar därav att även de personer som inte längre kommer att ha någon koppling till företaget ska vilja prata positivt om organisationen. En deltagare sade följande:

”Vi jobbar jättemycket utifrån våra värderingar och lägger stor vikt vid det vi kallar kandidatresan. Hur man hanterar sina kandidater, även de som inte alls är aktuella för den specifika rollen. Att behandla människor med respekt, återkoppla i tid, och allt detta omfattas ju av employer branding. Vi måste varje dag fatta tråkiga beslut för massor av människor och

ge dem besked de inte hoppats på, men samtidigt är en tråkig återkoppling alltid bättre än ingen återkoppling alls.”

Öppenhet. Att alltid vara ärliga och spela med öppna kort mot sina kandidater och konsulter, tog tre av företagen upp under intervjuerna. De menade att det inte finns någon poäng med att försköna hur saker och ting fungerar och ser ut i organisationen då detta är något som kommer att märkas i ett senare skede. De uttryckte en uppfattning om att företaget i det långa loppet vinner mer på ärlighet och transparens, även om det eventuellt kan innebära större svårigheter att hitta rätt kandidat och att rekryteringsprocessen av den anledningen tar mer tid och resurser. Ett företag sade såhär:

”Vi har många gånger märkt att rekryteraren kanske förskönar eller på något sätt inte riktigt har förmedlat en tydlig bild av uppdragsgivaren. Det kan falla på det i slutändan. Utan att vara opartisk vara helt ärlig om vad kandidaten kan förvänta sig av kunden och göra det i bästa möjliga mån. Det är enkelt att sälja in något på ett sätt som inte stämmer. Det blir ofta negativt i slutändan. Det gäller att ha en neutral ärlighet.”

Värderingar

Två av företagen tryckte mycket på det faktum att de är värderingsstyrda och att deras första fokus i processen att hitta lämpliga kandidater handlar om att identifiera personer som skulle passa in i de värderingar som driver företaget. De uttryckte att det måste finnas en matchning redan i detta skede för att personen ska vara aktuell att gå vidare i processen. Att värderingarna är något som genomsyrar hela organisationen och sättet anställda agerar på är också något de valde att ta upp i diskussionen. De två företagen nämnde att deras employer branding i första hand handlar om deras värderingar. De resterande fyra företagen uttryckte inte detta på samma markerande sätt, men däremot fanns det en underliggande ton på värderingar i dessa intervjuer. Tyngden på värderingar uttrycktes bland annat såhär:

”Vi är ett värderingsstyrt företag och då ligger det i handlingarna. Vi måste leverera på det löfte vi ger våra medarbetare. Redan första mötet med kandidaten handlar om värderingar. Vad i ditt liv har du gjort som går i linje med våra värderingar?”

Laganda. Ett företag tryckte mycket på ”laget före jaget” som en av deras värderingar, att det är viktigt med bra samarbete och att alla känner sig som en del av arbetsplatsen samtidigt som varje person tar eget ansvar för sitt arbete. De nämnde även att en

viss lagbonus utdelades när teamet tillsammans uppnått uppsatta mål. Om just lagandan på företaget sa en intervjuperson:

”Det här med fast lön är också en viktig bit utifrån lagarbetet. Om vi når våra mål i min region, då får alla en 13 månadslön, så det finns någon slags lagbonus. Detta informerar vi medarbetare kontinuerligt om.”

Arbetsklimat

Även om alla företag på ett eller annat sätt valde att nämna klimatet på arbetsplatsen så särskiljer sig ett företag i detta tema. Hela intervjun genomströmdes av just deras arbetsklimat. De menade att grunden till hela deras employer branding ligger i de sociala aspekterna på arbetsplatsen. Flertalet gånger betonades att alla som jobbar i företaget är härliga, trevliga, lättsamma personer. De klargjorde dessutom att detta återspeglas redan i första steget i rekryteringsprocessen genom ett personligt bemötande. En intervjuperson sa:

”Sen brukar jag prata mycket om hur ball vi har det här. Första gången jag träffar någon så pratar jag nästan inget om jobb. Då pratar jag mer för att försöka känna på hur dem är och att själv vara trevlig. Visa vem man är liksom. Att vi är rätt lugna, sköna, softa. Vi är inte så tuffa som vi är på hemsidan. Det är bara ett sätt att få oss att se lite coolare ut, det är ju lite branding på det sättet. När man väl kommer till oss inser man att vi är rätt softa, vi jagar ingen och vi tar det lugnt.”

Kompetenta medarbetare

Två företag menade att kompetenta personer dras till andra kompetenta personer och att detta ger en viss självkänsla. De valde båda att trycka på den kunskap alla anställda i företaget besitter och att detta är något som de inte är blyga med att tala om för sina kandidater. De menade att detta gör företaget intressant och att det lockar en viss typ av personer. En person formulerade det genom följande citat:

”Det vi spelar mycket på är att vi har utvecklarbakgrund själva. Det är viktigt att förmedla till dem som ska komma till oss. Det stärker deras tro på vad vi kan och vad vi vet.”

Personlig kontakt

Samma företag som betonade sitt arbetsklimat pratade mycket om hur viktigt det är att skapa en personlig kontakt med sina kandidater. Båda intervjupersonerna för detta företag menade att deras arbetsklimat blir tydligt för kandidater redan i första kontakten med företaget då denna sker över en lunch eller fika med VD:n som endast handlar om att lära känna varandra, snarare än att prata jobb. En av dessa personer sade följande:

“Ja, jag brukar fråga om de har några konstiga hobbies. Det tycker jag är en bra grej.”

Teknik i framkant

Flera av företagen valde att betona vikten av att ligga i framkant rent tekniskt men det var endast ett av dem som dessutom pratade om att de förmedlar detta utåt för att attrahera rätt sorts kompetens. De menade att detta är av vikt då IT är en snabbt föränderlig bransch och att de få kandidater som finns på marknaden ofta vill jobba med nya tekniker för att hela tiden utvecklas. En intervjuperson uttryckte sig enligt följande:

”Jag tror att vi är ett bolag som man vill jobba på i denna bransch eftersom vi hänger med i den teknik som ligger i framkant. Detta kanske man inte kan få genom mindre bolag.”

Search

Alla företag som har intervjuats bekräftade att IT är en bristkompetens. Två av sex företag uttryckte att de endast använder sig av search, medan de övriga poängterade att de ofta använder sig av search i en kombination med annonsering. Om annonsering har använts har företagen i första hand valt att trycka på de mjuka värdena. Företag uttryckte att det då beror på vad det är för typ av tjänst som ska tillsättas. Detta formulerades så här av en deltagare:

”Det skiljer sig mellan roll, kompetens och location.”

Det framkom att de olika företagen använder sig av olika angreppssätt vid search.

LinkedIn. Något alla sex företag nämnde är att LinkedIn är en bra plattform att använda när ny personal rekryteras. En intervjuperson sade:

“Jag kör ju ganska rakt på LinkedIn.”

Passivt sökande. Som en fortsättning på temat "LinkedIn" diskuterade ett av företagen vidare att de vill hitta de kandidater som är passivt sökande. Med passivt sökande syftade företaget på de personer som har ett jobb i dagsläget men som inte är helt nöjda, dock inte så missnöjda att de söker sig vidare aktivt. De letar efter de personer som har få kontakter på LinkedIn, kanske inte ens någon bild. De menade under intervjun att de vill ha ensamrätt på sina kandidater. Såhär uttryckte en av deltagarna sig:

"Vi vill hitta de passivt sökande. De som inte riktigt är nöjda men som inte aktivt söker jobb."

Nätverk/kontakter. Alla företagen tog dessutom upp att de i sin search-process använder sig av nätverk och kontakter. Ett av företagen definierade nätverk som "personer man litar på och känner förtroende för". I den utsträckning de kan använder de sig av tips från kollegor och andra personer i ens närhet. Ett annat av företagen nämnde att de ofta går tillbaka i gamla rekryteringsprocesser för att se om de tidigare varit i kontakt med någon kandidat som skulle kunna vara aktuell en senare gång. En person sade såhär:

"Vi försöker förklara det för våra kunder att vi börjar inte om varje process från noll utan vi har vårt nätverk och våra konsulter hela tiden. Vi har ju gjort 80 procent av jobbet när de kommer och säger att nu är vi redo att köra igång."

Utvecklingsmöjligheter

Fyra av sex företag valde i intervjun att trycka på utvecklingsmöjligheter som en del i att attrahera ny personal. Dessa företag var av medelstor och stor karaktär. Alla fyra företagen menade att utvecklingsmöjligheter består av två olika delar, karriärmöjligheter och utbildningar. Företag 1 och Företag 3, som båda är av mindre karaktär, nämner att någon typisk karriärstege inte existerar och att utvecklingsmöjligheterna på detta sätt är begränsade.

Karriärmöjligheter. Det var främst två företag som valde att poängtera vilka karriärmöjligheter de har att erbjuda sina anställda. Såhär sade en av dessa personer:

"Vi vill säga att vi erbjuder inte bara ett jobb utan en karriär."

De underströk att de redan i rekryteringsprocessen börjar prata om de karriärvägar som finns och hur man som konsult kan ta sig framåt i företaget. Ett av dessa två företag valde dessutom

att framhäva utveckling och karriär som en av de viktigare aspekterna att ta hänsyn till för att attrahera kompetent arbetskraft idag. En annan person uttryckte sig såhär:

”Det är viktigt att vi har rätt plattform så att våra anställda ska kunna utvecklas vidare internt hos oss.”

De berättade att de av denna anledning har startat ett nytt initiativ med syfte att utveckla sin personal. Initiativet innebär föreläsningar om karriärmöjligheterna och berättelser om hur mer seniora anställda har tagit sig dit de är idag. Vidare beskrev de hur en mentor tilldelas varje nyanställd och hur en utvecklingsplan sätts.

Utbildning. Fem av sex företag pratade om att de erbjuder sina anställda att gå olika utbildningar för att utvecklas. Ett av företagen förklarade att de har mängder av webbutbildningar tillgängliga för konsulterna att genomföra när de har det lite lugnare på jobbet. Samma företag berättade att de dessutom belönar sina anställda vid vissa tillfällen genom att erbjuda dem möjligheten att åka iväg på konferenser och utbildningar för att dels få en paus i det dagliga arbetet, dels utbildas inom ett område de är intresserade av. Ett annat företag förklarade att de gärna utbildar sina anställda i sådana delar som är relevanta för det uppdrag de jobbar på. Det uttrycktes såhär av en person:

”När vi tittar på kompetensutveckling så står vi gärna bakom det som är uppdragsrelaterat. /.../ Det är inte det att vi säger ”här är en påse pengar, gör vad du vill”, utan vi guidar och vägleder i vad vi tror är rätt.”

Det dagliga arbetet. Två av företagen menade att det dessutom är viktigt att prata med kandidater om den utveckling det innebär att få möjlighet att arbeta på olika uppdrag hos olika kunder. De tryckte också på att möjligheten att få göra ”så mycket man vill i sitt arbete”. Detta finns så länge man som konsult visar framfötterna och gör det klart och tydligt att man vill testa nya saker. En person uttryckte sig såhär:

”Och tittar man just på utvecklingsmöjligheterna ser jag det på två sätt. Till huvuddelen är det i det uppdrag man har, där man kan utvecklas vardagligen. Sen är det andra just utbildning.”

Sociala aktiviteter

Fyra av sex företag var noggranna med att berätta om alla de sociala aktiviteter de bjuder in sina anställda till och hur detta är något man gärna pratar om tidigt i rekryteringsprocessen. Sådär förklarade en intervjuperson att de resonerar:

“Vi är ju som sagt ett värderingsstyrt konsultbolag med väldigt stark kultur och en kultur är ju svår att bygga oavsett vilken typ av bolag som man har och att dessutom då bygga och utveckla en kultur när man inte sitter tillsammans kan ju vara ännu mer utmanande. Och om man dessutom då lägger till att man ska göra massa saker tillsammans, ska man då ta det från deras kundtid eller ska man ta det från deras fritid? Så det som vi har gjort är att satsa väldigt mycket på det här men att göra det genom en balans mellan obligatoriskt och frivilligt.”

Skapa medvetenhet

Alla sex företag uttryckte svårigheter med att skapa medvetenhet hos kandidater och att synas på rätt sätt. De uttalade även utmaningar med att faktiskt leva upp till det löfte man ger utåt. Många av företagen valde här också att nämna betydelsen de tror att den interna brandingen har för den externa. Det uttrycktes bland annat sådär av en person:

“För så fort en person har kommit hit och får träffa oss så känner de flesta ”här skulle jag vilja jobba”. Men det är just det här, det första att de ska komma på intervju och att vi ska lyckas få in dem. Där har vi utmaningar. Synas på mer rätt sätt. Få upp någon slags brand awareness.”

Och sådär uttryckte en annan person sig:

“Jag skulle säga att den absolut största utmaningen är ju att leverera på det löftet som man ger.”

En tredje person sade:

“Tänka utanför boxen, göra saker där vi syns men på ett sätt som skapar värde.”

Genus

Det gjordes tydligt under intervjuerna att alla sex företag var överens om att IT är en mansdominerad bransch och att det finns vissa utmaningar med att få in kvinnor i företagen. Det uttrycktes också en positiv syn på att få en mer könsfördelad arbetsplats men alla företag valde dessutom att tillägga att det som främst fokuseras på är kompetenser och personlighet, inte vilket biologiskt kön en specifik person har. En intervjuperson sade något som representerade vad många av företagen tyckte:

”Jag är emot kvotering. Jag vill ha de som är duktiga. Mer bryr jag mig inte om. Det är inte intressant för mig. Kvotera kommer vi aldrig att göra. Men absolut, det är ju kul om man hittar en tjej” och “Det finns ju tjejer som jag är mer lik än vissa killar.”

En annan person sade:

”Det är klart att det är kul att ha möjlighet att rekrytera kvinnor och det är klart att skulle opportunityn komma så skulle jag göra en extra ansträngning men det bygger på att kvinnan i fråga möter alla de grundläggande kriterierna och att hon känner att hon får ett värdefullt utbyte av att hänga med oss och göra någonting. Sen så ser jag inte att jag skulle ha andra förväntningar på henne bara för att hon är vänsterhänt, kvinna, nyanländ. Det är bara konstigt för mig ärligt talat.”

Det uttrycktes även såhär:

”Men säg att jag skulle ha likadana, cv-kompetensmässigt, och jag vet att det här är en mansdominerad avdelning eller uppdrag... då hade jag kanske föredragit kvinnan. Däremot hade jag gjort tvärtom ifall det var en kvinnodominerad arbetsplats. Vi strävar efter att få en bra mix bland våra anställda.”

Ett företag uttryckte att de har startat upp ett nätverk för kvinnor för att motivera och inspirera fler kvinnor att söka sig till IT-tjänster. Ett annat företag beskrev också att de alltid försöker ha med en kvinna i finalen av en rekryteringsprocess samt att de inte vill se tjänsterna som så väldigt teknikintensiva.

Ledarskap

Ett av företagen uttryckte särskilt att ledarskapet anses ha stor betydelse på arbetsplatsen. De menade på att bra ledare rekryterar rätt, attraherar rätt och utvecklar rätt samt att det är viktigt att chefer känner sin personal för att kunna skapa bra förutsättningar för de anställda.

Intervjupersonen på detta företag uttryckte sig enligt följande:

”Ett mål vi har haft är att vi har sagt att vi ska ha branschens bästa chefer. Vi tror att rätt chefer har rätt värderingar och rekryterar och utvecklar rätt personal. Där lägger vi mycket krut.”

Balans mellan arbete och privatliv

Två av företagen valde att betona vikten av att deras anställda ska ha en balans mellan arbete och privatliv. De uttryckte båda att det är viktigt för dem att deras anställda ska ha kul på jobbet men att de också ska känna att de har ett privatliv vid sidan om sitt arbete. Detta är något båda företagen är tydliga med tidigt i rekryteringsprocessen. En person sade såhär:

”Jag vill inte att du jobbar övertid. Det är också en sak jag berättar för dem. Det är inte bra för dig. Det är inte bra för din familj eller dina kompisar eller vad som helst. Det är ju viktigt att du har en fritid. Till jobbet ska du komma och ha roligt men det ska inte vara ditt liv.”

Likheter och skillnader

Baserat på det resultat som presenterades har likheter och skillnader mellan företagen sammanfattningsvis urskilts. De likheter som kunde identifieras när det kommer till strategier var att alla företag använder sig av search i jakten på nya medarbetare. Ytterligare likheter som kunde urskiljas var att samtliga företag lägger stort fokus på individen och värdesätter ett ömsesidigt samspel mellan företaget och kandidaten genom hela rekryteringsprocessen. Vidare kunde det urskiljas likheter i att nästan alla företag ansåg utveckling och utbildning vara viktiga delar av den employer branding. En fjärde likhet som var framträdande var de utmaningar företagen påstod sig stå inför. Även skillnader framkom ur materialet. Den främsta skillnaden hittades i vad företagen i första hand väljer att attrahera kandidater med. Trots att alla var överens om att genom hela processen behålla ett individfokus så valde inte alla företag att framhäva detta som den största anledningen till att arbeta hos just dem.

Diskussion

Detta avsnitt av studien utgår från de teman som identifierats i resultatet och kommer alltså att diskutera de olika strategier företagen använder sig av för att rekrytera nya medarbetare samt vilka likheter och skillnader som kunnat utläsas. Därefter kommer en diskussion med ett kritiskt förhållningssätt till undersökningen att föras.

Vilka strategier använder IT-konsultföretag för att attrahera kandidater i rekryteringen av nya medarbetare?

Lön. Att de ekonomiska värdena enligt Berthon et. al. (2005) inte har särskilt stor betydelse på dagens arbetsmarknad görs ganska tydligt i denna undersökning. Det är som sagt endast ett av företagen som väljer att ta upp de ekonomiska förmånerna som en del i varför man bör jobba i just deras organisation. Av de teorier som tagits upp i denna uppsats väljer ingen att nämna lön som viktigt för Generation Y. Slutsatsen som dras av att få företag nämnde lön som en strategi i rekryteringen av nya medarbetare är att lön och andra ekonomiska förmåner ses som ett sekundärt värde på dagens arbetsmarknad. Kanske kan det vara så att arbetsgivare söker personal som värderar andra aspekter högre än lön, och arbetstagarna söker en arbetsplats som i första hand tillfredsställer andra behov än inkomst. Med detta sagt är lön säkerligen fortfarande viktigt för arbetstagare då inkomst är väsentligt för att klara sig, men slutsatsen som dras är att teorier om att värderingar (Fürth et. al., 2001) och utveckling (Kucherov & Zamulin, 2016) är av större vikt stämmer bra överens med hur det faktiskt verkar se ut idag.

Attraktiva uppdragsgivare. Då fokus i denna uppsats ligger på konsultbolag som hyr ut sin personal till andra företag så upplevs det ganska naturligt att kunder och uppdragsgivare används som en aspekt för att locka arbetssökande. I linje med det tredje karaktärsdrag Kucherov och Zamulin (2016) har identifierat för Generation Y, det vill säga att de vill njuta av sitt arbete och därför inte tvekar att uttala vad de har för förväntningar på arbetsgivare och karriär, upplevs det vara en logisk följd att konsultföretag vill locka med de attraktiva uppdragsgivare de har och vad det kan innebära för kandidaten att arbeta just där. Som tas upp i resultatet valde alla företag att nämna denna aspekt även om uppfattningen är att två av företagen betonade vikten av detta på ett tydligare sätt. Det som kan observeras är att dessa två företag inte tillhör kategorin "stora företag". En reflektion som görs är att stora företag förmodligen är mer väletablerade och kända för arbetssökande och av den anledningen kan locka med sitt eget företagsnamn på ett annat sätt än mindre välkända företag kan. Att mindre

företag, som inte lika många känner till, istället väljer att trycka på kunder och uppdrag skulle kunna upplevas som en bra strategi för att i ett första skede attrahera kandidater.

Individfokus. Det som är intressant med kategorin individfokus är att det uttrycks på så många olika sätt av de olika företagen. Detta är inget konstigt då begreppet kan tolkas brett och i grund och botten skulle nog företagen hålla med varandra om allt som sagts då det är vettiga resonemang som yttrats. Det som är allra mest intressant är att se hur mycket fokus som faktiskt läggs på att just se till varje individ och att säkerställa ett bra samspel mellan arbetsgivare och arbetssökande. Att samtliga företag var överens om att individfokus var väsentligt för sin employer branding väcker ett engagemang. Varför är detta så pass viktigt för ett företags employer branding? Vad ger det i det långa loppet? Ett starkt employer brand kan antas vara ett som de anställda pratar gott om. I linje med vad Vatsa (2016) diskuterar angående att framtida personal ofta vänder sig till existerande personal är det av allra största vikt att ta hand om, lyssna på och bry sig om sin personal för att attrahera ny personal. Anställda som mår bra blir förhoppningsvis långvariga och trivs på jobbet, något som bör kunna antas gynnar företaget i längden. Alla de fem företag som valde att betona individen tog också upp att detta försöker förmedlas redan i det första mötet med kandidater. Vad som kan antas är att ju snabbare ett företag lyckas förmedla detta värde, desto snabbare kan de också väcka ett större intresse hos kandidaten. Ur resultatet kan det alltså inte dras några rena slutsatser mer än att återigen betona hur seriöst alla de intervjuade företagen tar på att sätta individen i fokus, något som förhoppningsvis och förmodligen gynnar dem i sökandet efter personal.

Värderingar. Att två av företagen betonar att de är värderingsstyrda företag beror förmodligen på att de hänger med i tiden och är medvetna om hur högt arbetssökande idag prioriterar just värderingar (Fürth et. al., 2001). Med bakgrund i detta kan frågan ställas varför det inte är fler av företagen som uttrycker att de är värderingsstyrda. Den observation som görs är att det är ett av de stora och ett av de medelstora företagen som uttrycker detta, mer exakt Företag 5 och Företag 6. Detta innebär alltså att ingen de två mindre företagen väljer att uttala vikten av värderingar. En reflektion som görs när intervjuerna hålls och därefter transkriberas är dock att det även för dessa företag finns en underliggande betoning på värderingar, även om detta inte uttalas rakt ut. Företag 1 diskuterar mycket om exempelvis vikten av att vara en avslappnad arbetsplats där medarbetarna trivs, medan Företag 3 diskuterar betydelsen av att vara ett bra och intressant företag där alla bryr sig om varandra. Även för Företag 2 och Företag 4 kan det mellan raderna förstås att de drivs av värderingar, med fokus på engagemang, delaktighet och respekt. Det är alltså tydligt att värderingar är

viktiga för alla deltagande företag i undersökningen, trots att bara två av dem faktiskt utger sig för att vara värderingsstyrda. Då värderingar är så pass viktiga för dagens arbetssökande (Fürth et. al., 2001) görs en reflektion kring att det för vissa av företagen skulle kunna vara en fördel att framhäva de värderingar som driver företaget ännu mer. Det är då inte endast av vikt för organisationerna att uttrycka att de är värderingsstyrda, utan också uttala vad för slags värderingar det är som värdesätts och att dessa värderingar sticker ut i mängden samtidigt som de attraherar arbetssökande. Om alla företag skulle marknadsföra sig som värderingsstyrda är risken att det inte ger någon effekt och att betydelsen av att vara värderingsstyrt därför skulle elimineras. Det är alltså av stor vikt att alltså dessutom kunna visa att värderingarna som marknadsförs externt faktiskt stämmer överens med det som sker internt. Nästa del i detta är därav att också leva upp till värderingarna, vilket är något som Vatsa (2016) anser vara ledningens ansvar till en stor del. Arbetet kring värderingar är alltså av tydlig strategisk art, precis som Cascio och Graham (2016) diskuterar. Att för det första formulera bra och slagkraftiga värderingar för att därefter skapa en organisation som lever utifrån dessa värderingar, det vill säga att lägga fokus på organisationens interna branding. Detta är något som uppfattas viktigt för alla företag. Några av dem väljer att uttala vikten av intern branding rakt ut, medan det för resterande företag läses av mellan raderna. Ledningens roll är, precis som Vatsa (2016) diskuterar, en grundläggande del i den interna branding och i att lyckas skapa en organisation som lever efter sina värderingar. Detta går utanför den här uppsatsens frågeställning och kommer därför inte att diskuteras närmare.

Arbetsklimat. Ytterligare en aspekt som togs upp var arbetsklimatet. Detta går i linje med att Berthon et. al. (2005) tar upp just arbetsklimatet som en viktig del i de sociala värdena. Det var främst Företag 1 som betonade arbetsklimatet som avgörande i sin organisation. Anledningen till att det endast är ett företag som har betonat detta extra mycket skulle kunna bero på att det anses vara av grundläggande karaktär att arbetsklimatet är tillfredsställande för de anställda och att de flesta företagen av den anledningen inte väljer att direkt ta upp det. Ett annat sätt att se på det skulle kunna vara att många av företagen indirekt pratar om arbetsklimatet i diskussionen om individfokus. Att ta hand om och bry sig om sina anställda skulle kunna antas handla om klimatet på arbetsplatsen. Att det bara är ett av företagen som på ett betonande sätt diskuterar arbetsklimatet kan bero på att de anser detta vara den viktigaste delen att framhäva med sitt varumärke medan de andra företagen eventuellt lägger mer vikt vid andra delar. Å andra sidan kan arbetsklimatet antas vara en del av den interna branding (Vatsa, 2016) och då det gjordes tydligt under intervjuerna att det var den externa branding som skulle diskuteras kan just denna aspekt ha fallit mellan

stolarna. Det går alltså inte att påstå att arbetsklimatet inte är av vikt för de flesta företagen, just med tanke på att ämnet i första hand berör den del av employer branding som i denna uppsats inte diskuterats.

Kompetenta medarbetare. De två mindre företagen tar upp det faktum att de som arbetar i organisationen är kompetenta inom sina områden och att detta gör arbetsplatsen intressant för andra kompetenta medarbetare. Att det endast är de mindre företagen som betonar detta förblir utan förklaring. Med grund i det fjärde karaktärsdraget Kucherov och Zamulin (2016) har identifierat för Generation Y borde kompetenta medarbetare vara något fler företag framhäver. Som en följd av att Generation Y uppvisar högre nivåer av självkänsla och självförtroende borde dessa personer dras till företag som upplevs kompetenta och kvalificerade. Precis som det diskuteras under ”Attraktiva uppdragsgivare” skulle anledningen till att de större företagen inte valde att betona kompetenta medarbetare kunna vara att dessa företag känns till av fler kandidater och att de av den anledningen upplevs kompetenta endast tack vare att de är med väletablerade.

Personlig kontakt. Företag 1 väljer att nämna att de vill att det första mötet ska kännas personligt. Genom att visa upp en mer personlig approach redan i det första mötet kan det antas att företaget därför lyckas visa upp hur de vill framställa sig och vilka värderingar som är viktiga för dem. Som tidigare nämnt, ansågs arbetsklimatet vara viktigt för Företag 1 och en aspekt som de väljer att attrahera arbetssökande med. Att därför inleda rekryteringsprocessen med ett mer lättsamt och personligt möte skulle därför kunna tydliggöra att arbetsklimatet och det sociala är betydelsefullt i organisationen. Att företaget uttrycker något som de faktiskt visar i en direkt handling borde på så sätt kunna skapa ett förtroende hos kandidaterna, vilket också är i linje med vad Vatsa (2016) diskuterar. Eftersom det görs så pass tydligt borde det också resultera i att kandidaterna snabbt kan skapa en förståelse för om de passar in i företagets värderingar eller ej. Det här borde därför också medföra att de lyckas få in rätt sorts personer in i företaget. Det är därför inte bara en match från företagets håll, utan också från kandidaternas. Vad som brukar benämnas som en win-win-situation kan därmed tyckas uppstå. Vad som vidare kan diskuteras är varför bara Företag 1 har nämnt detta. Att de andra företagen har valt att betona andra aspekter av sitt varumärke kan därför antas leda till att de också fokuserar på annat i det första mötet med kandidaten. För två av företagen är till exempel värderingar viktigare och är därmed det som genomsyrar det första mötet med deras kandidater. Att den personliga kontakten är betydelsefull för Företag 1 kan därför ses som en naturlig följd av betoningen på arbetsklimatet.

Teknik i framkant. Att endast ett av företagen väljer att ta upp det faktum att de i sin employer branding visar att de hänger med i den teknik som ligger i framkant och att de på så sätt är ett intressant företag, leder till en reflektion över varför. IT är en snabbt föränderlig bransch (Arbetsförmedlingen, 2017) och det kan därför antas vara av stor vikt att förmedla att man hänger med i tekniken för att vara en attraktiv arbetsgivare för IT-profiler. Att fem av sex företag inte väljer att ta upp detta kan eventuellt bero på den självklarhet det innebär för många av dem att ligga i framkant rent tekniskt. Däremot är det dock ingen slutsats som kan dras.

Med grund i de fyra karaktärsdrag Kucherov och Zamulin (2016) har identifierat för Generation Y borde just teknik i framkant vara en väsentlig aspekt för dagens arbetssökande. Med detta sagt är det en rekommendation för de deltagande företagen att eventuellt börja trycka mer på dessa aspekter i sin externa employer branding. Här är det dock viktigt att vara kritisk till de källor som hänvisas till i denna studie. Att Kucherov och Zamulin (2016) identifierat dessa karaktärsdrag under 2016 är styrkande för att det fortfarande stämmer, författarna har dock i sin studie utgått från Ryssland och det är därför av vikt att vara medveten om att läget kanske inte ser likadant ut i Sverige.

Search. När företagens olika rekryteringsprocesser analyseras blir det väldigt tydligt att search blir allt viktigare för att nå ut till potentiella kandidater. En anledning till detta skulle kunna vara på grund av den brist av IT-profiler som finns i dagens samhälle vilket Luftman och Ben-Zvi (2010) nämner. Att använda sig av search skulle kunna innebära att rekryteringsprocessen inte bara blir mer effektiv rent tidsmässigt, utan företagen även kommer i kontakt med rätt sorts profil med rätt sorts kompetens eftersom de kan handplocka kandidater utifrån en specifik kravprofil. Det senare bekräftas av Finlay och Coverdill (1999).

Det blir tydligt att LinkedIn anses ha stor betydelse som metod inom search, precis som McCabe (2017) menar på, eftersom alla företagen väljer att framhäva just denna plattform. En anledning till varför många företag ser en fördel med LinkedIn skulle kunna vara att LinkedIn ligger i tiden och många arbetssökande därför rör sig till det "moderna och hipa". I härledning till detta blir det därför lättare att nå arbetssökande via denna kanal.

Anledningen till varför ett företag uttrycker att de vill ta kontakt med de passivt sökande skulle kunna vara på grund av den rådande situationen på dagens IT-arbetsmarknad, vilket både Arbetsförmedlingen (2017) och IT & Telecomföretagen (2017) menar på. Eftersom IT-utbildade anses vara en bristkompetens på arbetsmarknaden och det därmed rör sig få aktivt arbetssökande ute i förhållande till de antal jobb som finns, blir det därmed betydelsefullt att istället kunna vända sig till de passivt arbetssökande. Vad som kan antas är

att det då föreligger svårigheter med att kunna locka möjliga kandidater som redan har ett arbete. Detta eftersom de praktiskt taget måste argumentera om varför deras företag skulle anses vara bättre än kandidaternas nuvarande arbetsplats. Gällande denna aspekt blir det därför ännu mer väsentligt för företaget att kunna använda sig av employer branding för att kunna attrahera på rätt sätt.

Utvecklingsmöjligheter. Utifrån de resultat författarna har erhållit genom intervjuer med de olika företagen kan ett visst mönster studeras när det kommer till utvecklingsvärdena, vilket är en del av den teori Berthon et. al. (2005) tar upp om de fem värdena. De två lite större företagen, Företag 4 och Företag 5, trycker mycket på att det finns utvecklingsmöjligheter i företaget och betonar just karriären. Här går det att notera en viss skillnad i hur olika stora företag tänker kring utveckling och vilka utvecklingsmöjligheter som finns. Att det skiljer sig åt är något som känns naturligt med tanke på hur länge företagen har funnits och hur stora de är. Att stora företag har större möjligheter att satsa på utveckling och att skapa en karriärstege är också något som känns naturligt. Något som antas är att större företag ofta har fler kunder och fler olika positioner än ett mindre företag har. Detta i sig kan innebära att det finns fler möjligheter för medarbetarna att avancera hos olika kunder och i olika roller. Något som även observeras är att de två större företagen dessutom väljer att trycka mer på sina utvecklingsmöjligheter i rekryteringsprocessen än vad de mindre och medelstora företagen gör. Det känns självklart att de företag som har utvecklingsmöjligheter väljer att trycka på dessa och de företag som inte har samma möjligheter istället väljer att framhäva andra delar. Eftersom Shaw och Fairhurst (2008) nämner att Generation Y dels drivs av karriärmöjligheter blir detta intressant. En ytterligare förklaring till varför så få företag lockar med utvecklingsvärdena, skulle kunna vara att de i första hand söker personal som värderar andra aspekter högre än karriär, att utvecklingsvilja absolut är en viktig egenskap hos medarbetare men att det inte anses vara det viktigaste karaktärsdraget. Å andra sidan nämner många av företagen att motivation och driv är viktiga egenskaper hos deras medarbetare, något som också är karaktärsdrag som enligt Kucherov och Zamulin (2016) är framhäande hos Generation Y. Kanske är det ett annat sorts driv som företagen på? Någon fördjupning på detta tema har inte gjorts under intervjuerna och det är därför svårt att ge några konkreta svar, men ett alternativt driv skulle kunna vara drivet att bidra i organisationen, att göra nytta, att göra sitt allra bästa i den roll man faktiskt besitter och så vidare. Om detta sorts driv och motivation finns rotad i en medarbetare så kommer denne möjligtvis automatiskt att växa i en organisation där utrymme för att växa finns och kanske är det av den anledningen

företagen inte i första hand väljer att attrahera med de utvecklingsmöjligheter som finns i organisationen.

Sociala aktiviteter. Anledningen till att många av företagen anordnar mycket sociala aktiviteter för sina anställda beror enligt dem själva på det faktum att de alla bedriver konsultverksamhet och att alla deras anställda alltså inte sitter på samma kontor och träffas varje dag. För att trots detta skapa en "vi"-känsla ses det troligtvis fördelaktigt att med jämna mellanrum samla de anställda så att de får lära känna varandra på ett djupare sätt. Detta är även i led med vad Franziska, Norbert och Laurent (2004) diskuterar, vilket är en ytterligare teori som nu väljs att presenteras i samband med analysen till detta tema. De poängterar att sociala interaktioner är av betydelse på en arbetsplats för att de anställda ska trivas. Vad som vidare tas upp är vad de kallar *private interactions at work*. Med detta menas informella interaktioner och samtal kollegor emellan. Genom detta skapas en bättre sammanhållning och trivseln på arbetsplatsen ökar. Därav skapas en förståelse för varför så många företag har valt att ta upp detta i sitt employer brand.

Skapa medvetenhet. Alla sex företagen påstår sig stå inför samma två utmaningar: Att skapa en större medvetenhet om sitt varumärke och att leva upp till det som kommuniceras genom varumärket. Det är intressant att alla företag, oavsett storlek, uttrycker samma utmaning. Hur kommer detta sig? Som har nämnts i inledningen så råder det idag en stor brist på kompetent arbetskraft inom IT (IT & Telekomföretagen, 2017). Detta innebär att världens alla IT-konsultbolag tävlar om samma få kandidater. Med detta sagt är det enklare att tänka sig och förstå varför alla intervjuade företag står inför denna utmaning, oavsett storlek. På dagens arbetsmarknad gäller det att sticka ut och vara det företag arbetssökande känner till och hör gott om. I linje med vad Cascio och Graham (2016) diskuterar om hur dagens samhälle använder sociala medier för att kommunicera blir det extra viktigt för företag att deras anställda vill lägga upp positiva uttalanden om organisationen, snarare än negativa. Det är här det andra temat i intervjuerna kommer fram, att leva upp till det som kommuniceras genom varumärket. Alla sex företag uttrycker utmaningen med att faktiskt lyckas kommunicera samma värden både genom sitt varumärke och genom sina anställda. I linje med det Cascio och Graham (2016) diskuterar, lär de företag som lyckas med detta etablera ett starkt varumärke. Detta beskriver således varför det är en så stor och viktig utmaning för många företag.

Genus. Som tidigare nämnt i resultatet, upplever alla företag att arbetsmarknaden är mansdominerad och att det hade varit positivt att kunna anställa fler kvinnor. Företagen har också en delad syn om att de i första hand anställer utifrån kompetens och inte arbetar med

kvotering eller positiv särbehandling. Enligt teorin av Orlov (2007) kan kvinnliga kandidater komma att prioriteras i dessa rekryteringsprocesser. Däremot är det en skillnad med att positivt särbehandla eller att prioritera en kvinnlig arbetssökande då två kandidater har likvärdiga kompetenser och erfarenheter. Av denna anledning bör ett kritiskt förhållningssätt till teorin antas. De företag som däremot sticker ut lite extra gällande ämnet är Företag 4 och Företag 5. Av vad som har meddelats under intervjuerna, jobbar bägge företagen mer aktivt med att få in fler kvinnor. Dessa är som nämnt de större bolagen i undersökningen, vilket skulle kunna vara en anledning till varför de kan jobba med ämnet på ett mer omfattande sätt. Att ha mer resurser och möjligheter till att fler kan specialisera sig inom vissa typer av arbetsområden, skulle kunna göra att dessa typer av strategier utvecklas. Vad som också bör nämnas är att Företag 5 nuddar på det spår som ligger i linje med vad Orlov (2007) menar på skulle kunna locka fler kvinnor till IT-tjänster. Detta med anledning av att företaget har skapat en förståelse för att inte behöva se till den rena och skära IT-relaterade i tjänsterna, utan att mer se till vad som skulle kunna benämnas som business-IT.

Företag 4 tar dessutom upp en viktig aspekt av vad som också är i led med vad som nämns i Education Digest (2017). De låter arbetssökande kvinnor inspireras av andra kvinnor som arbetar inom IT och detta genom att ha utarbetat ett speciellt nätverk för kvinnor på företaget. Företag 4 är även det enda företaget som uppger att de väljer att locka kvinnliga sökande på ett specifikt sätt. De kan alltså använda sig av sitt employer brand för att lyckas få in fler kvinnor i organisationen. Med grund i att Företag 4 har den mest utarbetade strategin som behandlar könsfrågan, blir det heller inte så svårt att förstå att de då även kan välja att attrahera kvinnliga sökande med detta.

Ledarskap. Precis som Debirian et. al. (2016) vidare förklarar är ledningens påverkan i en organisation något som skulle kunna attrahera nya medarbetare till ett företag. Anledningen till att Företag 5 har valt att betona ledarskapet skulle kunna vara på grund av att företaget är ett av de större i studien och därför är mer komplext med fler ansvarsområden i sin organisation. Fler ansvarsområden leder troligtvis till fler avdelningar och chefer vilket också skulle kunna medföra att ledarskapet får en större betydelse för företaget. Att företaget då kan välja att attrahera arbetssökande med ledarskapet blir därmed greppbart. Om ledningen är mer utarbetad finns det därmed större möjligheter att locka nya medarbetare med denna aspekt. Arbetssökande kan då bli lockade av detta eftersom ledarskap påverkar anställdas motivation och arbetstillfredsställelse, vilket Yukl (2012) också menar på. Däremot har Företag 4 som också är benämnt som ett större företag, inte valt att beröra ämnet. Därav kan inga slutsatser gällande kopplingen mellan ledarskap och större företag dras.

Balans mellan arbete och privatliv. I enlighet med den påbyggnad Dabirian et. al. (2016) har gjort på de fem värdena som bygger upp ett företags externa varumärke har de två mindre företagen i denna undersökning betonat vikten av att deras anställda har en balans mellan arbete och privatliv. Hur kommer det sig att de större företagen inte nämnt detta? En reflektion som görs är att det i mindre företag kanske är enklare att anpassa arbetssituationen helt och hållet utifrån varje medarbetare än vad det är i större företag med flera hundratals anställda. Med detta sagt menas inte att de större företagen bryr sig mindre om sin personal, snarare att de på ett annat sätt jobbar för att anpassa sig efter varje individ. Att de mindre företagen redan i rekryteringsprocessen trycker på denna aspekt kan eventuellt gynna dem på det sätt att de även attraherar de personer som är precis lika kompetenta inom området men som kräver lite mer flexibilitet, exempelvis de med småbarn.

Vilka likheter och skillnader finns mellan företagen?

Som nämns i resultatet är en av likheterna de utmaningar som företagen påstår sig stå inför med employer branding, det vill säga att skapa en medvetenhet och att få in fler kvinnor i branschen. Detta går helt i linje med vad Education Digest (2017) diskuterar och företagen bekräftar alltså de fakta som går att läsa om i populärlitteraturen. Att diskutera detta vidare känns därav innehållslöst då inga motsägelser identifierats. En annan framträdande likhet mellan företagen är som sagt att de alla använder sig av search i rekryteringsprocessen. Att detta är den största likheten är inte så svårt att förstå. Bristen på IT-kompetens är ett faktum (IT & Telekomföretagen, 2017) och att företag genom annonsering därför inte får in rätt typ av ansökningar verkar rimligt (Finlay & Coverdill, 1999) och är dessutom något många av företagen nämner. Att företagen därför jobbar med att handplocka kandidater är förståeligt. Här blir det naturligt att nämna de skillnader som finns mellan företagen, just vad de faktiskt väljer att framhäva med sitt företag efter att de har handplockat de kandidater de anser lämpliga. Alla företag har som sagt valt att lägga mycket vikt vid individfokus, men då detta har inneburit olika saker för de olika företagen kan det ses både som en likhet och en skillnad. Att olika företag väljer att framhäva olika delar av sitt varumärke upplevs naturligt med grund i att de förmodligen besitter olika styrkor. Genom att titta på den tidigare forskning som tas upp i denna studie är det lätt att vilja påstå att alla företag borde fokusera på värderingar (Fürth et. al., 2001) och utvecklingsmöjligheter (Shaw & Fairhurst, 2008) (Kucherov & Zamulin, 2016) i sin employer branding. Utifrån resultaten i denna studie väcks en medvetenhet om att detta till viss del stämmer men att även många andra aspekter upplevs viktigare för vissa företag. En reflektion som görs är att det eventuellt inte skulle vara

effektfullt om alla företag framhäver samma styrkor. Hur kan de då sticka ut ur mängden? Att ha kunskap om vad som lockar och attraherar dagens arbetssökande kan påstås vara väsentligt för företag men att kunna leva upp till det man kommunicerar externt kan påstås vara av precis samma vikt (Vatsa, 2016). Det är därför betydelsefullt för organisationer att hitta sin egen identitet (Cascio & Graham, 2016) och att därefter anpassa sättet denna kommuniceras efter vad de arbetssökande värdesätter. Att skillnader har identifierats i denna studie kan alltså antas vara positivt och en uppmuntran om att fortsätta särskilja sig från andra organisationer ges därför till företagen i vidare arbete med employer branding.

Säkerhet i undersökningen

Generaliserbarhet. Då denna undersökning är kvalitativ är det större svårigheter att generalisera resultaten än om undersökningen hade varit kvantitativ. Det handlar då mycket om att jämförelsen bygger upp generaliserbarheten. I denna undersökning har sex stycken IT-konsultbolag av olika storlek jämförts. Att se till detta skapar någon sorts större generaliserbarhet i den mening att olika stora företag har olika förutsättningar när det kommer till employer branding. Intervjupersonerna har arbetat på kontor både i Malmö och i Stockholm vilket innebär att olika miljöer har studerats även ur detta perspektiv. Å andra sidan är det endast två olika städer som tagit del i undersökningen, så för att mer trovärdigt kunna generalisera hade ytterligare städer behövt delta. Detta leder till att det ändå finns en ovisshet i resultatet, att ytterligare undersökningar skulle kunna motbevisa det som kommit fram i denna studie. Detta är dock en ovisshet som är svår att komma undan i kvalitativa undersökningar. Att mer aktivt söka sig till företag i hela Sverige hade emellertid till viss del minskat ovissheten. Här kan även mättnaden som Ahrne och Svensson (2015) nämner diskuteras. Denna mättnad är svår att uppnå och det har den inte gjorts i denna studie. Det är dock svårt att säga hur många fler företag och intervjuer som hade krävts för att uppnå mättnad, då det varierar från fall till fall.

Validitet. Intervjupersonerna i denna undersökning består av personer som alla har någon typ av ledande position, antingen när det kommer till rekrytering eller employer branding. Detta stärker eventuellt validiteten eftersom dessa personer är insatta inom ämnet som har undersökts. Däremot, enligt Kirk (1986), bygger validiteten inom kvalitativ metod på att undersökningen görs objektiv. Ett sätt att göra denna undersökning mer objektiv hade varit att även intervjua personer i företaget som har andra perspektiv på frågeställningen, till exempel personer som nyligen blivit rekryterade in i företaget. Detta hade skapat fler perspektiv och på så sätt en större objektivitet till data. En stor risk i kvalitativ forskning är

intervjuareffekten enligt Hyman (1949). Den mänskliga faktorn är i denna undersökning oundviklig då den alltid existerar när intervjuer genomförs. Trots att en intervjuguide fanns och följdes så var dessa intervjuer semistrukturerade och i vissa fall kan intervjuarna omedvetet ha påverkat intervjupersonens svar. En reflektion som dessutom görs är att frågorna som ställdes ibland kan ha uppfattats ledande. I dessa fall är det svårt att avgöra om intervjuperson verkligen menat det hen har uttryckt eller om personen snarare blivit ”fångad i ett hörn” och nästintill känt sig tvungen att svara på ett visst sätt. Ett annat eventuellt hot mot validiteten är om intervjupersonerna i vissa fall inte ställt följdfrågor och på så sätt kanske har missat viktiga aspekter för undersökningen. Ytterligare en faktor som kan ha påverkat validiteten när det handlar om intervjuareffekt, är det faktum att intervjuarna har haft en datorskärm framför sig under intervjuernas gång på grund av att intervjuguiden har funnits där. En datorskärm kan eventuellt upplevas som en mur mellan intervjuarna och intervjupersonen, vilket skulle kunna påverka förtroendet för intervjuarna.

Även längd och plats för intervjun kan påverka validiteten. Intervjuerna pågick i ca 35 minuter och oftast i ett konferensrum ute hos företagen. Det förekom dock undantag. En intervju genomfördes över telefon och två stycken som videokonferenser. Detta skapar olika problem. För det första har telefonintervjun skett utan någon form av kontakt face-to-face. Att inte se personen som intervjuar dig skulle eventuellt kunna skapa ett lägre förtroende för personen och på så sätt leda till att begränsad information delas. Detta hotar trovärdigheten i intervjun och på så sätt också validiteten. Intervjuerna som genomfördes som videokonferenser fungerade på exakt samma sätt som de fysiska intervjuerna, med skillnaden att det skedde genom en skärm. Att detta skulle upplevas annorlunda än en fysisk intervju är svårt att se, men att det skulle kunna påverka hur mycket som uppfattas av det som sägs är ett faktum. För att motverka detta har intervjuerna spelats in, precis som alla andra, och det går därför att lyssna på intervjuerna i efterhand om uppfattningen finns att något har missats.

Undersökning har ämnat studera begreppet employer branding. Att validiteten inte är helt uppfyllt är ett faktum. Begreppet employer branding består av två olika delar, intern och extern. Studien har haft som fokus att endast undersöka den externa delen. Många företag väljer att nämna att intern employer branding är en väsentlig grund för extern employer branding, något som hotar validiteten trots att endast den externa biten varit syfte att undersöka.

Vad som ytterligare skulle kunna diskuteras är hur frågorna i intervjuguiden är konstruerade. För att validiteten i undersökningen ska vara hög krävs det att frågorna fångar alla aspekter som bygger upp ett begrepp eller fenomen. För att kunna få valida svar från

intervjupersonerna utifrån dessa begrepp så krävs det därmed att begreppen har brutits ner och förklarats tillräckligt i frågeställningen. Intervjuarna i undersökningen hade därför som vana att definiera och förklara dessa begrepp i intervjun för att på så sätt säkerställa en högre validitet.

Utifrån grounded theory är det svårt att säkerställa om den teoretiska mättnaden är uppnådd. Troligtvis skulle teman och kategorier i materialet kunnat diskuteras ytterligare för att närma sig denna mättnad. Däremot har det funnits en begränsning i form av tid i undersökningen, vilket har gjort att processen har blivit tvungen att påskyndas i en viss mån. Detta kan således vara ett hot mot undersökningens validitet.

Validiteten baserad på Langemars (2008) kriterium kan anses vara uppnådd till en viss mån. Meningsfullheten är ett relativt diffust begrepp och svår att helt säkerställa. Eftersom undersökningen håller sig till ett specifikt ämne och syftet uppnås genom besvarandet av frågeställningarna, kan meningsfullheten därmed tyckas vara åstadkommen. I redovisningen av studien klargörs det också tydligt vilka avgränsningar och brister studien besitter. Av det här skapas en förståelse och undersökningen får meningsfullhet i den specifika kontext som har studerats. Koherensen kan också anses vara uppnådd på så sätt att motsägelser i diskussionen har undvikits. Där slutsatser inte har kunnat dras, har detta nämnts för att inte skapa stridigheter. Instämmande som ytterligare är ett kriterium för validiteten förekommer däremot näst intill inte alls i studien. Deltagarna fick möjlighet att säkerställa de citat som används i redovisningen av studien, men inte mer än detta. Bekräftelsen av citaten gav författarna en säkerhet i att just de aspekterna som citaten belyser är rätt uppfattade. Däremot exemplifierar citaten en så pass liten del av hela studien, vilket gör att instämmandet inte säkerställs. Detta hade enkelt kunnat tillförsäkras om deltagarna hade kunnat tänka sig ställa upp på ett instämmande. Dessvärre handlar det mer om tidsbrist i studien vilket därmed är anledningen till varför författarna inte har lyft detta.

Kriteriet om samstämmighet är också värt att nämna. Studier som belyser samma ämne i en likadan kontext har inte kunnat påträffas, men delar av olika teorier och tidigare forskning är bekräftade i diskussionen. Det råder därmed inte en fullständig samstämmighet utan den är begränsad. Samtidigt skulle samstämmighet kunna liknas vid replikerbarhet, vilket diskuteras nedan.

Replikerbarhet. Undersökningen är så pass beroende av de specifika företag och intervjupersoner som deltagit samt den analysmetod som använts, vilket synnerligen gör att det är svårt att replikera studien. Troligtvis skulle andra resultat och resonemang föras om studien genomfördes på nytt. Däremot är detta i led med vad som är syftet med kvalitativ

metod och inget krav som måste uppfyllas. Replikerbarhet kan däremot baseras på meningsfullheten i en undersökning enligt Langemar (2008). Detta är därmed redan diskuterat i avsnittet gällande validitet.

I studien uppfylls däremot kriteriet om interbedömarreliabilitet. Detta eftersom bägge författarna i dataanalysen plockade ut teman och kategoriserade på varsitt håll för att därefter ställa resultaten mot varandra och kunna jämföra. Genom detta säkerställs denna typ av reliabilitet eftersom en mer djupare diskussion kunde hållas vilket skapade mer förståelse för tematiseringen och sammanhangen. Undersökningen uppfyller till en viss mån även test retest-reliabiliteten. Eftersom två intervjuer kunde genomföras på hälften av de företag som deltog i undersökningen, kunde informationen som uppgavs i intervjuerna bekräftas och stärkas. Att föredra hade självklart varit att kunna förhålla sig till denna metod på alla företagen, men eftersom företagen frivilligt fått välja om de vill delta eller ej i undersökningen, ligger bollen därför på deras planhalva i denna fråga.

Förförståelse och tolkning. En ständig risk med kvalitativa undersökningar är den förförståelse forskarna besitter. Det har inför denna uppsats funnits en förståelse för begreppet employer branding sedan tidigare och dessutom en förståelse för att IT är en bristkompetens. Risken för att detta har påverkat hur svaren tolkas är alltså överhängande. Å andra sidan hade det varit problematiskt att hålla intervjuer om ämnet utan en förståelse för fenomenet. Ytterligare en förförståelse som skapas under undersökningens gång är den som berör vad tidigare företag har svarat på frågorna. Redan efter första intervjun har författarna fått en förståelse för hur de olika företagen skulle kunna tänkas svara vilket är en riskfaktor då det kan hända att intervjuarna lyssnar efter vissa specifika svar. Detta motverkas dock till viss del genom transkriberingen som sker efter intervjuerna. I detta skede skrivs exakta svar ned och intervjuerna får eventuellt en ny syn på det som har sagts.

Slutsats

Den främsta slutsatsen som dras ur undersökningen är att mjuka värden anses vara av betydelse för företag när de ska rekrytera nya medarbetare. De mjuka värdena syftar till att se till människan och kan i denna studie sammanfattas med några av de teman som har identifierats, det vill säga delaktighet, rätt konsult på rätt uppdrag, öppenhet, vårda relationer, sociala aktiviteter, balans mellan arbete och privatliv, personlig kontakt och arbetsklimat. De flesta företagen uttrycker sig också om att själva attraherandet inleds främst i det första personliga mötet med kandidaterna. Det är alltså i detta steg som företagen väljer att presentera sig själva. Även hårda värden så som utvecklingsmöjligheter är uppenbarligen

också viktigt för företagen. Däremot är det främst de företag av större karaktär som väljer att marknadsföra sig med detta. Om storleken av företagen studeras kan ytterligare slutsatser dras. De större företagen arbetar mer strategiskt med employer branding och mer aktivt med att få in fler kvinnor i företaget. Mer generella slutsatser som är indirekt kopplade till employer branding är att alla företag använder sig av search som metod i rekryteringsprocessen, samt att de anser att det föreligger utmaningar med att skapa medvetenhet om företagen hos framtida arbetstagare och att det finns en problematik med en jämn könsfördelning på arbetsplatsen.

Förslag på vidare forskning

Som tidigare nämnts har studien avgränsats till att undersöka den externa aspekten av employer branding. Många av företagen har också valt att ta upp betydelsen av den interna delen av fenomenet. Att undersöka bägge delarna av begreppet hade därför skapat en djupare förståelse för att inte bara studera hur företag kan attrahera nya medarbetare, utan också behålla arbetskraften. Det är inte gynnsamt för företag att ständigt rekrytera ny personal som inte blir långvarig. Därav är det av stor vikt att även lägga fokus på den interna branding. Studien skulle även kunna genomföras med fler företag som deltar. Om fler intervjuer på fler IT-konsultföretag hade kunnat utföras, finns det större möjlighet till att kunna generalisera resultaten till ett bredare spektrum.

Referenser

- Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber, 2015 (Kina). 13, 2 5-27, 29, 37-41, 51-52, 51-52, 63-64.
- Arbetsförmedlingen. (u.å.) *Var finns jobben? Bedömning till och med första halvåret 2018*. Hämtad 17 nov 2017 från Arbetsförmedlingen
<https://www.arbetsformedlingen.se/download/18.71c9e39c15c9ec782ddb8061/1498639892813/Var+finns+jobben-forsta-halvaret-2018.pdf>
- Anonym. (2017). Make Tech Her Story: What needs to change to inspire girls' pursuit of IT careers. *Education Digest*, 82(5), 55-59.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2015). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24:2, Doi: 10.1080/02650487.2005.11072912, 151-172.
- BLT. (2017) *IT-branschen varnar för stor kompetensbrist*. Hämtad 21 dec 2017 från BLT.
<http://www.blt.se/tt-ekonomi/it-branschen-varnar-for-stor-kompetensbrist/>
- Cascio, W. F., & Graham, B. Z. (2016). New Strategic Role for HR: Leading the Employer-Branding Process. *Organization Management Journal (Routledge)*, 13(4), Doi:10.1080/15416518.2016.1244640- kap. "Role of strategic HR in leading the employer-branding process"
- Çavdar, H. (2010). Finding and Selecting Employee Stages in Business, *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(19), 79-93.
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(Crowdsourcing), 197-205.
- Finlay, W., & E. Coverdill, J. (1999). The Search Game: Organizational Conflicts and the Use of Headhunters. *The Sociological Quarterly*, (1), 11, 15-16.
- Fürth, T. (2002). *80-talisterna kommer: om kollektiva egoister, självuppoffrande livsnjutare och andra ungdomar*. Uppsala: Konsultförl./Uppsala Publ. House, 2002 (Halmstad: Bulls tr.). 118-119.
- Franziska, T., Norbert K., S., & Laurent, I. (2004). Work Related and "Private" Social Interactions at Work. *Social Indicators Research*, (1/2), 147 -157.
- Guion, R. M. (2011). *Assessment, measurement, and prediction for personnel decisions.*, 2nd ed. New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group, 3-6.
- Hyman, H. & Stember, H. (1949). Interviewer Effects in the Classification of Responses. *The Public Opinion Quarterly*, (4), 669.
- IT & Telekomföretagen: *IT-statistik*. (2017). Hämtad 15 nov från

- <https://www.itotelekomforetagen.se/fakta-och-debatt/statistik>
- Kirk, J. & Miller, M. L. (1986). *Qualitative Research Methods: Reliability and validity in qualitative research*. Newbury Park, CA: SAGE Publications. kap. Objectivity in Qualitative Research, Reliability and Validity and The Problem of Validity.
- Kucherov, D., & Zamulin, A. (2016). Employer branding practices for young talents in IT companies (Russian experience). *Human Resource Development International*, 19(2), Doi:10.1080/13678868.2016.1144425. 178.
- Kupperschmidt, B. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
- Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi: att låta en värld öppna sig*. Stockholm: Liber, 2008 (Slovenien). 106–120.
- Luftman, J., & Ben-Zvi, T. (2010). Key issues for IT executives 2009: difficult economy's impact on IT. *MIS Quarterly Executive*, 9(1), 49-59.
- McCabe, M. B. (2017). Social media marketing strategies for career advancement: an analysis of LinkedIn. *Journal Of Business & Behavioral Sciences*, 29(1), 88-90.
- Nordh. H. (2014). *Svårt att rekrytera till it-avdelningen*. Hämtad 21 dec 2017. <https://cio.idg.se/2.1782/1.594258/svart-att-rekrytera-till-it-avdelningen>
- Oktay, J. S. (2012). *Grounded Theory*. Lanham, MD: Oxford University, 2012. Kap 1, 3, 4
- Orlov, L. M. (2007). What Women Want. *Cio*, 21(4), 28-33.
- Passer, M. W. (2008). *Psychology: the science of mind and behaviour*. New York: McGraw-Hill Higher Education; London: McGraw-Hill [distributör], cop. 2009. 450.
- Patel, R., & Davidson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur, 1994.78-86.
- Vatsa, M. (2016). Leveraging Employer Branding for Organizational Success. *Review Of Management*, 6(1/2), 9-13.
- Verma, D., & Ahmad, A. (2016). Employer Branding: The Solution to Create Talented Workforce. *IUP Journal Of Brand Management*, 13(1), 42-56.
- Yukl, G. A., & Kaulio, M. (2012). *Ledarskap i organisationer*. [Elektronisk resurs]. Harlow: Prentice Hall, 2012. 22–25.

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

Etik

- *Konfidentialitet* - "Vi kommer i vår redovisning av denna intervju inte föra fram information om vilket företag, namn, ålder och kön det gäller. Däremot kan din position komma att nämnas. Känns det okej?"
- *Citat* - "Är det okej om vi använder oss av citat?"
- "OK om vi spelar in?"

Förklara syftet med intervjun och definiera employer branding.

Inledning

- Berätta lite kortfattat om vilken position har du på företaget?
 - På vilket sätt jobbar du med employer branding i rekryteringsprocesser?
- Berätta lite kort om företaget?
 - Antal anställda?
 - Hur länge har ni funnits?

Huvuddel

- *Varför* vill man jobba hos er?
 - Varierar vad ni väljer att trycka på beroende på vilken tjänst ni utlyser?
- Upplever du att det är en skillnad på hur många manliga vs kvinnliga ansökningar ni får?
 - Väljer ni att trycka på olika saker beroende på om det är en kvinna/man ni söker?

- Berthon, Ewing & Hah:

Det finns en modell som menar på att det finns fem olika faktorer som påverkar ett företags externa varumärke. Väljer ni att locka med dessa? På vilket sätt?

- Sociala värden? Bra arbetsklimat
- Ekonomiska värden? Lön och andra ekonomiska förmåner
- Intressevärden? Intressanta arbetsuppgifter
- Appliceringsvärden? Möjlighet att använda sin kompetens i arbetsuppgifterna
- Utvecklingsvärden? Möjlighet till att utvecklas

- Med tanke på de anledningar som du tog upp gällande varför arbetssökande väljer ert företag: *Hur* förmedlar ni dessa i rekryteringsprocessen?
 - När?
 - Var?
- Jobbar ni aktivt med Employer Branding i rekryteringsprocessen?
 - På vilket sätt?
- Jobbar ni strategiskt med employer branding?
 - Om ja: Hur?
Flera som jobbar aktivt med employer branding i rekryteringsprocessen?
 - Om nej: Varför inte?
- Vilka utmaningar står ni inför när det gäller employer branding?
- Tycker du att det finns något viktigt i sammanhanget som vi inte tagit upp?

Bilaga 2: Tabell 1. Kodning av företag och intervjupersoner

	Företag 1 Litet	Företag 2 Medelstort	Företag 3 Litet	Företag 4 Stort	Företag 5 Stort	Företag 6 Medelstort
Intervjuperson 1	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	6.1
Intervjuperson 2	1.2	2.2				6.2

Bilaga 3: Tabell 2. Översiktlig bild över teman och dess subkategorier.

Huvudrubrik	Subkategori	Subkategori	Subkategori	Subkategori
Lön				
Attraktiva uppdragsgivare				
Individfokus	Delaktighet	Rätt konsult på rätt uppdrag	Vårda relationer	Öppenhet
Värderingar	Laganda			
Arbetsklimat				
Kompetenta medarbetare				
Personlig kontakt				
Teknik i framkant				
Search	LinkedIn	Passivt sökande	Nätverk/kontakter	
Utvecklingsmöjligheter	Karriärmöjligheter	Utbildning	Det dagliga arbetet	
Sociala aktiviteter				
Skapa medvetenhet				
Genus				
Ledarskap				
Balans mellan arbete och privatliv				