



Högskolan Kristianstad
291 88 Kristianstad
044-20 30 00
www.hkr.se

Magister uppsats

Våren 2014

Kristianstad Högskola
Sektionen för Hälsa och Samhälle

Employer branding:

En studie om hur professionella mindre tjänsteföretag attraherar, behåller och motiverar anställda.

Författare:

Atthe Qerimaj:

Atqe0001@stud.hkr.se

Marcus Mattisson:

Mama0140stud.hkr.se

Handledare:

Elin Smith

Examinator:

Timurs Umans

Abstrakt

Forskningen visar att det börjar bli ont om kompetenta medarbetare och att det snart är viktigare att behålla sina kompetenta medarbetare än själva kunderna. Syftet med forskningsstudien har varit att skapa förståelse för hur professionella mindre tjänsteföretag som revisions- och redovisningsbyråer arbetar med employer branding för att kunna bli attraktiva arbetsgivare. Totalt intervjuades sex personer från sex mindre revisions- och redovisningsbyråer. Intervjuernas fokus låg på två huvudområden: extern- och intern employer branding. Resultatet visade att fem utav de sex tjänsteföretagen inte arbetar med att attrahera nya talangfulla medarbetare (Extern employer branding). Men samtliga företag arbetar med att deras befintliga medarbetare skall motiveras och stanna kvar inom organisationen (Intern employer branding). Däremot var det endast en utav de undersökta företagen som medvetet arbetade med att motivera och behålla sina medarbetare som ett steg i processen för att stärka sitt employer branding. Slutsatsen är att majoriteten av de tillfrågade professionella mindre tjänsteföretagen i studien inte arbetar aktivt och medvetet med både stegen i processen för att skapa ett starkt employer branding.

Nyckelord: Extern- och intern employer branding, förmåner, belöning, kommunikationskanaler, motivera och attrahera medarbetare

Introduktion

I mångt och mycket är dagens samhälle väldigt tjänsteorienterat. I västvärlden jobbar cirka två tredjedelar av alla människor inom tjänstesektorn (Sveiby, 1995). Enligt Sveiby & Risling (1986) kan man dela in tjänstesektorn i två olika grupper, traditionella tjänsteföretag och professionella tjänsteföretag. Skillnaden mellan dessa är bland annat att professionella tjänsteföretag har mer komplexa och icke standardiserade problemlösningar, samt att kunderna kallas för klienter och behandlas individuellt (Ibid.). Man definierar ett professionellt tjänsteföretag som en organisation med högutbildad personal som sedan säljer sin kompetens (Ibid.). Jurister, läkare, konsulter och revisorer är exempel på yrkesgrupper som arbetar i professionella tjänsteföretag (Greenwood & Suddaby, 2006; Sveiby & Risling, 1986). Wilden et al (2010) och Sveiby (1995) menar att hos professionella tjänsteföretag är det framförallt personalen som är viktigast, eftersom deras kompetens är en av de bidragande orsakerna till att verksamheten fortlever och blir framgångsrik.

En viktig uppgift för professionella tjänsteföretag blir därmed att utveckla en strategi och försäkra sig att de har tillräckligt med kompetenta medarbetare för att driva vidare sin affärsverksamhet (Wilden, Gudergan & Lings, 2010). Därför är det vanligt att större organisationer har en Human Resource - avdelning (hädanefter HR) som hanterar personalfrågor och det intellektuella kapitalet.

Det intellektuella kapitalet är en immateriell tillgång och berör således humankapitalet (Bjurklo & Kardemark, 2003). Humankapitalet är som tidigare nämnts den viktigaste resursen i professionella tjänsteföretag (Wilden et al, 2010; Barrow & Mosley 2005; Bjurklo & Kardemark, 2003). Därför använder organisationer humankapitalet som en form av strategi för att öka verksamhetens konkurrensfördelar (Becton & Schraeder, 2009). Om professionella tjänsteföretag ska lyckas med sin HR- strategi måste dessa dels kunna attrahera talangfulla medarbetare men även motivera dem att stanna inom organisationen (Know & Freeman, 2006). Detta är viktigt då medarbetarnas kompetens är den bidragande orsaken som gör att organisationens tjänster differentierar sig från konkurrenternas (Ibid.). Ewing, Pitt, De Bussy och Berthon (2002) nämner att personalen i professionella tjänsteföretag ibland är viktigare att behålla än själva kunderna. Forskning visar också att det i framtiden kommer att bli hårdare konkurrens om kompetenta medarbetare för organisationer snarare än om kunder. (Chhabbar & Sharma, 2012; Moroko & Uncles, 2008; Ewing et al, 2002). Ett sätt för professionella tjänsteföretag att attrahera och behålla kompetenta medarbetare är genom strategin employer branding (hädanefter EB) (Wilden et al, 2010; Backhaus & Tikoo, 2004).

Större professionella tjänsteföretag arbetar med EB för att göra sig till en attraktiv arbetsgivare och därmed attrahera nya kompetenta medarbetare (Gray, 2009; Barrow & Mosley, 2005). Detta är en HR- strategi som organisationer använder sig av för att bli mer konkurrenskraftiga på arbetsmarknaden (Moroko & Uncles, 2008; Minchington, 2006; Barrow & Mosley, 2005; Backhaus & Tikoo, 2004). Professionella tjänsteföretag satsar på EB för att skapa sig ett trovärdigt rykte på arbetsmarknaden, locka till sig nya kompetenta och talangfulla medarbetare samt behålla dem (Thambert, 2012; Alvesson, 2004). Parment (2008) påvisar att arbetstagare födda mellan 1977 - 1990 har en helt annan inställning till att arbeta på ett och samma ställe under hela sitt liv. Det är en kostsam och tidskrävande process för organisationer att hitta och anställa nya medarbetare. Detta kan vara en bidragande faktor till varför det har blivit viktigare för organisationer att skapa ett starkt EB.

Det förekommer en mängd studier inom ämnet EB (Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013; Flygelring & Synneby, 2012; Augustsson, Brofeldt & Von Celsing, 2010; Karlsson, 2010; Bränd, Hägglund & Nilsson, 2009; Ekman & Karlsson, 2008). I dessa studier har man undersökt hur större organisationer arbetar med employer branding (Heilmann, Saarenketo & Liikkanen, 2013; Lievens, 2007). Större organisationer har HR- avdelningar och mer resurser till sitt förfogande (Campbell & Summers, 1995). Av den anledningen har det forskats om hur större organisationer har valt att jobba med sina HR- strategier. Det förekommer även studier där potentiella arbetstagare har studerats genom studenters perspektiv. Här tillfrågas studenterna vad en arbetsgivare ska erbjuda nyanställda för att de ska attraheras och stanna kvar i ett företag (Van Hoye, Bas, Cromheecke & Lievens, 2013; Chhabar & Sharma, 2012).

Därför förekommer det ett forskningsgap inom området EB, eftersom det sällan har forskats om hur professionella mindre tjänsteföretag arbetar med EB. Enligt Marr, Sherrard & Prendergast (1996) har professionella mindre tjänsteföretag inte någon avdelning som arbetar med särskilda HR-strategier. De menar att det oftast är de ledande personerna inom företagen som arbetar med dylika frågor och att det numera tillhör ett av deras olika ansvarsområden (Ibid.). Av denna anledning har det inte forskats om hur mindre organisationer arbetar med HR- strategin EB. Precis som större organisationer har även mindre organisationer behov av att attrahera nya talangfulla medarbetare samt behålla och motivera sina befintliga. Mindre organisationer har oftast färre resurser, vilket kan innebära att de inte har samma möjlighet att arbeta med EB som de större organisationerna har (Campbell & Summers, 1995).

Genom ovanstående argument blir det därför intressant att undersöka hur professionella mindre tjänsteföretag arbetar med strategin EB. Syftet med studien blir att få en uppfattning om hur dessa organisationer arbetar för att attrahera, behålla och motivera talangfulla medarbetare, då humankapitalet är den viktigaste resursen som ett professionellt tjänsteföretag har tillgång till. Det empiriska området som kommer att undersökas är mindre revisions- och redovisningsbyråer. Forskningsstudien kommer därför att ge en uppfattning hur dessa professionella mindre tjänsteföretag arbetar med EB.

Introduktion till EB

Självva begreppet EB är relativt nytt och började först brukas i mitten på 90-talet (Ambler & Barrow, 1996). Syftet med EB är för företag att försöka differentiera sig gentemot sina konkurrenter genom att beskriva fördelarna med företaget.

Detta kan göras via extern- och intern EB (Backhaus & Tikoo, 2004). EB är en del av strategin human resource management, som är en strategi för hur man ska uppnå de organisatoriska målen (Fombrun, Tichy & Devanna, 1984). Genom att visa samhället att man som arbetsgivare differentierar sig mot andra konkurrerande arbetsgivare kan företaget attrahera nya och talangfulla medarbetare (Ibid.). Ett framgångsrikt EB skapar även ett starkt varumärke, vilket leder till att företaget blir en eftertraktad arbetsgivare (Pritchard, 2014; Bratton & Gold, 2007; Lievens, 2007).

Begreppet varumärke eller "brand" har fram tills slutet av 1990- talet mestadels associerats med konsumentvaror och tjänster. Idag är det dock en helt annan syn på begreppet varumärke, vilket kan i stort sätt associeras till vad som helst om det har en distinkt identitet, anseende eller association (Barrow & Mosely, 2005). Pritchard (2014) menar att företag ofta är omedvetna om hur de uppfattas av allmänheten. Vidare hävdar Pritchard (2014) att potentiella arbetssökanden ofta överväger företag utifrån deras eventuella erfarenheter eller som kund hos företaget (Ibid.). Ju mer spännande tjänster och produkter ett företag erbjuder sina klienter desto större är sannolikheten att företaget betraktas som en spännande arbetsgivare, och får genom det fler ansökningar (Ibid.).

När företag skall arbeta med sin EB- strategi är det viktigt att dessa snabbt definierar vilken/vilka som är deras målgrupp. En anledning är resursfördelningen. Företag vill ogärna satsa tid och resurser på dem som inte är deras målgrupp (Parament & Dyhre, 2009; Aaker, 1996). Enligt Parament & Dyhre (2009) kan företag dela upp arbetet med EB i fem olika steg. Nulägesanalys är det första som företaget bör göra för att bättre förstå hur attraktivt det är beroende på olika målgrupper. Denna självkänedom får företaget genom att göra studier både internt och externt. Det i sin tur leder till att företagen kan ställa upp tydliga mål samt bättre jämföra sig med sina konkurrenter. Det är även viktigt att företag har en uppfattning om hur konkurrensen för arbetskraften ser ut samt vart arbetstagarna tar vägen (Ibid.). I det andra steget måste företagen jobba med sitt employer value proposition (hädanefter EVP). Det är av stor vikt att företaget har ett starkt EVP eftersom det ger befintliga och framtida anställda anledning till att arbeta för företaget. Detta skapar även fördelar i konkurrens gentemot andra. Det tredje steget är att välja lämplig kommunikations kanaler vid uppbyggnaden av ett starkt EB (Parament & Dyhre, 2009; Van Hoyer & Lievens; 2009, Aaker, 1996). Vid det här skedet bör företaget veta vad de vill förmedla och vem deras målgrupp är, nu gäller det att hitta den lämpligaste sättet för att nå ut till dem (Ibid.).

I det fjärde steget måste företaget ha rätt kommunikations material, i form av ord och bilder. Därför är det viktigt att den identitet som företaget försöker skapa genom olika marknadsföringsinsatser stämmer överens med deras EVP (Ibid.). Det är viktigt att den identitet företaget försöker skapa genom olika marknadsföringsinsatser stämmer överens med dess EVP (Ibid.). I det femte och sista steget skall man med hjälp av olika aktiviteter framföra företagets EVP. Till hjälp har man kommunikationsmaterialet som har tagits fram i tidigare skede och via de kommunikationskanaler som man har valt (Ibid.).

Vidare kan EB ses som en process med två olika steg. Dessa två steg benämns som extern- och intern EB (Backhaus & Tikoo, 2004). De är beroende av varandra för att arbetsgivare ska kunna skapa sig ett starkt EB. Arbetsgivare kan dock välja med att arbeta med båda stegen eller bara det ena. Däremot blir inte EB lika starkt om de enbart arbetar med ett av de olika stegen (Ibid.).

Extern Employer Branding

Extern employer branding (hädanefter EEB) handlar om hur man attraherar talangfulla medarbetare. Det är viktigt att medarbetare med ledande befattningar på olika avdelningar som exempelvis HR och marknadsföring är involverade i planeringen och utformandet av EEB (Scott & Lane, 2000). Vidare är det också viktigt att de anställda på företaget som har utsetts att skapa och stärka studentrelationer är med i planeringen av EEB, då de har en insikt om hur studenter uppfattar företaget (Cable & Yu, 2006).

För att kunna locka talangfulla medarbetare är det viktigt att företagen väljer lämpliga kommunikationskanaler (Girard & Fallery, 2010; Parament & Dyhre, 2009; Van Hoyer & Lievens; 2009 Aaker, 1996). Keller (1993) tar upp två avgörande kommunikations kanaler för att en organisations EEB ska bli framgångsrikt, talespersoner och evenemang (Ibid.). Genom talespersoner kan arbetsgivarens medarbetare nå ut till framtida medarbetare som exempelvis nyutexaminerade studenter. Organisationens medarbetare stärker således företagets EEB genom att hålla en god kommunikation med potentiella arbetssökande och studenter vad gäller företagets fördelar (Lievens, Van Hoyer & Anseel, 2007; Small & Quinn, 2007; Gotsi & Wilson, 2001; Keller, 1993). Detta anses vara ett bra tillvägagångssätt ur informationssynpunkt men också rekrytering av talangfulla medarbetare till organisationer (Ibid.).

Genom detta får potentiella medarbetare en bredare inblick i företagen och kan därmed attraheras (Lievens et al, 2007; Small & Quinn, 2007; Keller, 1993). Ju mer information som når ut till potentiella medarbetare desto större blir sannolikheten att dessa sedan söker sig till företagen (Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993).

Den andra metoden är evenemang som är kopplat till marknadsföring, vilket innebär att företag vill nå ut till externa intressenter. Detta görs genom att anordna olika aktiviteter där företagen marknadsför sig (Sneath, Finney & Close, 2005; Keller, 1993). Denna typ av marknadsföring anses vara en effektivare metod än vanlig traditionell marknadsföring (Keller, 1993). Marknadsföring via evenemang kan skapa och stärka företagets EEB. Detta kan göras genom att målgruppen som företagen vill nå ut till upplever att evenemangen ökar förtroendet till företagen och på så vis attraherar medarbetare (Ibid.).

Företags EEB måste kontinuerligt sträva efter att förbättras för att uppfylla marknadens behov samt för att locka till sig fler medarbetare med unik kompetens (Backhaus & Tikoo, 2004; Sullivan, 2004). Vidare nämner Moroko & Uncles (2008) att ett företags EVP är en avgörande ifall företagets EEB skall bli framgångsrikt. EVP innebär att arbetsgivare talar om fördelarna för arbetstagare med att arbeta inom sin organisation och vad arbetstagaren kan vinna på det (Parment & Dyhre, 2009; Moroko & Uncles, 2008; Sullivan, 2004). Om ett företag differentierar sig från sina konkurrenter kan det ge konkurrensfördelar (Moroko & Uncles, 2008) i rekryteringskampen om talangfulla medarbetare (Minchington, 2006; Barrow & Mosley, 2005; Backhaus & Tikoo, 2004). Om ett företag däremot tvingas dra ner på sin verksamhet och avskeda medarbetare, kan det leda till att företagets EEB påverkas negativt i allmänhetens ögon (Parment & Dyhre, 2009). Medarbetarna måste kontinuerligt försöka stärka företagets EB så att de anställda som tvingas gå behåller samma positiva intryck av företaget som tidigare (Ibid.). Detta tyder på att EB är en god investering då det inte påverkas av marknaden eller det ekonomiska klimatet (Ibid.).

När företagen sedan vill undersöka om de har lyckats med sin EEB, kan de delta i olika attraktivitetsmätningar som exempelvis Universums företagsbarometrar. När ett företag publicerar sig i en sådan lista ökar dess trovärdighet och det kan påverka potentiella arbetssökandes uppfattning om organisationen (Sullivan, 2004). Genom att göra sådana mätningar kan vissa åsikter och uppfattningar om företaget lyftas fram.

Dessa undersökningar riktar in sig på att tydliggöra vilken uppfattning omgivningen och potentiella medarbetare har om företaget och inte vad själva medarbetarna anser (Heilmann et al, 2013).

Intern Employer Branding

Intern employer branding (hädanefter IEB) är det sista steget i EB och innebär hur företagen bär sig åt för att behålla och motivera sina nuvarande medarbetare (Backhaus & Tikoo, 2004). Det är viktigt att se till att ens befintliga medarbetare trivs och har möjlighet att utvecklas inom organisationen (Ibid.). Axelsson (1996) nämner att det förekommer tre olika åtgärder som företag bör fokusera på för att deras medarbetare skall stanna och motiveras. Den första åtgärden innebär att företagen skall erbjuda befordran och personalrörlighet (Heilmann et al, 2013; Axelsson, 1996). Den andra åtgärden är att företagen skall erbjuda sina anställda interna utbildningar för att utvecklas och därmed hållas motiverade (Ibid.). Dessa utbildningar kan omfatta projektutbildningar och andra interna utbildningar som berör utförandet av arbetet (Axelsson, 1996). I den sista åtgärden menar Axelsson (1996) att personalen motiveras över organisations förändringar som exempelvis arbetsutvidgning och självstyrande enheter (Ibid.).

Även Alvesson & Sveningsson (2007) förklarar hur det går att motivera sina medarbetare i ett företag. Forskarna menar att motivation går att dela in i tre olika kategorier. Dessa tre är inre motivation, instrumentell motivation och interaktiv motivation (Ibid.). I den inre motivationen berörs faktorer som påverkar anställda till att trivas och motiveras inom organisationerna. Dessa faktorer är motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Motivationsfaktorerna ger anställda inom organisationer ökad trivsel och produktivitet (Ibid.). Motiveringsfaktorerna omfattar anställdas utvecklingsmöjligheter, olika ansvar och uppskattning (Ibid.). Hygienfaktorerna ger anställda trivsel inom organisationen genom arbetstrygghet, fysiska och sociala arbetsförhållande samt status (Ibid.).

Den andra delen är instrumentell motivation och innefattar företagets olika incitament - och belöningsystem till sina anställda (Ibid.). Inom incitamenten omfattas monetära belöningar, övrig bonus och karriärmöjligheter (Von Nordenflycht, 2010; Gulotta, 1996). Monetära belöningar omfattar att anställda blir tilldelade pengar för goda prestationer (Jacobsen & Thorsvik, 2008; Merchant & Van der Steede, 2007; Steers & Porter, 1991). Enligt Kohn (1993) kan det uppstå negativitet när monetära belöningar delas ut till anställda i ett företag.

Detta eftersom anställda kan komma att konkurrera med varandra om vem som skall bli tilldelad förmånen, vilket kan skapa dålig stämning bland de anställda (Ibid.). Övrig bonus omfattas av icke monetära belöningar där de anställda exempelvis får beröm för goda prestationer och en känsla av att man är kompetent (Jacobsen & Thorsvik, 2008; Steers & Porter, 1991). Icke monetära belöningar kan även omfatta att företagen låter anställda delta i gruppaktiviteter utanför kontoret.

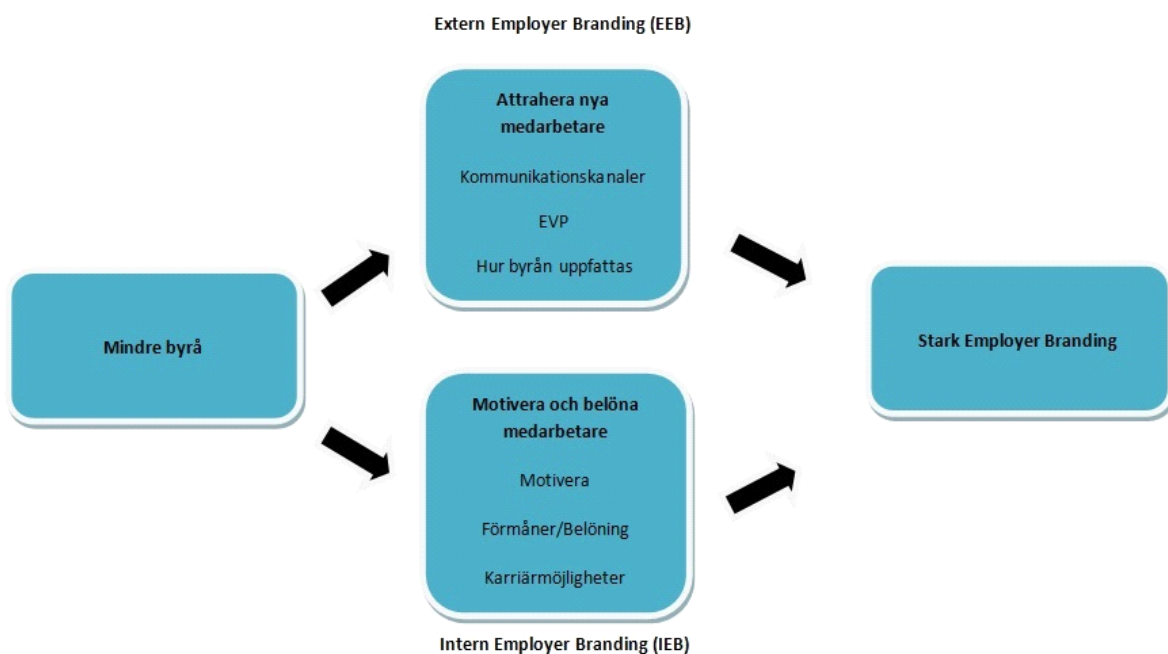
Sedan finns det karriärmöjligheter och dessa kan delas upp i fyra olika inriktningar (Larsson, Brousseau, Kling & Sweet, 2007). Den första inriktningen är expert. Denna typ av individ upplever karriär när denne stannar inom ett och samma yrke och fördjupar sig inom sitt arbetsområde (Ibid.). Den andra inriktningen är linjär inriktning vilket innebär att anställda upplever karriär när förflyttning inom samma organisation sker (Ibid.). Den tredje inriktningen är utvidgande och innebär att den anställde upplever karriär när denne får chansen att flyttas runt mellan olika arbeten för att sedan nå dit där man vill vara (Ibid.). Den sista inriktningen är episoikern och innebär att individen drivs av variation och kan byta till ett nytt arbete som är helt orelaterat med det förra (Ibid.). Den sista delen i motivation är interaktiv motivation (Alvesson & Sveningsson, 2007). Den interaktiva motivationen behandlar de anställdas roll i sociala aspekter (Ibid.). Här berörs medarbetarnas lojalitet till företagen (Alvesson, 2000). Medarbetarnas lojalitet byggs upp genom att företagsledningen informerar medarbetare hur företag drabbas när en individ eller en grupp av individer lämnar verksamheten (Ibid.). Dock förekommer det verksamheter med starkt rykte som inte har några problem med att få medarbetare att känna tillförlitlighet till företaget (Ibid.). Härmed behöver dessa verksamheter inte göra några åtgärder för att medarbetarna ska visa lojalitet (Ibid.).

Litteratursammanfattning

EB är en process som behandlas i två olika steg. Dessa steg är EEB och IEB. I EEB vill företag attrahera talangfulla medarbetare genom olika kommunikations kanaler. Heilmann et al (2013); Moroko och Uncles (2008); Sullivan (2004) och Keller (1993) beskriver olika kommunikationens kanaler som företag kan använda som exempelvis talespersoner, evenemang och EVP. Organisationer kan även delta i olika attraktivitetsmattningar som exempelvis "Företagsbarometern" för att se hur allmänheten och potentiella medarbetare uppfattar organisationerna.

På grund av att studien har riktat in sig på mindre organisationer har modellen fått anpassas lite eftersom det inte förekommer särskilt frekvent att mindre organisationer är med i olika attraktivitetsmättningar. Därför har man istället frågat respondenterna hur de tror att deras organisationer uppfattas. I IEB tas det upp hur företag skall arbeta för att behålla och motivera sina talangfulla medarbetare.

Alvesson & Sveningsson (2007) tar upp olika teorier om hur man kan motivera sina anställda. Dessa delas in tre olika grupper, motivation, instrumentell motivation och interaktiv motivation. Inom dessa grupper behandlas faktorer som leder till ökad motivation bland företagets talangfulla medarbetare. Dessa teorier är applicerbara på större organisationer med en HR- avdelning. Därför är det intressant att undersöka hur mindre organisationer som inte har en HR- avdelning arbetar med dessa generella EB -strategier. Modellen nedan förklarar hur organisationer kan stärka sitt EB genom att arbeta med EEB och IEB, där syftet är att attrahera nya medarbetare samt att behålla och motivera befintliga (se figur1).



(Figur 1: Modell av EB)

Metod

Till studien valdes en kvalitativ ansats i form av semi- strukturerade frågor. Genom att intervjua respondenterna skapas det en djupare förståelse om varför de tänker och svarar som de gör (Bryman & Bell, 2011; Denscombe, 2009). De semi- strukturerade intervjuerna har delats upp i två övergripande områden: hur de mindre organisationerna arbetar för att attrahera nya medarbetare och hur befintliga medarbetare behålls samt motiveras. För att kunna besvara de olika delarna har intervjufrågor skapats (se bilaga 2). En del av frågorna har validerats i tidigare forskningsstudier (Pritchard, 2014; Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013; Chhabar & Sharma, 2012; Flygelring & Synneby, 2012; Florea, 2011). I dessa studier har man undersökt följande: *Vad företag vill förmedla externt, vilken målgrupp man vill nå ut till, vilka kommunikations kanaler man använder och hur man behåller samt motiverar sina medarbetare.*

Vid intervjutillfällena hade vi en inledande diskussion med respondenterna för att de skulle känna sig bekväma. Intervjuerna har spelats in med diktafon och själva frågeställningen varade från 15 – 20 minuter vardera. Trots de korta intervjuerna har relevant information ändå lyckats samlas in för att besvara studiens syfte. Användandet av diktafon var högst nödvändigt då det bidrog till att relevant information inte utesluts.

Denna undersökning har vidare *begränsats* till att endast omfatta Kristianstad och Hässleholm för att hitta respondenter, då det förekom begränsat med tid och resurser. Urvalet har gjorts genom att välja ut mindre revisions och redovisningsbyråer som inte har någon HR-avdelning. De byråer som valts ut i urvalet har haft mellan 4 och 20 anställda. Orsaken till denna begränsning var att företag med 1 - 3 anställda ansågs för små. Via databasen Retriever fick vi totalt upp elva kandidater som matchade våra kriterier i de två mindre städerna.

Kandidaterna kontaktades först via e-mail i början av veckan 18. I mailet fanns information om studien och dess syfte och en förvarning att kandidaterna skulle vara förberedda inför kommande telefonsamtal från oss. Därefter *kontaktades* samtliga kandidaterna per telefon i slutet av arbetsveckan och vi bokade in tid för en intervju. Totalt var det sex kandidater som kunde delta i undersökningen och ställa upp på en intervju. Resterande fem byråer hade inte tid på grund av att det var högsäsong inom branschen. Alla respondenter kommer att vara anonyma vilket underlättar för att de ska vara ärliga och *trovärdiga* i sina svar.

Av de sex respondenterna var det två män och fyra kvinnor som intervjuades. Majoriteten av de intervjuade respondenterna hade en bred erfarenhet inom revisions- eller redovisningsbranschen, vilket presenteras i nästa avsnitt. Vidare hade även respondenterna en ledande befattning på byråerna och ansvarade för personalfrågor, vilket gjorde att de var lämpade för att besvara frågorna som hade förberetts. För att vara effektiva och spara tid har författarna delat upp och transkriberat tre intervjuer var. Därefter har en analys av respondenternas svar gjorts tillsammans av författarna för att inte några misstolkningar av resultatet skulle kunna ske (se bilaga 3). Detta har bidragit till att trovärdigheten i studien har stärkts (Bryman & Bell, 2011; Denscombe, 2009).

Enligt Bryman & Bell (2011) och Denscombe (2009) kan en *intervjuguide* bestå av semi-strukturerade intervjuer för att få en översikt av de områden som ska behandlas. Intervjuguiden delas upp i två olika huvudområden: EEB och IEB. Inom EEB undersöks det vilka *kommunikationskanaler* byrån använder, hur deras EVP är och hur byrån uppfattas. I IEB undersöks det hur byråerna *motiverar*, vilka *belöningar/förmåner* de ger och vilka *karriärmöjligheter* som finns att erbjuda.

Empirisk presentation och analys

Som tidigare nämnts har sex respondenter från både revisions- och redovisningsbyråer intervjuats. Majoriteten av respondenterna hade en bred erfarenhet inom revisions- eller redovisningsbranschen. En kort presentation av de intervjuade respondenterna följer nedan:

- **Respondent 1:** Hon har jobbat med redovisning i snart fem år och är anställd på redovisningsbyrån och har personalansvar över medarbetarna. Byrån finns på fler orter och respondenten är ansvarig för detta kontor och de är för närvarande fyra medarbetare.
- **Respondent 2:** Hon har över 15 års erfarenhet inom branschen och startade sin egen redovisningsbyrå 2009. Hon är auktoriserad redovisningskonsult och de är för närvarande fyra medarbetare på kontoret.
- **Respondent 3:** Han har 25 års erfarenhet inom branschen och är auktoriserad revisor sedan 15 år tillbaka. Han är ansvarig för medarbetarna och är en av delägarna i revisions- och redovisningsbyrån. Byrån har för närvarande sju medarbetare.

- **Respondent 4:** Han har snart 25 års erfarenhet inom branschen och är auktoriserad revisor sedan 17 år tillbaka. Han är ansvarig för medarbetarna och är en av delägare i revisions- och redovisningsbyrån. Byrån har för närvarande 16 medarbetare.
- **Respondent 5:** Hon har 30 års erfarenhet inom branschen och är auktoriserad revisor sedan 25 år tillbaka. Hon är ansvarig för medarbetare och en av delägarna samt VD för revisions- och redovisningsbyrå. Byrån har för närvarande 20 medarbetare.
- **Respondent 6:** Hon har 13 års erfarenhet inom branschen och är auktoriserad redovisningskonsult. Hon är en VD för redovisningsbyrån samt ansvarig för medarbetarna. Byrån har för närvarande nio medarbetare.

EEB

I detta avsnitt kommer den empiriska presentationen av EEB göras under rubrikerna kommunikationskanaler, EVP och hur byrån uppfattas. Sedan kommer en koppling till teorin att träda fram i slutet av avsnittet.

Kommunikationskanaler

Samtliga respondenter hade olika synsätt på hur de ska nå ut till potentiella medarbetare. Respondent 1 och 6 nämner att det är viktigt att synas för de som söker arbete. Detta görs genom att antingen marknadsföra sig eller att lägga ut annonser på olika jobbsajter. Respondent 2 och 3 nämner att det bästa sättet för att anställa nya medarbetare är att använda sitt kontaktnät och via bekanta. Respondent 3 nämner: "Men vi tar inte in någon som vi inte känner, skulle vi anställa någon är det via bekantskap så att de kan rekommendera personen". Respondent 4 tror att det effektivaste sättet för att nå till potentiella medarbetare är genom ett gott rykte och ett bra jobb. Endast respondent 5 har någon form av studentrelationer, där dem låter högskolestudenter få komma och praktisera hos dem. Resterande respondenter nämner att de inte har tid med studentrelationer då de bedömer att det finns för lite resurser till detta. Respondent 5 är de enda som aktivt arbetar med att potentiella medarbetare ska känna till dem och försöka attrahera dem. Detta gör respondent 5 genom att ställa upp på olika framtidsdagar som högskolor arrangerar. På så vis kan respondent 5 ha direkta kontaktsamtal med studenter och förmedla att deras företag är en attraktiv arbetsplats. Resterande respondenter arbetar inte aktivt med att försöka synas och attrahera nya medarbetare.

Respondent 1 nämner: “Vi går inte ut för tillfället och försöker få potentiella anställda att känna till oss. Vi behöver inte anstränga oss för att attrahera medarbetare eftersom vi får in ansökningar kontinuerligt”. Både respondent 4 och 5 är med och sponsrar olika idrottsföreningar i sina respektive områden för att synas. Men det visade sig att endast respondent 5 ställer upp på olika evenemang och presenterar företaget för att stärka varumärket. Respondent 5 nämner att de arbetar med att bygga upp deras varumärke internt och externt genom att skicka sina anställda på kurser om varumärkesuppbyggande.

EVP

När respondenterna fick frågan om hur de tror att de skiljer sig från sina konkurrenter och vad en potentiell medarbetare skulle få ut av att arbeta hos dem så var svaren olika. Respondent 2, 4, 5 och 6 nämner att på deras byråer kan man räkna med att få hjälp. Respondent 5 säger även att de kanske inte är lika formella som de större byråerna. Respondent 4 nämner samtidigt att de inte är speciellt prestigebundna som det eventuellt kan vara på större byråer. Respondent 1 tar upp att: “ Jag tror att skillnaden med att jobbar här, är att den anställde får jobba med bredare arbetsuppgifter än vad man får i större byråer”. Vidare nämner respondent 2 och 3 att det erbjuds relativt mycket frihet vid anställning hos dem. Respondenterna tror att detta är en faktor som skiljer sig åt gentemot större och mindre byråer.

Hur byrån uppfattas

Respondenterna hade blandande uppfattningar om hur de tror att deras byråer uppfattas av allmänheten och potentiella medarbetare. Respondenterna anser att deras byråer uppfattas som exempelvis en gemytlig arbetsplats (respondent 1), lojala och engagerade (respondent 2), en bra byrå (respondent 4), en trevlig arbetsplats (respondent 5) och seriösa samt engagerade (respondent 6). Endast respondent 3 menar att allmänheten inte har någon större uppfattning om dem och hur de är som en arbetsplats, eftersom de håller en ganska låg profil. För att bli en attraktiv arbetsgivare bör verksamheterna förmedla till potentiella medarbetare fördelarna med att arbeta på byrån.

Fyra av de sex respondenterna anser att trivsel är den viktigaste faktorn som bör förmedlas till potentiella medarbetare. Respondent 1 och 6 anser dock att det bör förmedlas att det erbjuds eget ansvar till sina potentiella medarbetare. Det är dock endast respondent 5 som arbetar aktivt med att kommunicera fördelarna med sin byrå, vilket de gör genom att ställa upp på olika framtidsdagar och presenterar sitt företag.

Resterande respondenter väljer att inte arbeta med detta. Vidare nämner respondent 1, 4 och 6 att de inte anser att något specifikt företag är duktiga på att förmedla vad som är unik med deras arbetsplats. Respondent 2, 3 och 5 nämner även att de anser att de stora revisionsbyråerna är duktiga på att kommunicera utåt till potentiella medarbetare och att de finns med på olika mätningar över attraktiva arbetsplatser.

Analys

För att attrahera duktiga medarbetare är det viktigt att välja ut lämpliga kommunikationskanaler (Girard & Fallery, 2010; Parament & Dyhre, 2009; Van Hoye & Lievens; 2009; Aaker, 1996). Bland samtliga respondenter var det enbart respondent 5 som ansåg att det var viktigt att aktivt arbeta med att attrahera medarbetare via olika kommunikationskanaler (Ibid.). Respondent 5 brukar ställa upp på evenemang som framtidsdagar på olika högskolor. På dessa evenemang ställer olika talespersoner från byrån upp och presenterar företaget. Detta är i linje med Keller (1993), som säger att evenemang och talespersoner är det bästa sättet att stärka organisationers EEB. Det visade sig även att respondent 5 är den enda byrån som anser att det är viktigt att aktivt arbeta med att kommunicera utåt till potentiella medarbetare och lyfta fram byråns fördelar.

Detta är också i linje med teorin som säger hur viktigt det är att lyfta fram företagets fördelar (Lievens, Van Hoye & Anseel, 2007; Small & Quinn, 2007; Sullivan, 2004; Gotsi & Wilson, 2001; Keller, 1993). Respondent 5 är även samtidigt den enda byrån som aktivt arbetar med sitt EVP (Parament & Dyhre, 2009; Moroko & Uncles, 2008), då de genom olika kontaktsamtal med studenter på framtidsdagar förmedlar fördelarna med att arbeta på deras byrå. Genom detta tillvägagångssätt anser respondent 5 att de skapar sig en viss konkurrensfördel gentemot sina konkurrenter i kampen om talangfulla medarbete (Minchington, 2006; Barrow & Mosley, 2005; Backhaus & Tikoo, 2004). Anledningen till att respondent 5 skiljer sig från övriga respondenter är att de har valt att aktivt arbeta med att stärka sitt varumärke. En spekulation till varför respondent 5 väljer att aktivt arbeta med att stärka deras varumärke och bli en attraktiv arbetsgivare kan vara att de planerar på att expandera sin verksamhet i framtiden. Detta på grund av att de även på senare år har etablerat sig på en annan ort med ett kontor och fem anställda.

Om respondent 5 har ett starkt varumärke, leder det till att byrån blir en attraktiv arbetsgivare (Pritchard, 2014; Bratton & Gold, 2007; Lievens, 2007). Detta skulle kunna vara en möjlighet till varför respondent 5 arbetar aktivt med EEB.

Vidare visar den insamlade empirin att majoriteten av respondenternas (1,2,3,4 och 6) svar inte stämmer överens med teorin om EB. Majoriteten av respondenterna verkar inte ha behov av eller anser att de behöver lägga ner tid och resurser på att stärka sitt varumärke utåt och på så vis göra sig till en attraktiv arbetsplats för potentiella medarbetare. En förklaring på detta fick vi från respondent 1 när denne säger " Vi behöver inte anstränga oss för att attrahera medarbetare eftersom vi får in ansökningar kontinuerligt" En annan orsak skulle kunna vara att majoriteten av respondenterna inte finner något behov av att bli betraktade som attraktiva arbetsgivare utåt då de för stunden inte har något behov av att anställa några nya medarbetare. Dock ska EB ses som en långsiktig strategi (Parment & Dyhre, 2009) och därför bör de övriga respondenterna arbeta med EEB kontinuerligt om de ska lyckas attrahera och behålla de kompetenta medarbetare som krävs för att deras företag skall differentiera sig från konkurrenterna (Knox & Freeman, 2006). En annan möjlig förklaring skulle kunna vara vilka ambitioner respektive organisation har. Utifrån den insamlade empirin verkar det endast vara respondent 5 som även är den största av de undersökta byråerna som har ambitioner på att eventuellt utöka antalet medarbetare eller möjligtvis även etablera sig på någon ny ort.

IEB

I detta avsnitt kommer IEB att analyseras under rubrikerna motivera, förmåner/belöning och karriärmöjligheter. Sedan kommer en koppling till teorin att träda fram i slutet av avsnittet.

Motivera

Det visade sig att majoriteten av respondenterna arbetar aktivt med arbetsmiljön genom att prioritera trivseln på arbetsplatsen. Detta gör de genom att premiera och uppmuntra eget ansvar, självständigt arbete, bra arbetsmiljö. Dock visade det sig att respondent 3 och 4 svar skiljde sig från de övriga respondenterna. Respondent 3 nämner att de inte alls arbetar med att få sina medarbetare till att trivas "Vi är dåliga på det faktiskt, men var och en sköter sig själv och sina kunder". Vidare nämner respondent 4 att de lägger större fokus på exempelvis Kick-off aktiviteter, där arbetsgivare och medarbetarna gör olika aktiviteter tillsammans. De bedömer att detta är ett bra sätt för att få medarbetarna att trivas.

Respondenterna 1, 2, 4, 5 och 6 nämner att de bedömer att delaktighet i arbete, god kommunikation och utbildning är viktigt för att hålla medarbetarna motiverade. Respondent 3 nämner att de inte gör något för att hålla sina medarbetare motiverade “Vi gör inte så mycket egentligen, rent allmänt försöker vi trivas ihop. Därför är det viktigt att alla har ungefär samma synsätt här om man skall kunna trivas ihop.”

Alla respondenterna svarade enhetligt avseende medarbetarnas utbildning. De säger att om medarbetarna vill gå eller behöver en utbildning, då skickas de på utbildningen för att hålla sig uppdaterade och få in nya kunskaper inom yrket. Samtliga respondenterna menar att om man ska få en medarbetare till att stanna kvar i organisationen krävs det att de trivs i sitt arbete. Varje respondent har dock olika synsätt på hur man får sina medarbetare till att trivas. Det kan röra sig om exempelvis lön (respondent 3), eget ansvar (respondent 1), trivsel (respondent 2, 3, 4, 5 och 6), utveckling (respondent 1), prestigelös (respondent 4) och delaktighet (respondent 2) samt öppen kommunikation mellan medarbetarna (respondent 5). Vidare anser samtliga av respondenterna att de har tillräckligt med resurser för att attrahera, motivera och behålla sina medarbetare.

Respondent 3, 4, 5 och 6 nämner att de inte skulle ändra sina strategier om hur man attraherar, motiverar och behåller medarbetare om det fanns mer resurser till godo i deras företag. Respondent 1 säger att: “Kanske att man hade bytt lokal till något mer centralt och på så vis kunnat synas mer”. Respondent 2 nämner att: “Tja, om vi hade haft mer resurser hade vi kanske låtit medarbetarna ta del av någon form av bonus när året är slut”.

Förmåner/Belöning

Samtliga respondenterna nämner att de har friskvårdskort som en form av förmån. Vidare säger respondent 1, 3 och 4 att de även har ett resultatbaserat bonussystem som tillfaller alla medarbetare beroende på hur det har gått under året. Respondent 4 nämner: “Här kompenseras varje anställd för hur mycket man har presterat”. Andra förmåner som tas upp är till exempel att medarbetare har flextid (respondent 2 och 6) och övertidsersättning (respondent 5). Respondent 3 och 4 erbjuder även sina medarbetare arbetsredskap i form av mobiltelefon och dator.

Karriärmöjligheter

Något som samtliga intervjuade respondenter nämner är att de kan erbjuda sina medarbetare hjälp att få en titel, antingen som auktoriserad revisor eller auktoriserad redovisningskonsult på de respektive byråerna. Vidare nämner respondent 1 att "Det inte finns så många övriga karriärmöjligheter där man klättrar i organisationen, eftersom det finns alldeles för få ledande platser till detta". Utav samtliga respondenter var det endast respondent 4 som tog upp delägarskap/partner som en karriärmöjlighet som deras byrå skulle kunna erbjuda till en medarbetare.

Analys

Empirin visar att det enbart är den största av de undersökta byråerna som arbetar medvetet och aktivt med både EEB och IEB i processen för att skapa ett starkt EB. Vidare visar empirin att de övriga respondenterna arbetar med någon form av IEB, vilket kan leda till att byråernas EB stärks. I enlighet med teorin anser majoriteten av respondenterna att trivsel är den viktigaste faktorn för att behålla och motivera sina medarbetare (Alvesson & Sveningsson, 2007; Backhaus & Tikoo, 2004). Alvesson & Sveningsson (2007) nämner även att arbetsgivare kan motivera och behålla medarbetare genom att erbjuda dem trivsel, utvecklingsmöjligheter, ansvar m.m. Samtliga respondenter försöker motivera sina medarbetare med någon eller några av dessa faktorer, vilket ligger i linje med teorin om hur arbetsgivare kan motivera sina anställda och behålla dem (Ibid.). Enligt Heilmann et al (2013) och Axelsson (1996) kan anställda motiveras genom att utbilda dem. Detta är något som de samtliga respondenterna kontinuerligt arbetar med.

Respondent 1, 3 och 4 använder sig av instrumentell motivation (Alvesson & Sveningsson, 2007), genom att erbjuda deras anställda bonus kopplat till verksamheternas resultat. Respondent 4 har även icke monetära belöningar för sina medarbetare där det fokuseras på olika aktiviteter för sina medarbetare och deras familjer, vilket är ett sätt för byråerna att motivera och behålla sina medarbetare (Jacobsen & Thorsvik, 2008; Steers & Porter, 1991). Vidare förekommer en viss koppling till teorin om karriärmöjligheter (Von Nordenflycht, 2010; Alvesson & Sveningsson, 2007; Larsson et al 2007; Gulotta, 1996). Respondenterna förklarar att det förekommer väldigt lite karriärmöjligheter inom deras byråer, vilket innebär att dessa istället fokuserar på att deras medarbetare skall bli experter inom sitt område och få en titel som auktorisation inom revision eller redovisning.

Empirin visar även att respondenterna fokuserar på olika sorters förmåner. En del av respondenterna erbjuder förmåner som exempelvis bonussystem till sina medarbetare, andra respondenter erbjuder endast friskvårdskort för sina medarbetare. Anledning till att samtliga respondenterna tillämpar någon form av IEB kan vara för att de anser att det är viktigt att medarbetare trivs och utvecklas (Backhaus & Tikoo, 2004). Om byråerna inte skulle arbeta med att få sina medarbetare att trivas och motivera dem kan det finnas en möjlighet till att medarbetare lämnar byråerna. Detta skulle kunna leda till att EB kommer att försvagas och byråns rykte som en attraktiv arbetsplats minskar.

Vidare visade empirin att endast tre av de sex respondenterna har något incitament - eller belöningssystem kopplat till sina medarbetare prestationer. En anledning till att övriga respondenter inte tillämpar några sådant incitament - eller belöningssystem skulle kunna beror på att det kan uppstå negativ stämning bland byråernas anställda, då de kan komma att konkurrera med varandra om vem som skall bli tilldelad förmånen (Kohn, 1993). Vidare förekommer det ingen tydlig koppling till Campbell & Summers (1995) teorier om att mindre organisationer oftast har färre resurser i sin förfoga. Enligt de tillfrågade i studien anser fyra av sex att de har tillräckligt med resurser för att attrahera, motivera och behålla sina medarbetare.

Avslutande diskussion

Syftet med forskningsstudien har varit att få en bild av hur professionella mindre tjänsteföretag går till väga för att attrahera, behålla och motivera talangfulla medarbetare. Detta är viktigt eftersom humankapitalet är den viktigaste resursen som ett professionellt tjänsteföretag har tillgång till. Organisationer som har kompetenta medarbetare ökar därmed sina konkurrensfördelar (Wilden et al, 2010; Becton & Schraeder, 2009; Barrow & Mosley 2005; Bjurklo & Kardemark, 2003). Tidigare forskning visar även att det kommer bli en hårdare konkurrens om kompetenta medarbetare (Chhabar & Sharma, 2012; Moroko & Uncles, 2008; Ewing et al, 2002).

Den insamlade empirin visar hur de professionella mindre tjänsteföretag som deltog i studien arbetar med EB. Företagens målgrupp är arbetssökanden med en relevant ekonomiutbildning som gör att de kan bli behöriga för auktorisation inom redovisning och revision. Studiens resultat visade att fem av sex intervjuade respondenter inte hört talas om begreppet EB och därmed inte heller arbetar medvetet för att skapa ett starkt EB. En orsak till detta kan vara att

de mindre byråerna som deltog i studien inte är insatta i ämnet EB, då de inte har någon HR- eller marknadsföringsavdelning. I andra professionella mindre tjänsteföretag är det oftast någon i ledande befattning som arbetar med dessa frågor när det behövs (Marr et al, 1996).

Studien visade att fem utav de sex intervjuade respondenterna från de olika revisions- och redovisningsbyråer endast arbetar med att attrahera nya medarbetare när de är i behov av att anställa någon. Det var enbart den största av de undersökta byråerna som kontinuerligt arbetar med att skapa relationer till potentiella arbetssökande och ansåg att det var viktigt (Thambert, 2012; Alvesson, 2004). Samtidigt kan det bero på att dessa mindre byråer inte har ett lika stort behov av att synas eftersom de inte har samma målsättning på att expandera som till exempel större byråer. Ett annat argument skulle kunna vara att respondenterna från de mindre byråerna i studien inte har lika mycket resurser att lägga på i form av vilka kommunikationskanaler man väljer för att nå ut till potentiella medarbetare. Större byråer som exempelvis "The Big 4" har ofta mer ekonomiska resurser och kan därför synas i till exempel rikstäckande tv-reklam eller andra kommunikationskanaler (Campbell & Summers, 1995). I dagens samhälle har det även blivit allt vanligare för organisationer att synas på sociala medier som exempelvis Facebook samt Twitter och genom detta stärker företag sitt EB (Sivertzen et al, 2013). Dock arbetade inte någon av de intervjuade respondenterna med detta.

Det visade sig att samtliga av de intervjuade respondenterna i studien arbetar på något sätt för att motivera och behålla sina medarbetare. Men endast den största av de undersökta byråerna visste att detta är en del av processen för att stärka sitt EB och arbetade medvetet med det. Florea (2011) visar i sin studie att de vanligaste orsakerna till varför medarbetare byter arbete är på grund av: tid och flexibilitet, eget ansvar, utbildning, förmåner, företagskultur och lön. Den insamlade empirin i studien visar att de olika byråerna bland annat erbjuder sina medarbetare flextid, möjligheten att själva styra över sitt arbete och bonussystem. Detta skulle kunna vara en anledning till varför medarbetarna i de tillfrågade tjänsteföretagen väljer att stanna kvar (Florea, 2011).

Man kan även se att samtliga byråerna som deltog i studien har någon form av förmån, då de erbjuder sina medarbetare exempelvis friskvårdskort eller arbetsredskap i form av valfri dator och/eller mobil. En anledning till att man får just de arbetsredskapen kan bero på att det anses vara branschspecifikt. Samtidigt är det förståeligt att organisationer erbjuder sina medarbetare friskvårdskort.

Det beror på att organisationerna vill vårda om sina medarbetare på grund av att de har en bidragande roll till att verksamheten fortlever och blir framgångsrik (Wilden et al, 2010; Sveiby, 1995).

Vidare visade det sig att medarbetarnas karriärmöjligheter hos de mindre byråerna är relativt begränsade. Detta skulle kunna bero på att mindre byråer oftast finns på bara en ort och har ett fåtal ledande positioner, som redan är tillsatta. Den enda karriärmöjligheten respondenterna kan erbjuda sina medarbetare är stöttning och uppbackning för att kunna uppnå titeln, för att bli auktoriserade inom revision eller redovisning. Inom större byråer som till exempel "The Big 4" som finns utspridda längs hela landet och är även internationellt etablerade, där förekommer fler karriärmöjligheter (Campbell & Summers, 1995).

Samtliga byråer arbetar på något sätt med att motivera och behålla sina medarbetare, dock var det endast den största byrån i studien som medvetet arbetade med det som ett steg i processen för att stärka sitt EB. Om man skall skapa ett starkt EB krävs det att man arbetar kontinuerligt med båda processerna (Backhaus & Tikoo, 2004). Slutsatsen blir därmed att fem utav de sex tillfrågade professionella mindre tjänsteföretagen inte arbetar aktivt eller medvetet med processerna för att skapa ett starkt EB.

Samhälleliga och etiska aspekter

Majoriteten av de mindre byråerna arbetar inte med EEB, vilket kan påverka deras EB negativt. Det kan bero på konjunkturen i landet, vid en lågkonjunktur har arbetsgivaren makten och då behöver de inte anstränga sig för att attrahera nya medarbetare eftersom arbetslösheten är högre. Vid en lågkonjunktur kommer arbetare att vara tacksamma att ha ett arbete att gå till. När det däremot råder högkonjunktur i landet är det arbetstagarna som ställer krav på företagen eftersom det finns fler arbetsmöjligheter. Detta kan leda till att det blir en brist på kvalificerade medarbetare. I en sådan situation måste arbetsgivaren vara ute i god tid och synas på rätt sätt för att attrahera den unika kompetensen som de söker. Här får arbetsgivare erbjuda arbetstagare olika förmåner eller bonussystem för att få dem att stanna inom deras organisation.

Begränsningar och förslag till fortsatt forskning

Studien har vissa brister och deltagandet blev begränsat till endast sex olika professionella mindre tjänsteföretag kring Kristianstad och Hässleholm. Detta hade kunnat undvikas genom att inte avgränsa sig till endast dessa två städer. Detta leder till att det blir svårt att generalisera för hur andra professionella mindre tjänsteföretag arbetar för att stärka sitt EB. En annan brist var urvalet av företag där kriterier för att anses som ett mindre företag var att de fick vara mellan 4 - 20 anställda i företaget. Detta ledde till att det blev en för stor varians mellan de olika företagens storlek. Vidare hade man kanske kunnat få in mer data av respondenterna om man hade fått längre intervjuer. Men på grund av högsäsong inom branschen var det många som inte ens hade tid till att ställa upp på en intervju. Om studien hade genomförts vid en annan tid på året, hade sannolikt fler kunnat delta och inte tackat nej på grund av tidsbrist. Detta hade kunnat leda till att forskningsstudiens resultat blivit bredare och mer utförligt.

Som förslag till fortsatt forskning skulle författarna vilja föreslå att man gör en kvantitativ undersökningsstudie inom detta område. Genom detta skulle man kunna nå ut till en större målgrupp med en geografisk spridning och därmed kunna generalisera hur mindre organisationer arbetar med EB. Vidare hade det även varit intressant att göra en longitudinell studie där man undersöker om konjunkturen påverkar hur organisationer arbetar med EB som strategi.

Källförteckning

Aaker, D.A. (1996) Building strong brands, New York: Free Press.

Alvesson, M. (2000) "Social identity and the problem of loyalty in knowledge intensive companies", The Journal of Management Studies, volume 37, nr. 8, pp 1101-1123.

Alvesson, M. (2004) Kunskapsarbete och kunskapsföretag. 1 uppl. Malmö: Liber Ekonomi.

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2007) Organisationer, ledning och processer, Lund: Studentlitteratur.

Ambler, T., & Barrow, S. (1996) "The employer brand", Journal of brand management, volume 4, nr 3, pp 185-206.

Augustsson, D., Brofeldt, N., & Von Celsing, S. (2010) "Employer Branding på ÅF- En fallstudie i hur ledningen, HR - avdelningen och marknadsavdelningen samverkar inom employer branding på teknikkonsulten ÅF", Uppsala Universitet, Företagsekonomiska Institutionen, Magisteruppsats VT 2010.

Axelsson, B. (1996) Kompetens för konkurrenskraft. Stockholm: SNS Förlag.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004) "Conceptualizing and Researching Employer Branding", Career Development International, volume. 9, nr 5, pp 501-517.

Barrow, S., & Mosley, R. (2005) The Employer Brand, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Becton, B.J., & Schraeder, M. (2009) "Strategic Human Resource Management, Are We There Yet?", The journal for quality & participation, volume 31, nr 4, pp 11-18.

Bjurklo, M., & Kardemark, G. (2003) Händelse redovisning – En bok om redovisning av kompetens, Lund: Studentlitteratur.

Bratton, J., & Gold, J. (2007) Human resource management: Theory and practice, Basingstoke: Palgrave.

Bryman, A., & Bell, E. (2011) *Business research methods*, Oxford University Press.

Bränd, M., Hägglund, A., & Nilsson, A. (2009) "Attrahera och Behålla rätt personal: En fallstudie om tre kunskapsintensiva företag", *Ekonomi Högskolan vid Lunds Universitet, Företagsekonomiska institutionen, Kandidatexamen VT 2009*.

Cable, D.M., & Yu, K.Y. (2006) "Managing job seeker's organizational image beliefs: the role of media richness and media credibility", *Journal of Applied Psychology*, volume 9, pp 828-840.

Campbell, J.E., & Summers, G.E. (1995) "Recruiting college students for entry-level Position", *Managerial Auditing Journal*, volume 10, nr 3, pp 8-14.

Chhabar, N.L., & Sharma, S. (2012) "Employer branding: strategy for improving employer attractiveness", *International Journal of Organizational Analysis*, volume 22, nr 1, pp 48-60.

Denscombe, M. (2009) *Forskningshandboken; För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Lund: Studentlitteratur.

Ekman, E., & Karlsson, H. (2008) "Arbetsgivarvarumärket – Hur Öhrlings Price waterhouse Coopers arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare" *Umeå Universitet, Kandidatuppsats VT 2008*.

Erlandsson, A. (2005) "Det följdriktiga flockbeteendet: en studie om profilering på arbetsmarknaden", *Växjö Universitet, Doktorsavhandling*.

Ewing, M.T., Pitt, L.F., De Bussy, N.M., & Berthon, P. (2002) "Employment branding in the knowledge economy", *International Journal of Marketing*, volume 21, nr 1, pp 3-22.

Fombrun, C.J., Tichy, N.M., & Devanna, A.M. (1984) "The organizational Context of Strategic Human Resource Management", *Strategic Human Resource Management*, pp. 19-32.

Florea, N.V. (2011) "Using Branding to attract, recruit, and retain talented staff", *Management & Marketing Journal*, volume 9, nr 2, p 283-297.

Flygelring, C., & Synneby, J. (2012) "Big Branding- En studie om extern employer branding i revisionsbranschen", *Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Kandidatuppsats VT 2012*.

Gatewood, R.D., Gowan, M.A., & Lautenschlager, G.J. (1993) "Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions", *The Academy of Management Journal*, volume 36, pp 414-427.

Girard, A., & Fallery, B. (2010) "Human resource on internet: new perspective", *Journal of contemporary management research*, volume 4, pp 1-14.

Gotsi, M., & Wilson, A. (2001) "Corporate reputation management: living the brand", *Management Decision*, volume 39, nr 2, pp 99-104.

Gray, M. (2009) SA only scratching surface of employer branding, Tillgänglig: <http://www.bizcommunity.com/Article/196/82/33740.html> (Hämtad 2014-04-10).

Greenwood, R., & Suddaby, R. (2006) *Professional Service Firms*, Uppl. 24.

Gulotta, C. (1996) "Formulating an economic development performance bonus program", *Economic Development Review*, volume 14, nr 1, pp 43-63.

Heilmann, P., Saarenketo, S., & Liikkanen, K. (2013) "Employer branding in power industry", *International Journal of Energy Sector Management*, volume 7, nr 2, pp 283-302.

Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (2008) *Hur moderna organisationer fungerar*, Författare och Studentlitteratur.

Karlsson, F. (2010) "Framgångsfaktorer inom Employer Branding - En studie av hur attraktiva arbetsgivare arbetar med Employer Branding", *Göteborgs Universitet, Psykologiska institutionen, Magisteruppsats VT 2010*.

Keller, K. (1993) "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", *Journal of Marketing*, volume 57, January, pp1-22.

Knox, S., & Freeman, C. (2006) "Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry", *Journal of Marketing Management*, volume 22, nr 7, pp 695-716.

Kohn, A. (1993) "Why Incentive Plans Cannot Work", *Harvard business review*, September-October.

Larsson, R., Brousseau, K.R., Kling, K., & Sweet, P.L. (2007) "Building Motivational Capital through Career Concept and Culture Fit", *Career Development International*, volume 12, nr 4, pp 361-381.

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

Lievens, F., Van Hoye, G., & Anseel, F. (2007) "Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework", *British Journal of Management*, volume 18, pp 45-59.

Lindmark, A., & Önnévik, T. (2006) *Human Resource Management - organisationens hjärta*, Lund: Studentlitteratur.

Marr, N.E., Sherrard, M.J., & Prendergast, G.P. (1996) "Marketing and professional services: the case of consultancy engineering", *The Service Industries Journal*, volume 16, nr 4, pp 544-562.

Merchant, K.A., & Van der Stede, W.A. (2007) *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*, New York, Financial Times Prentice Hall.

Miles, S.J., & Mangold, G. (2004) "A conceptualization of the employee branding process", *Journal of Relationship Marketing*, volume 3, nr 2, pp 65-87.

Minchington, B. (2006) *Your employer brand: attract, engage, retain*, Torrensville: Collective Learning Australia.

Moroko, L., & Uncles, M. (2008) "Successful Employer Brands", *Brand Management*, volume 16, nr 3, pp 160-175.

Parment, A. (2008) *Generation Y: framtidens konsumenter och medarbetare gör entre*, 1uppl. Malmö: Liber.

Parment, A., & Dyhre, A. (2009) *Sustainable employer branding guidelines, work tools and best practices*, Malmö: Liber AB.

Pritchard, K. (2014) "Using employee surveys to attract and retain the best talent", *Strategic HR review*, volume 13, nr 2, pp 59-62.

Scott, S., & Lane, V. (2000) "A stakeholder approach to organizational identity", *The Academy of Management Review*, volume 25, pp 43-62.

Sivertzen, A.N., Nilsen, E.R., & Olafsen, A.H. (2013) "Employer branding: employer attractiveness and the use of social media", *Journal of Product & Brand Management*, volume 22, nr 7, pp 473–483.

Small, N., & Quinn, P. (2007) "Building and Benefiting From A Strong Employer Brand", *Apsley Recruitment Client Articles*, Issue 14.

Sneath, J., Finney, R., & Close, A. (2005) "An IMC Approach to Event Marketing: The effects of Sponsorship and Experience on Customer Attitudes", *Journal of Advertising Research*, December, volume 45, nr 4, pp 373-381.

Sullivan, J. (2004) *The 8 elements of a successful employment brand*. ER Daily, Tillgänglig: <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand> (Hämtad: 2014-04-16).

Sveiby, K.E. (1995) Kunskapsflödet - Organisationer immateriella tillgångar, Svenska Dagbladets Förlag AB.

Sveiby, K.E., & Risling, A. (1986) Kunskapsföretaget – Seklets viktigaste ledarutmaning? Liber Ekonomi/Almqvist & Wiksell Förlag AB.

Thambert, F. (2012) Revisionsbyråer satsar på varumärkesbyggande. Resumé, 8 Mars.

Torbjörn, I. (1994) Strategisk Internationell PA, Studentlitteratur: Lund.

Van Hoye, G., Bas, T., Cromheecke, S., & Lievens, F. (2013) "The Instrumental and Symbolic Dimensions of Organization's Image as an Employer: A Large-Scale Field Study on Employer Branding in Turkey" *Applied psychology: An international review*, volume 62 , nr 4, pp 543–557.

Van Hoye, G., & Lievens, F. (2009) "Tapping the grapevine: a closer look at word-of-mouth as a recruitment source", *Journal of Applied Psychology*, volume 94, pp 341-352.

Von Nordenflycht, A. (2010) "What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms", *Academy of Management Review*, volume 35, nr 1, pp 155-174.

Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010) "Employer branding: strategic implications for staff recruitment", *Journal of Marketing Management*, volume 26, nr 1-2, pp 56-73.

Bilagor

Bilaga 1: Informationsbrev till kandidater.

Hej!

Vi är två magisterstudenter från Högskolan i Kristianstad som läser ekonomprogrammet med inriktning Revisor/Controller. Just nu jobbar vi med vår D - uppsats som handlar om hur mindre revisions - och redovisningsbyråer jobbar för att attrahera nya medarbetare och hur man behåller samt motivera sin befintliga.

Vi har valt ut just er för att ni är lämpliga kandidater för vår uppsats. Därför undrar vi om ni har möjlighet att ställa upp på en kort intervju (max 20 min) under antingen vecka 19 eller 20, så att vi kan samla in empiri till vår uppsats?

Vi kommer att kontakta er under veckan om ni inte har möjlighet att svara på e: mail.

Med vänliga hälsningar

Atdhe Qerimaj och Marcus Mattisson

Bilaga 2: Intervjufrågor

Berätta lite om er själv och vilken befattning samt ansvarsområden Ni har på företaget?

Extern Employer Branding

- Hur tror ni att er organisation uppfattas av allmänheten och potentiella medarbetare?
- Vad är enligt Er, de främsta egenskaperna som man bör förmedla till potentiella arbetssökande för att bli en eftertraktad arbetsgivare?
- Har ni någon form av studentrelationer?
- Hur gör ni för potentiella medarbetare skall känna till att ni finns och hur attraherar ni dem?
- Ställer ni upp på några tillställningar (evenemang) och presenterar ert företag?
- Vilka sätt tror ni är effektivast för att nå ut till potentiella medarbetare?
- Hur tror ni att ni skiljer er åt som arbetsplats från era konkurrenter? Vad skulle potentiella medarbetare få ut av att jobba hos er?
- Finns det något företag som ni anser är bra på att kommunicera utåt åt potentiella medarbetare? Motivera gärna.

Intern Employer Branding

- Hur jobbar ni för att era anställda ska trivas på sitt arbete?
- Vad gör ni för att hålla er personal motiverad? (arbetsuppgifter, eget ansvar etc)
- Hur ofta får era anställda gå på utbildningar?
- Vilka sorters förmåner/belöningar har ni för era anställda?
- Vilken karriär möjligheter kan ni erbjuda era anställda?
- Hur tror ni är det bästa sättet att få en medarbetare att stanna kvar inom organisationen?
- Anser Ni att er organisation har tillräckligt med resurser för att attrahera, motivera och behålla sina medarbetare?
- Skulle ni ändra era strategier om ni skulle ha mer resurser, hur i så fall?

Bilaga 3: Analys av intervjuerna

EEB

		Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6
Kommunikationskanaler	<i>Vilka sätt tror ni är effektivast för att nå ut till potentiella medarbetare?</i>	Det effektivaste sättet som jag tror är att man måste se till att synas. Man måste kunna marknadsföra sig utåt samhället så fler lär sig att känna till företaget.	För tillfället så är vi inte i behov av någon personal. Men jag tror att det är effektivaste och bästa sättet är att främst kolla med sin omgivning och bekanta, för man vill ju inte bara ta in någon som man inte känner eller har en bild av.	Det är via sina kontaktnät först och främst och om det inte går så rekryterar vi på sedvanligt sätt och annonserar ut tjänsten. Men vi tar inte in någon som vi inte känner, skulle vi anställa någon så är det via bekantskap så att de kan rekommendera honom/henne.	Jag tror det är att ha ett gott rykte och göra ett bra jobb. Gör man inget bra jobb så pratar ingen om en.	Det är svårt att säga, men det bästa sättet är genom att ha någon kontakt som tex via kontaktsamtalen på framtidsdagarna. Tycker att annonsera på arbetsförmedlingen ger väldigt lite, bättre att annonsera på dagspressar och jobbsajter.	Det viktigaste sättet som jag tror är att man måste se till att synas för de som söker jobb. Det bästa sättet är nog genom att lägga ut annonser på jobbsajter.
	<i>Har ni någon form av studentrelationer?</i>	Nej inte så, men vi brukar ta in praktikanter från högskole och gymnasie så att de kan lära sig grundläggande arbetsuppgifter.	Nej vi är tyvärr dåliga med det, för tiden räcker inte till.	Nej vi har inga studentrelationer. Vi känner inte att vi har behov av det.	Vi är dåliga på detta. Vi får ju mycket mail av studenter där vi ska svara på enkäter som kan hjälpa i deras uppsatser. Men vi har sagt att vi ska bli bättre på detta men det är tiden som inte räcker till för oss.	Ja det har vi. Vi brukar ta emot studenter från högskolan och låta dem ha praktik här under olika perioder.	Nej det har vi inte. Vi är generellt dåliga på denna biten.
	<i>Hur gör ni för potentiella medarbetare skall känna till att ni finns och hur attraherar ni dem?</i>	Vi går inte ut förtullfälligt och försöker få potentiella anställda att känna till oss. Vi behöver inte anstänga oss för att attrahera medarbetare, eftersom vi får in ansökningar kontinuerligt. Dyker det upp en tjänst går vi in där och kollar om det är någon kandidat som är intressant. Vi lägger istället fokus på att få den befintliga personalen att trivas.	Vi jobbar förtullfälligt inte med detta synas då vi inte är i behov av att anställa någon. Sen behöver vi har inte änga oss någon tid åt att attrahera personal, för vi får in ansökningar då och då som vi sparar ifall vi skulle ha behov av personal.	Vi jobbar inte alls med att synas. Sen har vi inget behov av att attrahera nya medarbetare, de som jobbar här idag har varit här länge och vi är nöjda med personalstyrkan som vi har.	Lokalt är vi kända eftersom vi har funnits på denna orten ett bra tag. Vi är inte aktivt duktiga på att säga att vi finns utan det är av erfarenhet som samhället känner till oss. Sen har vi inte haft behov av att attrahera personal eftersom vi har inte behövt anställd på ett bra tag, så vi är lite dåliga på att aktivt attrahera personal.	Vi ställer upp på olika framtidsdagar som Högskolor arrangerar för att synas utåt och för att stärka vårt varumärke. Sen försöker vi attrahera personal när vi ställer upp på tex framtidsdagen då vi har kontaktsamtal med studenter. Där försöker vi förmedla hur vår arbetsplats fungerar och ge en bra bild av oss.	Just nu jobbar vi inte med att synas då vi inte är i något behov av att anställa någon. Som jag nämnde tidigare så behöver vi inte anstänga oss för att attrahera personal. Det räcker att vi lägger ut en notis på någon jobbsajt och söker personal.
	<i>Ställer ni upp på några evenemang och presenterar ert företag?</i>	Nej det gör vi inte.	Vi ställer tyvärr inte upp på några evenemang då tiden räcker inte till.	Nej vi ställer inte upp på några evenemang alls, vi håller ganska låg profil och jobbar inte heller med att marknadsföra oss för vi behöver det inte. De nya kunderna vi får är på rekommendation av gamla kunder.	Nej det är vi även dåliga på. Vi försöker vara med på så mycket vi kan. Vi sponsrar en del idrotter men där är bara vår logga med. Men fysiskt sätt är vi nästan aldrig med på några evenemang utan det är bara via varumärket.	Ja, vi är tex på högskolan i Kristianstad när de har framtidsdagen och sen spånar vi olika idrottsföreningar i de lokala trakterna. Vi har valt att jobba med att stärka vårt varumärke. Vi skickar även våra anställda på kurser där man lära sig att bygga upp varumärket internt och externt.	Nej det gör vi inte då vi har mycket att göra på dagarna.

		Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6
EVP	<i>Hur tror ni att ni skiljer att ni skiljer er åt som arbetsplats från era konkurrenter? Vad skulle potentiella medarbetare få ut av att jobba hos er?</i>	"Jag tror att skillnaden med att jobba här, är att den anställda får jobba med bredare arbetsuppgifter än vad man får i ett större byråer". Detta leder till att man som anställd får ett ökat ansvar när man kliver in i detta företaget.	Vi skiljer kanske inte oss åt särskilt mycket men vi arbetar relativt fritt med våra arbetsuppgifter. Det som jag kan komma på nu är att vi kan fråga varandra om hjälp när som helst, vilket man kanske inte kan göra direkt i stora företag.	Möjliggen genom att vi har ganska stor frihet under eget ansvar. Alla medarbetare har sina egna klienter och får lägga upp sitt arbete precis som man vill, så länge man sköter sitt arbete. Man jobbar så mycket som det känns att det behövs.	Jag kan bara spekulera, men det som kännetecknas av oss är att jag tror vi är väldigt jordnära och inte speciellt prestigebundna som större byråer. Vi pratar gärna i korridorerna. Oavsett vilken utbildning våra anställda har så hjälper vi varandra om det är någon som behöver hjälp. Som nyanställd på detta företaget kan man känna sig avslappnad.	Det svårt att säga, men jag tror inte att vi skiljer oss på något särskilt sätt från våra konkurrenter som en ren arbetsplats, kanske att vi inte är lika formella som större byråer och att man kan fråga vem som helst om hjälp.	Det som jag tror är skillnaden med att jobba här är att vi har en god samhörighet med varandra. Vi är duktiga på att hjälpa varandra så att ingen medarbetare halkar efter med arbetsuppgifterna.
Hur byrån uppfattas	<i>Hur tror ni att er organisation uppfattas av allmänheten och potentiella medarbetare?</i>	Vi uppfattas som gemytliga och har mer sammanhållning "Vi är ett mer familjärt företag än vad de stora byråerna är".	Vi uppfattas som lojala och engagerade tror jag. Vi får ofta in nya kunder av våra befintliga kunder. Detta är för att våra kunder pratar gott och rekommenderar oss!.	Tror inte allmänheten har någon större uppfattning om byrån då vi inte är så kända. Vi går aldrig ut och söker folk.	Vår byrå hoppas på att vi har en positiv bild och har 16 anställda och ingen har slutat sen 1991. Detta tycker jag detta talar på att vi är en bra byrå.	Jag tror att vår byrå uppfattas positivt och ses som en trevlig arbetsplats av allmänheten.	Jag tror att vi uppfattas som en seriös och engagerad arbetsgivare.
	<i>Vad är enligt Er, de främsta egenskaperna som man bör förmedla till potentiella arbetssökande för att bli en eftertraktad arbetsgivare?</i>	De är att man ska ha intressanta arbetsuppgifter åt sina medarbetare. Man ska samtidigt få vara lite självständig och ha ett eget ansvar. Det tror jag är det viktigaste.	Man skall kunna erbjuda sina anställda trivsel, förmåner och andra incitament. Detta tror vi är en avgörande faktor.	Det viktigaste egenskapen är att man kan erbjuda trivsel på arbetsplatsen åt sina medarbetare.	Trivseln tror jag är den viktigaste egenskapen för att vara en attraktiv arbetsgivare. Det spelar ingen roll om man får mer i lön på ett jobb om man inte trivs. Man ska ha bra jobbar kompisar. Man ska må bra när man kommer till jobbet och går ifrån jobbet.	Det är genom att man är rädd om sin personal och tar hand om dem, man vill ju att de ska trivas. Sen ska man erbjuda karriärmöjligheter och vara öppen i kommunikationen med dem.	Jag tror att man måste vara lyhörd och lyssna på personalen samtidigt som man tar hand om dem. Genom att erbjuda dem olika förmåner och ansvar tror jag är en viktig faktor
	<i>Finns det något företag som ni anser är bra på att kommunicera utåt åt potentiella medarbetare?</i>	Nej inte som jag kan komma på nu i dagsläget.	De större byråerna i stan som Gran Thornton är duktiga på att synas och locka till sig medarbetare. Men de har andra ambitioner än vi, så det är därför de jobbar mer med det.	Visst är de större byråerna, som tex Deloitte där min son jobbar på mycket bättre och jobbar på ett helt annat sätt än vi när man ska attrahera medarbetare. Men vi är inte på samma nivå och har inte samma ambitioner som dem när det gäller att växa.	Nej inget om jag kan komma på spontant så nu.	Det finns sådan undersökningar som visar Sveriges bästa arbetsplatser och där ser man att vissa av de större byråerna är med. Men jag kan inte säga någon direkt som jag ser upp till.	Nej det är ingen särskild faktiskt.

IEB

		Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6
Motivera	<i>Hur jobbar ni för att era anställda ska trivas på sitt arbete?</i>	Det viktiga är att man får eget ansvar och att man får lite frihet. Man får sina egna kunder, man sköter dom. Vi har våra arbetstider, men får själv planera hur man skall lägga upp sina arbetstider så länge som man klarar av sina kunder.	Genom att erbjuda våra anställda eget ansvar och självständigt arbete så kommer de att trivas bättre på sin arbetsplats. Vi erbjuder även våra anställda flexitid så att de kan känna sig mer fria i sitt arbete.	Vi är dålig på det faktiskt, men var och en sköter sig själv och sina kunder.	Vi har en hel del kick-off grejer. Vi stänger ner kontoret ibland och åker iväg på någon aktivitet med våra anställda. På julen går vi ut och äter julbord till exempel.	Genom att vara snälla! Ha en bra arbetsmiljö så att medarbetarna trivs samt att erbjuda sådan förmåer som gäller i branschen.	Vi erbjuder våra medarbetare mycket flexibelt arbete. Våra medarbetare har ett eget ansvar och vi har en trevlig arbetsmiljö.
	<i>Vad gör ni för att hålla er personal motiverad?</i>	Det är genom att få vara delaktig i det som man ska göra. Man ska vara med mot målet så att man hela tiden framför hur långt man kommit och hur bra det har gått.	Genom att hålla en god kommunikation med och sams emellan de anställda så motiveras de till att jobba i företaget.	Vi gör inte så mycket egentligen, rent allmänt försöker vi trivas ihop. Därför är det viktigt att alla har ungefär samma synsätt här om man ska kunna trivas ihop. Sen är vi dålig på att göra så kallade "happenings" där man går ut tillsammans.	Utbildningen satsar vi ju mycket på. Vi har en mall vi går efter. Detta är ett sätt så att våra anställda kan känna sig motiverade.	Att man tillsammans med personalen har en gemensam plan för hur de skall utvecklas och har en god kommunikation sams emellan.	Vi håller våra medarbetare motiverade genom att lägga en stor fokus av vår tid på att de kan utbilda sig och få mer erfarenhet inom yrket. Samtidigt försöker vi hålla en god kommunikationsförmåga mellan våra medarbetare.
	<i>Hur ofta får era anställda gå på utbildningar?</i>	Vi går på många utbildningar, eftersom detta är ett yrke som kräver detta. Sen samtidigt beror det på hur mycket man som anställd är villig till att utvecklas. Men minst 2-3 gånger om året åker man iväg på någon form av utbildning.	Det beror på. När man känner att någon anställd är i behov av en utbildning så skickas denna iväg på det. Det brukar röra sig om 1-2 gånger om året dessa utbildningar sker. Utbildningarna sker oftast i på olika orter.	Så ofta som de vill, Vi har ju en utbildningsplan för varje anställd som vi går igenom på hösten där vi ser vad företaget skulle ha nytta av och vad den enskille individen själv också vill utbilda sig på. Men varje anställd har någon kurs som de går på årligen.	Våra anställda får gå på utbildningar vid behov och då oftast på hösten. De brukar få åka utomlands, "Konstigt nog brukar det vara billigare än att åka upp till Stockholm".	Det är behovs relaterat, när någon anställd behöver en utbildning så skickas den iväg. Det är oftast några gånger per år som vi köper in exter utbildare eller håller en interutbildning, detta sker årligen.	När den individen känner att de behöver en utbildning eller att vi vill att den ska gå på någon särskild. Oftast sker det på hösten.
	<i>Hur tror ni är det bästa sättet att få en medarbetare att stanna kvar inom organisationen?</i>	Det är ju genom att motiverar de anställda och de får det ansvar och utveckling som de vill ha.	Att man ser till att de anställda trivs och de får känna sig delaktiga i arbetet.	Genom att trivas är ett bra sätt, sen är en förmånlig lön också en bidragande faktor men inte det avgörande. Det är också viktigt om medarbetaren är från trakten och är förankrad här, så att man inte blir en spångbräda till ett annat arbete bara.	Trivseln är helt klart det viktigaste och att man är prestigelös.	Det är att man ska vara öppen och ha en god kommunikation med medarbetarna så att de trivs på jobbet. Det är sällan det händer att en medarbetare byter byrå i sådan här städer.	Att man kan motivera dem och även se till att de trivs i den arbetsmiljön vi arbetar i. Det tror jag är det viktigaste.
	Anser Ni att er organisation har tillräckligt med resurser för att attrahera, motivera och behålla sina medarbetare?	Ja det anser jag att byrån har.	Ja det tycker vi att vi har.	Ja det tycker har vi eftersom vi har fått den personalen som vi vill ha att stanna kvar i byrån.	Man vill ju förändra och så, men man har inte riktig tid till att göra sina visioner för företaget. Men jag bedömer att vi har tillräckligt med resurser eftersom våra anställda trivs i detta företaget.	Ja det anser vi.	Ja det tycker jag att vi har.
	Skulle ni ändra era strategier om ni skulle ha mer resurser, hur isåfall?	Kanske att man hade byt lokal till något mer centralt och på så vis kunnat synas mer.	Tja, om vi hade haft mer resurser hade vi kanske låtit medarbetarna ta del av någon form av bonus när året är slut.	Nej vi hade nog haft samma även om vi hade haft större resurser.	Nej jag tror inte att vi hade fokuserat på att ändra nånting.	Nej vi hade nog haft samma förmåner och incitament även om vi hade haft mer resurser.	Om vi skulle haft mer så hade vi nog inte valt att ändra på någon strategi. Vi har fortsatt som vi gör i dagsläget.

Karriärmöjligheter	<i>Vilka karriärmöjligheter kan ni erbjuda era anställda på?</i>	Det är inte lika lätt att kliva i positionssteg här som det är på större företag. Det är svårt att bli en ledare eftersom det finns begränsat med platser. För att sedan bli partner i detta företaget är kriterierna att man helst skall vara auktoriserad revisor. Vidare vill vi gärna att man ska vara så bred utbildad som möjligt. De medarbetare som vill lära sig mer erbjuds att lära sig mer.	Att bli auktoriserad redovisningskonsult är något som vi helst ser till att våra anställda vill uppnå. När det gäller att klättra inom företaget är det tyvärr färre möjlighet på den fronten. Det finns inte så många positioner här som det finns i större redovisnings och revisionsbyråer.	Det är upp till medarbetaren, exempelvis om någon vill bli auktoriserad revisor så lägger vi inga hinder i vägen för det, så det är själva titlen som vi erbjuder som en karriärmöjlighet.	Vi stöttar våra anställda till att bli auktoriserad redovisningskonsult eller auktoriserad revisor. Vi vill ju helst att våra anställda någon gång skall bli något av detta. Vi stöttar fullt ut ekonomiskt för prov och utbildningar. När det gäller partnerskap så finns möjligheten hos oss att bli.	Det vi erbjuder till våra medarbetare är en titel, så om man vill bli auktoriserad revisor eller auktoriserade redovisningskonsult så har man möjligheten att bli det. Sen ska det vara rätt person och rätt tidpunkt också.	De karriärmöjligheter som vi kan erbjuda våra medarbetare är att man kan bli en auktoriserade redovisningskonsult.
---------------------------	--	---	--	--	---	--	--

Förmåner / Belöning	<i>Vilka sorters förmåner/incitament har ni för era anställda?</i>	Vi erbjuder friskvårdskort som idrott och massage. Vi har bonus på resultatet som vi blir tilldelade. Detta är förstas beroende på hur det har gått under året.	Vi erbjuder våra anställda friskvårdskort i form av gymkort och massage. Sedan betraktar vi att en förmån är att det är en hel del flexitid i arbetet. Vi har ingen bonussystem eller liknande till medarbetarna.	Utöver lönen så har en viss form av bonus på årets resultat till alla medarbetarna, två extra dagars semester och om man vill så kan man få en dator och telefon som arbetsredskap. Sen har vi också friskvårdskort.	Vi erbjuder mobiltelefon, tillgång till datorer. Vi erbjuder kläder till de anställda med vår logga. Vi har bonussystem för våra anställda kopplat till vårt resultat. Här kompenseras varje anställd för hur mycket man har presterat.	Vi har inga resultatbaserad bonus till medarbetarna, men på delägranivå så kan vi ha någon aktieutdelning. Annars har man som anställda andra förmåner som friskvårdskort, sjukförsäkring och betald övertid.	Vi erbjuder våra medarbetare flexitid och friskvårdskort. Vi har ingen resultatbaserad bonus som vi delar ut till medarbetarna.
----------------------------	--	---	---	--	---	---	---