Examensarbete

HÖGSKOLAN I SKÖVDE

Motivation, meningsfullhet och välmående: En studie av immateriella faktorer inom IT-konsultbranschen

Motivation, Meaningfulness, and Well-Being: A Study of Intangible Factors in the IT Consulting Industry

Examensarbete för kandidatexamen med huvudområdet företagsekonomi

Grundnivå 15 högskolepoäng

Vårtermin 2025

Student: Daniel Berglund & Josephine Jonasdotter

Handledare: Jayne Jönsson

Examinator: Henrik Linderoth

Intyg

Motivation, meningsfullhet och välmående:
En studie av immateriella faktorer inom IT-konsultbranschen

Examensrapport inlämnad av Josephine Jonasdotter & Daniel Berglund till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

2025-05-15

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: Daniel Berglund

Signerat: Josephine Jonasdotter

☒ Jag/vi har använt AI-verktyg för språkkorrigering.

☒ Jag/vi har inte använt AI-verktyg för textgenerering i examensrapporten.

Sammanfattning

Inledning: Företag strävar efter att behålla sina kompetenta medarbetare. Engagemanget har minskat och medarbetare som slutar har ökat. Inom konsultbranschen har det orsakat en tydlig effekt där personalomsättningen årligen ligger runt 20%, vilket innebär ökade kostnader för rekrytering och upplärning. Tidigare studier visar att det krävs mer än en attraktiv lön för att behålla medarbetare, de immateriella faktorerna är avgörande för att medarbetare ska stanna kvar i företaget. Behovet att IT-konsultbranschen identifierar de immateriella faktorerna blir påtaglig när den digitala transformationen progresserar i konkurrensen av kompetenta medarbetare.

Syfte: Syftet med studien är att utveckla förståelsen av de immateriella faktorernas påverkan på välmåendet, motivationen och meningsfullheten hos konsulter inom IT-branschen.

Metod: Under denna studie har en kvalitativ forskningsmetod använts. Vid urvalet av respondenter gjordes först ett strukturerat urval som blev ett snöbollsurval. Semistrukturerade intervjuer användes vid insamlingen av data som analyserats med en reflexiv tematisk analys för att nå ett djupare resultat.

Resultat och analys: Metoden resulterade i utvecklad kunskap om de immateriella faktorernas påverkan på konsulternas motivation, meningsfullhet och välmående. Det empiriska materialet presenteras och analyseras utifrån tematiseringen som lade grunden för diskussionen och slutsatsen.

Diskussion och slutsats: Studiens resultat visar att de materiella faktorerna konsulter inom IT-branschen anser är mest betydelsefulla är kollegiala relationer, betydelsefullt arbete, bredd före specialisering, värderad som anställd. Samt ytterligare fynd som bidrar negativt till välmåendet som är mandatet som konsult och ojämställda förhållanden.

Nyckelord: Personalomsättning, medarbetarretention, motivation, meningsfullhet, välmående och immateriella faktorer.

Abstract

Introduction: Businesses strive to keep their highly competent employees. The engagement has been lowered, and resignation has increased. This has been clear in the consultant industry where employee turnover has approximately 20% resignation which causes costs for recruitment and training. To retain employees, more than just an attractive salary is required, it's the intangible factors that's crucial to determine if the employees stay in the organisation. The IT-consulting industry needs to identify the intangible factors, because of the digital transformation becoming more noticeable and the competition of competent employees increases.

Purpose: The purpose of this study is to develop an understanding of the impact of intangible factors on the well-being, motivation and meaningfulness for consultants in the IT-consulting industry.

Method: This study used a qualitative method. During the selection of respondents, a structural selection was first made, which became a snowball sample. Semi-structured interview was used to collect the data that was analyzed using a reflexive thematic analysis to reach a deeper result.

Results and analysis: The method resulted in advanced knowledge about the intangible factors affecting consultants' motivation, meaningfulness and well-being. The empiric material is presented and analysed based on the thematization that laid the foundation for discussion and conclusion.

Discussion and conclusion: The result of this study shows that the most significant intangible factors are collegial relationships, meaningful work, breadth before specialization, valued as an employee. As well as further findings that contribute negatively to well-being, which is the mandate as a consultant and unequal conditions.

Keywords: Employee turnover, employee retention, motivation, meaningfulness, wellbeing and intangible factors.

Förord

Vi vill tacka samtliga deltagare som bidragit till studiens genomförande för att med stort intresse och engagemang deltagit i intervjuerna.

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Jayne Jönsson och vår examinator Henrik Linderoth för tydlig, rak, konkret och utvecklande feedback.

Vi vill även tacka våra kurskamrater som under studiens gång kommit med tydliga och utvecklande insikter till arbetet.

Juni, 2025

Daniel Berglund & Josephine Jonasdotter

Innehållsförteckning

1 Inledning ... 1
1.1 Problembakgrund ... 1
1.2 Problemdiskussion ... 2
1.3 Syfte ... 5
1.4 Frågeställning ... 5
2 Teoretisk referensram ... 6
2.1 Val av teori ... 6
2.2 Job Characteristics Model (JCM) ... 7
2.2.1 Uppgiftsvariation ... 8
2.2.2 Uppgiftsidentitet ... 9
2.2.3 Uppgiftssignifikans ... 9
2.2.4 Autonomi ... 10
2.2.5 Feedback från arbetet ... 11
2.3 Känsla av sammanhang (KASAM) ... 12
2.4 Social kontext ... 13
2.5 Jämställdhet på arbetsplatsen ... 14
2.6 Analysmodell ... 15
3 Metod ... 17
3.1 Metodval ... 17
3.2 Datainsamling ... 17
3.2.1 Urval ... 18
3.2.2 Begränsningar ... 20
3.2.3 Litteraturinsamling ... 21
3.2.4 Genomförande ... 21
3.3 Dataanalys ... 22
3.4 Metodkritik ... 24
3.5 Etiska överväganden ... 25
3.6 Tillförlitlighet och trovärdighet ... 26
4 Resultat och analys ... 27
4.1 Upplevelsen av vardagen som konsult ... 27
4.1.1 *”…att ha bra arbetskamrater. Det är jäkligt viktigt alltså”* (Välmående) ... 27
4.1.2 *“Men något som gör skillnad för kunderna…”* (Meningsfullhet) ... 29
4.1.3 *“…sitter du i samma hjulspår hela tiden, då blir det rätt så tråkigt…”* (Meningsfullhet och motivation) ... 32
4.1.4 *“Tydlighet, att veta vad som förväntas av mig”* (Välmående och meningsfullhet) ... 35
4.1.5 *“…låter personalen vara med och bestämma…”* (Meningsfullhet, motivation och välmående) ... 39
4.1.6 *“det var ju bara en konsult som tyckte det”* (Välmående och motivation) ... 41
4.1.7 *“…inte bli lyssnad på för att man är kvinna…”* (Välmående och meningsfullhet) ... 43

5 Diskussion och slutsats 44
5.1 Diskussion 44
5.2 Slutsats 49
5.3 Studiens bidrag och praktiska implikationer 50
5.4 Vidare forskning 52
5.5 Samhälleliga och etiska aspekter 52
5.6 Studiens begränsningar 53
6 Referenser 55
Bilaga 1 Egna reflektioner Daniel 61
Bilaga 2 Egna reflektioner Josephine 62
Bilaga 3 Intervjumall 63
Bilaga 4 Informationsbrev 65

1 Inledning

I detta kapitel presenteras den information från tidigare forskning kring det valda området för rapporten, samt en introduktion till de praktiska problem som råder inom konsultbranschen avseende personalomsättning. Området problematiseras utifrån tidigare forskning av gällande och snarlika ämnen.

1.1 Problembakgrund

Att företag arbetar löpande med att bibehålla sina anställda inom en organisation är allmänt känt. En väletablerad anställd utgör en värdefull resurs inom dess organisation såväl utifrån ett ledningsperspektiv men även ett medarbetarperspektiv. Att kunna behålla sina anställda är därför till fördel för båda perspektiven (Muhammad et al., 2022).

Florian (2023) skriver i sin studie att efter covid -19 pandemin uppkom Great Resignation då medarbetare blivit mindre engagerade och besvikna på sitt arbete. Det orsakade en ekonomisk nedgång för företagen och försvårade möjligheterna till att erhålla en ny anställning. Det är något som Williams et al. (2024) anser som en organisatorisk kris, orsakad av förändring och ökad personalomsättning. Begreppet personalomsättning innefattar medarbetare som avslutar sin anställning. Trots det förekommer det att medarbetare säger upp sig från ett arbete de inte trivs med, även om de inte har en ny anställning hos en annan arbetsgivare (Florian, 2023). Det genererar högre kostnader, då företag behöver investera i rekrytering och upplärning för ersättare (Williams, 2022).

Xiaoyu och Ayush (2024) visar en genomsnittlig personalomsättning på 13,25% inom europeiska konsultföretag från april 2020 till mars 2021 och siffrorna har fortsatt att öka. En konsult är en person som har en expertis i ett specifikt område som ett företag anlitar när de behöver förstärkning eller har problem av något slag. Konsulten är inte anställd av kunden utan är en extern aktör som anlitas på kort sikt. Konsultens uppdrag kan se olika ut, antingen är uppdragen över en viss tidsperiod eller under en viss typ av projekt (Cosic & Boban, 2010). Ett exempel på problemet som Xiaoyu och Ayush (2024) belyser har konsultföretaget Ernst & Young. Där sade en tredjedel, alltså 2 700

anställda, upp sig mellan januari och mars 2022. I konsultbranschen som helhet, är det 15–20% som säger upp sig per år och anställda stannar i genomsnitt i företagen i fem till sex år (Xiaoyu & Ayush, 2024).

Ett perspektiv till de stora personalomsättnings-siffrorna är att anställda inte kan stanna för länge på sin befintliga hierarkiska nivå, vilket ger ett ofrivilligt avslut. Ett annat perspektiv visar på ett organiskt avslut, innefattande högintensivt arbete och en obalans, där de psykologiska kostnaderna direkt påverkar den anställdes intentioner att byta arbete. De psykologiska kostnaderna är faktorer som tär på välmåendet och innefattar känslan av att inte bli värderad, en obalans mellan arbete och privatliv samt en belastad arbetsrelation till sin chef. När de tenderar att byta arbete finns en risk att de använder företagets kontakter för att finna en ny arbetsgivare (Xiaoyu & Ayush, 2024).

Samasonok (2024) identifierar i hennes forskning att en hög personalomsättning är ett företags största misslyckande då det orsakar sociala och ekonomiska förluster. Det belyser även Williams (2022) men poängterar samtidigt en påverkan av produktivitet, lönsamhet och kvaliteten på arbetet och resultatet. En hög personalomsättning är en distinkt faktor till organisatoriska förluster. Williams (2022) skriver att när konsultföretag förlorar en kompetent medarbetare finns det inga garantier att det finns någon som kan ersätta dennes kompetens med tillhörande service och kundrelationer som leder till negativa konsekvenser för företaget.

1.2 Problemdiskussion

Medarbetarretention definieras som en organisationens förmåga att behålla kompetenta medarbetare (Tapasya, 2022). Medarbetare visar sig enligt Tapasya (2022) vara en tillgång för organisationen och för att kunna bibehålla kompetenta, hängivna medarbetare är det nödvändigt för företagsledningen att vårda medarbetarnas välmående. Att bibehålla anställda som är välmående och lojala, leder till att de behåller sin anställning under en längre tid. Arbetsgivaren och aktieägarna kan således undvika onödiga rekryteringskostnader. Medarbetarretention kan inte endast göras genom att samla in rapporter om medarbetarnas mående, arbetsgivaren måste även ha en förståelse för medarbetarnas oro, problem eller deras behov (Tapasya,

2022) vilket orsakar ett ökat tryck på HR-avdelningarna (Hannay & Northam, 2000).

Hannay och Northam (2000) identifierar i sin studie att medarbetare som upplever framtida förutsättningar till utveckling tenderar att stanna inom organisationen. Det är en aspekt som framkommer i Phillips (1998) studie, med tillägg om att det kan likväl påverka de anställdas attityd till arbetet. Den avgörande faktorn till om anställda tar steget till att lämna arbetsplatsen skriver Mendoza et al. (2023) utgörs av hur tillfredsställda de är på arbetet.

Hannay och Northam (2000) skriver att de framtida förutsättningarna utgörs av andra ansvarsområden, mer intressanta och svåra arbetsuppgifter, högre lön, möjlighet till befordran, mer respekt, autonomi och förväntningar. Hanney och Northam (2000) ser att den största faktorn till att attrahera nya medarbetare är ett kompensationspaket innehållande löne- och materiella förmåner, men det är därefter de immateriella faktorerna som påverkar dem till att bibehålla sin anställning. Hannay och Northam (2000) skriver att arbetsgivare använder materiella faktorer, som lön, för att attrahera och behålla anställda vilket ger en kortsiktig effekt. Medarbetaren kan ändå välja att avsluta sin anställning kort därpå om anställningen inte bidrar till välmående. Faktorer som saknar monetära värden utgör immateriella faktorer och arbetsgivare behöver därför istället arbeta med ett utvecklade perspektiv på arbetsmiljö, autonomi, respekt och uppgiftsvariation för att behålla sin personal. Detta innebär en lägre kostnad för företagen än kostnaden för nyrekrytering och höjda löner (Hannay & Northam, 2000; Tapasya 2022; Mendoza et al., 2023; Ma et al., 2024)

Hannay och Northam (2000) benämner utgångspunkten vid medarbetarretention i följande citat "*The key is to spend the time designing and redesigning jobs to incorporate more of the factors employees are seeking—like autonomy, challenge and variety—to satisfy their needs*." (Hannay & Northam, 2000, p.67). Det innebär att organisationer behöver individualisera medarbetares olika behov och försöka tillgodose dem. Citatet ovan får stöd av resultaten i studier av Tapasya (2022), Mendoza et al. (2023) och Ma et al. (2024) där det framkommer att otillfredställelse på arbetet har en direkt påverkan på de anställdas välmående. Hannay och Northam (2000) belyser att en negativ upplevelse av de immateriella faktorerna kan orsaka att

medarbetaren avslutar sin anställning, vilket kan förebyggas genom en etablerad tillhörighet. En meningsfullhet i arbetet skapar tillhörighet och övervinner negativa materiella faktorer som en låg lön (Hannay & Northam, 2000).

Att skapa en utvecklad inblick i vilka immateriella faktorer inom konsultbranschen som efterfrågas blir således relevant, då konsultbranschen generellt har en hög personalomsättning. Relevansen styrks av det Williams (2022) skriver, att rekryteringskostnader överstiger kostnaden för att skapa tillfredsställda medarbetare. Hannay och Northam (2000) belyser samtidigt att rekryteringskostnader uppgår till 60% av medarbetarens första årslön. Personalomsättning och tillfredsställelse bland konsulter har undersökts i studier av Onukwube (2012), Eckhardt et al. (2016), Thapa och Shrestha (2018). Där studierna visar på linjära samband mellan otillfredsställelse och viljan att avsluta en anställning där välmående anställda trivs bättre och därför stannar kvar. Hackman och Oldham (1976) och Gaudiino et al. (2023) identifierar att tillfredsställelse har en stark koppling till meningsfullheten i arbetet som också påverkar medarbetarnas motivation.

Suárez-Albanchez et al. (2022) belyser att personalomsättingen inom IT-konsultbranschen är ett globalt problem. IT-konsultbranschen är i toppen av yrken som har högst sysselsättningsgrad, alltså andelen medarbetare som har en anställning, vilket innebär att det finns väldigt få som är arbetslösa. Det belyser att konkurrensen av kompetenta medarbetare är intensiv och att behålla dem är en prioritet för att få konkurrensfördelar (Suárez-Albanchez et al., 2022). Samtidigt belyser Pajdzik (2025) att under 2020-talet progresserade den digitala tekniken och blev att betrakta som en digital pandemi. Företag och verksamheter forceras in i ledet och investerar i teknologi och teknologiska kontorsytor för att undvika att hamna efter i den digitala transformationen. Detta fenomen ökade både arbetstillfällen och möjligheter för konsulterna inom IT-branschen. Den digitala transformationen medför samtidigt en ökad risk för dataintrång och cybersäkerheten ökar i sin relevans (Pajdzik, 2025). Att bibehålla konsulter inom företaget kan anses svårt då den teknologiska utvecklingen skapar många möjligheter till att byta arbetsplats om de inte känner ett välmående i sin befintliga anställning. De immateriella faktorernas påverkan är därför en

betydande aspekt i upprätthållandet av välmående konsulter för att bibehålla dem inom företaget. Detta medför att IT-konsultbranschen kommer att fortsätta att växa och signifikansen för företagen ökar i att behålla kompetenta medarbetare inom organisationen.

Vad kan då IT-konsultbranschen förmedla proaktivt på en övergripande nivå för att minimera risken att medarbetare väljer att byta arbete? Lawler III (2011) skriver att individualisering innebär en onödig komplexitet inom organisationen med risk för att skapa orättvisor genom favorisering. Att ha ett individfokus kan anses som ett vinnande koncept (Hannay & Northam, 2000; Tapasaya, 2022) men tidsåtgången för arbetet kan bli kostsamt samtidigt som det kan skapa orättvisor (Lawler III, 2011). Studiens syftar till att fånga de immateriella faktorerna som konsulter inom IT-branschen efterfrågar som kan bidra till ökat välmående på arbetet utan individualisering. Det kan minimera personalomsättningen i en bransch där företagen behöver prioritera medarbetarretention (Suárez- Albanchez et al., 2022)

1.3 Syfte

Syftet med studien är att utveckla förståelsen av de immateriella faktorernas påverkan på välmåendet, motivationen och meningsfullheten hos konsulter inom IT-branschen. Studien ämnar inspirera de verksamma inom det praktiska området i arbetet med de immateriella faktorerna för att minimera personalomsättningen.

1.4 Frågeställning

Vilka betydelsefulla immateriella faktorer genererar motivation, meningsfullhet och välmående för konsulter inom IT-branschen?

2 Teoretisk referensram

Inledningsvis i detta avsnitt argumenteras för valet av teorier med en efterföljande presentation av de valda teorier som kommer att utgöra studiens perspektiv vid analys. Avsnittet beskriver teorier och tidigare forskning om Job characteristics model (JCM), känslan av sammanhang (KASAM), den sociala kontexten och jämställdhet på arbetsplatsen.

2.1 Val av teori

Modellerna som har valts för studien kommer att utgöra synsättet för betraktandet av de immateriella faktorernas betydelse. Studier av Hannay och Northam (2000) och Tapasaya (2022) visar att personalomsättning förekommer huvudsakligen när de immateriella faktorerna inte uppfyller medarbetarens behov. KASAM (Antonovsky, 1991) valdes därför att en direkt påverkan på välmåendet kommer från en känsla av upplevd meningsfullhet i arbetet, vilket är en immateriell faktor. Meningsfullhet är en av dimensionerna i KASAM (Antonovsky, 1991) tillsammans med begriplighet och hanterbarhet, begreppen förklaras utförligt i avsnitt 2.4.

Tillfredsställelse på arbetet är ytterligare en aspekt som skapar välmående på en arbetsplats vilket motiverar JCM (Hackman & Oldham, 1976). Modellen bidrar med perspektiv till betydelsen av arbetets innehåll. Modellerna JCM och KASAM ämnar skapa välmående, det som skiljer sig i dess karaktär är utformandet. JCM syftar till att uppnå ett välmående utifrån arbetsmodell medan KASAM uppnår detta genom de psykologiska faktorer som finns inom individen. Modellerna var för sig täcker dock inte helhetsperspektivet som innefattar de immateriella faktorerna som är kritiska i bibehållandet av medarbetare.

JCM och KASAM:s beståndsdelar och dimensioner innehåller såväl likheter som direkta samband. JCM:s uppgiftsvariation, uppgiftsidentitet och uppgiftssignifikans har ett direkt samband med KASAM:s meningsfullhet. Det är genom variation av uppgifter, att förstå helheten och att arbetet är viktigt för såväl andra som för jaget, bidrar till känslan av meningsfullhet. JCM:s autonomi har samband med KASAM:s hanterbarhet, då det är genom att ha

kontroll över sitt eget arbete som en känsla av hanterbarhet skapas. Även feedback inom JCM och KASAM:s hanterbarhet och begriplighet har ett samband. Det är feedback som skapar en begriplighet över prestationer och feedback bidrar med resurser som i sin tur utgör känslan av att arbetet är mer hanterbart.

Analysperspektiv till de fynd som uppkommit i studien har kompletterats med forskning från Acker (1991), Dahlgaard-Park (2012), Tews et al. (2015), Wu och Zhang (2024) och Du (2024). Deras forskning bidrar med perspektiv kring social kontext och jämställdhet.

Andra modeller har valts bort för studien då dess relevans inte har kunnat motiveras utifrån studien syfte och fynd. En modell som valdes bort är Karasek (1979) som är en krav-, kontroll- och stödmodell. Modellen har liknande delar som JCM och KASAM fast, fokus i den modellen är hur hög och låg kontroll skapar stress. JCM och KASAM är mer tillämpbara då de fokuserar på vilka immateriella faktorer som kan bidra till välmående, meningsfullhet och motivation på arbetsplatsen.

2.2 Job Characteristics Model (JCM)

I modellen framtagen av Hackman och Oldham (1976) framkommer det fem karaktäristiska dimensioner som består av (1) *”Uppgiftsvariation”* som avser variationen av uppgifter för att kunna utveckla kunskaper och talanger. (2)*“Uppgiftsidentitet”* innebär att medarbetaren kan skapa sig en helhet kring det arbete som utförs. (3)*“Uppgiftssignifikans”* avser graden av påverkan som arbetet har för andra samt för sig själv. (4)*“Autonomi”* förklarar den självständighet och frihet som det innebär avseende planeringen av att få arbetet utfört. (5) *“Feedback från arbetet”* avser den konstruktiva kritik som återkommer till medarbetaren från ledningen och kollegor på det arbete som utförts. Dessa fem dimensioner förklarar hur medarbetare påverkas av sitt arbete och hur de kan uppleva tillfredsställelse, välmående och motivation till arbetet (Hackman and Oldham, 1976). Med ett kritiskt öga kan teorin om JCM anses förlegad med anledning av tidpunkten för sin uppkomst men styrks än i nutid med sin relevans genom sin fortsatta användbarhet av bland annat Zaman et al. (2020), Wang et al. (2022), Gaudiino et al. (2023), Meynhardt et al. (2024) och Hernaus et al. (2024).

Studien av Hackman och Oldham (1976) identifierar de psykologiska faktorer som utgör kärnan i deras JCM. Det skrivs att medarbetaren skapar sig en positiv upplevelse av att lära sig av de personliga prestationer som är av värde för individen, som i sin tur skapar en motivation till att fortsätta prestera väl i framtida arbete. Hackman och Oldham (1976) uppmärksammar även i sin studie att trots att denna inre motivation kan vara drivande så krävs det yttre feedback från omgivningen för att det ska fortleva. En medarbetare som kan se resultat från sina prestationer och vet om att denne presterar väl tappar den inre motivationen tillslut om ingen positiv feedback kommer utifrån (Hackman & Oldham, 1976).

2.2.1 Uppgiftsvariation

Hackman och Oldham (1976) identifierar att uppgiftsvariation i arbetet är en av grundstenarna för deras JCM, detta för att det skapas en meningsfullhet inom individen när dennes talanger får ställas på prov, och i detta avseende så är relevansen av arbetsuppgiften av mindre betydelse. Det är alltså viktigare att medarbetaren får utnyttja sina talanger och kompetenser för uppgiften än att uppgiften ska bära betydelse för organisationen (Hackman & Oldham, 1976).

Arbeten med en hög uppgiftsvariation kräver att medarbetare innehar vissa resurser som exempelvis kunskap och har förmågan att använda kunskapen självständigt för att utföra varierande uppgifter. När medarbetare får utrymme till att utföra utmanande uppgifter, utvecklar de sina kunskaper samt ett utvecklande av deras eget värde, vilket leder till att arbetet känns meningsfullt (Morgeson & Humphrey, 2006). Hög uppgiftsvariation blir en nödvändig investering i medarbetarna då kompetenta medarbetare leder till högre humankapital i företaget (Wang et al, 2022).

Gaudiino et al. (2023) belyser att om medarbetare har en kontinuerlig uppgiftsvariation där det under arbetsdagar, arbetsveckor eller liknande har olika uppgifter leder det till att de uppfattar arbetsplatsen mer tillfredsställande, skapar högre prestation och engagemang. Att erbjuda medarbetare olika uppgifter tenderar de att ändra sin syn på arbetsplatsen, öka deras produktivitet och deras välmående. Vidare belyser Gaudiino et al. (2023) att uppgiftsvariation på arbetsplatsen är en kritisk faktor för den

psykologiska arbetsplatsen. Att skifta arbetsuppgifter kontinuerligt bidrar till att medarbetare kan utnyttja hela arbetsplatsen vilket möjliggör att en medarbetare kan finna sin rätta plats som ökar tillfredsställelsen till arbetet (Gaudiino et al, 2023).

2.2.2 Uppgiftsidentitet

Genom att medarbetaren kan skapa sig en helhet kring dess arbetsuppgifter skapas meningsfullhet av det arbete som görs. Hackman och Oldham (1976) belyser detta som ytterligare en grundsten i deras JCM och det kan förstås som att medarbetaren är en komplettering av helheten.

Lin och Hsieh (2002) belyser att med uppgiftsidentitet menas även att en medarbetare är delaktig i arbetet som exempelvis ett projekt från start till mål där de får se och ta del av resultatet. Men det är även av vikt att medarbetaren uppmärksammar sin egen del och ansträngning som har lett fram till resultatet. Genom studier av Lin och Hsieh (2002), Hernaus et al. (2024), Ying et al. (2023) och Ferreira et al. (2017) finns det tydliga kopplingar mellan uppgiftsidentitet, tillfredsställelse och medarbetarens intention att byta arbete. Medarbetare som upplever en hög uppgiftsidentitet skapar ett organisatoriskt engagemang som slutligen leder till ett välmående och trivsel på arbetsplatsen. Men, om det är låg uppgiftsidentitet där medarbetaren inte får uppleva slutresultatet av ett arbete, utan endast gör en liten del av mindre betydelse, skapas otillfredsställelse och därav finns risken att medarbetaren vill avsluta sin anställning inom organisationen (Lin & Hsieh, 2002; Hernaus et al., 2024; Ying et al., 2023; Ferreira et al., 2017).

2.2.3 Uppgiftssignifikans

Att skapa en förståelse för arbetsuppgiftens betydelse är den tredje grundstenen i JCM av Hackman och Oldham (1976), där innebörden är förståelsen för att arbetsuppgifterna ska skapa en meningsfullhet såväl för medarbetaren men även för kollegor, organisationen, externa intressenter eller för samhället. Genom att göra något betydelsefullt ökar motivationen och trivseln på arbetsplatsen (Hackman & Oldham, 1976).

På liknande vis diskuterar Allan (2017), Fernandez-Mesa et al. (2020), Tommasi et al. (2024) att uppgiftsignifikansen ger ett stort bidrag till tillfredsställelse och organisatoriskt engagemang. Allan (2017) belyser från hans forskning att när relationen mellan uppgiftsignifikans och meningsfullt arbete sammanstrålar, skapas en motivationsfaktor. Är känslan av arbetet meningsfullt, inte bara för medarbetaren själv, utan för organisation och samhället, bidrar det till att medarbetaren arbetar både hårdare och mer effektivt. Vidare uppmärksammar Tommasi et al. (2024) att på de dagar där arbetet har mer signifikans och är än mer meningsfullt, ökar motivationen för arbetet ännu mer för medarbetaren och de presterar bättre.

Det organisatoriska engagemangets påverkan av uppgiftssignifikans diskuteras av Fernandez-Mesa et al. (2020) där betydelsefullt arbete skapar organisatoriskt engagemang. Uppgiftssignifikans påverkar medarbetare och deras positiva associationer med organisationen som i sin tur bidrar till ett ökat engagemang. Vidare belyser Fernandez-Mesa et al. (2020) att organisationen bör fokusera på att generera ett arbetsklimat där arbetsuppgifterna som medarbetare utför, skall ha en positiv påverkan på både interna och externa intressenter. Kommuniceras detta till medarbetarna, att deras arbete påverkar andra människors välmående, bidrar det till att medarbetarnas arbetsuppgifter blir mer meningsfulla och de känner sig värdefulla (Fernandez-Mesa et al., 2020).

2.2.4 Autonomi

Hackman och Oldham (1976) identifierar autonomi som en effekt av de tre grundstenarna i JCM, där det skapas en påverkan på medarbetarnas tillfredsställelse genom att utgöra en arbetsfrihet där medarbetarna självständigt kan utforma och planera sitt arbete. Samtidigt handlar autonomi om medarbetarens egna val när ett arbete ska utföras, var det ska utföras och när det ska utföras. Autonomi på arbetsplatsen har en direkt koppling till medarbetarnas tillfredsställelse (Federici, 2013; Hackman och Oldham, 1976). En hög autonomi på arbetsplatsen har en god påverkan på tillfredsställelsen hos medarbetarna (Wu & Zhou, 2020). Wu och Zhou (2020) skriver att en hög autonomi i arbetet övervinner en låg balans mellan arbete och privatliv. Innebörden blir att om autonomin finns på arbetsplatsen, där medarbetaren

har en egen kontroll över arbetet, skapas ett välmående, även om en negativ påverkan på individens balans mellan arbete och privatliv uppstår. Wu och Zhou (2020) skriver att det är högst relevant för organisationer att fokusera på medarbetarnas autonomi och egen kontroll för att skapa en långsiktigt framgångsrik organisation.

Autonomin genererar känslan av att ägandeskap och ansvarstagande i sitt arbete och ökar såväl motivation som prestation. Tillämpningen av hög autonomi har ett kausalt samband med ökad tillfredsställelse likväl som minimerade stressnivåer hos de anställda (Hackman & Oldham, 1976).

2.2.5 Feedback från arbetet

Feedback från arbetet är en tydlig och direkt bekräftelse på medarbetarens prestationer som stärker den inre motivationen och skapar en drivkraft till fortlöpande högkvalitativt arbete (Hackman & Oldham, 1976). Van Strydonck et al. (2025) belyser att det finns en tydlig koppling mellan lärandemålen, vilket innebär utvecklingsområden, som ledarna erbjuder och medarbetarnas innovativa arbete och deras tillfredsställelse. Lärandemål har dessvärre en negativ påverkan på den känslomässiga utmattningen hos medarbetarna då risken finns att det blir överväldigande. Men, Van Strydonck et al. (2025) menar dock att relationen stärks mellan den känslomässiga utmattningen och tillfredsställelsen om det finns en kontinuerlig hög nivå av feedback och coachning från ledarna.

Li et al. (2023) lyfter att uppmärksamhet genom ett coachande ledarskap ger en betydelse för att öka medarbetarnas tillfredsställelse. Organisationer bör uppmuntra ledare att rikta mer fokus på medarbetarnas utveckling med hjälp av ledarens feedback på arbeten. Då hög feedback ger tydliga riktlinjer för vad medarbetaren behöver utveckla, vilket ytterligare belyses av Gaudiino et al. (2023) där support från ledare i form av feedback ökar tillfredsställelsen på arbetsplatsen. Li et al. (2023) menar att nuförtiden, är det stor konkurrens på arbetsmarknaden där tillfredsställelsen och attityder på arbetsplatsen har betydelse och något som oroar ledarna i deras beslutsfattande. För att främja medarbetarnas utveckling bör ledarna ge medarbetarna möjlighet till inlärning och utveckling av sitt eget arbete samt hur de ska kunna avancera karriärmässigt (Li et al., 2023).

2.3 Känsla av sammanhang (KASAM)

Känsla av sammanhang (KASAM) är ett kognitivt begrepp där teorin utvecklades av Aaron Antonovsky (1991) och innefattar vad som får människor att känna sig tillfreds och må bra, trots stress och andra svårigheter som kan uppkomma i livet. KASAM har sitt användningsområde både i arbetslivet och i privata sammanhang för att förstå och stärka människors välmående (Antonovsky, 1991). De utgörs av tre komponenter som består av *begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet* för att skapa en resiliens mot negativ stress (Antonovsky, 1991). Vidare belyser Hansson et al. (2025) att genom en stark KASAM gör det en människa kognitivt och emotionellt stark att kunna förstå problem och på så vis ökar ambitionen att ta sig an dem. Med en svag KASAM minskar människans förmåga att hantera komplicerade situationer på ett effektivt sätt.

> *"Känslan av sammanhang är en global hållning som uttrycker i vilken utsträckning man har en genomträngande och varaktig men dynamisk känsla av tillit till att (1) de stimuli som härrör från ens inre och yttre värld under livets gång är strukturerade, förutsägbara och begripliga, (2) de resurser som krävs för att man ska kunna möta de krav som dessa stimuli ställer på en finns tillgängliga, och (3) dessa krav är utmaningar, värda investering och engagemang."* (Antonovsky, 1991. p. 41)

Definitionen av Antonovsky (1991) avseende begriplighet innefattar hur stimuli hanteras, om det uppfattas som brus eller som greppbar information. Brus innefattar att informationen är oväntad, oförklarlig eller kaotisk och med ordnad information innebär den informationen som är samlad och strukturerad. I forskningen av Hansson et al. (2025) skriver de om en förändring som skulle ske på ett företag där medarbetarna fick olika workshop och informationsträffar angående förändringen, men de kommunicerade aldrig varför förändringen skulle äga rum. Detta gjorde att det blev svårt för medarbetarna att ta till sig informationen och förstå vilket gjorde dem oroliga för utfallet, det belyser vikten av att kommunicera och förmedla begripligheten (Hansson et al., 2025). Med en hög begriplighet finns det en förmåga att hantera stimuli som att det går att ordna och är förutsägbart, medan en låg

begriplighet har lägre förmåga till det, där extremfallen är att förknippa med paranoia (Antonovsky, 1991).

Hanterbarheten är definierad av Antonovsky (1991) i att avse vilken grad som de resurser som finns tillgängliga kan hanteras. Resurserna består av vänner, familj, kollegor och andra faktorer i omgivningen som kan hjälpa till att hantera situationer och händelser som uppkommer. En person med låg hanterbarhet kan lätt känna sig som ett offer för de omständigheter som uppkommer i livet, där en person med hög hanterbarhet upplever en känsla av att det kommer att ordna sig (Antonovsky, 1991). I forskningen av Hansson et al. (2025) fann de att även om medarbetarna har en stor frihet i hur de planerar och utför sitt arbete, uppskattade medarbetarna att de kunde ha en dialog och stöttning av chefen så de kunde utföra utmanande uppgifter. Det är av vikt att ha en bra ledare som arbetar tillsammans med medarbetare som ger klara direktiv av de förväntningar och ansvar de har (Hansson, et al., 2025).

Antonovsky (1991) definierar meningsfullheten till att avse det som utgör en betydelse i människors dagliga liv, där det som ger en känslomässig innebörd är värt att investera energi i. Meningsfullheten avser således inte enbart den kognitiva aspekten utan berör även den känslomässiga aspekten för människor (Antonovsky, 1991).

2.4 Social kontext

Hackman och Oldhams (1976) JCM utgör en väl etablerad modell vid studerandet av jobbtillfredställelse hos medarbetare, dock belyses det av Meynhardt et al. (2024) att det finns ett behov av studier kring den sociala kontextens betydelse hos medarbetare som i deras studie uppmärksammats som en direkt påverkan på medarbetaren.

Det blir av vikt det som Dahlgaard-Park (2012) skriver att medarbetarens åtaganden minskas degressivt om företaget inte efterlever den uttalade värdegrund som företaget står för. Således orsakas då även en degressiv minskning av medarbetarnas engagemang och passion för sitt arbete. Studien av Dahlgaard-Park (2012) visar att en medarbetare behöver få känna sig värdig på sin arbetsplats för att kunna vara motiverad. En motiverad anställd kan i sin tur generera fler anställda som stannar kvar på sin arbetsplats och

skapar därmed trivsel och effektivitet inom arbetsplatsen. Dahlgaard-Park (2012) poängterar att det problem som identifieras i hennes artikel beträffande att företag inte efterlever sina grundvärderingar är något som sträcker sig världen över (Dahlgaard-Park, 2012).

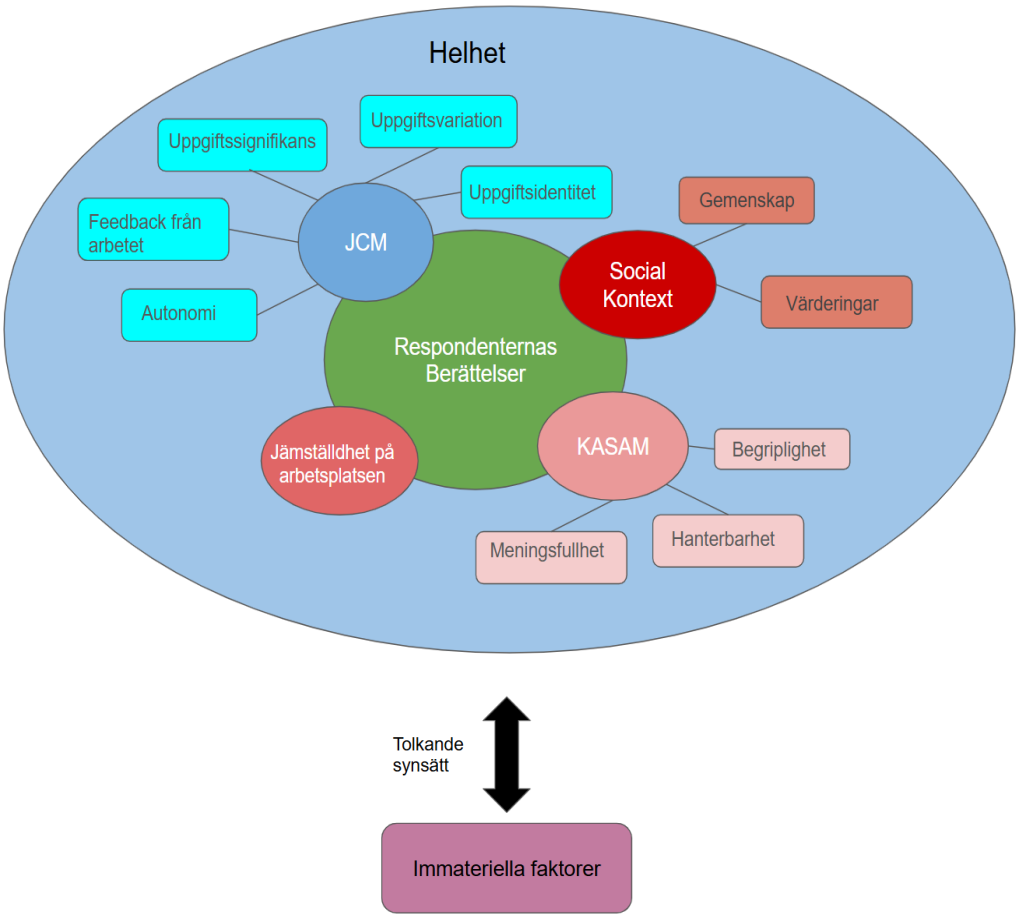
Utöver att dela värderingar tillsammans med företaget skriver Wu och Zhang (2024) att medarbetare som skapar och underhåller en social relation till arbetet och kollegor, kan fördelar öka och kostnader minskas, genom ett skapande av en gemenskap. De som känner ett värde i gemenskapen skapar positiva beteenden som att tillföra mer till arbetsplatsen och gemenskapen. Att inbringa nöjen på arbetsplatsen bidrar till att medarbetare känner sig närmare varandra och ger möjlighet att förbättra relationen. Positiva aktiviteter som inbringar nöje med kollegor bidrar även till ett större socialt engagemang där relationer utanför arbetet med kollegor kan skapas, och skapar en större gemenskap på arbetsplatsen. Samtidigt som en nöjsam arbetsplats bidrar till en större gemenskap skapar det även medarbetare som tenderar att stanna på arbetsplatsen. De negativa känslor som skulle uppstå vid lämnandet kan därför anses för höga för att lämna gemenskapen (Tews et al., 2015; Wu & Zhang, 2024)

2.5 Jämställdhet på arbetsplatsen

Forskning om jämställdhet på arbetsplatsen har gjorts av Acker (1990) och Du (2024) där jämställdhet på arbetsplatsen under en längre tid har varit ett problem. Studierna visar på utmaningar för kvinnor då de möter olika barriärer och utmaningar i det professionella livet. Även om det under det senaste decenniet har blivit mer jämställd mellan män och kvinnor är det fortfarande ojämlikheter angående lön, befordran och ledarpositioner. Dessa ojämlikheter underminerar rättvisan och hindrar organisationer att växa. Att ta itu med ojämlikheter på arbetsplatsen har blivit en prioritet för organisationer och samhället (Du, 2024). Acker (1990) skriver att ojämlikheter mellan män och kvinnor grundar sig i historiska, kulturella och samhälleliga faktorer som har format könsfördelningen av arbetskraft, ojämlika fördelningen av makt och resurser mellan män och kvinnor. Könsfördelade organisationsstrukturer kan fortsatt bibehålla ojämlikheter genom att förstärka arbetsfördelningen baserat på kön, där kvinnor oftast får lägre betalt

och lägre status. Du (2024) skriver att organisationskulturer oftast är maskuliniserande, de värderar och belönar beteenden som anses vara manliga såsom självsäkerhet och tävlingsinriktning. Men, missgynnar de beteende som anses vara kvinnliga såsom sammanhållning och empati.

2.6 Analysmodell



(*Figur.1 analysmodell, framtagen av författarna*)

Modellen i figur 1 ovan illustrerar hur den insamlade empirin kommer tillsammans med insamlad teori att utgöra ett helhetsperspektiv som sedan ligger till grund för studiens tematiska analys. Modellen utgör metodologin för studien och betraktas som ett verktyg vid analysen. Helhetsperspektivet i modellen innehåller faktorer från tidigare studier som identifierats för att skapa välmående, meningsfullhet och motivation hos medarbetare. Med författarnas subjektiva tolkande synsätt genom det teoretiska perspektiv som

valts för studien ämnar vi finna immateriella faktorer som konsulter inom IT-branschen eftertraktar.

3 Metod

I detta avsnitt redogörs för de metoder, val och ståndpunkter som studien avsett att tillämpa beträffande datainsamlingen, intervjuprocessen och dess urval. Inledningsvis redovisas metodval samt datainsamlingen för att slutligen redogöra för kritik och etiska aspekter.

3.1 Metodval

En kvalitativ forskningsdesign har valts för studien för att etablera en utvecklad förståelse för den påverkan som de immateriella faktorerna har på konsulter i IT-branschen. Genomförandet utgörs av semistrukturerade intervjuer med åtta respondenter från fyra olika företag inom samma bransch. Bryman et al. (2024) skriver att en kvalitativ ansats fångar intervjupersonernas subjektiva uppfattningar som sedan tolkas för att skapa en förståelse för mänskligt beteende, vilket genomsyrar studien.

Ghauri et al. (2020) skriver att utvecklade svar som berör en djupare nivå kan framkomma även med förutbestämda frågor och i kombination med det som skrivs av Alvehus (2013), att med följdfrågor men även tystnad så kan djupare insikter lyftas till ytan, vilket motiverar valet av metod för studien.

Även om en kvantitativ metod hade kunnat anses tillämplig för studien för att skapa en förståelse utifrån studiens syfte, framkommer inte det djup som efterfrågas i kvantitativa metoderna som de kvalitativa metoder fångar vilket styrks av det Bryman et al. (2024) skriver om. En kvantitativ ansats valdes således bort, trots att en kvantitativ metod identifierar orsakssamband är förhoppningen med studien att nå en djupare förståelse än vad som framkommer genom kvantitativa metoder.

3.2 Datainsamling

I detta avsnitt presenteras den information som samlats in för studien, samt hur tillvägagångssättet har sett ut.

3.2.1 Urval

Genom ett strategiskt urval där företag valdes ut genom direkta urvalsfaktorer (Andreasson & Johansson, 2024) etablerades en kontakt med fyra företagsledare inom konsultbranschen. Direkta faktorer för val av företag var konsultföretag verksamt inom IT-branschen. Valet av att selektivera IT-konsultbranschen till studien motiveras i 1.2 problemdiskussion. IT-konsultbranschen blir intressant genom dess progressiva utveckling i kombination med de ökade jobbmöjligheter som uppkommer. Ett antagande görs om att detta kan leda till kostnader för företagen, inte främst genom rekrytering.

Kontaktpersonerna på konsultföretagen ombads att välja ut respondenter där de direkta faktorerna var en manlig och en kvinnlig medarbetare och yrkesverksam som konsult. Det övergick till vad Andreasson och Johansson (2024) benämner som ett snöbollsurval utifrån indirekta urvalsfaktorer som påverkas endast av kontaktpersonerna. Det kan i sin tur påverka studiens tematiska analys som även nämns av Rautalinko (2023). Det påverkar på så vis att det föreligger en risk att de indirekta urvalsfaktorerna i valet av respondenter har påverkats av vilken representativitet som ska förekomma från företaget.

Ett aktivt val av att anonymisera samtliga företag och respondenter i studien har gjorts. Huvudsakligen för att dessa faktorer inte är relevanta för studiens syfte då avsikten inte ligger i att undersöka specifika företag eller individer. Detta val motiveras även av ett försök att upprätthålla och respektera de etiska överväganden som skrivs i Vetenskapsrådet (2024). Avsikten är att skydda respondenternas integritet samt företagens integritet genom att information inte ska kunna härledas till specifika företag och eventuellt kunna skapa en negativ påverkan för dem. Det är vår uppfattning att möjligheten till mer utvecklade och ärliga berättelser ökar om svaren skyddas av anonymisering.

I tabell 1 nedan presenteras de företag som har deltagit i studien samt i tabell 2 presenteras respondenterna och tiden för genomförandet av intervjuerna.

Företag	**Information**
Företag 1	*Etablerad 2017, verksamma i 4 städer i södra Sverige och levererar lösningar inom IT.*
Företag 2	*Etablerad 1992. Verksamma i Skaraborg, tillhörande inom en större koncern. Levererar lösningar inom IT.*
Företag 3	*Etablerad 1999. Rikstäckande verksamhet som levererar lösningar inom IT.*
Företag 4	*Etablerad 2000. Rikstäckande verksamhet som levererar lösningar inom IT.*

(*Tabell 1, skapad av författarna.*)

Respondent	**Datainsamling**	**Bakgrundsinformation**
Respondent 1 (R1)	Intervju på plats ca. 50 min.	*Kvinna, yrkesverksam som konsult i 3 år.*
Respondent 2 (R2)	Intervju på plats ca. 40 min	*Kvinna, yrkesverksam som konsult i 1,5 år*
Respondent 3 (R3)	Intervju på plats ca. 45 min	*Kvinna, yrkesverksam som konsult i 4 år*
Respondent 4 (R4)	Intervju på plats ca. 40 min	*Kvinna, yrkesverksam som konsult i 1,5 år*
Respondent 5 (R5)	Intervju på plats ca. 50 min	*Man, yrkesverksam som konsult i 7 år*

Respondent 6 (R6)	Intervju på plats ca. 55 min	*Man, yrkesverksam som konsult i 2 år.*
Respondent 7 (R7)	Intervju på plats ca. 50 min	*Man, yrkesverksam som konsult i 3 år*
Respondent 8 (R8)	Intervju på plats ca. 45 min	*Man, yrkesverksam som konsult i 1,5 år*

(*Tabell 2, skapad av författarna.*)

3.2.2 Begränsningar

Att tre av respondenterna har endast 1.5 års erfarenhet som yrkesverksam kan ses som en begränsning för studien då det kan uppfattas som att deras perspektiv inte är så breda inom rollen som konsult. Samtidigt kan denna korta anställningstid styrka resonemanget i studien om konsulters tendens att byta arbetsplats. En begränsning sattes för studien till att endast beröra ett urval konsultbyråer aktivt arbetade inom IT-konsultbranschen. Studien berör således inte andra verksamhetsområden men resultaten kan likväl vara av nytta för företag som finner resultatet av intresse. Av praktiska anledningar har utgångspunkten placerats i Skaraborg.

Vi har även valt att begränsa studien till att inte lägga ett större fokus på faktorer som lön och arbetslivserfarenhet. Det är faktorer som anses som materiella, även om arbetslivserfarenhet kan utgöra en trygghet så betraktas det inte som en immateriell faktor som bidrar till trivsel utifrån studiens syfte.

I urvalet finns en begränsning avseende valet av respondenter som gjordes av kontaktpersonerna. Då kontaktpersonerna är konsultchefer kan de ha gjort selektiva val avseende respondenter för att framhålla en positiv bild av företaget. Detta motiverar ytterligare valet för studien att anonymisera respondenter och företag för att begränsa möjligheterna för indirekta urvalsfaktorer. Studien begränsades även i ämnesvalet på så vis att området kan anses relativt utforskat i tidigare studier, vilket uppmärksammades vid djupare informationssökning då en gedigen samling av vetenskaplig litteratur

kunde finnas. Det fanns däremot en avsaknad av en förståelse av de immateriella faktorerna i kombination av teoretiska modeller. Studien kan även begränsas i det avseende att den abduktiva ansatsen kan ha orsakat övertolkningar av det empiriska materialet.

3.2.3 Litteraturinsamling

Sökning av relevanta artiklar samt litteratur har skett via databaserna Google Scholar, Libsearch, biblioteket på Högskolan i Skövde och bibliotek Mellansjö. De digitala sökmotorerna Google Scholar och Libsearch har varit behjälpliga med att finna vetenskapliga artiklar till det valda ämnet och biblioteket på Högskolan i Skövde samt bibliotek Mellansjö för insamling av böcker. Vid insamlingen av vetenskapliga artiklar användes "peer reviewed" som filter för att säkerställa att de vetenskapliga artiklarna har blivit granskade för att öka tillförlitligheten. Följande sökord användes vid litteraturhämtningen: "Employee turnover", "employee turnover" AND "retention strategies", "job satisfaction" AND "retention strategies", "employee turnover" AND "consulting firms", "job characteristics model" AND "job satisfaction", "employee turnover" AND "job satisfaction", "Sense of Coherence", "equality" , "equality AND workplace"

3.2.4 Genomförande

Samtliga företag är etablerade med kontor i Skövde och Lidköping verksamma inom konsultering av IT-tjänster. Kontakt har skett genom mail samt LinkedIn där förfrågningar och planering har utförts.

Respondenterna meddelades på förhand att intervjuerna spelas in med enbart ljud. Innan påbörjad inspelning, tillfrågades respondenterna individuellt om ett godkännande till inspelningen, vilket godkändes av samtliga. Alvehus (2013) skriver att ljudinspelning kan verka till för- och nackdel för intervjun då det föreligger en risk att blockera respondenten till vad den vill dela med sig av. Samtidigt kan vetskapen om att det som sägs är det som kommer ligga till grund utgöra en trygghet för respondenterna.

En strukturerad mall med frågor skapades på förhand utifrån relevanta teoretiska områden, en så kallad intervjuguide (Bilaga 3). Studien tillämpade

det som Andreasson och Johnsson (2024) skriver om *strukturerad narrativ frågeguide*, som innefattar att med studiens teoretiska kunskap utforma teman som ska beröras genom öppna frågor, där respondentens svar skapar följdfrågor. Intervjuguiden sätter således ramarna för vilka områden som ska beröras, samtidigt ger det respondenten möjlighet till egen reflektion (Bryman et al., 2024). Berättelserna bidrar med djupa och reflekterande svar beträffande de immateriella faktorer som konsulterna efterfrågar.

Intervjuerna för studien genomfördes på respektive respondents arbetsplats, då det är lokaler som är kända för dem. Det minimerar tidsspill och tidspress för respondenterna som då inte behöver förflytta sig under arbetstid. Trots detta fanns det en tidspress hos en av respondenterna som skulle in i möte, stressen som infann sig kan möjligtvis ha påverkat respondentens svar i form av lägre nivå av eftertanke. Att möta upp respondenterna på deras arbetsplats kan anses skapa en trygghet genom att verka i miljön som de är bekanta med, det skrivs som fördelaktigt av Rautalinko (2023). För att undvika en stelhet i intervjun, där respondenterna kände sig förhörda, styrdes samtalet på ett ödmjukt sätt. Ödmjukheten utspelade sig genom att respondenterna fick svara fritt utifrån de öppna frågor som intervjumallen innehöll och öppna följdfrågor bjöd in till utförligare svar samtidigt som en känsla av lyhördhet kunde uppfattas. Alvehus (2013) skriver om detta upplägg på utförande som fördelaktigt vid intervjuer och kan öppna upp för en mer avslappnad känsla. Andreasson och Johnsson (2024) skriver även att det kan få respondenterna att känna sig tryggare i att dela med sig, vilket var ett mål i genomförandet.

Andreasson och Johnsson (2024) skriver att det icke-verbala språket kan berätta mycket om vad det är som respondenten egentligen uttrycker, vilket genom tolkning bidrar till en utvecklad förståelse för ordens betydelse, som försvinner vid transkribering. Även om författarna till studien inte besitter den psykologiska kunskap som kan anses nödvändig för tolkning av mänskliga uttryck, bidrar det icke-verbala språket till tolkningen av respondenternas svar.

3.3 Dataanalys

Intervjuerna spelades in med hjälp av ljudinspelning från mobiltelefon där intervjupersoner innan inspelningen startade fick ge sitt samtycke till att

medverka med ljud. Ljudfilerna laddades därefter upp i AI- verktyget Klang.ai för transkribering. Transkriberingarna kontrollerades och korrigerades vid behov för att säkerställa en korrekt transkribering.

En abduktiv ansats genomsyrar studien, innebörden av abduktion beskriver Bryman et al. (2024) vara kopplad till hermeneutiken (tolkningslära) och utgör ett tolkande synsätt på verkligheten. Genom abduktion sker en dialog mellan teori och verklighet, upprepade tolkningar som för forskaren fram och tillbaka mellan teorin och det utforskande området (Bryman et al., 2024). Empiriskt material analyserades genomgående under studien i en reflexiv tematisk analys med en abduktiv ansats. Andreasson och Johansson (2024) skriver att en reflexiv tematisering utgör en modell för sortering, kodning och tematisering och kan identifiera gemensamma faktorer vid analys, men samtidigt kan det likväl upptäckas nya teman, genom att kontinuerligt tolka och analysera. Nedan presenteras hur studien tillämpat reflexiv tematisering som beskrivits av Andreasson och Johanssons (2024).

Då transkriberingarna genomförts i ett AI program, Klang.ai, blev det av vikt att säkerställa transkriberat material genom att lyssna på inspelningarna samtidigt som texten läses igenom. I tematiseringen blev varje transkribering tillsammans med noteringar genomgångna ytterligare för att säkerställa en korrekthet. Transkriberingarna lästes igenom flera gånger för att etablera en förståelse i berättelsernas innebörd. Materialet genererades i koder utifrån vad vi ansåg relevanta för studiens syfte och forskningsfråga. Dessa koder utgick från vad som respondenterna berättade som hade liknande betydelse som andra respondenter fast med annan formulering. Utifrån dessa koder var det genom tolkningar möjligt att identifiera mönster som mynnade ut i studiens teman. Tolkningarna har genomförts genom att titta på vad respondenterna säger och sätta det i kontext till dess innebörd. De teman som har valts har upprepade gånger justerats utifrån utvärderingar där nya och utvecklade tolkningar har gjorts och utmynnat i ett huvudtema genom en abduktiv ansats (Bryman et al., 2024) .

Huvudtemat som kommer genomsyra studiens resultat och analys är *“Upplevelsen av vardagen som konsult”* med efterföljande underteman *“utvecklad kunskap”, “meningsfullhet”, “tydlighet”, “delaktighet”, “gemenskap” “rollosäkerhet”* och *“jämställdhet”*.

Huvudtema	Underteman	Innebörd
Upplevelsen av vardagen som konsult	• *"...att ha bra arbetskamrater.Det är jäkligt viktigt alltså."* • *"Men något som gör skillnad för kunderna..."* • *"...sitter du i samma hjulspår hela tiden, då blir det rätt så tråkigt..."* • *"Tydlighet, att veta vad som förväntas av mig"* • *"...låter personalen vara med att bestämma..."* • *"Det var ju bara en konsult som tyckte det"* • *"...inte bli lyssnad på för att man är kvinna..."*	*Temat berör det som innefattar det dagliga livet och upplevelsen av deras vardag som konsult.*

(*Tabell 3, skapad av författarna)*

3.4 Metodkritik

Det har funnits en medvetenhet under genomförandet av studien kring romantiseringen, genom reflektion och transparens (Alvehus, 2013) samt konfirmeringsbiasen, de förkunskaper som finns (Rautalinko, 2023). Det kan dock influera vid intervjuer med efterföljande analys trots en medvetenhet och kan därför inte helt utesluta dessa aspekter från studien. Vi har aktivt arbetat med att undvika att söka svar som bekräftar studiens teorier. Fokus har varit på att fånga aspekter från respondenternas berättelser.

En medvetenhet finns i att insamlad information kan möta svårigheter att generaliseras som åsikter för samtliga konsulter som är verksamma inom IT-branschen. Studiens respondenter besitter sitt subjektiva narrativ likt det Andreasson och Johnsson (2024) skriver om där samtliga individer har enskilda uppfattningar med egna erfarenheter som påverkar dem.

3.5 Etiska överväganden

Studien har genomgående förhållit sig till de forskningsetiska aspekterna som grundar sig i de etiska övervägandena. Dessa utgörs av “att göra gott” “att inte göra skada”, “informerat samtycke”, “integritet” och “att undvika föranledande” (Bryman et al., 2024; Vetenskapsrådet, 2024). Studien har således utgått från Vetenskapsrådets riktlinjer beträffande god forskningssed.

Förhoppningen med studien är att *göra gott* genom bidrag med nya insikter till praktiker inom IT-konsultbranschen genom att utforska vilka immateriella faktorer som efterfrågas. En kombination av JCM och KASAM kan genom analys och tolkning lyfta de immateriella faktorer som respondenterna efterfrågar. De praktiska implikationer som framkommer hoppas vi kan vara till nytta för de som verkar inom det praktiska området. Studiens förhoppning blir således att generera nya perspektiv som kan komma till nytta och överensstämmer med Vetenskapsrådet (2024) etiska övervägande att *göra gott*.

Vi har tagit i beaktande att respondenternas deltagande *inte ska orsaka skada* i karriärutveckling eller framtida anställningsmöjligheter genom att urformandet av frågor riktat sig mot respondenternas behov och åsikter. Informationsplikten uppfylldes genom att inför intervjutillfället skicka ett mail till samtliga kontaktpersoner som presenteras i bilaga 4.

Genom *att undvika föranledande* fick respondenterna inledningsvis information om vilket ämne som studien avser att beröra, vad informationen kommer att användas till, vilka som kommer att få ta del av informationen samt att det var valfritt att avsluta intervjun när de helst vill. Respondentens *integritet* kan i viss utsträckning påverkas då det är personliga insikter som efterfrågas, vilket respekteras i form av att informera om deras frivilliga deltagande och rätten att inte behöva svara på någon fråga.

Studien har således tagit hänsyn till de etiska överväganden som omfattas av Vetenskapsrådet (2024).

3.6 Tillförlitlighet och trovärdighet

För att säkerställa en tillförlitlighet och trovärdighet i en kvalitativ studie skriver Lind (2019) att begreppen *autenticitet, pålitlighet* och *träffsäkerhet* är mer användbar än reliabilitet, validitet och relevans.

Autenticitet innebär att studien säkerställer dataunderlagets äkthet, att informationen återges på ett korrekt sätt (Lind, 2019). Transkriberingar har genomförts med digitalt verktyg för att sedan kontrolleras mot ljudfilen för att säkerställa korrekthet. En medvetenhet om de individuella narrativ som existerar kan förvisso ha påverkat tolkningarna och kan därför inte helt uteslutas. Tolkningar har genomförts med en medvetenhet om de förkunskaper som ligger för studien, där dessa aktivt har förbisetts för att inte påverka slutresultatet, även om dessa inte helt kan uteslutas. Men det är endast informationen som har samlats in genom intervjuer som ligger till grund för dataunderlaget. *Pålitlighet* innebär att studiens arbete genomförts på ett konsekvent sätt och utomstående kan förstå hur studien har gått till och vilka procedurer som har använts (Lind, 2019). Genom att säkerställa en pålitlighet har det på ett konsekvent sätt har presenterats under kapitel 3 varför en kvalitativ studie valdes, hur datainsamling har gjorts, hur genomförandet såg ut och hur tematiseringen gick till. Vilket innebär att läsaren kan förstå studiens tillvägagångssätt. Med *träffsäkerhet* menas att dataunderlaget ska resultera i relevant kunskap om det ämne som studeras (Lind, 2019). Dataunderlaget samlades in genom intervjuer, där frågorna hade sin utgångspunkt i studiens syfte och var öppet formulerade för att få djupgående svar kring vilka immateriella faktorer som de efterfrågar för att säkerställa en hög träffsäkerhet.

4 Resultat och analys

Detta kapitel analyserar berättelser från de åtta respondenterna genom ett perspektiv som utgörs av den teoretiska referensramen. Kapitlet redovisar de resultat som framkommit i studien utifrån uppkomna teman.

4.1 Upplevelsen av vardagen som konsult

Studien resulterade i ett huvudtema som har sin utgångspunkt i respondenternas upplevelse av rollen som konsult. Studiens presenterade teman avser att illustrera problematiken i det studien ämnar besvara.

4.1.1 *”…att ha bra arbetskamrater. Det är jäkligt viktigt alltså”* (Välmående)

Det sociala utbytet med kollegor är en aspekt som framkommer spontant från samtliga respondenter och är en påverkande faktor som kan vara avgörande för trivseln på arbetsplatsen och värderas av dem. Detta uttrycker respondent 4 att de själva tar ansvar för att arbeta med. *“Men här är vi ju, vi försöker skapa ett bra team här som ska trivas tillsammans.”* (R4)

Trivseln med kollegorna spelar en betydande roll till att trivas och skapa ett välmående på arbetsplatsen, vilket respondent 8 uttrycker:

> *“Och sen så är jag ju en sån där som tycker att det är viktigt att det är ett gött gäng där man jobbar med. Och det tror jag kanske är också bland de viktigare sakerna. Att man är inte bara jobbarkompisar utan att det är folk som man också skulle kunna gå ut och ta en öl med. Eller gå ut och käka med. Och att det kan vara väl så viktigt för det är så jädra mycket som inte är jobb när man jobbar.”* (R8)

.

Citatet beskriver den djuphet som efterfrågas i relationerna mellan kollegor då det inte enbart är jobb på en arbetsplats och det behöver finnas en öppenhet till att kunna samtala om andra saker än bara jobbrelaterade teman.

Respondenternas synsätt i denna aspekt kan genom en tolkning beskriva det Tews et al. (2015) och Wu och Zhang (2024) skriver att medarbetare som upplever psykologiska kostnader tenderar att lämna arbetsplatsen. Då är gemenskapen på arbetsplatsen det som utgör en av de viktigaste faktorerna likt citatet av Respondent 2. Existerar inte gemenskapen framkallas en negativ känsla, vilket blir innebörden av de psykologiska kostnaderna.

Det framkom att en respondent övervägde att lämna sin arbetsplats. Respondenten motiverar detta med att få högre lön än den i sin nuvarande situation. Respondent 2 berättar att upplevelsen av den sociala kontexten inte är tillräckligt meningsskapande för att upprätthålla motivationen på arbetsplatsen. Det belyses i citatet nedan, där tolkningen visar på en ökad vikt av att arbeta för goda sociala relationer på arbetsplatsen för att kunna behålla sin personal. *"När jag är ny är jag på väldigt mycket sociala aktiviteter. Sen så märker jag ju efter ett tag om jag känner att det här inte ger mig jättemycket."* (R2).

Respondenterna berättar att som konsult kan de sitta hemma dagligen och arbeta mot kund, bara de har datorn med sig. Respondent 5 berättar att han väljer att åka till kontoret för att *"...socialisera sig med kollegorna"*. Han berättar vikten av att ha trevliga kollegor att integrera med och inte enbart prata om arbetet utan att de gör aktiviteter under arbetsdagarna, som att spela pingis. Respondenterna återkommer frekvent till vikten av att ha trevliga kollegor som de trivs med, då det utgör en trygg grund. Att göra sociala aktiviteter efter arbetet bidrar till att stärka vi-känslan som att exempelvis att fira framgångar tillsammans, så att det inte blir för mycket fokus på det negativa. Respondent 4 betonar vikten av att göra sociala aktiviteter tillsammans *"...kan bli att de känner sig mer som en del av kunden än av företaget då de sitter mycket ute hos kund."*

Tolkningen utmynnar i att förtroendet utgör hanterbarheten likväl som meningsfullheten (Antonovsky, 1991) som respondenterna tillhandahåller genom den respekt och resurser som kommer från chefen. I studien av

Dahlgaard-Park (2012) visar det sig att detta bidrar även till ökad motivation och engagemang. Förtroendet som kommer med de resurser som chefen tillhandahåller tolkas öka meningsfullheten och hanterbarheten (Antonovsky, 1991) och kan ses som en essentiell del till ett bibehållet välmående på arbetsplatsen.

Respondent 1 berättar om inkludering på arbetsplatsen. "*Det värsta som kan hända om man kommer till en ny arbetsplats är väl att man inte skulle bli inkluderad eller att folk är otrevliga eller så skulle jag säg*a". Det framkommer alltså en underliggande rädsla kring att inte få bli delaktig i de sociala sammanhang som utspelar sig på arbetsplatsen oavsett vad kollegorna egentligen tycker om varandra. Sammanfattningsvis kan den sociala aspektens betydelse för trivseln på arbetsplatsen illustreras i citatet av respondent 7 *"...att ha bra arbetskamrater. Det är jäkligt viktigt alltså. Det tror jag är viktigare än själva jobbet du ska utföra. Funkar inte det så funkar ju inte jobbet."*.

Denna aspekt illustrerar den hanterbarhet som Antonovsky (1991) skriver om där omgivningen utgör en resurs som kan stötta i utmaningar som kan uppkomma. Det tolkas således kunna illustrera resultaten i studierna av Tews et al. (2015), Wu och Zhang (2024), där gemenskapen bidrar till positiva beteenden. Den sociala aspekten tolkas bli mer än nödvändig för att hantera det dagliga arbetet då omgivningen inte främst stöttar upp medarbetarna i de yrkesmässiga utmaningar som de möter. De stöttar även i de personliga utmaningar som livet ger, vilket illustrerar hanterbarheten av Antonovsky (1991). Den sociala aspekten utgör således en trygghet för individerna även utanför arbetet.

4.1.2 *"Men något som gör skillnad för kunderna…"* (Meningsfullhet)

Konsulternas vardag präglas av att upprätthålla en god relation till kunder genom att vårda kontakter och skapa leveranser som motsvarar kundernas önskemål. Fakturerade pengar värdesätts, vilket är företagens grundidé och den huvudsakliga faktorn som gör att de går runt. *"Nöjda kunder är också tysta kunder och på sista raden så ger det pengar in"* (R5). Om kunden blir nöjd med den leverans som konsulterna har levererat, anser respondenterna

det som ett väl utfört arbete. Respondenterna berättar att de har en hög variation i sitt dagliga arbete just för att de förväntas uppfinna lösningar som motsvarar kundernas ibland outtalade behov. Det är sedan färdigställandet av konsulternas projekt som frambringar meningsfullheten hos dem.

Tolkningen av respondenternas strävan av att kunden blir nöjd och genererande av kapital till företaget sammankopplar meningsfullheten i KASAM (Antonovsky, 1991) med uppgiftssignifikansen i JCM (Hackman & Oldham, 1976), ur en vardaglig aspekt.

Den påtagliga pressen av att upprätthålla nöjda kunder kan orsaka en kännbar stress för konsulterna. De kan händelsevis sälja in en leverans som de inte har fullständig kännedom om, för den passar kunden bäst vilket respondent 5 berättar om *"Sälja in lösningar som jag liksom inte kan. För att jag tror att det är bäst"*.

Situationen tolkas kunna föranleda en stress vid ett projekt där de inte har fullkomlig koll kring uppdraget och speglar det Antonovsky (1991) skriver om begriplighet. I det här sammanhanget skapas det dock en meningsfullhet för konsulterna där deras arbete gör skillnad för kunderna, men det krävs för att denna skillnad ska bli verklighet, att slutresultatet innefattar uppgifter som ligger utanför konsultens kunskapsområde. I det avseendet påverkas således begripligheten av Antonovsky (1991).

Rollen som konsult innebär att erbjuda en tjänst som ska förbättra för kunderna. Kundnöjdheten är som tidigare nämnt målet i arbetet som konsult och känslan av positiv feedback illustreras i citat "*När man får en kundnöjdhet, då känner jag en framgång. Det är det helt klart."* (R7). Framgång är att göra skillnad i arbetet, som respondenterna berättar, innefattar deras bidrag en positiv utveckling för andra. Exempelvis när de hjälper en kund lösa ett problem, skapas en meningsfullhet.

Meningsfullheten i arbetet påverkar även det egna måendet positivt som Fernandez- Mesa et al. (2020) skriver om. Denna aspekt visar sig genom respondenternas berättelser om känslan av att få göra skillnad. Leveransen av bra resultat är bland de viktigaste med arbetet. Resultaten skapar känslan av att ha bidragit och tolkas illustrera det välmående Fernandez - Meza et al.

(2020) belyser. Tolkningen bestyrkes ytterligare genom citatet *"…det är just att känna att jag bidrar som gör att jag mår bra."* (R2).

Uppgifterna som ingår i konsulternas projekt uppmuntrar förvisso till en mental stimulans, där helhetsupplevelsen spelar stor roll, att de får vara med från start till mål optimerar både känsla och resultat. *"Att stänga projektet och känna att det här blev bra, nu är kunden nöjd och vi fick pengar för det och alla är glada och nöjda. Jag tycker det är jättekul att få vara med hela vägen."*(R5).

Här blir uppgiftssignifikansen och uppgiftsidentiteten i JCM av Hackman och Oldham (1976) påtaglig och utgör immateriella faktorer genom att de skapar förbättringar för någon annan, som i sin tur ger mening till respondenternas arbete. Men det bidrar även till företagets framgångar genom deras prestationer, som Lin och Hsieh (2002) skriver så skapas ett tillfredsställande arbete. Allan (2017) och Fernandez-Mesa (2020) visar att det skapas en tillfredsställelse till arbetet om känslan av att göra skillnad finns, inte främst för medarbetaren själv utan det skapar även ett organisatoriskt engagemang. Det organisatoriska engagemanget kan förstås genom Allan (2017) och Fernandez-Mesa (2020) resonemang där tolkningen stärks av citatet ovan från respondent 2.

Det uppfattas en yrkesstolthet hos samtliga respondenter där de lyser upp och beskriver vikten av deras arbete, som en aspekt i att skapa en meningsfullhet på arbetsplatsen. De uttrycker att de känner att deras jobb är viktigt just utifrån aspekten att göra skillnad skapar meningsfullhet. *"Jag har en jättestor tillfredsställelse när jag går till jobbet och uppfyller någonting"* (R6). På liknande vis berättar respondent 3.

> "*Framför allt tror jag att det känns som att man gör något som gör skillnad. Nu menar jag inte att jag jobbar med liv och död här direkt. Men något som gör skillnad för kunderna i det här fallet som vi jobbar med eller för företaget. Att man gör det bättre på något vis*." (R3).

Känslan av att respondenternas arbete gör skillnad kan förstås genom uppgiftssignifikansen (Hackman & Oldham, 1976). Att de värderar effekten av sina arbetsuppgifter i den grad tolkas kunna generera en inre meningsfullhet

för dem. Tommasi et al. (2024) skriver om den signifikansen som arbetsuppgifterna utgör för individen genererar en högre motivation och engagemang som resulterar i bättre prestationer. På så vis kan detta visa sig i respondenternas berättelser om att få göra skillnad för sina kunder.

För att leverera nöjda kunder till företaget är det essentiellt att möta deras förväntningar och behov som de har på helhetsupplevelsen av sitt köp vilket varierar utifrån respondenternas berättelser. Respondent 5 berättar att han har kunder som kan skicka meddelanden mitt i natten och förvänta sig svar, just för att IT-systemet förväntas "*…att bara fungera"*. Respondent 4 berättar om liknande fenomen, men att hon brukar logga ut för att stänga av och besvara flera vid samma tillfälle under ledigheter, detta för att möta de behov av tillgänglighet som finns men att samtidigt under ledig tid kunna släppa jobbet.

Att ständigt vara uppkopplad till arbetet kan tyda på en hög uppgiftssignifikans (Hackman & Oldham, 1979), då de är ständigt efterfrågade av kunderna kan en känsla av att de är betydelsefulla för kunderna uppstå. Att få känslan av att vara betydelsefull tolkas kunna skapa en meningsfullhet för konsulterna. I detta avseende tolkas därför den konstanta uppkoppling som även är normaliserad av arbetsgivare, som en mindre belastande del trots dess påverkan på privatlivet där känslan av meningsfullhet prioriteras. Vidare tolkning tyder på att det finns en förväntan från kunden att få sitt behov mött och företagets förväntan är att konsulterna ska möta kundernas behov. Även om Tommasi et al., (2024) belyser att de dagar det finns en högre signifikans, ökar engagemang och motivation. Det finns en motsägelse utifrån respondenternas berättelser där effekten av det kan anses skapa en stress för konsulterna på lång sikt, då den sammanhängande ledigheten uteblir. Det är en aspekt som inte framkommer i varken JCM (Hackman & Oldham, 1976) eller KASAM (Antonovsky, 1991).

4.1.3 *"...sitter du i samma hjulspår hela tiden, då blir det rätt så tråkigt…"* (Meningsfullhet och motivation)

Meningsfullhet i det dagliga arbetet genomsyrar respondenternas berättelser, en viktig aspekt för respondenterna som innebär att få vara med och bidra, utvecklas och utmanas och ger ett direkt bidrag till ökad motivation.

Respondenterna ser positivt på att vara mångsidiga och att kunna lite om mycket istället för att kunna mycket om lite, det bidrar till en bredare kunskap samt att det hjälper den personliga utvecklingen. Men även för karriärutvecklingen, där det finns större möjligheter för mer uppdrag. Utveckling kan ske genom en variation av arbetsuppgifter där respondenterna var enade i åsikten av att trivas med varierande arbetsuppgifter. Monotont arbete, där de gör samma sak varje dag, är något som skulle bidra till en otillfredsställelse på arbetsplatsen och något som skulle få respondenterna att kanske vilja byta arbete. Respondenterna berättar att de inte har några fasta arbetsuppgifter som ett vanligt industrijobb, det här ska du göra idag, utan de arbetar väldigt fritt, något som de trivs med. *"För sitter du i samma hjulspår hela tiden, då blir det rätt så tråkigt rätt så fort. Och man gör samma sak om och om igen. Så variation tror jag är rätt så viktigt för mig"* (R7).

Variationen för respondenterna är huruvida inte enbart viktig för välmåendet utan det bidrar även till motivation. "*...om det är bara samma uppgifter då störtdyker motivationen*" (R2). Det illustrerar det som respondenterna berättar om att göra samma sak dag ut och dag bidrar till ett arbete som känns tråkigt, vilket orsakar svårigheter i att känna en tillfredsställelse till arbetet. Det är således av vikt att de känner motivation till det arbete som ska kunna hjälpa kunden för att kunna känna sig tillfredsställda. Respondenterna berättar vidare att om motivationen uteblir, orsakar detta således även möjligheten till att hjälpa kunden på bästa sätt.

Brist på motivation och att göra samma sak varje dag bidrar till att meningsfullheten för arbetet inte blir uppfyllt. Meningsfullheten enligt Antonovsky (1991) innebär att det är något värt att investera tid och engagemang i. I detta fall skulle det kunna innebära att engagemang och tid inte känns värdigt att investera i om arbetsuppgifterna innefattar enbart monotona moment. Resultatet av bristande engagemang skulle kunna ge en direkt påverkan på kundnöjdheten, genom att de inte blir engagerade till projektet eller vill hjälpa kunden på bästa möjliga sätt. Om endast ett slentrianmässigt arbete utförs, påverkar arbetsklimatet deras känsla av att hjälpa andra. Studien av Fernandez-Mesa (2020) visar att variationen i arbetet bidrar till meningsfullt arbete, vilket monotont arbete inte gör. Betydelsen av en variation i arbetsuppgifterna kan förstås av respondent 5 i följande citat.

> *"Jag gillar ju att vara bred och vara i många områden, det är något jag alltid haft med mig. Så det är väldigt kul att träna på att se de övergripande lösningarna. Att sälja in lösningar som jag liksom inte kan. För att jag tror att det är bäst. Jag har försökt gå ifrån det där lite grann men jag trillar tillbaka i samma låda. Så jag tror att det är nya utmaningar, det ger mig väldigt mycket tillfredsställelse."* (R5)

I citatet ovan framkommer en parallell till dimensionen uppgiftsvariation (Hackman och Oldham, 1976) som bidrar till motivation och meningsfullhet, vilket är okunskapen. Att inte besitta fullständig kunskap kring området som de verkar i genererar nya utmaningar som ger en personlig utveckling. Av Gaudiino et al. (2023) framkommer det som en positiv aspekt att kontinuerligt skifta arbetsuppgifter och kan skapa en välmående medarbetare, vilket stärks av respondenterna.

En aspekt utifrån detta perspektiv som nämns av respondent 5 och 8 är att det skapar ett stressmoment för dem. Känslan av att inte ha tillräcklig kunskap inom ett område som varierande uppgifter bär med sig, föranleder en negativ stress. Samtidigt om det blir för mycket av de nya uppgifterna så kan det skapa en otillfredsställelse, då de inte får lära sig sina uppgifter på djupet och känslan av att inte vara riktigt kunnig på ett område kan uppkomma. Men, även med dessa faktorer, berättar samtliga respondenter att variationen av arbetet är en av de viktigaste aspekterna och tolkas därför som en viktig immateriell faktor. Kontentan tolkas således som att en bred kunskap övervinner den stress som uppkommer i samband med variation.

Det motsätter sig dock begripligheten av Antonovsky (1991) och Hansson et al. (2025) som belyser att låg begriplighet bidrar till en mindre förmåga till förståelse, då respondenterna efterfrågar en variation som bidrar till egen utveckling för att nå självuppfyllelsen.

Ur utvecklingsaspekten berättar respondent 4 *"...man kan reflektera själv över sitt arbete för det är viktigt i ett förbättringsarbete."* vilket pekar på vikten av att besitta självkännedom för att underlätta sin utveckling. För

genom den egna utvecklingen, ses inte bred kunskap som ett hinder utan en meningsfullhet.

Det tolkas kunna illustrera meningsfullheten (Antonovsky, 1991) att något som är värt att investera i. Investeringen i ny kunskap skapar en meningsfullhet hos respondenterna, även om stressnivån skulle öka.

4.1.4 *"Tydlighet, att veta vad som förväntas av mig"* (Välmående och meningsfullhet)

Uppdraget som konsult varierar utifrån kundens behov och likväl varierar direktiven kring hur ett projekt ska levereras, och är något som konsulten har hög frihet i. Det framkommer från respondenternas berättelser att strukturen kan skilja sig för konsulterna beroende hur de är som person. En intressant aspekt som uppmärksammas i studien är att det finns strukturella skillnader mellan de manliga och kvinnliga respondenterna, kvinnorna upplevdes av studien vara mer strukturerade i både sitt sätt att uttrycka sig och hur de beskrev sin arbetsmetodik och var även något som två av de manliga respondenterna uppmärksammat.

> *"Jag tycker mer om frihet än struktur själv, men jag skulle vilja vara mer strukturerad än vad jag är. Man märker ju att man har igen att vara strukturerad… min kollega, hon är väldigt strukturerad däremot. Så det kan jag vara lite avundsjuk på ibland, att hon är så strukturerad. Så jag skulle nog behöva bli mer strukturerad. Det är skönt att vara strukturerad."* (R7)

En bristande struktur kan föranleda en högre nivå av stress där arbetsbelastningen kan kännas ohanterbar och ett behov av ökat stöd från kollegor uppkommer vilket kan påverka att även kollegornas arbetsbelastning ökar då ett ökat behov av stöd uppkommer.

> *"Ibland har ju alla mycket att göra och då blir det ju lite värre. Då känner ju kanske alla samma stress eller vad man ska säga. Så då är det ju svårt att svårt att stötta upp någon annan. Även om jag vet att den har fullt upp när jag själv också har fullt upp man kan ju inte bara släppa allt man har för att hjälpa någon annan heller."*(R1)

Genom Antonovskys (1991) teori kan begriplighet analysera sammanhanget och kan tolkas att om det finns struktur i arbetet kan arbete kännas mer enkelt och inte kaotiskt eller slumpmässigt oavsett om individen besitter en hög eller låg KASAM. Det kan även tolkas bero på manliga och kvinnliga aspekter då kvinnorna är verksamma inom en mansdominerad bransch där underliggande förlegade normer påverkar, vilket fördjupas i avsnitt 4.1.7. En struktur och tydliga direktiv kan utgöra en aspekt i KASAM av Antonovsky (1991) där det leder till begriplighet, arbetet tolkas kunna underlättas att bli insatt utifrån sammanhanget och skapa en förståelse även för individer med låg KASAM. Respondenterna berättar att det ibland också kan skapa en del stress när strukturen saknas och orsakar att de ibland behöver sitta på kvällar och jobba för att de inte har hunnit med under dagen.

Konsulterna besitter en expertis vilket gör att arbetet ut mot kund inte borde drabbas av en lägre begriplighet, men trots det framkommer det situationer där deras kompetens inte räcker till. Skulle det finnas en högre grad av tydlighet i instruktioner eller i struktur från arbetsgivaren kan det skapa bättre förutsättningar för konsulterna att förstå vilka förväntningar de har vilket illustrerar det Hansson et al. (2025) skriver om vikten av tydlig kommunikation. Den sammantagna effekten skulle kunna anses underlätta arbetet ut mot kund då det skapar en större tydlighet i arbetsgången för konsulterna. Genom att arbeta strukturerat kan de också vara mer effektiva i sitt arbete och skapa ett professionellt förtroende mot kunderna som de i ett senare skede ska sluta en affär mot. Men det framkommer av respondent 5 att det i vissa avseenden främst är en fasad som upprätthålls mot kunderna *"Ut mot kund så försöker jag hålla en fin strukturerad fasad. Sen bakom den så är det kaos"* då det finns ett behov av att upprätthålla en professionalitet ut mot kund för att skapa en legitimitet.

De har en konstaterad frihet i sitt beslutsfattande, utifrån hanteringen av kundkontakt och utifrån vad de ska leverera till kunden. Respondent 2 berättar att det ibland dock förekommer en osäkerhet om chefen kommer att backa upp de beslut som tas och grundar sig i förtroendet mellan parterna. Det byggs upp över tid genom en fortlöpande kommunikation med direktiv och uppdateringar om vad som händer.

> *"Tydlighet, att veta vad som förväntas av mig. För det är ju ganska allmänmänskligt osäkerheten, gör jag rätt eller är det något annat? Så att man kan kortsluta det. Det är det här som förväntas. Då vet ju jag vad jag behöver göra för att kunna leverera det också. Men sen också känna att om jag blir anställd som projektledare att jag har mandat att vara en projektledare också. Att förtroendet finns i organisationen för det jag levererar."*(R2)

Citatet av respondent 2 illustrerar vikten av att ha tydliga direktiv kring de förväntningar som existerar, då det annars skapar en osäkerhet avseende vad som ska levereras. Denna aspekt påverkas av begripligheten och hanterbarheten som Antonovsky (1991) och Hansson et al. (2025) skriver om. En tolkning avser att oklara direktiv kan bidra till individuell utveckling genom att de får lösa uppgiften på deras vis, men en annan tolkning kan samtidigt göra uppgiften ogreppbar för dem. Ur denna aspekt framkommer vikten av hanterbarhet, finns det en chef som kan finnas där som en resurs och kan stötta medarbetaren skapar detta en högre begriplighet (Antonovsky, 1991). Tydligare direktiv kan generera en simplicitet för medarbetaren i att förstå arbetsgången och på så vis etablera ett enklare genomförande av arbetet.

Osäkerhet i arbetet påverkar således att medarbetarna får en ökad stress som i sin tur kan bidra till ohälsa. Detta är något som respondenterna är överens om, där respondent 5 betonar vikten av att få klara direktiv framförallt inledningsvis i sin anställning vilket även är en aspekt som berättas om av respondent 1 "*…sen så är det klart att man förväntar sig ju de här basic grejerna i hårda värden också självklart. Men att det ska vara tydligt vad man ska göra och allt det där."* Respondenterna är överens om att det skapas en större osäkerhet om detta uteblir och rollens innebörd blir således

otydlig. *"Jag tänker att det finns klara besked vad min roll innebär… jag hade också velat ha en, ja men typ en, säg en personalhandbok. Där helst allting står kring vad som förväntas av mig."* (R5).

Det tolkas att det kan skapa en större trygghet för respondenterna att ha en tydlighet i vad deras roll innebär och vilka förväntningar som finns på dem och kan generera en högre KASAM hos medarbetarna, just för att begripligheten och hanterbarheten (Antonovsky, 1991) får mer utrymme i arbetet.

Samtidigt kan oklara direktiv tyda på att självständighet ökar i deras arbete, då de ges möjligheten att planera arbetsveckan efter egna behov. Det kan innebära att börja senare en dag, att de kan arbeta halva dagar på kontoret och göra resterande av arbetsuppgifterna hemma, ta längre luncher eller schemalägga barnhämtning eller träning under ordinarie arbetstid. Det respondenterna berättar är vikten av att balansera privatlivet och självständighet i deras arbete. Vilket är något som skapar den flexibilitet som gör att de trivs på arbetet samtidigt som de får möjligheten till egen fritid när de passar dem.

> *"Viktigt att man tänker på att alla har ett liv utanför jobbet. För alla kanske det inte är det viktigaste som finns med sitt arbete. Även om när man är på arbetet så ger man såklart allting. Men också att det är väldigt viktigt att ta hänsyn till fritiden. För att det är ju det som många jobbar för. Att man ska kunna göra saker på fritiden"* (R1)

Detta kan likställas med autonomin inom JCM av Hackman och Oldham (1976). Respondenterna uppskattar en stor självständighet i hur de planerar upp sitt arbete. Samtidigt betonar Wu och Zhou (2020) vikten av att ha en hög autonomi i arbetet, även om det påverkar privatlivet negativt, så skapas en tillfredsställelse till arbetet ändå. Från respondenternas berättelser framkommer autonomin (Hackman & Oldham, 1976) ge en positiv effekt på balansen mellan privatliv och arbetet då de kan planera sitt privatliv utifrån individuella behov i större utsträckning än om de hade haft fasta tider att förhålla sig till. Även om deras privatliv påverkas av arbete utanför arbetstid så uppskattas flexibiliteten högre än ledigheten. Men, som respondenterna

betonar, är det fortfarande viktigt att de gör sina timmar i veckan.*"Men det handlar ju väldigt mycket om tillit. Tillitsbaserad styrning."*(R4).

4.1.5 *"…låter personalen vara med och bestämma…"* (Meningsfullhet, motivation och välmående)

Att få känna sig värdefull på sin arbetsplats är essentiellt för samtliga respondenter, att bli värderad som medarbetare och att deras åsikter spelar roll har stor betydelse, vilket respondent 7 berättar, han har absolut inte har ett behov av att få bestämma allt men att få vara med i besluten skapar en känsla av engagemang och ansvar. *"… låter personalen vara med och bestämma mycket. Eller kanske inte bestämma allt, men i alla fall ha sina åsikter."* Utifrån respondenternas berättelser betonar de att chefens stöd är väsentligt där deras åsikter blir hörda. Genom inkludering känner de sig värderande, men innebär att cheferna behöver vara mottagliga för förslag. Inkludering i forum och beslut skapar således en känsla av att de är en viktig spelare i laget och bidrar till team-känslan.

Inkludering i beslutsfattandet kan analyseras genom (Hackman & Oldham, 1976) uppgiftsidentitet där Lin och Hsieh (2002) betonar delaktighet från start till mål i projekt bidrar till engagemang och meningsfullhet. Inkluderingen tolkas bidra till uppgiftsidentiteten genom delaktighet i en större helhet, såsom att bli inkluderad i beslutsfattandet, vilket kan bidra till engagemang i arbetet men även till organisationen likt det Lin och Hsieh (2002), Hernaus et al. (2024), Ying et al. (2023) och Ferreira et al. (2017) belyser. Samtidigt kan ett deltagande i beslutsfattande, ge en indikation att de bidrar till organisationen, vilket innebär att medarbetarna blir en tillgång till företaget, vilket tolkas att det skapas en uppgiftsignifikans.

Att skapa en känsla av uppskattning innebär inte alltid att det behöver vara storslaget, respondenterna berättar att ett litet tecken på uppskattning räcker, det kan innefatta allt från en tårta till att gemensamt åka i väg. Framför allt är förståelsen för att det är människor som utgör organisationen, människor som har ett behov av en fritid för att kunna prestera optimalt. Det är inte bara från chefens sida som värderingen ligger, en annan respondent belyser även att det handlar om en ömsesidig respekt mot varandra som kollegor.

> *"Men då är det ju väldigt roligt att jobba tillsammans sen också. Man behöver inte tycka om varandra. Man behöver inte tycka lika. Man behöver inte vara överens. Men man förstår varandra bättre. Då kan man respektera varandra mycket bättre. Och då har man rätt roligt tillsammans…"*
> *"Men vi har mött varandra där vi måste mötas. Vissa kanske måste alltid gå tidigt för att de gör en aktivitet som är viktig för dem. Då måste jag lära mig att ha förståelse för det."* (R6)

Respondent 6 berättar att ömsesidig förståelse är en viktig aspekt och nämns i något avseende av flera respondenter, förståelsen och gemenskapen visar sig spela en viktig roll för trivseln på arbetsplatsen. Samtidigt betonas vikten av att ha olikheter på arbetsplatsen, det skapar bra diskussioner och lärdomar. Finns respekten för varandras olikheter och de värderas, utvecklas verksamheten och gör varje kollega till en viktig resurs.

Resurser som kan hjälpa varandra, bidrar till att skapa en hanterbarhet som Antonovsky (1991) belyser. Hansson et al. (2025) skriver att vid utmanande uppgifter kan en god dialog mellan chef och medarbetare optimera arbetet. Detta är inte exklusivt mellan chef och medarbetare, kollegor kan samverka som varandras resurser och utnyttja varandras olikheter genom att skapa en ömsesidig respekt som bidrar till trivsel på arbetsplatsen, vilket berättas om av respondent 6.

I takt med att hybridarbete ökat så berättar respondent 4 att det är värdefullt att få medarbetare som kommer in till kontoret *"Att man skapar så att man vill komma in till jobbet i stället för att sitta hemma. Det är ju allas ansvar att se till att folk trivs och att man skapar förutsättningar för det. Vill man ha frukt eller godis här, då fixar vi det. "*(R4). Genom att skapa en tilltalande atmosfär kan konsulterna föredra att sitta på kontoret och arbeta i stället för på distans. Respondent 5 betonar att det är detaljerna i atmosfären som skapar helheten genom ovanstående citat.

Att konsulterna får känslan av en uppfylld meningsfullhet på kontoret kan därför skapa en meningsfullhet som är värd att investera i genom att dagligen placera sig på kontoret, vilket kan peka på det Antonovsky (1991) skriver om

och kan tolkas att utgöras av små detaljer som att erbjuda exempelvis frukt eller godis på kontoret.

4.1.6 *"det var ju bara en konsult som tyckte det"* (Välmående och motivation)

Som konsult finns som tidigare nämnt en förväntan om att leverera ett resultat som resulterar i en förbättring för det företag som köpt in tjänsten. Trots detta existerar det händelsevis ett bristande mandat i beslutsfrågor. Respondent 2 berättar om en upplevelse som hon erfarit där hon märkbart känt av att företag har underminerat henne i hennes befattning då hon inte har tillhörighet till företaget, vilket försvårar utförandet av hennes arbete. Hon berättar att detta påverkar i den utsträckning hur tungt hennes åsikter väger i samband med beslut och uttrycker att det förekommer en mentalitet att *"det var ju bara en konsult som tyckte det"* (R2). I detta avseende upplevs även det negativa bemötandet påverkas av att hon är kvinna. Jämställdhetsaspekten presenteras vidare i 4.1.7. Intressant att belysa är att trots att deras tjänst är efterfrågad inom företaget så tas inte deras bidrag tillvara på. Upplevelsen av detta bemötande på arbetsplatser bidrar till en ovilja att arbeta med de företagen igen.

Fenomenet där mandatet som konsult inom projekt inte alltid är så stor påverkar även deras möjlighet att påverka slutresultatet. I kommande citat betonar respondent 2 en aspekt där deras arbete har utrymmesbegränsningar.

> *"De kanske känner att det här vill jag inte lägga mer ekonomiskt på. Så är det ju jätteofta tyvärr faktiskt. De är nöjda med det man har fått fram. Men man känner att det finns mycket mer att göra. Mycket mer man ska kunna utveckla och gräva i. Men oftast är det en ekonomisk fråga från kunden. Det är bra så här, vi är nöjda här."*(R7)

Det finns inte alltid möjlighet att göra det som det bästa för kunden, då kunden är den som styr. Resultatet av konsultens begränsningar kan skapa en negativ påverkan på meningsfullheten i arbetet. Antonovsky (1991) skriver om att känslan för att vilja investera i något är det som skapar meningsfullhet. Här uppmärksammas således ett motstånd där konsulterna vill investera sig själva

i att skapa mening och göra skillnad som nämnts i avsnitt 4.1.1, men blir begränsade i det utan chans att påverka. Möjligheten till att nå sin fulla potential i arbetet kan således möta motstånd när kunden emellanåt kan vara nöjd halvvägs medan konsulten vill och kan mer och tolkas av studien ge en negativ inverkan på uppgiftsignifikansen av Hackman och Oldham (1976) då de inte ges möjligheten att göra den optimala skillnaden för kunden.

Det dagliga arbetet för många av konsulterna är frekvent lokaliserat ute hos kunder på andra företag, för att hjälpa dem att utvecklas. Innebörden av det leder till att under vissa perioder kanske inte chefen och medarbetarna träffas lika kontinuerligt och det dagliga mötet kan utebli.

Uppgiftssignifikansen (Hackman & Oldham, 1976) och hanterbarheten (Antonovsky, 1991) i sammanhanget som berättades ovan av respondent 7 påverkas således negativt just för att konsulten blir förhållandevis ensam. Den fysiska distansen mellan konsultchef och konsult tolkas således öka väsentligheten för att skapa ett starkt förtroende mellan varandra. Konsultchefens roll tolkas även utgöra de resurser som etablerar en hanterbarhet utifrån KASAM (Antonovsky, 1991) och ökar i sin väsentlighet när konsulterna är verksamma på företag som köpt deras tjänster. Resurserna som utgör hanterbarheten kan förvisso likväl utgöras av resurser på kundernas företag. Detta berättas av respondent 2 att hon känner inte alltid av den uppbackningen från chefen som hon hoppas på ute på kundernas företag. Det föranleder att förtroendet mellan parterna sviktar och tryggheten försvinner i det dagliga arbetet.

Resursen som chefen i det här avseendet utgör, påverkar den hanterbarhet som Antonovsky (1991) och Hansson et al. (2025) skriver om, vilket kan vara en person att lita på som hjälper till vid utmaningar. Det kan därför tolkas som en kritisk del för konsultchefen att finnas tillgänglig som en resurs för att öka hanterbarheten för konsulterna när de stöter på den typen av utmaningar. Detta tolkas som en faktor som inte alltid tillgodoser den behovsnivå som konsulterna har. Ur den aspekten utgör avsaknaden av resursen en psykologisk kostnad för individen.

4.1.7 *"…inte bli lyssnad på för att man är kvinna…"* (Välmående och meningsfullhet)

Under intervjun berättar en av de fyra kvinnliga respondenterna att hon upplever skillnader bland könen i bemötandet och svårigheter att bli tagen på allvar vid möten och bestämmelser. Hon hade vid några tillfällen känt att hennes åsikter inte blev hörda vilket var något som skapade en olustig känsla. *"..inte bli lyssnad på för att man är kvinna, för att man inte har något att säga"* (R2).

En tung känsla upplevs under intervjun med respondent 2 när hon spontant berättar om sina upplevelser och erfarenheter av att känna sig exkluderad och underminerad vid möten på grund av sitt kön. Hon berättar även att det blir svårt i en mansdominerad värld att kunna luta sig mot någon och prata ut om detta, för männen kan inte sätta sig i hennes skor och förstå känslan.

Det är något som Acker (1990) och Du (2024) belyser där det kulturellt och historiskt sätt har format arbetslivet på ett maskulint sätt och värderar kvinnliga attribut i mindre utsträckning än män. Att inte få sin röst eller åsikt hörd som respondent 2 berättar understryker det Du (2024) belyser att det underminerar rättvisan på arbetsplatsen. De senaste decennierna har jämställdheten bland företag utvecklas men ändå förekommer tillfällen där kvinnor missgynnas.

På tre av de fyra företagen som intervjuerna äger rum är de kvinnliga respondenterna de enda kvinnliga konsulterna. Respondent 4 berättar att hon har en kvinnlig kollega som tillhör samma koncern men på ett kontor i en annan stad som hon vänder sig till när hon behöver prata. Det poängterar berättelsen av respondent 2 där ett behov av en mer jämställd arbetsplats finns och en uttrycklig önskan om att det skulle finnas åtminstone en kvinna till på arbetsplatsen som hon hade kunnat prata med. Vilket hade ökat hennes trivsel om hon hade trivts med henne, personkemin behöver ju också finnas.

I detta avseende blir det en avsaknad av den hanterbarhet som Antonovsky (1991) belyser där det finns resurser som kan hjälpa till vid olika situationer eller händelser vilket ger mer utrymme till de kvinnliga värdena som sammanhållning och empati som Du (2024) belyser.

5 Diskussion och slutsats

Syftet med studien är att utveckla förståelsen av de immateriella faktorernas påverkan på välmåendet, motivationen och meningsfullheten hos konsulter inom IT-branschen. Studien ämnar inspirera de verksamma inom det praktiska området i arbetet med de immateriella faktorerna för att minimera personalomsättningen. En diskussion kring studiens resultat och slutsatser kommer att presenteras för att svara på frågeställningen: Vilka betydelsefulla immateriella faktorer genererar motivation, meningsfullhet och välmående för konsulter inom IT-branschen?

Kapitlet avslutas med praktiska implikationer, förslag på vidare forskning, samhälleliga och etiska aspekter samt studiens begränsningar.

5.1 Diskussion

JCM av Hackman och Oldham (1976) har använts som synsätt i studiens perspektiv vid datainsamlingen med efterföljande analys utifrån dess beståndsdelar. JCM utgör en modell som skapar tillfredsställelse, meningsfullhet och välmående på arbetsplatsen och bidrar till en lägre personalomsättning. Dock ansågs JCM som bristfällig i sitt omfång utifrån studiens fynd och ett utvidgat perspektiv blev nödvändigt. För att öka förståelsen i respondenternas upplevelse av de immateriella faktorerna valdes KASAM av Antonovsky (1991) och den sociala kontexten som diskuteras av Dahlgaard-Park (2012), Tews et al. (2015) och Wu och Zhang (2024) att kombineras tillsammans med JCM. Till studien kompletterades det även med forskning om jämställdhet i organisationer av Acker (1991) och Du (2024) för analys av data efter ytterligare fynd.

Betydelsen av en social kontex är vital för trivseln och välmåendet på arbetsplatsen. Effekten av goda kollegiala relationer med regelbundna sociala interaktioner som inte involverar arbete, genererar en trygghet och bidrar till att medarbetare stannar kvar på sitt arbete, vilket även framkom i studierna av Tews et al. (2015) och Wu och Zhang (2024). Respondenterna för studien berättar om hur den kollegiala relationen är av större vikt än arbetsuppgifterna när det avser välmående på arbetet. Betydelsen av att

gemenskapen på arbetsplatsen skapar ett välmående kan förstås av Tews et al, (2015) och Wu och Zhang (2024) som belyser denna aspekt i deras forskning att gemenskapen bidrar till en trivsam arbetsplats. Respondenterna berättar att kollegiala relationer bidrar till att de vill stanna kvar på företagen vilket överensstämmer med Tews et al. (2015) och Wu och Zhang (2024) studier, att det kan skapa psykologiska kostnader att lämna gemenskapen. Arbetsmiljön utgör således en immateriell faktor som belyses av Hannay och Northam (2000) och är av betydelse för att förebygga att konsulter ämnar avsluta sin anställning. Samtidigt utgörs ett behov från konsulterna likt det Tapasya (2022) skriver om, att IT-konsultföretag behöver arbeta med arbetsmiljön och kulturen för att stärka de kollegiala relationerna. Arbetet avser att möta behovet av en social gemenskap.

Resultatet upptar aspekter av att göra skillnad i arbetet. Det är genom att göra skillnad för kunderna och ett erhållande av positiv feedback som meningsfullheten skapas. Att bidra till lösningar för kunden och slutförandet av projekt genererar i slutändan en yrkesstolthet för respondenterna. Dock kontrasteras det mot att ständigt vara till kundens förfogande, något som respondenterna gör och även förväntas av kunden. För att då kunna skapa känslan av att göra skillnad kan även negativ stress genereras. Denna stress uppkommer genom att respondenterna utanför kontorstid svarar på mail och samtal för att finnas som stöd till kunderna. Med det i beaktande framkommer ett behov av stöd från chefer och kollegor för att minimera stressen och pressen i att ständigt vara uppkopplad. Respondenternas berättelser tolkas beröra dimensionen av JCM:s uppgiftssignifikans och uppgiftsidentitet av Hackman och Oldham (1976) i detta avseende. De gör ett arbete som bidrar positivt för kunden parallellt med att en meningsfullhet (Antonovsky, 1991) skapas av att delta i projekt från start till mål och ta del av slutresultatet. Hackman och Oldham (1976) teori blir av betydelse, genom att hjälpa andra kan en högre meningsfullhet (Antonovsky, 1991) skapas när de investerar sin tid i att hjälpa andra, vilket resonemangen från respondenterna belyser. Innebördens betydelse visar att även om respondenterna efterfrågar en hög uppgiftsignifikans finns även ett behov av stöd från kollegor och chefer. Det tolkas utgöra hanterbarheten (Antonovsky, 1991) att ta hjälp av chefer och kollegor så inte uppgiftsigifikansen (Hackman & Oldham, 1976) skapar för stor press och stress som bidrar till ett sämre välmående. Resultatet visar att

resurser behöver finnas för att stötta och vara till hjälp för att avlasta. Det kan i sin tur göra att i arbetet skapas en uppgiftsignifikans då de kan hjälpa kunden bättre när hanterbarheten (Antonovsky, 1991) blir betydande och meningsfullheten i arbete skapas genom att göra skillnad.

Uppgiftsvariationen (Hackman & Oldham, 1976) visar sig generera både erhållande och möjligheten till en bredare kunskap. Bred kunskap genererar i sin tur motivation och att de känner en personlig utveckling. Feedback från arbetet (Hackman & Oldham, 1976) utgör en väsentlig faktor i utvecklingen. Det är via feedback som det uppkommer utrymme för personlig utveckling. Ett monotont arbete, där repetitiva uppgifter görs varje dag, skulle skapa en omotiverad medarbetare och känslan av att vilja avsluta sin anställning skulle bli mer påtaglig. Den breda kunskapen orsakar förvisso en avsaknad av spetskompetens i specifika områden, vilket kan bidra till en upplevd negativ stress, av den bristande kompetensen. Det till trots, är bred kunskap av större vikt än specialistkompetens för att nå ett välmående på arbetsplatsen. Betydelsen av resultatet kan tolkas genom JCM:s uppgiftsvariation där varierande arbetsuppgifter bidrar till en motiverad och välmående anställd (Hackman & Oldham, 1976). Välmåendet och motivationen uppkommer genom att inbringa den meningsfullhet (Antonovsky, 1991) i vardagen som variationen utgör för respondenterna. Det blir en kritisk aspekt för att uppnå ett välmående hos medarbetare, då ett behov finns av en variation i de arbetsuppgifter som konsulten utför. Det illustrerar de immateriella faktorer som Hannay & Northam (2000) skriver om och tolkningen i studien visar att det är en kritisk aspekt att implementera i medarbetarretentionen utifrån studien av Tapasya (2022). Att erbjuda en variation av arbetsuppgifter ger en motiverad och välmående medarbetare.

Arbetet som konsult inom IT-branschen innebär en självständighet i det avseende att de planerar arbetet och arbetsveckan fritt. Den aspekten efterfrågas av respondenterna för att skapa ett välmående på arbetsplatsen. Det finns samtidigt en motsägelse i respondenternas berättelser då de berättar att de önskar mer klara direktiv och tydlighet beträffande vilka förväntningar som existerar i arbetet. En tydlighet i arbetet utgör en trygghet, i huvudsak när de är nya på arbetsplatsen. Det finns indikationer i resultatet som visar att en hög autonomi på arbetsplatsen är viktig för att känna ett välmående.

Autonomin är en aspekt som Hackman och Oldham (1976) belyser i deras JCM. Wu och Zhou (2020) belyser att en hög autonomi övervinner en negativ påverkan på privatlivet, vilket motsäger resultatet. Det är genom autonomin som privatlivet kan prioriteras och de kan planera arbetsveckan utifrån sina egna behov. Samtidigt som respondenterna efterfrågar autonomin, efterfrågas även tydlighet. Det påvisar betydelsen av att kombinera JCM och KASAM då hanterbarheten av Antonovsky (1991) beskriver utgöras av resurser i omgivningen. Det skrivs av Hansson et. al. (2025) utgöra en väsentlig del av kommunikationen, där förväntningarna på respondenterna ska kommuniceras. Det kan tolkas till att en kommunicering av förväntningar bidrar till att en begriplighet (Antonovsky, 1991) kan uppnås, som i sin tur bidrar till mer självständiga konsulter. Det gör att behovet hos respondenterna kan uppnås för att bidra till deras välmående på arbetsplatsen.

Resultatet belyser att trivsel och välmående på arbetsplatsen skapas när respondenterna inkluderas i beslut och att deras åsikter blir hörda. Att de känner att deras roll värderas av företaget. Samtidigt berättar respondenterna om vikten av en ömsesidig respekt mot varandra. Det bidrar till en trivsam arbetsmiljö där de kan utnyttja varandras olikheter och erfarenheter och på så vis utveckla verksamheten. Betydelsen av resultatet kan tolkas genom Hackman och Oldham (1976) uppgiftsidentitet, som utgör vikten av att få vara delaktig från start till mål i ett projekt. Att då inte bli inkluderad i diskussionsforum eller i beslut minskar uppgiftsidentiteten och påverkar meningsfullheten, motivationen och engagemanget negativt genom känslan av brist på respekt. Delaktigheten i beslut och diskussionsforum som berör såväl små som stora beslut och bidrar till en ökad uppgiftssignifikans (Hackman & Oldham, 1976). Studien av Allan (2017) visar att meningsfullhet kan skapas inom individen och kopplas till den betydelse som delaktigheten kan inbringa. I kombination med Hannay och Northam (2000) resultat av respektens påverkan på individen kan delaktigheten tolkas utgöra en immateriell faktor. Att inkludera medarbetare visar således på en respekt för individen (Hannay & Northam, 2000) som skapar en högre uppgiftsidentitet (Hackman & Oldham, 1976) och genererar en förhöjd inre meningsfullhet (Antonovsky, 1991). Att visa varandra respekt kan även tolkas genom hanterbarheten av Antonovsky (1991) där de tillsammans utgör resurser som stöttar och utvecklar varandra

och verksamheten. Behovet av inkludering och respekten för varandra blir en kritisk aspekt ur medarbetarretentionens perspektiv.

Ett arbete som konsult inom IT-branschen innebär att arbetet sker ofta ute hos kunderna. Respondenterna berättar om upplevelsen av att inte bli helt uppskattad vid olika sammankomster som exempelvis möten. Där det belyses att åsikter inte tas på allvar då det bara är en konsult som tyckte det. Samtidigt från resultatet belyses en annan aspekt av mandat som konsult. Kunden är den som bestämmer över leveransen och om kunden är nöjd, kan inte konsulterna göra mer även om de skulle vilja. Detta leder till att konsulterna inte kan nå sin fulla potential i olika leveranser för att kunden säger ifrån, vilket är något som påverkar känslan av meningsfullhet negativt. Från resultatet framkommer det en tydlig påverkan på uppgiftssignifikansen av Hackman och Oldham (1976) då respondenternas roll och arbete inte alltid värderas av kunderna. Även feedbacken blir påverkad i detta avseende, de kan få feedback att de gör ett bra arbete som de själva inte känner är tillräckligt. Det påverkar alltså tillförlitligheten i feedbacken där en lägre nivå på prestation leder till positiv feedback, just för att kunden är nöjd men inte konsulten. En självkritisk aspekt kan således förstärkas för att konsulten vet att denna hade kunnat utveckla det mer men att kunden stoppar, är kunden inte nöjd eller är det kapitalet som sätter stopp. Feedback från konsultchefen är viktigt, då det förekommer en viss mängd otrygghet kring arbetet ut mot kund. Konsultchefens uppdrag av kontinuerlig feedback och stöttning (Hackman & Oldham, 1976; Li et al., 2023) blir väsentlig för att hjälpa konsulten, som i många fall är ensam ute hos andra företag, för att skapa en trygghet. Det handlar om att skapa en hanterbarhet (Antonovsky, 1991) eftersom de emellanåt inte har möjlighet att göra ett meningsfullt arbete fullt ut.

Utifrån resultatet finns det indikationer på att det finns en brist på jämställdhet inom IT-konsultbranschen. En av de kvinnliga respondenterna upplever att hon inte tas på allvar och att hennes åsikter inte blir hörda på grund av könstillhörighet. Det framkommer även ur resultatet att kvinnor saknar stöd från andra kvinnor på arbetsplatsen, vilket är något som påverkar trivsel och hantering av svårigheter. Parallellt med detta framkommer det en ojämställdhet i antalet kvinnor respektive män på arbetsplatsen då tre av fyra företag endast hade en kvinnlig konsult som anställd. Att jämställdhet har

utgjort ett problem på arbetsplatser uppmärksammades i studien av Acker (1990) vilket även framkommer i studien av Du (2024). Sammantaget framkommer det att en utveckling har skett under de senaste decennierna och jämställdheten har ökat, men Du (2024) identifierar att det fortfarande förekommer signifikanta skillnader mellan kvinnor och män. Resultatet för studien kan således tolkas genom tidigare studier att framfarten för kvinnor år 2025 fortfarande upplever ett missgynnande genom sin könstillhörighet. Det kan även kopplas samman med tidigare avsnitt, där respekten som Hannay och Northam (2000) belyser som en immateriell faktor blir lidande. Historiskt sett har manliga attribut prioriterats över de kvinnliga inom organisationer (Acker, 1991) och trots att jämställdheten har utvecklats, så visar studiens resultat att IT-konsultbranschen i viss utsträckning lever kvar i historiska normer. De kvinnliga konsulternas upplevelse av meningsfullhet i arbetet påverkas direkt negativt av att bli nedvärderad i sin yrkesroll. De utmaningar som det innebär för en kvinnlig medarbetare att ta sig fram i en mansdominerad värld med avsaknad av kvinnliga kollegor visar ett essentiellt behov av att implementera KASAM (Antonovsky, 1991) för att öka hanterbarheten genom att anställa fler kvinnor.

5.2 Slutsats

Vilka betydelsefulla immateriella faktorer genererar motivation, meningsfullhet och välmående för konsulter inom IT-branschen?

Utifrån resultaten av studien framkommer det fem centrala immateriella faktorer som är betydelsefulla för konsulterna inom IT-branschen. Det är:

"Kollegiala relationer". Innebörden av kollegiala relationer är att en gemenskap på arbetsplatsen bidrar till ett välmående och en trygghet. Där en trivsam stämning med kollegorna oftast är viktigare är själva arbetsuppgiften.

"Betydelsefullt arbete". Det handlar om att konsulterna arbete ska göra skillnad. Att de känner att deras arbete är betydande för någon annan, som att hjälpa en kund med ett problem. Det är genom positiv feedback från kunderna som de känner en meningsfullhet.

“Bredd före specialisering”. Även om den breda kunskapen kan orsaka stress, då de känner att deras kompetens inte räcker till. Variationen av arbetsuppgifter bidrar till bred kunskap och utveckling, men monotont arbete skapar en omotiverad konsult. Den breda kunskapen blir därmed en immateriell faktor då det bidrar till egenutveckling.

“Förväntningar och frihet”. Friheten och självständigheten finns i deras arbete och något som de efterfrågar. Men, samtidigt önskar en mer tydlighet över vilka förväntningar som finns på dem för att skapa en begriplighet. Tydliga direktiv bidrar således till självständighet genom en begriplighet.

“Värderad som anställd”. Att få känna sin röst hörd och att de får vara med i beslutsfattande är något som bidrar till en välmående och meningsfullhet. De känner sig som viktiga spelare i laget och att de värdesätts.

Två ytterligare fynd har identifierats genom resultaten men som bidrar i stället negativt till deras välmående, meningsfullhet och motivation, vilket är:

“*Mandatet som konsult”* Konsulterna är ofta ute hos kunder och arbetar där de upplever att deras åsikter inte alltid värdesätts av kunden. Då det bara var en konsult som sa det. Samtidigt finns det en avsaknad av mandat vid leveransen, då kunden avslutar ett projekt, då den är nöjd, fast konsulterna känner att de kan göra mer. Något som bidrar till att de inte kan uppnå sin fulla potential.

“Ojämställda arbetsförhållanden”. Även om det är år 2025 finns det fortfarande indikationer på att kvinnor missgynnas i arbetslivet. Vilket har uppmärksammats i denna studie, där en kvinnlig respondent upplever att hennes åsikter inte värdesätts på grund av sitt kön. I de företag som respondenterna utgår ifrån är det en ensam kvinna på tre av fyra företag.

Även om dessa faktorer inte ingår i det huvudsakliga syftet är det intressant att lyfta.

5.3 Studiens bidrag och praktiska implikationer

Studiens bidrag och praktiska implikationer innebär förslag till praktiker som är verksamma inom IT-konsultbranschen. Utifrån studiens resultat har immateriella faktorer identifierats för vad konsulterna efterfrågar. Eftersom

studier av Hannay & Northam (2000) och Tapasya (2022) belyser att de immateriella faktorerna är av betydelse för att motverka en personalomsättning. För att motverka personalomsättningen behöver företagen fokusera på de immateriella faktorerna *"kollegiala relationer", "betydelsefullt arbete", "bredd före specialisering", "förväntningar och frihet" samt "värderad som anställd"*.

Företag behöver skapa ett arbetsklimat som bidrar till en gemenskap, där de arbetar ständigt med att förbättra relationerna mellan kollegor och chefer för att skapa det välmående som bra kollegiala relationer bidrar med. Eftersom deras arbete skapar känslan av betydelse, genom att de hjälper kunderna, behöver det en gränssättning. Ett aktivt arbete med att sätta gränser både för kunderna och konsulterna, där det finns ramar för när och var de tar emot samtal och svarar på mail. För att minska stressen som uppkommer med att alltid vara uppkopplad. En strategisk hantering på ledningsnivå där klara direktiv ges mot kund kan förväntningarna på konsulternas tillgänglighet sänkas. Eftersom bred kunskap är viktigare är specialisering behöver de fokusera på att erbjuda konsulterna variation av uppgifter eller leveranser. Detta medför att deras kunskap utvecklas och det monotona arbetet, som konsulterna inte efterfrågar uteblir. Även fast det finns en självständighet i konsulternas arbete, efterfrågas mer tydlighet i vilka förväntningar som finns på dem. Det handlar om att aktivt kommunicera förväntningar vilket bidrar till att konsulterna skapar mer begriplighet som bidrar till en självständighet där konsulterna inte tvivlar på sig själva. Företag behöver även inkludera medarbetare i beslutsprocesser då inkludering kan ge känslan av att bli sedd, öka motivationen och upplevelsen av att vara värderad. Från studiens resultat framkommer det att inkludering bidrar till ett ökat välmående.

Det uppkom under resultaten av studien faktorer som påverkar negativt på välmående, meningsfullhet och motivation. Dessa faktorer är "*mandatet som konsult"* och *"ojämställda arbetsförhållanden"*. Studiens bidrag till de faktorerna är huvudsakligen en identifiering om dess förekomst. En problematik kring det bristande mandatet som konsult och den ojämnställdhet som existerar inom IT-konsultbranschen visar på ett behov av att organisationer behöver rikta sin uppmärksamhet mot detta. Det är essentiellt

för organisationer att ägna tid och arbete kring dessa aspekter för att öka och bibehålla ett välmående hos såväl de manliga som kvinnliga konsulterna.

5.4 Vidare forskning

Brister i jämställdhet är något som uppmärksammades av studien och det hade varit intressant för vidare forskning inom IT-konsultbranschen. En sådan studie skulle kunna kartlägga könsfördelning, möjligheter och hinder för kvinnor i en bransch som är mansdominerad och hur det påverkar kvinnors välmående, motivation och meningsfullhet.

Ett annat förslag till vidare forskning är att fördjupa förståelsen för ledarskapets roll och bidrag till de immateriella faktorerna. En sådan studie kan belysa olika ledarskapsstilar och olika strategier som kan påverka dessa immateriella faktorer och vilka konsekvenser det blir för en organisations framgång.

Metoden som användes i studien var en kvalitativ metod, där semistrukturerade intervjuer utgjorde datainsamlingen. Ett ytterligare förslag på framtida forskning är att göra en kombination av longitudinella- och experimentella studier för att undersöka effekten av implementering av ett ökat immateriellt fokus i verksamheter.

5.5 Samhälleliga och etiska aspekter

Problematiken med en hög personalomsättning hägrar i konsultbranschen vilket innebär ökade kostnader för företagen. Med studiens genomförande kan det vara till hjälp för konsultbranschen genom att ge en förståelse för de immateriella faktorer som bidrar till välmående, motivation och meningsfullhet på arbetsplatsen. För att företaget ska kunna behålla sina kompetenta medarbetare inom organisationen. Med de fynd som studien har gjort kan det bli ett hjälpmedel för företagen som har denna problematik och ge implikationer vad som kan göras för att minska personalomsättningen.

Vidare har studien förhållit sig till de uppsatta etiska aspekterna. Valet gjordes att samtliga respondenter skulle hållas anonyma. För att säkerställa detta har det funnits en försiktighet i diskussioner med handledare, kurskamrater och

familj. En djupare inblick i hur studien har förhållit sig till de etiska aspekterna förklaras utförligt i kapitel 3.

5.6 Studiens begränsningar

Utöver de metodologiska utmaningar som beskrivits i kapitel 3 har vi identifierat följande begränsningar för studien. Den första begränsningen innefattar en bristande erfarenhet av att genomföra intervjuer. Metodlitteratur utgjorde grundläggande kunskap av genomförandet men dess innebörd blev aktualiserad först under intervjuerna. Detta kan eventuellt påverkat de frågor som upprättats för intervjumallen samt följdfrågor som givits till respondenterna som i sin tur påverkat respondenternas berättelser.

Genus utgjorde en indirekt urvalsfaktor för att fånga perspektiv från både manliga och kvinnliga respondenter grundat på en kvalificerad gissning att de besitter olika behov av immateriella faktorer som skapar välmående. Det finns eventuella genusskillnader i efterfrågan av de immateriella faktorerna som nyare studier kan upptäcka genom att mer djupgående undersöka de specifika faktorerna.

Det finns en begränsning mellan analys och tolkningsvariationen som kan förekomma. Studien har genomförts av två studenter som besitter kunskaper om organisationer och ledarskap. Studiens slutsatser kan därför eventuellt ha tolkats annorlunda om studien hade genomförts av fler personer alternativt av andra personer med en annan bakgrund. Trots en transparent redogörelse för hur tillvägagångssätt och uppbyggnad har genomförts kvarstår aspekten i mängden av författarnas subjektivitet som präglat studien, vilket är en utmaning vid kvalitativa ansatser.

Ytterligare begränsning som har uppmärksammats under studiens genomförande är att området att skapa välmående, meningsfullhet och motivation på arbetsplatsen är redan väl utforskad. Det gör att det blir svårare att få fram ny information som redan inte existerar. Studien har begränsats till att undersöka dessa faktorer genom JCM av Hackman & Oldham (1976) och KASAM av Antonovsky (1991). Förståelsen för de immateriella faktorerna kan således ha begränsats, trots två väletablerade teorier, kan andra teorier om välmående, meningsfullhet och motivation genererat andra insikter.

Det kan även ses som en begränsning att respondenterna haft få år av erfarenhet inom yrket som konsult. Trots att arbetslivserfarenhet inte utgjort en urvalsfaktor för studien kan en kortare arbetstid inom yrket ha kommit att påverka svaren i något avseende. Det har dock inte i studien kunnat identifieras några skillnader mellan respondenternas svar som kan kopplas till deras yrkeslängd.

6 Referenser

Acker, J. (1990). Hierachies, jobs, bodies: A theory of gended organisations. *Gender & Society*. *4*(2). 139–158. https://doi.org/10.1177/089124390004002002

Andreasson, J. & Johansson, T. (2024). *Handbok för uppsatsskrivande*. Studentlitteratur.

Allan, B.A. (2017). Task significance and meaningful work: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*. *102*. 174–182. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.011

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Liber.

Bryman, A., Bell, E. & Harley, B. (2024). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (4. uppl.). Liber.

Cosic, Z., & Boban, M. (2010). Business Consulting as a point of knowledge of Digital Economy. *Business consulting as a point of knowledge of digital economy*. 1103–1107.

Dahlgaard-Park, S. (2012). Core values – the entrance to human satisfaction and commitment. *Total Quality Management & Business Excellence, 23*(2), 125–140. https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1080/14783363.2012.655067

Du, J. (2024). Advancing Gender Equality in the Workplace: Challenges, Strategies, and the Way Forward. *Journal of Theory and Practice of Social Science*. *4*(4). 46–50. https://doi.org/10.53469/jtpss.2024.04(04).11

Eckhardt, A., Laumer, S., Maier, C. & Wetzel, T. (2016). The effect of personality on IT personnel's job-related attitudes: establishing a dispositional model of turnover intention across IT job types. *Journal of Information Technology*. *31*. 48–66. https://doi.org/10.1057/jit.2014.27

Federici, R.A. (2013). Principals' self-efficacy: relations with job autonomy, job satisfaction, and contextual constraints. *European Journal of Psychology of Education*. *28*. 73–86. https://doi.org/10.1007/s10212-011-0102-5

Fernandez-Mesa, A., Llopis, O., Garcia-Granero, A., & Olmos-Penuela, J. (2020). Enhancing organisational commitment through task significance: the moderating role of openness to experience. *European Management Journal. 38*. 602–612. https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.010

Ferreira, A.I., Martinez, L.F., Lameles, J.P., & Rodriguis. R.I. (2017). Mediation of job embeddedness and satisfaction in the relationship between task characteristics and turnover. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. *29*(1). 248–267. https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2015-0126

Florian. (2023, 18 januari). The Great Resignation: How Does It Affect Consulting Firms? Strategy case.com. Hämtad 18 november, 2024, från https://strategycase.com/the-great-resignation-in-consulting/

Gaudiino, M., Van den Broeck, A. & Verbruggen, M. (2023). The role of switching frequency, task variety and motivation in activity-based working: When does the switch fit? *Journal of Environmental Psychology*. *89*. 1–11. https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2023.102039

Ghauri, P., Grøhaug, K., & Strange, R. (2020). *Reaserch Methods in Business Studies*. (5. uppl.). Cambridge University Press.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational behavior and human performance. 16*(2). 250–279. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7

Hannay, M. & Northam, M. (2000). Low-Cost Strategies for Employee Retention. *Compensation & Benefits Review*. *32*(4). 65-72. https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1177/088636800022097920

Hansson, J., Vinberg, S., Wall, E., & Löfstrand, P. (2025). The transition to an activity-based workplace: Experiences of managers and employees from a sense of coherence perspective in public sector workplace. *PLOS ONE*. 1–20. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0320324

Hernaus, T., Cerne, M., & Caniels, M.C.J. (2024). The innovative power of actual–desired misfit in task identity: The mediating role of job crafting. *German Journal of Human Resource Management*. *38*(3). 314–341. https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1177/23970022231197515

Karasek, R.A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Cornell University*. *24*. 285–309. https://doi.org/10.2307/2392498

Lawler III, E.E. (2011). Creating a New Employment Deal: Total Rewards and the New Workforce. *Center of Effective organisations*. 1–35.

Li, Z., Qin, H., Zhang, X., Zhang, Q., & Tang, L. (2023). Linking Superior Developmental Feedback with Employer Job Satisfaction? A Conservation of Resources Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. *20*(4). 1–13. https://doi.org/10.3390/ijerph20043211

Lin, S.L., & Hsieh, A.T. (2002). Constraints of task identity on organizational commitment. *International Journal of Manpower*. *23*(2). 151–165. https://doi.org/10.1108/01437720210428405

Lind, R. (2019). *Vidga vetandet- Teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar*. (2: uppl.). Studentlitteratur.

Ma, G., Chen, X., & Lu, L. (2024). Examining the U-shaped relationship between career adaptability and turnover intention: the role of job dissatisfaction and age. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues, 43*(48), 36762–36774. https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1007/s12144-024-07108-9

Mendoza, X.L.D., Tadeo, J.B., Bulan, R.T., Leyson, S.B. & Rodriguez, V.P. (2023). A Microanalysis of Employee Retention Strategies: The Case of Selected Convenience Stores and Their Practices. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*. *17*(1). 1–16. https://doi.org/10.55208/jebe.v17i1.317

Meynhardt, T., Hermann, C., & Bardeli, J. (2024). Connecting value creation for society with work engagement: the relevance of an organization's public value as an extension of the job characteristics model. *Springer Nature*. *43*. 23260–23277. https://doi.org/10.1007/s12144-024-05922-9

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The work design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1321–1339. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91

Muhammad, E., Achmad, S., Mugiono, M. & Ananda, S.H. (2022). Employee Retention and Change Management During Times of Uncertainty. *Frontiers in Psychology*. *13*. 1–5. http://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.916709

Onukwube, H.N. (2012). Correlates of Job Satisfaction amongst Quantity Surveyors in Consulting Firms in Lagos, Nigeria. *Australasian Journal of Construction Economics and Building*. *12*(2). 43–54. https://doi.org/10.5130/ajceb.v12i2.2460

Pajdzik, M. (2025). From Mainframe to Cloud and Beyond: A Short History IT Management Consulting. *Management Consulting Journal. 8*(1). 30–42. https://doi.org/10.2478/mcj-2025-0005

Phillips, J. M. (1998). Effects of Realistic Job Previews on Multiple Organizational Outcomes: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal, 41*(6), 673–690. https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.2307/256964

Rautalinko, E. (2023). *Intervjumetod*. Natur & Kultur.

Samasonok, K. (2024). EMPLOYEE TURNOVER: CAUSES AND RETENTION STRATEGIES. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. *11*(3). 134-148. https://doi.org/10.9770/jesi.2024.11.3(9)

Suárez-Albanchez, J., Gutiérrez-Broncano, S., Jimenez-Estevez, P., & Blazquez-Resino, J. (2022). Organizational support and turnover intention in the Spanish IT consultancy sector: Role of organizational commitment. *Cogent Social Sciences*. *8*. 1–18. 8: https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2051790

Tapasya, S.P. (2022). A Study on Employee Retention Strategies at Spareage Sealing Solutions, Thane. *International Journal of Management and Information Technology*. *7*(2). 52-56.

Thapa, P. & Shrestha, S.K. (2018). A Study of Job Satisfaction among Civil Engineers Working in Hydropower Sector in Consulting Firms. *Journal of the Institute of Engineering*. *14*(1). 165–169. https://doi.org/10.3126/jie.v14i1.20081

Tews, M.J., Michel, J., Xu, S., & Drost, A.J. (2015). Workplace fun matters… but what else? *Employee Relations*. *37*(2). 248–267. https://doi.org/10.1108/er-10-2013-0152

Tommasi, F., Sartori, R., & Ceschi, A. (2024). What makes a workday meaningful? Evidence on the role of task significance, competence and subjective meaningful work. *Emerald Publishing Limited*. https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2024-0013

Van Strydonck, I., Decramer, A., & Audenaert, M. (2025). Linking leaders' learning goal orientation to employees' innovative work behaviour, job satisfaction and emotional exhaustion: leaders' provision of learningoriented goals and feedback and coaching accuracy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. *34*(1). 109–127. https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2423433

Vetenskapsrådet. (2024). God forskningssed 2024. https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2024-10-02-god-forskningssed-2024.html

Wang, Z., Wang, Y., Jex, S.M., Liu, L. & Cao, J. (2023). When does cognitive crafting matter more in enhancing employee thriving at work? The moderating role of skill variety and job autonomy. *Stress and Health*. *40*(3). 1–13. https://doi.org/10.1002/smi.3323

Williams, C. (2022, 20 maj). Why High Talent Turnover Is the Greatest threat to Your Consulting Firm- And What You Can Do About It. Accelo. Hämtad 18 november, 2024, från https://www.accelo.com/post/why-high-talent-turnover-greatest-threat-consulting-firm

Wu, J., & Zhou, J. (2020). How the configurations of job autonomy, work–family interference, and demographics boost job satisfaction: an empirical study using fsQCA. *Asian Business & Management*. *21*. 547–568. 8 https://doi.org/10.1057/s41291-020-00138-8

Wu, X., & Zhang, Y. (2024). Impact of workplace fun in a co-working space on office worker's creativity. *Journal of Organizational Change Management*. *37*(1). 173–191. https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2023-0102

Xiaoyu, H. & Ayush, V. (2024, 24 maj). High Turnover Rate: The curse that cannot be broken in the consulting industry? Audencia. Hämtad 18 november, 2024, från https://www.audencia.com/blog/high-turnover-rate-the-curse-that-cannot-be-broken-in-the-consulting-industry

Ying, L., Yongmei, L., & Bo, S.X. (2023). Effect of crowdsourcing work characteristics on perceived work effort in competitive crowdsourcing markets. *Emerald Publishing Limited* . *33*(2). https://doi.org/10.1108/INTR-11-2020-0671

Zaman, U., Nawaz, S., Javed, A. & Rasul, T. (2020). Having a whale of a time: Linking self-determination theory (SDT), job characteristics model (JCM) and motivation to the joy of gig work. *Cogent Business & Management*. https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1807707

Bilaga 1 Egna reflektioner Daniel

Jag och Josephine har tillsammans studerat alla 3 år på Högskolan i Skövde där vi första dagen började samarbeta med skolarbetet. Samarbetet har fortsatt under examensarbetet fungerat väldigt bra, där vi använder våra styrkor för att hjälpa varandra. Under arbetets gång har jag insett att bara vara två personer på ett examensarbete kan i många tider vara väldigt omfattande och det har under många stunder varit mycket arbete att göra. En annan reflektion har uppkommit under arbetets gång och det är att områden som studien har fokuserat på är redan väl utforskat. Det har gjort det svårt att försöka komma med ny information. Något som vi har kämpat med under hela arbetet.

Arbetet har delvis varit väldigt roligt men många gånger har det varit frustrerande. Efter ett tag börjar känslan av att texten blir tröttsam vilket gör att motivationen brister, men samtidigt vet jag att detta är det sista arbete jag gör i min utbildning vilket gör att motivationen att bli klar blir mer påtaglig.

Bilaga 2 Egna reflektioner Josephine

Samarbetet med Daniel etablerades tidigt i studierna och redan under första terminen var vi överens om att skriva kandidatuppsatsen gemensamt. Vi har under dessa tre års studier lärt känna varandras styrkor och svagheter vilket har skapat en styrka i hur uppbyggnaden av studierna har genomförts. Vi har även funnit en trygghet i varandra genom att öppet diskutera kring aspekter där vi tycker och tänker olika. Detta har bidragit till utveckling både i perspektiv samt i personliga aspekter. Sammanfattningsvis har vi kompletterat varandra på ett effektivt sätt.

Under arbetet med kandidatuppsatsen har vi mött en del motgångar bland annat i vilken riktning vi vill gå och hur vi tänker. Att undersöka konsultbranschen har varit en gemensam syn samt att en kvalitativ metod ska ligga till grund.

Vi mötte en svårighet i att finna ett outforskat område och beslöt oss för att bidra till ett redan utforskat område genom att komplettera med nya insikter och tolkningar. Dock har det varit svårt att hitta ny information.

Efter en hel del frustration och diskussioner har jag en förhoppning om att vi lyckats färdigställa en kandidatuppsats som kan vara till nytta och intresse för verksamma inom området.

Bilaga 3 Intervjumall

Nedan presenteras intervjumallen som användes under intervjun. Spontana följdfrågor som uppkom beroende av respondenternas svar kommer ej att redovisas.

Berätta lite om dig själv, vem du är och vilken erfarenhet du har

Kan du berätta om din erfarenhet inom branschen?

Hur har dina tidigare arbeten påverkat din syn på ditt nuvarande yrkesliv?

Varför bytte du arbete

Vilka förväntningar har du när du påbörjar en ny anställning?

Hur upplever du att dessa förväntningar uppfylls över tid?

Vilka företagsvärderingar är viktiga för dig?

Hur definierar du framgång och på vilket sätt reflekterar du över dina prestationer?

Vilka professionella och personliga mål strävar du efter?

Hur har dina behov och drivkrafter inom arbetslivet förändrats under din tid i branschen?

Kan du ge exempel på vad som påverkat dessa förändringar?

Hur skulle du beskriva jobbtillfredsställelse för dig?

Finns det några specifika faktorer som påverkar den positivt eller negativt?

Vilken roll spelar feedback och coachning för din utveckling och trivsel på jobbet?

Hur ser du på behovet av stöd från kollegor och chefer?

Vad gör du själv för att skapa engagemang och trivsel i ditt arbete?

Finns det något som arbetsgivaren kan bidra med för att förstärka detta?

Hur ser du på variation av arbetsuppgifter?

På vilket sätt påverkar det din motivation och jobbtillfredsställelse?

Hur ser du på betydelsen av att förstå helheten i ditt arbete? Att du är med från start till mål i ett projekt)

Kan du beskriva hur det påverkar din arbetsinsats och trivsel?

Vad har du för balans mellan frihet och struktur i arbetet?

På vilket sätt påverkar självständighet och ansvar din motivation?

Bilaga 4 Informationsbrev

Vi kommer att hålla samtliga företag och deltagare anonyma, vi önskar att få spela in med enbart ljud. Vi kommer därefter använda oss av AI-byggd transkribering, men kan därför inte garantera fullständig sekretess av det som sägs. I inspelningarna kommer vi att inte nämna namnet på företaget eller deltagarna för att begränsa att informationen kan kopplas till er. Intervjuerna består av 10 frågor som handlar om vilka immateriella faktorer som de efterfrågar på en arbetsplats, med efterföljande följdfrågor.