

Nadia Bendal Sandanger  
Hege Marie Loe

## Kan employer branding bidra til å redusere turnover?

En casestudie av intern employer branding i revisjonsbransjen

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Arve Pettersen

Mai 2023



Nadia Bendal Sandanger  
Hege Marie Loe

## **Kan employer branding bidra til å redusere turnover?**

En casestudie av intern employer branding i revisjonsbransjen

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon  
Veileder: Arve Pettersen  
Mai 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden



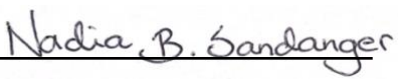
## Forord

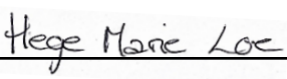
Denne masteravhandlingen symboliserer vår slutt på masterstudiet i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen. Avhandlingen skrives innenfor to ulike fordypninger; strategi, organisasjon og ledelse samt markedsføring. Temaet for studien er employer branding og hvilken rolle det har for å redusere turnover i revisjonsbransjen. Problemstillingen blir belyst ved å studere revisjons- og konsulentvirksomheten BDO og deres employer branding-strategi.

Prosesen har vært utfordrende og lang, men samtidig spennende og lærerik, og etter fem år som studenter sitter vi igjen med mange gode erfaringer som vi tar med oss ut i arbeidslivet. Vi vil takke casevirksomheten BDO og våre ti informanter for at de deltok og var villige til å dele sine erfaringer, tanker og opplevelser med oss. Uten dere hadde vi ikke kunne gjennomføre dette forskningsprosjektet. Videre ønsker vi å rette en spesiell takk til vår veileder, Arve Pettersen, for gode råd og tilbakemeldinger, og for at han har hatt troen på oss gjennom hele prosessen. Avslutningsvis ønsker vi å takke våre nære og kjære for all motivasjon og oppmuntrende ord dette halvåret, men også for stor støtte gjennom hele studieløpet.

*Innholdet i denne oppgaven står for forfatternes regning.*

Trondheim, mai 2023

  
Nadia Bendal Sandanger

  
Hege Marie Loe

## Sammendrag

Høy turnover har lenge vært en utfordring i revisjonsbransjen. Samtidig tror forskere at vi går i møte en oppsigelsesbølge i kjølvannet av koronapandemien. Denne masteravhandlingen undersøker om aktivt arbeid med intern employer branding fører til at ansatte føler tilhørighet til organisasjonen, og om det har en effekt på organisasjonens turnover. Dette undersøkes gjennom følgende problemstilling: *«Hvilken effekt har employer branding på å beholde ansatte og redusere turnover i revisjonsvirksomheter?»*

For å belyse problemstillingen har vi utviklet to forskningsspørsmål:

1. *«Hvordan bidrar employer branding til at ansatte får styrket tilhørighet til organisasjonen og lavere tilbøyelighet for å bytte arbeidsgiver?»*
2. *«Hva er employer branding i forhold til andre etablerte tiltak for å oppnå økt medarbeidertilfredshet?»*

For å besvare problemstillingen er det valgt en kvalitativ tilnærming. Det ble inngått et samarbeid med revisjons- og konsulentvirksomheten BDO, nærmere bestemt Trondheimskontoret i region MidtNord, hvor ti informanter ble intervjuet. Funn fra intervjuene har, sammen med teori om employer branding, turnover, lojalitet og medarbeidertilfredshet, dannet grunnlaget for diskusjonen som til slutt fører til konklusjonen på vår problemstilling. Som del av avhandlingen presenterer vi også en utvidet forskningsmodell knyttet til employer branding-rammeverket.

Hovedfunnene tyder på at medarbeidertilfredsheten er avhengig av flere faktorer, blant annet balansen mellom jobb og fritid, utviklingsmuligheter, autonomi samt følelsen av tilhørighet gjennom eksempelvis godt arbeidsmiljø. Det kan også være nyttig å ha en klar og kommunisert karrierestige for å gi ansatte en følelse av stabilitet og trygghet i organisasjonen. Lojalitet blant ansatte vil også være et resultat av ulike faktorer, inkludert medarbeidertilfredshet, utviklingsmuligheter, forpliktelser, engasjement og organisasjonsidentitet. Vi finner også at hvis man gir ansatte følelsen av at de er en del av en viktig og verdifull organisasjon, og tilbyr muligheter for å delta i beslutningsprosesser, kan det ha en positiv effekt på ansattes ønske om å bli. På bakgrunn av dette indikerer funnene at employer branding har en kausal virkning på turnoveren.

## Abstract

Employee turnover has been a persistent challenge in the audit industry. At the same time, researchers believe we are expecting a wave of resignations in the aftermath of the COVID-19 pandemic. This master's thesis examines whether active use of internal employer branding leads to employees feeling a sense of belonging to the organization, and whether it has an effect on the organization's turnover. This is examined through the main question: «*What effect does employer branding have on retaining employees and reducing turnover in audit firms?*»

To address the main question, two research questions were developed:

1. «*How does employer branding contribute to employees feeling a stronger sense of belonging to the organization, and therefore less likely to switch employers?*»
2. «*What is employer branding compared to other established measures to achieve increased employee satisfaction?*»

To answer the research questions a qualitative approach was chosen. A collaboration was established with BDO, an audit and consulting firm, more specifically their office in Trondheim in the Mid North region. This collaboration allowed us to interview ten participants to help inform our research. The basis for the discussion and our conclusion is built on findings from these interviews combined with theories on employer branding, turnover, loyalty, and employee satisfaction. As part of the thesis, we also present an extended research model linked to the employer branding framework.

The main findings suggest that employee satisfaction depends on several factors, including work-life balance, development opportunities, autonomy, and the feeling of belonging. It may also be useful to have a clear and well communicated career path to provide employees with a sense of stability and security in the organization. Employee loyalty and retention can be a result of different factors, including employee satisfaction, development opportunities, commitment, engagement, and organizational identity. Our research also finds that employee retention increases when employees have valuable roles and participate in decision making processes within a company. Based on the research outlined above, the findings indicate that employer branding has a causal effect on turnover.

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>I</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>II</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>III</b>
<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA .....	2
1.2 PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNING .....	3
1.3 CASEBESKRIVELSE .....	3
1.4 AVHANDLINGENS STRUKTUR .....	4
<b>2. TEORETISK RAMMEVERK</b> .....	<b>5</b>
2.1 TIDLIGERE FORSKNING .....	5
2.2 EMPLOYER BRANDING.....	5
2.2.1 Assosiasjonsnettverk .....	9
2.2.2 Employee value proposition .....	10
2.2.3 Employer brand equity .....	11
2.3 TURNOVER .....	12
2.3.1 Motivasjonsfaktorer .....	14
2.4 VIRKSOMHETSLOJALITET.....	16
2.4.1 Ulike lojalitetsfaser .....	17
2.4.2 Quiet quitting.....	18
2.5 MEDARBEIDERTILFREDSHET .....	19
2.5.1 Medarbeidertilfredshet og virksomhetslojalitet.....	20
2.6 OPPSUMMERING AV TEORETISK RAMMEVERK.....	21
<b>3. METODE</b> .....	<b>24</b>
3.1 FORSKNINGSTILNÆRMING .....	24
3.2 VALG AV FORSKNINGSDESIGN.....	24
3.3 METODE FOR DATAINNSAMLING .....	25
3.3.1 Kvalitativ metode.....	25
3.3.2 Intervju som datainnsamlingsmetode.....	26
3.3.3 Intervjuguide.....	28
3.3.4 Utvalg .....	28
3.4 DATAANALYSE.....	30
3.4.1 Koding.....	30
3.5 FORSKNINGSKVALITET .....	31



3.5.1	Reliabilitet	31
3.5.2	Validitet	32
3.5.3	Generalisering	33
<b>4.</b>	<b>EMPIRI</b>	<b>34</b>
4.1	EMPLOYER BRANDING	34
4.1.1	Ledernes oppfatning av employer branding-aktiviteter	36
4.1.2	Ansattes oppfatning av employer branding-aktiviteter	37
4.1.3	Assosiasjoner til BDO som virksomhet	38
4.1.4	Employee value proposition	39
4.1.5	Employer Brand Equity	47
4.2	VIRKSOMHETSLOJALITET	47
4.2.1	Eksterne motivasjonsvariabler	47
4.2.2	Nyutdannedes byttetilbøyelighet	48
4.2.3	Ansatt i BDO om 10 år	50
4.2.4	Faktorer for å bli langsiktig	51
4.3	MEDARBEIDERTILFREDSHET	53
4.3.1	Frihet	53
4.4	TURNOVER	55
4.4.1	Turnoverintensjon	56
4.4.2	Oppsigelsesbølgen	57
4.4.3	Utfordringer ved å jobbe med intern employer branding	58
<b>5.</b>	<b>DISKUSJON</b>	<b>60</b>
5.1	EMPLOYER BRANDING I BDO	60
5.1.1	Forskningsmodell	60
5.1.2	Fra eksternt til intern employer branding	61
5.1.3	Er ansatte bevisst over BDOs employer branding-strategi?	62
5.1.4	Oppfatninger av employer branding-tiltak	63
5.2	ORGANISASJONSIDENTITET	65
5.2.1	Kjerneverdier	65
5.2.2	Forventninger	67
5.2.3	Assosiasjoner	68
5.3	FORPLIKTELSE OG ENGASJEMENT	68
5.3.1	Nyutdannedes byttetilbøyelighet	69
5.4	FAKTORER FOR MEDARBEIDERTILFREDSHET	71
5.4.1	Onboarding	71
5.4.2	Utviklingsmuligheter	72
5.4.3	Frihet og fleksibilitet	73

5.4.4 Eksterne motivasjonsvariabler .....	75
5.5 EMPLOYER BRANDING-BEGREPET .....	75
5.5.1 Kan employer branding sies å være et eget begrep? .....	75
<b>6. KONKLUSJON .....</b>	<b>77</b>
6.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL 1 .....	77
6.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL 2 .....	78
6.3 KONKLUSJON PÅ HOVEDPROBLEMSTILLING .....	79
6.4 BEGRENSNINGER VED STUDIEN .....	81
6.5 PRAKTISKE IMPLIKASJONER .....	82
6.6 TEORETISKE IMPLIKASJONER OG VIDERE FORSKNING .....	83
<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>I</b>
<b>VEDLEGG .....</b>	<b>VI</b>
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE ANSATT .....	VI
VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE LEDER.....	VIII
VEDLEGG 3: SAMTYKKESKJEMA .....	X

#### FIGURLISTE

Figur 1: Intern employer branding (Backhaus & Tikoo, 2004) .....	7
Figur 2: Employer branding-effekter .....	23
Figur 2: Employer branding-effekter .....	61

#### TABELLISTE

Tabell 1: Presentasjon av informanter .....	30
Tabell 2: Ansattes assosiasjoner til BDO .....	39

## 1. Innledning

Da koronapandemien inntraff og hverdagen til mennesker i hele verden ble påvirket, var det mange som begynte å sette spørsmålsteget ved flere aspekter både i sine personlige og profesjonelle liv. I arbeidslivet begynte folk å vurdere valgene sine knyttet til karriere, verdier og prioriteringer. Dette skapte utfordringer for arbeidslivet og medførte at arbeidsgivere måtte innse at ansattes behov har blitt endret, samt at organisasjonene må tilpasse seg de ansatte dersom de ønsker å beholde verdifulle ansatte. Blant annet har økt fleksibilitet i arbeidshverdagen og hjemmekontor blitt normalisert i etterkant av koronapandemien (Netigate, 2021). Som et resultat av disse endringene hevder forskere at vi har en stor oppsigelsesbølge i vente, også omtalt som "The Great Resignation" (Ellis-Knight, 2023). I 2021 gjennomførte Microsoft en global undersøkelse som indikerte at omtrent 41% av de ansatte vurderte å si opp jobben sin det kommende året (Microsoft, 2021). For at organisasjoner skal kunne stå imot denne trenden er det viktig at man aktivt jobber for å beholde gode og verdifulle ansatte.

Selv om næringslivet i dag er godt kjent med at nyansettelser er kostbart, preges likevel revisjonsbransjen av høy gjennomtrekk, ofte omtalt som turnover, av ansatte.

Revisjonsbransjen har i mange år hatt høyere turnover enn mange andre bransjer, og har i de seneste årene hatt en turnover på rundt 15-20% sammenlignet med den ønskede turnoveren på omtrent 12% (Revisorforeningen, 2022). Det er likevel viktig å huske på at en viss grad av turnover er ønskelig for å rullere og skifte ut negativ arbeidskraft. Høy turnover gjelder også for de store internasjonale revisjonsvirksomhetene ofte omtalt som "de fem store", som inkluderer PWC, Deloitte, Ernst & Young, KPMG og BDO. Revisjonsbransjen ansetter mange hundre ansatte bare i Norge hvert år, inkludert mange unge, nyutdannede økonomer. "De fem store" har alene en plan om å ansette over 5000 nye revisorer i løpet av de neste fire årene for å dekke næringslivets behov for revisorer (Revisorforeningen, 2022). Det at revisjonsbransjen og det norske næringslivet er i vekst er bra, men å ansette så mange nyutdannede i en bransje som allerede preges av høy turnover fremstår som et paradoks. Hva gjør at man fokuserer på å ansette mange nye som historisk sett viser seg å forlate organisasjonen etter få år, i stedet for å prøve å beholde ansatte man allerede har brukt mye penger og ressurser på å lære opp?

Vi ønsker å undersøke dette paradokset gjennom å fokusere på det interne perspektivet av employer branding i revisjonsvirksomheter, og ser på hvorvidt employer branding påvirker ansattes ønske og valg om å bli i organisasjonen. Denne masteravhandlingen har derfor som formål å undersøke om aktivt arbeid med intern employer branding fører til at ansatte føler en lojalitet til virksomheten, og om det kan ha en effekt på turnoveren og ansattes ønske om å bli i virksomheten. Vårt ønske er at man ved å identifisere faktorer som fører til at ansatte ikke trives, kan hjelpe organisasjoner å forstå karakteren av arbeidsstyrken i organisasjonen, og dermed hjelpe organisasjonene med å beholde verdifulle ansatte. Employer branding kan dermed ses på som et virkemiddel for å beholde verdifulle ansatte, ettersom det påvirker ansattes helhetlige arbeidsopplevelse, fremmer konseptet om en attraktiv arbeidsplass samt reduserer frivillig oppsigelse.

### 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Vi har valgt employer branding og turnover i revisjonsbransjen som tema ettersom vi som snart nyutdannede siviløkonomer opplever dette som høyst aktuelt. Vi omringes av mange som enten har startet eller skal starte arbeidslivet i konsulent- og revisjonsvirksomheter rundt om i landet. Vi hører mye snakk om at revisjonsbransjen i lang tid har befunnet seg i en lojalitetskrise, preget av høy gjennomtrekk av ansatte sammenlignet med mange andre bransjer. Samtidig er employer branding et begrep som stadig blir diskutert i næringslivet og som har fått økende oppmerksomhet de siste årene. Det oppstår dermed et behov for å finne ut om det å innføre employer branding-tiltak i organisasjoner faktisk gjør at ansatte føler større tilknytning og derav ønsker å bli. Vi synes dette er spennende å undersøke ettersom det å beholde gode ansatte alltid er ønskelig, spesielt for en bransje som preges av høy turnover i møte med en potensiell kommende oppsigelsesbølge.

Employer branding har vært emnet i mange studier gjennom tidene, men vi har sett at mange ofte undervurderer eller glemmer det interne perspektivet. Ekstern employer branding omhandler hvordan organisasjonen blir attraktiv for potensielle søkere, og hvordan man kan tiltrekke seg dyktige ansatte. Dette er ofte fokuset hos organisasjoner når de arbeider med employer branding, og er noe som brukes mye tid og penger på. Det interne perspektivet fokuserer imidlertid på hva som gjør at ansatte velger å bli og hvordan organisasjoner bevisst kan jobbe for å engasjere og beholde gode ansatte. I litteraturen er det begrenset med forskning på det interne perspektivet, og vi ønsker derfor å bidra med en utvidet teoretisk

forståelse av hvordan arbeid med intern employer branding kan ha positiv effekt på organisasjoners turnover.

## 1.2 Problemstilling og avgrensning

Ifølge Rosvold og Pihl (2020) kan employer branding påvirke organisasjoners omdømme, merkevare og attraktivitet for menneskene rundt. Samtidig sier Kotler og Armstrong (2012) at det å beholde verdifulle ansatte vil kunne påvirke organisasjonens overordnede ytelse.

På bakgrunn av dette har vi utarbeidet følgende problemstilling:

*«Hvilken effekt har employer branding på å beholde ansatte og redusere turnover i revisjonsvirksomheter?»*

For å belyse problemstillingen stilles det også to forskningsspørsmål. Det første forskningsspørsmålet ser på hvordan intern employer branding bidrar til ansattes følelse av tilhørighet, og om dette fører til at de ansatte blir i organisasjonen. Det andre forskningsspørsmålet ser på selve begrepet employer branding og hvorvidt det egentlig kan sies å være et eget begrep. For å besvare det første forskningsspørsmålet og den overordnede problemstillingen er det utarbeidet en forskningsmodell som tar utgangspunkt i modellen til Backhaus og Tikoo (2004). Studien vil bare ta for seg det interne perspektivet av employer branding, og vil derfor ikke gå inn på det eksterne perspektivet og hvordan employer branding eventuelt påvirker potensielle ansatte og organisasjonens rekruttering. Studien avgrenses også til å kun se på employer branding i profesjonelle servicevirksomheter, herunder konsulent- og revisjonsvirksomheter. Dette er på bakgrunn av avhandlingens casevirksomhet. Argument for valg av bare én casevirksomhet kommer i kapittel 3.2.

## 1.3 Casebeskrivelse

BDO er en internasjonal rådgivnings- og revisjonsvirksomhet som opererer i 164 land. I Norge har de over 2000 ansatte og mer enn 70 kontorer (BDO Norge, 2023a). Det spesifiseres at når BDO og deres employer branding-strategier omtales i denne masteravhandlingen så begrenses det til å omhandle region MidtNord (Midt-Norge og Nord-Norge), herunder Trondheimskontoret som er senter for denne regionen.

BDO MidtNord har ambisjoner om å kunne kalle seg for den beste arbeidsplassen nord for Dovre, omtalt som initiativet BAND. For å kunne oppnå BAND har de formulert noen måleparameter for 2023, som baseres på hvordan de ønsker at ansatte og kunder skal se på organisasjonen. Internt har de gjort en rekke tiltak for at de ansatte skal trives bedre på jobb, som blant annet barselgruppe for ansatte i permisjon, felles treningsgrupper og lønningspils. Noen av de interne målene med BAND er at turnoveren skal ned fra 14,5% per høsten 2021, bedre balanse mellom jobb og fritid for de som ønsker det, samt at engasjement og faglig utvikling skal øke. Fundamentet bak dette er medarbeiderløftet, hvor «folk og organisasjon» skal høyere på prioriteringslisten. Disse målene baserer BDO MidtNord på tilbakemeldinger fra ansatte ved hjelp av interne medarbeiderundersøkelser. Denne informasjonen har vi fått tilgang på gjennom vår kontaktperson i BDO. Dokumentene er konfidensielle og kan derfor ikke deles.

Som et tiltak for å sikre kontinuerlig kommunikasjon mellom leder og ansatt har BDO blant annet innført 15:3 samtaler. Dette er 15 minutters samtaler som er satt av hver måned, hvor lederen stiller tre spørsmål til den ansatte. BDO har også et eget onboardingprogram som heter Camp BDO. Dette er et introduksjonsprogram for nyansatte som totalt varer over fire år. Camp BDO starter med at alle nyansatte fra hele landet drar på hotell i en uke for faglig utvikling, og for å danne nettverk med hele BDO gjennom sosiale aktiviteter. For å sikre progresjon og læring også etter oppstart, får nyansatte et skreddersydd kursløp de tre påfølgende årene. I tillegg har de en fadderordning hvor alle nyansatte får sin egen fadder (BDO Norge, 2023b).

#### 1.4 Avhandlingens struktur

Masteravhandlingens neste kapittel vil ta for seg det teoretiske rammeverket som brukes i denne studien. Videre følger et metodekapittel som redegjør for de metodiske valgene som er gjort underveis. Deretter vil vi presentere de empiriske funnene fra ti intervjuer av ansatte i BDO på Trondheimkontoret, før de empiriske funnene blir diskutert opp mot den valgte teorien i et diskusjonskapittel. Avslutningsvis presenteres den overordnede konklusjonen på den valgte problemstillingen, i tillegg til avhandlingens to forskningsspørsmål. Her vil vi også komme med begrensninger for studien, praktiske og teoretiske implikasjoner, samt innspill til videre forskning.

## 2. Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil vi presentere relevant litteratur og tidligere forskning som kan bidra til å belyse problemstillingen og videre tilnærming til problemstillingen. De valgte teoretiske perspektivene er; *employer branding*, *turnover*, *virksomhetslojalitet* og *medarbeidertilfredshet*. Perspektivene vil både kunne komplementere, supplere og utfordre hverandre i analysen av det empiriske datamaterialet. Avslutningsvis vil vi oppsummere det teoretiske rammeverket for å trekke paralleller mellom de teoretiske perspektivene i lys av problemstillingen.

### 2.1 Tidligere forskning

Employer branding er et begrep som ble introdusert for første gang på 90-tallet av Tim Ambler og Simon Barrow. I deres studie kom det blant annet frem at bevisst bruk av employer branding var mest utbredt i profesjonelle servicevirksomheter, som eksempelvis konsulentvirksomheter, revisjonsvirksomheter og investeringsbanker, hvor høy kompetanse og utvikling preget driften (Ambler & Barrow, 1996). Forskningen til Ambler og Barrow (1996) viste også at organisasjoner som implementerer employer branding-rammeverket har lavere turnover sammenlignet med organisasjoner som har et mer transaksjonelt fokus uten et bevisst forhold til employer branding.

Både tidligere forskning og aktører i næringslivet har vært opptatt av, og påpekt et behov, for å øke kunnskapen om hvordan man kan redusere turnover i organisasjoner som preges av høy gjennomtrekk av ansatte. Employer branding i sin helhet går ut på å påvirke virksomhetens omdømme – både internt og eksternt (Mikkelsen & Laudal, 2016). Tidligere forskning på feltet har imidlertid fokusert på det eksterne perspektivet av employer branding som handler om hvordan man skal tiltrekke seg attraktive kandidater. Denne masteravhandlingen vil fokusere på det interne perspektivet for å finne ut hvordan organisasjoner bedre bør jobbe for å beholde eksisterende ansatte.

### 2.2 Employer branding

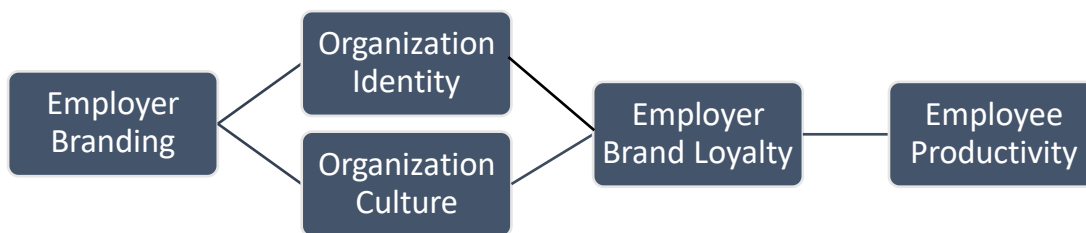
Employer branding kan defineres som en fellesbetegnelse for de aktiviteter og virkemidler en organisasjon innfører, med formål om å kommunisere at de er en attraktiv arbeidsplass (Rosvold & Pihl, 2020). Hensikten er å øke attraktiviteten i anskaffelsen av ansatte og for å

beholde eksisterende ansatte (Sullivan, 2004). Det handler med andre ord om å styrke organisasjonens renommé og merkevare for menneskene rundt. Kotler og Armstrong (2012) ser på employer branding-rammeverket som et virkemiddel for å kunne levere langsiktig verdi til organisasjonens eksterne kunder, samt å øke organisasjonens fortjenestemarginer. Det ovennevnte viser til en sterk sammenheng mellom organisasjoners interne og eksterne menneskelige forhold, og understreker viktigheten av å pleie disse forholdene for å kunne påvirke organisasjonens overordnede ytelse (Kotler & Armstrong, 2012).

Employer branding er et rammeverk som gjennom de siste tiårene har utviklet seg til å bli et allmenn akseptert og voksende fenomen, hvor omfanget kontinuerlig utvides (Backhaus & Tikoo, 2004; Tüzüner & Yüksel, 2009). Omfanget ser man også om man gjennomfører et raskt Google-søk, hvor man får hele 87 millioner treff ved å bruke søkeordet «employer branding». Fokuset på employer branding er viktig for å vurdere hvordan man kan utvikle vellykket menneskelig ressursstyring fra et ledelsesperspektiv, ved å skyve fokuset bort fra et kortsiktig transaksjonelt fokus (Maxwell & Knox, 2009). Formålet er at organisasjonens ledelse skal kunne forbedre sin strategiske planlegging for å beholde verdifulle ansatte samt utvikle de menneskelige ressursene i organisasjonen.

Gjennom et internt employer branding-rammeverk kan organisasjonen sikre at eksisterende ansatte får tilfredsstilt sine profesjonelle behov, eksempelvis knyttet til stilling, arbeidssted eller lønn, og de ansatte kan derfor bli sett på som interne kunder av organisasjonen. Logikken og formålet bak å ha tilfredse interne kunder er at organisasjonen til syvende og sist vil kunne tilby bedre kvalitet til sine eksterne kunder (Kotler & Keller, 2016). Det å forbedre organisasjonen internt vil dermed ha en synergieffekt på eksterne faktorer, inkludert organisasjonens overordnede mål og visjoner. Dette er essensielt for at organisasjoner skal overleve.





*Figur 1: Intern employer branding (Backhaus & Tikoo, 2004)*

Forskningsmodellen over tar utgangspunkt i modellen til Backhaus og Tikoo (2004) som viser prosessen i employer branding-rammeverket. Den originale modellen tar for seg både det interne og det eksterne ved employer branding, men her vil det kun ses på det interne perspektivet ettersom denne studien fokuserer på det. Modellen tar for seg forholdet mellom employer branding, organisasjonsidentitet, virksomhetslojalitet og ansattes produktivitet.

*Branding*, eller merkevarebygging, gjør at organisasjonen skaper en form for arbeidsgiverimage. For at en organisasjon skal ha en employer branding-strategi må den ha utviklet verdiforslag og intern markedsføring for å sikre at merkevareløftet er inkorporert i organisasjonskulturen. Backhaus og Tikoo (2004) fremhever at verdiforslag er et viktig aspekt ved employer branding, og at verdiforslaget er det arbeidsgiver tilbyr sine ansatte.

Employer branding påvirker *organisasjonsidentiteten*. For at ansatte skal velge å bli hos nåværende arbeidsgiver er det viktig at organisasjonen har en organisasjonsidentitet ansatte føler de identifiserer seg med (Dutton et al., 1994). Ved bevisstgjøring av organisasjonsmål, retningslinjer og atferd kan employer branding brukes til å forme oppfatningen av organisasjonsidentiteten, og man kan på denne måten bidra til at ansatte utvikler en felles identitet knyttet til organisasjonen (Backhaus & Tikoo, 2004). Styrken til en persons identifisering med en bestemt organisasjon omtales som organisasjonsforpliktelse (Porter et al., 1976). Mens identifisering antas å utvikle seg på grunnlag av at man har en delt skjebne, antas forpliktelse å utvikle seg på grunnlag av et utvekslingsforhold mellom den ansatte og organisasjonen (Mael & Ashforth, 1992; Pratt, 1998).

Meyer og Allen (1984) hevder at organisasjonsforpliktelse er en psykologisk tilstand hos den ansatte som beskriver ansattes forhold til organisasjonen, og har implikasjoner vedrørende

fortsettelse i organisasjonen eller ikke. Denne tilstanden har to ytterpunkter av forpliktelsesformer; affektiv forpliktelse og kalkulativ forpliktelse. Dersom den ansatte har en sterk affektiv forpliktelse, herunder følelsesmessig tilknytning til en organisasjon, vil vedkommende bli i organisasjonen fordi den selv ønsker. Motpolen til dette er kalkulativ forpliktelse, som går ut på ansattes oppfatning av kostnader forbundet med å forlate organisasjonen. Hvis ansatte har en oppfatning av at deres utdanning og ferdigheter kan være vanskelig å overføre til en annen organisasjon vil det kunne øke den kalkulative forpliktelsen. De vil derfor forbli i organisasjonen fordi de de føler at de må (Busch et al., 1998). Til tross for at forskning tyder på sterk korrelasjon mellom organisasjonsforpliktelse og identitet, vil det ikke nødvendigvis være slik at alle tilfeller av sterk organisasjonsidentitet fører til at man blir i organisasjonen.

Forskning har vist at *organisasjonskultur* er avgjørende for å beholde kompetente ansatte, og det er derfor et viktig element i employer branding. Organisasjonskultur representerer de grunnleggende antakelsene og verdiene som ansatte i organisasjonen har lært, gitt videre og som er dokumentert av måten folk oppfører seg på i arbeid (Schein, 1985). Internt i organisasjonen er employer branding rettet mot å skape en kultur som forsterker ønsket atferd og støtter individuell arbeidslivskvalitet. For å oppnå dette må organisasjonen fremme den eksisterende verdien av kulturen, eller i noen tilfeller ta i bruk intern markedsføring for å kunne gjøre endringer og utvikle kulturen (Gifford et al., 2002). Organisasjonskultur påvirker dermed employer branding, men også organisasjonsidentiteten og virksomhetslojaliteten (Backhaus & Tikoo, 2004).

Organisasjonsidentitet og organisasjonskultur har begge påvirkning på *virksomhetslojaliteten*. Backhaus og Tikoo (2004) betegner virksomhetslojaliteten som den forpliktelsen en ansatt har overfor sin arbeidsgiver, hvor den ansatte ivaretar arbeidsgivers interesser på en god måte. Lojalitet vil utdypes mer i kapittel 2.4.

Ifølge Backhaus og Tikoo (2004) er sluttmålet ved intern employer branding å skape *produktivitet* hos ansatte. En ansatt som viser arbeidsgiverlojalitet eller organisatorisk engasjement vil også vise høyere produktivitet. Fornøyde ansatte har en tendens til å ha høyt ytelsesnivå og er mer villig til å skape god kundetilfredshet enn misfornøyde ansatte (Morris, 1998). Sammen skaper elementene i employer branding-rammeverket en større tilhørighet til arbeidsplassen som vil være med på å forhindre at ansatte slutter (Backhaus & Tikoo, 2004).

Kjernen i employer branding er altså å få de ansatte til å internalisere organisasjonens merkevare, og «leve ut merkevaren», dens mål, visjon, verdier og holdninger (Saleem & Iglesias, 2016). Ansatte er med andre ord ikke bare klar over merkevaren og identiteten til organisasjonen, men de tar til seg dens elementer og blir en del av den. Selv om det finnes en del teori på dette feltet, er det likevel ikke mye eksisterende forskning på hva prosessene har å si for ansattes engasjement og atferd. Følgene av intern employer branding er dermed ikke mye omtalt i litteraturen.

### 2.2.1 Assosiasjonsnettverk

En organisasjon kan være en merkevare i seg selv, samtidig som den er merkevaren ansatte forholder seg til om man ser det fra et ledelsesperspektiv. Ansattes oppfatning av organisasjonen baseres på et sett av assosiasjoner som representerer bestemte forventninger (Keller et al., 2020). Assosiasjonene defineres av Keller et al. (2020) som minnenoder som er direkte eller indirekte koblet til organisasjonen. Betydningen av assosiasjonene stammer fra sammenhengende assosiasjoner og de vil på denne måten påvirke hverandre. Assosiasjonene kan stamme fra egne erfaringer med organisasjonen, interaksjon med ansatte i organisasjonen, observasjoner, jungeltelegrafen eller fra organisasjonens egen markedskommunikasjon. Det er med andre ord all kunnskap man har om den aktuelle organisasjonen (Samuelsen et al., 2010). Ettersom assosiasjoner kan stamme fra så og si hvilken som helst eksponering eller interaksjon, er det viktig at ledelsen har en bevisst strategi til hvordan ansatte skal oppfatte organisasjonen. Man må derfor måle det opp mot hvordan organisasjonen selv ønsker å bli oppfattet.

Gjennom employer branding vil organisasjonen kunne påvirke både potensielle og eksisterende ansattes assosiasjonsnettverk til organisasjonen, og har dermed en mulighet til å påvirke organisasjonens omdømme. Ifølge Keller et al. (2020) vil en sterk merkevare hvor ansatte har positive assosiasjoner til organisasjonen kunne føre til høyere grad av virksomhetslojalitet samt intern stolthet og økt organisasjonsidentitet. Samtidig bør man være klar over at negative assosiasjoner vil kunne gjøre det motsatte, ettersom de negative assosiasjonene kan ha negativ effekt på organisasjonen og dens merkevare. Ansatte kan eksempelvis gjøre seg opp meninger ut fra verdier og normer som er nedfelt i organisasjonens organisasjonskultur. Disse verdiene og normene kan videre påvirke ansattes holdninger til

organisasjonen, og er viktige i utformingen av deres assosiasjonsnettverk knyttet til organisasjonen (Aaker, 1991). Det at ansatte har et positivt assosiasjonsnettverk rundt organisasjonen kan dermed spille en avgjørende rolle og ha en differensierende effekt når ansatte vurderer arbeidsgiver opp mot andre konkurrerende aktører. Assosiasjonene kan også bidra til å etablere bånd og relasjoner mellom ansatte og deres organisasjon, noe som kan øke ønsket om å bli i organisasjonen (Keller et al., 2020).

### 2.2.2 Employee value proposition

Employee value proposition (EVP) er et nøkkelbegrep innen employer branding, og kan beskrives som den oppfattede verdien eller fordelene ansatte får av å være i en organisasjon (Heger, 2007). Det handler med andre ord om den opplevde verdien som skapes for ansatte, hvor de ansatte spør seg selv hva de får ut av sin arbeidssituasjon og til hvilken grad den opplevde verdien er konkurransedyktig. Dersom ansatte oppfatter organisasjonens EVP som mindre konkurransedyktig enn hos andre organisasjoner vil de sannsynligvis løsrive seg fra jobben enten ved å bidra mindre eller ved å si opp. På bakgrunn av dette regnes den opplevde verdien som kritisk for å beholde og engasjere ansatte. I studien til Heger (2007) kom det frem at EVP var sterkt knyttet til ansattes intensjon om å bli værende i organisasjonen over lengre tid, og det er derfor viktig å jobbe med employer branding for å skape og øke opplevd verdi blant ansatte (Heger, 2007; Mikkelsen & Laudal, 2016).

Den opplevde verdien bygges på konseptene om hva arbeidsgiver kan tilby sine ansatte i form av belønninger, fordeler og muligheter. Kucherov og Zavyalova (2012) identifiserer ulike nøkkelegenskaper gjennom EVP; økonomiske fordeler (lønn og belønning), funksjonelle fordeler (innhold i arbeid og utviklingsmuligheter), psykologiske fordeler (organisasjonskultur og sterke relasjoner) og organisatoriske fordeler (omdømme og markedsposisjon). Til gjengjeld for disse fordelene tilbyr ansatte ferdigheter, evner og erfaringer til organisasjonen. På denne måten ser man at employer branding handler om hvordan organisasjonen formidler sin EVP til de rundt seg (Allen & Bryant, 2012), og at det er en viktig del av det å bygge en sterk merkevare som arbeidsgiver. Ved å ha en attraktiv EVP vil man forhåpentligvis kunne øke ansattes engasjement og produktivitet.

Man bør også tenke over hvilke eksterne variabler som kan bidra til å skape EVP for ansatte, ettersom EVP er mer enn bare selve lønnen og pensjonsordningene. Dette kan eksempelvis

være aktiviteter som er knyttet til miljø, helse, bærekraft eller samfunnsansvar, som er av allmennyttige formål (Kompella, 2014). På denne måten gir organisasjonen noe tilbake til omgivelsene og samfunnet, slik at overskuddet ikke bare går rett i lomma på aksjonærene. Det kan tenkes at slike variabler, i tillegg til de interne som eksempelvis lønn, verdier og utviklingsmuligheter, kan være av betydning for ansatte når de vurderer sin egen arbeidsgiver. Dersom organisasjonen tar slike initiativer i samfunnet kan det for den ansatte oppleves som mer meningsfullt å være ansatt der. Til hvilken grad ansatte vektlegger dette vil selvsagt variere fra person til person.

### 2.2.3 Employer brand equity

Employee value proposition og employer brand equity (EBE) er to konsepter som kan være enkle å forveksle, og selv om begge er viktige innenfor employer branding-rammeverket er de ulike på flere måter. EVP fokuserer på hva arbeidsgiver faktisk tilbyr sine ansatte, mens EBE fokuserer på arbeidsgivers omdømme og oppfatning i markedet. Begge er likevel viktige for å tiltrekke seg og beholde gode ansatte.

Det finnes en rekke definisjoner på employer brand equity, og etter hvert som forskning på merkevarebygging har utviklet seg, har også definisjonene endret seg. EBE kan ifølge Backhaus og Tikoo (2004) forstås som det ønskede resultatet av employer branding-aktiviteter. Det er på denne måten mer enn selve employer branding og refererer til selve merkevarens, i dette tilfellet organisasjonens, styrker og verdi (Benraïss-Noailles & Viot, 2021). Som et resultat har EBE blitt vurdert som en kritisk forklaringsvariabel for medarbeidertilfredshet. Samtidig er det en faktor som kan være vanskelig å måle fordi det er knyttet til ansattes opplevelse av en organisasjon som merkevare, og man kan gjøre vurderinger ut fra ulike målepunkter. Benraïss-Noailles og Viot (2021) fant i sin forskning ut at EBE er nyttig for ledelser ettersom det viser seg å ha positiv effekt på medarbeidertilfredshet og turnover. De mener derfor at det vil være av organisasjonens egeninteresse å investere i EBE, derav også employer branding. For å gjøre dette understreker forskerne at organisasjonens HR-aktiviteter bør samsvare med deres employer branding-rammeverk. På denne måten vil både de eksterne og interne oppfatningene av organisasjonen og dens merkevare samsvare, noe som gjør organisasjonen attraktiv for både potensielle og eksisterende ansatte (Benraïss-Noailles & Viot, 2021).

Ifølge Alshathry et al. (2017) finnes det fire vesentlige aspekter innen EBE; hvor mye vedkommende vet om organisasjonen, hvilke assosiasjoner vedkommende har til organisasjonen, hvilken erfaring de har med organisasjonen, og lojaliteten til organisasjonen. Disse aspektene former en merkeverdi i ansattes sinn og er derfor viktig for employer branding. Ved å jobbe i en organisasjon som viser at de bryr seg om sine ansatte og tilbyr attraktive utviklingsmuligheter som en del av den sosiale utvekslingen, vil det over tid skapes lojalitet til arbeidsgiveren. Dersom den ansatte får tilbudt noe den ser på som merverdi, vil det kunne føre til en sterkere relasjon mellom arbeidsgiver og ansatt. Dette vil dermed øke sannsynligheten for at ansatte blir i organisasjonen og vil forsøke å vedlikeholde og bygge på forholdet til arbeidsgiver (Alshathry et al., 2017). Gjennom dette kan man oppnå det ønskede resultatet ved EBE, altså å beholde ansatte.

### 2.3 Turnover

Turnover kan forstås som organisasjoners gjennomtrekk av ansatte eller andelen ansatte som slutter fra ett år til et annet (Mikkelsen & Laudal, 2016). En av hovedgrunnene til at man ønsker å redusere organisasjoners turnover er fordi det er kostbart å ansette nye mennesker, samt at det kan være ødeleggende for deres tjenesteleveranser, sosial kapital og overordnede ytelse (Chaminade, 2007). Man kan derav se employer branding som en samling av alle tiltak og virkemidler som brukes for å redusere turnoveren i en organisasjon, enten direkte eller indirekte. En undersøkelse utført av Gallup viser at kostnadene knyttet til å erstatte én ansatt kan bli dobbelt så høy som ansattes årslønn (McFeely & Wigert, 2019). Undersøkelsen viser også til at mange ansatte sier opp på grunn av forhold som virksomheten kan påvirke, og at virksomheten dermed har muligheten til å unngå 52% av frivillige oppsigelser. Ved å jobbe aktivt for å redusere turnover kan virksomheten dermed spare mye penger på kostnader knyttet til nyansettelser.

Turnover kan være ønsket, uønsket, frivillig eller ufrivillig. Noen typer turnover er å foretrekke, som eksempelvis når engasjerte nyansatte erstatter ansatte som er uproduktive eller skal gå ut av arbeidslivet. En slik type ønsket turnover kan ofte forbedre arbeidsmiljøet og arbeidsviljen til de ansatte, både for nyansatte og eksisterende ansatte. Når produktive og gode ansatte sier opp fordi de er misfornøyde med jobben sin, er dette imidlertid en type turnover som er uønsket og negativ for virksomheten (Allen & Bryant, 2012).

I tilfeller hvor ansatte har en intensjon om å si opp vil det betegnes som en frivillig variant av turnover. Denne turnoveren er frivillig fra den ansattes perspektiv, men kan samtidig være uønsket av organisasjonen. Ifølge Vecchio (2000) og Hong og Waheed (2011) er det en sammenheng mellom jobbtilfredshet og frivillig turnover, hvor frivillig turnover er høy når arbeidstilfredsheten er lav, og omvendt. Jobbrelatert stress, mangel på engasjement, økonomiske motiver, mangel på autonomi, usikkerhet og jobbrelatert misnøye er noen faktorer som kan føre til utilfredshet og at folk ønsker å si opp (Firth et al., 2004; Mano & Tzafrir, 2004). Ledelsen kan til en viss grad påvirke de nevnte faktorene gjennom ulike virkemidler, eksempelvis ved å påvirke verdiopplevelsen til ansatte gjennom belønningssystemer, utviklingsmuligheter, eller ved å skape og forsterke sosiale relasjoner i organisasjonen (Mikkelsen & Laudal, 2016). Samtidig finnes det faktorer som ligger utenfor ledelsens kontroll, noe som kan være svært frustrerende for ledelsen. Ukontrollerbare faktorer kan blant annet være makroøkonomiske forhold, svingninger i arbeidsmarkedet, helsemessige, geografiske eller personlige årsaker. Allen og Bryant (2012) har i sin forskning funnet en rekke spesifikke grep de mener ledere kan ta for å ha direkte innvirkning på virksomheters turnover ved hjelp av employer branding. Et eksempel er at ledere kan ta i bruk spesifikke praksiser allerede fra de tidligste stadiene av nyansettelser, med den hensikt å påvirke ansattes ønske om å bli i virksomheten over lengre tid. Ledelsen kan også ta grep allerede før noen har startet i virksomheten.

Ifølge Schlachter og Pieper (2019) blir mennesker som rekrutteres gjennom henvisninger fra eksisterende ansatte lengre i virksomheten enn de som blir rekruttert gjennom andre rekrutteringskilder. Dette er et konsept som har blitt bekreftet gjennom flere studier. Litteraturen sier at eksisterende ansatte har en tendens til å anbefale jobben til mennesker i sitt eget nettverk som de mener vil passe godt inn i organisasjonen og dens organisasjonskultur. Anbefalingsmetoden kan på denne måten føre til at organisasjonen ansetter kandidater som allerede har positiv tilknytning og assosiasjoner til organisasjonen, gjennom relasjonen til personen som gjorde anbefalingen. Metoden vil derfor være positiv både for den ansatte og organisasjonen, ettersom den rekrutterte vil få positivt innblikk i organisasjonen av en ansatt som kjenner organisasjonen og som allerede er fornøyd. Samtidig får organisasjonen anbefalt noen som en eksisterende ansatt går god for og som den ansatte mener ville vært en god match til organisasjonen (Schlachter & Pieper, 2019). Ansettelsesmetoden kan derfor bidra til å forbedre organisasjonens omdømme, noe som er en av byggesteinene i employer branding.

Viktigheten av å fokusere på personligheten til ansatte og hvorvidt de blir en god match for organisasjonskulturen og arbeidsmiljøet, fremfor å bare fokusere på deres evner til å gjennomføre jobben, har også vist seg å ha positiv effekt på turnover. Sosiale relasjoner og tilhørighet blir trukket frem som positive faktorer for ansattes trivsel, og er noe som spesielt bør fokuseres på i onboardingprosessen når folk er helt nye i virksomheten. Det å ha gode onboardingprosesser er noe som har vist seg å gjøre ansatte mer vellykkede enn ansatte som ikke får like grundig opplæring og derfor må finne ut av ting på egenhånd (Erdogan et al., 2020). På denne måten blir onboardingprosessen noe som kan ha innvirkning på turnoverintensjonen fra et tidlig stadium. Dette er særlig viktig da turnoveren ofte er høyest i løpet av de to første ansettelsesårene (Allen & Bryant, 2012). Om man klarer å skape en sterk opplevd verdi for sine ansatte, viser forskning at man øker sjansene for å beholde ansatte betraktelig, og at man dermed kan redusere årlig turnover med nesten 70%. Sammenhengen skyldes blant annet fordi en sterk EVP som lever opp til ansattes forventninger til virksomheten, bidrar til å øke ansattes engasjement og tilfredshet med nesten 30% (Gartner, 2019).

### 2.3.1 Motivasjonsfaktorer

Hovedgrunnen til at man ønsker motiverte ansatte er effektiv måloppnåelse. I tillegg vil man kunne oppleve en økning i turnover ved mangel på motiverte ansatte (Allen & Bryant, 2012). Samuel og Chipunza (2009) så i sin forskning på hvordan indre og ytre motivasjonsvariabler påvirker ansattes ønske om å bli i den respektive organisasjonen. Resultatet av forskningen viste at en kombinasjon av både indre og ytre motivasjonsfaktorer ville kunne ha positiv innvirkning. De indre motivasjonsvariablene som ble vurdert som essensielle for at ansatte skulle bli i organisasjonen var; opplæring og utvikling, utfordrende og interessant arbeid, frihet til innovativ tenkning, autonomi og jobbsikkerhet (Samuel & Chipunza, 2009). De nevnte variablene er en del av virkemidlene i employer branding-rammeverket, og kan dermed implementeres i en organisasjons merkevarebygging for å påvirke ansattes motivasjon.

Ifølge egenmotivasjonsteori danner behovene autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet grunnlaget for å opprettholde varig motivasjon. Behovene henviser videre til tre metodiske prinsipper som er viktige for ledelsen å ta i bruk; støtte selvstendighet, klargjøre mål og



forventninger, og vise at den ansatte er viktig i organisasjonen (Lillemyr, 2007). Autonomi handler om menneskets muligheter til å ta egne valg, og i arbeidslivet handler det om muligheten til å ta selvstendige valg innenfor arbeidsoppgavene man er tildelt. Når rammene i en oppgave er satt, behøver det ikke å bety at man har mange valgmuligheter, men at man opplever muligheten til å velge mellom noen alternativer som er meningsfulle (Deci & Ryan, 1987). Flere studier viser at autonomi er viktig for å styrke involvering og motivasjon, noe som igjen skaper økt produktivitet for organisasjonen (Dysvik & Kuvaas, 2011; Joo et al., 2010). Selv om autonomi ses på som et grunnleggende behov, vil det være individuelle variasjoner på hvor sterkt dette behovet er hos de ansatte (Lai, 2013). Det å være selvstendig og ha konkrete målsettinger har nemlig vist seg ikke å bare øke ansattes motivasjon, men også å øke deres følelse av velvære, i tillegg til å gi de ansatte en følelse av retning og fokus. Hver av følgene er knyttet til reduksjon i turnover gjennom å engasjere og motivere ansatte (Allen & Bryant, 2012), noe som også står sentralt i employer branding-rammeverket.

Ved å skape en arbeidsplass som blir sett på som en positiv merkevare av de ansatte kan det hjelpe med å beholde gode ansatte. Videre kan dette forbedre ansattes motivasjon ved å øke medarbeidertilfredsheten, ansattes engasjement og deres følelse av organisatorisk forpliktelse. På lik linje vil ansatte som har positive oppfatninger om sin organisasjon og er engasjerte i sitt arbeid være mer sannsynlig til å ha positive oppfatninger av sin organisasjon og dens kultur. Generelt sett kan employer branding bidra til å skape en arbeidskultur som fokuserer på å utvikle, støtte og belønne ansatte, og som på sin tur kan forbedre motivasjonen og prestasjonene. På denne måten kan organisasjoner som investerer i å utvikle en sterk employer branding skape en positiv syklus, hvor employer branding bidrar til å beholde engasjerte ansatte, og engasjerte ansatte vil i gjengjeld bidra med å styrke employer branding.

De ovennevnte variablene kan alle bli vurdert som interne motivasjonsvariabler fordi de oppstår og kontrolleres internt i organisasjonen. I likhet med disse vil også eksterne variabler kunne påvirke ansattes motivasjon, og ha en innvirkning på hvorvidt ansatte velger å bli værende i deres respektive organisasjon. Det at en organisasjon fremstår som en samfunnsnyttig aktør gjennom diverse tiltak knyttet til miljø eller bærekraft kan være et eksempel på en slik ekstern variabel, ved at organisasjonen eksempelvis påvirker omgivelsene og sørger for at miljøavtrykket er bra. Næringslivet har et nedfelt samfunnsansvar hvor de bør respektere og ta hensyn til de grunnleggende prinsippene om en kollektiv innsats for en bedre verden og et bedre klima. Dette samfunnsansvaret er på frivillig

basis, og er noe organisasjoner gjør utover det lover og regler pålegger dem (Plan International Norge, u.å.). Det fremkommer av analyser at når en organisasjon implementerer samfunnsansvar i sin forretningsstrategi og bidrar til bærekraftig utvikling, vil det styrke dens merkevare i tillegg til å øke engasjement blant ansatte. Dette fordi ansatte anser arbeidsplassen som mer attraktiv, samtidig som de blir mer engasjert og motivert i sitt arbeid (St.meld. nr 10 (2008-2009)).

#### 2.4 Virksomhetslojalitet

I næringslivet er det stor konkurranse mellom organisasjoner for å skaffe, og ikke minst beholde, de beste talentene på markedet. Samtidig synes organisasjonene at det stadig blir vanskeligere å skille seg fra konkurrentene. Ansattes lojalitet refererer til hvor engasjerte og forpliktet ansatte er til sin arbeidsgiver, samt hvor villige de er til å bli i organisasjonen over lengre tid (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det som gjør forholdet spesielt er hvordan menneskene personlig identifiserer seg med organisasjonen eller arbeidsgiveren, og derfor på en eller annen måte tenker på organisasjonen som en tilhørighet til enkeltindivid. Man kan dermed se på lojalitet som at det innebærer et psykologisk eierskap mellom de involverte (Keiningham et al., 2010). Når ansatte er lojale mot sin organisasjon vil de altså føle en sterkere tilknytning og forpliktelse enn de gjør til andre organisasjoner. Employer branding og lojalitet henger derfor sammen ved at sterk employer branding kan bidra til høyere nivåer av ansattes lojalitet.

Når ansatte har virksomhetslojalitet kan det vises gjennom blant annet å yte god service til virksomhetens kunder, bedre prestasjoner og ytelse, bedre produktivitet, eller gjennom å jobbe mot organisasjonens overordnede målsettinger. Ut fra dette kan man si at ansatte er lojale når de har et forpliktende engasjement og er villige til å bli i en organisasjon med intensjonen om å yte sitt beste. De ovennevnte faktorene, i tillegg til at det er kostnadssparende sammenlignet med nyansettelser, understreker viktigheten av å beholde lojale ansatte med formålet om å forbedre organisasjonens ytelse. Organisasjoner med lojale ansatte har høyere overlevelsrate og tilegner seg ofte større konkurransefortrinn sammenlignet med konkurrenter med mindre lojale ansatte. På denne måten vil kvaliteten og lojaliteten til en organisasjons ansatte kunne påvirke organisasjonen, og dens ytelse eller prestasjon over lengre tid (Keiningham & Aksoy, 2009).

Murdock (2017) fra Forbes Workforce Survey hevder at definisjonen av virksomhetslojalitet har endret seg gjennom det siste tiåret, og at millenniumsgenerasjonen har tre ganger så høy sannsynlighet for å skifte jobb i løpet av en treårsperiode sammenlignet med tidligere generasjoner. Det fryktes at lavere virksomhetslojalitet vil kunne ha en negativ effekt på organisasjoner gjennom at det fører til løsrivelse, lav moral, mangel på lagånd, økende mistillit og høy turnover. De negative effektene understreker viktigheten av å ha et sterkt EVP, altså ansattes opplevde verdi av organisasjonen, for å kunne øke ansattes lojalitet (Heger, 2007).

George P. Fletcher, professor innen jus hos Columbia University, sier videre:

*“In the marketplace, where all that is at stake is the performance of the product or the quality of the service, the best thing to do is to leave - that is, to find the competitor who better supplies the needed good.”* (Fletcher, 1995)

Selv om sitatet refererer til situasjoner hvor fysiske varer eller tjenester er i fokus, kan vi også dra paralleller til jobbsituasjoner hvor ansatte blir sett på som interne kunder av organisasjonen. Fletcher mener her at ansattes behov og tilfredshet også må bli tatt til etterretning, og at organisasjonen ikke bare kan ha et tradisjonelt transaksjonelt fokus. Dersom ansatte ikke føler noe mer tilhørighet eller forpliktelse til sin arbeidsgiver, og det eneste som står på spill er kvaliteten på arbeidet som utføres eller på varen man tilbyr, vil det ikke være mye som hindrer ansatte i å si opp for å oppsøke bedre alternativer. Dette tydeliggjør viktigheten av å integrere ansatte på en måte som gjør at de føler tilhørighet og tilfredshet på arbeidsplassen, slik at det finnes andre faktorer enn økonomi som kan gjøre det vanskelig å forlate organisasjonen på eget initiativ.

#### 2.4.1 Ulike lojalitetsfaser

I en studie om hvorvidt lojalitet er avhengig av tilfredshet og vice versa, fant Oliver (1999) at tilfredshet er nødvendig for at lojalitet kan eksistere, men at det kommer andre mekanismer på banen som blir viktigere etter hvert som lojaliteten øker. Disse mekanismene er blant annet menneskets frie vilje og sosiale relasjoner på både institusjonelt og personlig nivå. Relasjonen mellom lojalitet og tilfredshet er asymmetrisk i den forstand at den ene alltid er mer tungtveiende enn den andre. Så selv om lojale ansatte stort sett er fornøyde og tilfredse

på sin arbeidsplass, kan forskningen tyde på at tilfredsheten er en upålitelig forløper for lojalitet. For at tilfredsheten skal kunne påvirke lojaliteten, kreves det en gjentakende eller økende tilfredshet på flere plan (Oliver, 1999).

Både tilfredshet og lojalitet er prosessdefinisjoner. De defineres dermed ut fra handlingene til personene som er involvert, og forklarer hva personene gjør for å bli vurdert som tilfreds eller lojal (Oliver, 1999). Det at de er prosessdefinisjoner er problematiske ettersom det registrerer hva personen gjør uten å gå inn på den psykologiske meningen bak lojalitet eller tilfredshet. Uten å gjøre dette blir det vanskelig å vurdere hvorvidt personen faktisk er tilfreds eller lojal, og eventuelt hvor sterk denne psykologiske koblingen er. Det er også viktig å merke seg at begrepet lojalitet ofte blir betegnet som binært, altså at man vurderer det som enten eller. Dette mener Oliver (1999) er langt fra sannheten, noe som også kommer frem i rammeverket hvor han ser på lojalitet i ulike faser eller grader, alt etter hvor dypt lojaliteten går i hvert individ og hvor påvirkelig den er for andre mekanismer. Herunder blir ansatte sett på som kunder og organisasjonen som merkevare. Oliver argumenterer for at graden av lojalitet går helt fra å ikke ha særlig sterke bindinger til organisasjonen, til å kunne oppnå en ultimat form for lojalitet hvor merkevaren har en sterk sosial eller psykologisk verdi for kunden. Det opprettes altså en sterk psykologisk binding mellom merkevare og kunde (Oliver, 1999). Oliver inkluderte også to nivå mellom dette. Her blir spørsmålet hvorvidt det faktisk er mulig å oppnå en form av absolutt lojalitet, og om ansatte i det hele tatt kan ende opp i en tilstand hvor de stenger ute all ekstern markedsstimulus og påvirkning.

#### 2.4.2 Quiet quitting

Quiet quitting er et fenomen som oppstår når ansatte ikke gjør mer enn de må eller fremkommer av stillingsbeskrivelsen deres, men som heller ikke aktivt planlegger å si opp. De gjør ikke det lille ekstra eller spiller hverandre gode på arbeidsplassen – engasjementet ligger altså på et minimum (Arbeidstilsynet, 2023). Man kan dermed se på quiet quitting som en form for kognitiv lojalitet hvor den ansatte klar over at det finnes gode alternativer, men sier det ikke høyt. Lojaliteten er derfor veldig skjør, og man kan sette spørsmålstegn ved hvor lojal og forpliktet den ansatte egentlig er. På grunn av dette kan det være vanskelig å oppdage om noen er en quiet quitter.

Quiet quitting kan være problematisk både på individ- og organisasjonsnivå, og både Mikkelsen og Laudal (2016) og Allen og Bryant (2012) beskriver engasjerte ansatte som en viktig årsaksfaktor for at ansatte velger å bli. Selv om ansatte ikke har intensjon om å si opp kan quiet quitting tyde på lavt engasjement, lite tilfredshet og utbrenthet. På organisasjonsnivå kan dette eksempelvis føre til redusert produktivitet, lønnsomhet og verdiskapning samt en økning i turnover. Ifølge Jim Harter, sjefsforsker for arbeidsplass og trivsel hos Gallup, stemmer klassifiseringen av uengasjerte ansatte med beskrivelsen av en quiet quitter. Team med lavt engasjement har vist seg å ha 18-43% høyere turnover enn de med høyt engasjement (Gallup, 2022). Lavt engasjement og quiet quitting kan dermed være sterkt sammenfallende med en organisasjons turnover, noe som sier oss at arbeidsgivere bør jobbe aktivt for å engasjere ansatte. Det å være en quiet quitter vil også kunne påvirke arbeidsmoralen. Lav arbeidsmoral vil ikke bare være direkte negativt for ansattes produktivitet, prestasjon og kreativitet, men det kan også være negativt for hele organisasjonen da lav arbeidsmoral kan smitte over på andre ansatte (Gallup, 2022).

Selv om quiet quitting kan være krevende og utfordrende for arbeidsgiver kan det også ha noen positive sider ved seg, spesielt for arbeidstaker. Det å finne balansen mellom privatliv og arbeidsliv kan for mange være vanskelig, og quiet quitting kan dermed gjøre det enklere å finne denne balansen (Arbeidstilsynet, 2023). Ettersom norsk arbeidsliv og den norske arbeidsmiljøloven legger til rette for et fleksibelt arbeidsliv, er det viktig at arbeidsgiver hele tiden er «på» for å følge med på de ansatte og for å ikke forveksle fleksibelt arbeidsliv med quiet quitting. På grunn av dette kan man se at quiet quitting setter tankene om gjensidig tillitt i arbeidsforholdet på prøve.

## 2.5 Medarbeidertilfredshet

Kaufmann og Kaufmann (2015) beskriver medarbeidertilfredshet som forskjellen mellom belønningen ansatte mener de har rett på og den belønningen de faktisk får. Det handler dermed om at belønningen for deres handlinger oppfyller et visst behov, lyst eller mål (Oliver, 1999). Backhaus og Tikoo (2004) nevner viktigheten av at ansattes oppfatning av organisasjonen stemmer overens med hvordan organisasjonens ledelse ønsker å bli oppfattet. Oppfatningen kan være med på å øke tilfredsheten og følelsen av tilhørighet, som videre kan føre til høyere produktivitet hos de ansatte og konkurransefortrinn for organisasjonen. En måte å påvirke dette på er ved å gi ansatte økt deltakelse og medvirkning i forhold på

arbeidsplassen (Mikkelsen & Laudal, 2016). Av dette får ansatte økt innflytelse og beslutningsmyndighet, noe som er positivt for både tilfredsheten og produktiviteten. Mikkelsen og Laudal (2016) beskriver også en sterk sammenheng mellom ansattes tilfredshet ved opplæring på arbeidsplassen, generell jobbtfredshet og deres ønske om å bli i organisasjonen. På denne måten kan organisasjoner påvirke medarbeidertilfredsheten gjennom konkrete tiltak.

Forskning viser også at ved å være mer tilfreds på arbeidsplassen vil ansatte bli mer engasjert, mer villig til å anstrenge seg på arbeidsplassen, og sannsynligvis bli i organisasjonen over lengre tid (Hatcher, 1999; Laschinger et al., 2001). Tilfredshet er med andre ord en faktor som kan påvirke turnover, og kan derfor knyttes til en organisasjons interne employer branding. Litteraturen tilsier dermed at medarbeidertilfredshet er en av motivasjonsvariablene som kan bidra til å beholde ansatte. Forskning på tilfredshet har lenge vært i fokus, og som et resultat har mange prøvd å tilpasse markedsføringsstrategien med mål om å maksimere kunders og ansattes tilfredshet. Følgelig gjennomfører organisasjoner, spesielt i servicebransjen, undersøkelser for å måle kundenes tilfredshet etter endt samhandling (Oliver, 1999). På lik linje vil også profesjonelle servicevirksomheter dra nytte av interne undersøkelser hvor de kan måle ansattes tilfredshet.

#### 2.5.1 Medarbeidertilfredshet og virksomhetslojalitet

Selv om tilfredshet og lojalitet ofte har en sammenheng, har likevel studier vist at det ikke er nok å bare ha tilfredse kunder om man ønsker virksomhetslojalitet. Oliver (1999) mener derav at ansatte ikke nødvendigvis vil være lojale bare fordi de er tilfredse. Dette underbygger påstanden hans om at lojalitet og tilfredshet ikke er symmetriske eller beveger seg i takt. Reichheld og Teal (1996) fant at av de som påstår at de er fornøyde eller veldig fornøyde, vil hele 65-85% av tilbakemeldingene avvike fra hva som er den reelle situasjon. Et skifte i strategi fra tilfredshet til lojalitet ser derfor ut til å være nyttig for de fleste organisasjoner ettersom mange ser profitteffekten av å ha lojale ansatte.

Medarbeidertilfredshet og lojalitet blir sett på som avgjørende faktorer for blant annet revisjonsvirksomheters evne til å tilfredsstille kundebehov, samtidig som de reduserer kostnader gjennom reduserte rekrutterings- og opplæringskostnader. Denne kostnadseffektiviteten oppstår når dyktige ansatte er oppdaterte og godt kjent med både

arbeidsoppgavene og kundene sine (Silvestro, 2002). Det er også som tidligere nevnt mindre kostbart å investere i å beholde eksisterende ansatte enn å anskaffe nye.

Ifølge Backhaus og Tikoo (2004) prøver man å utnytte forholdet mellom ansattes virksomhetslojalitet, medarbeidertilfredshet og produktivitet gjennom employer branding. Fornøyde ansatte har en tendens til å yte bedre, noe som gir positive følger for organisasjonen og dens ytelse. Ansattes medarbeidertilfredshet og engasjement er også knyttet til deres oppfattede verdi av organisasjonen og ansettelsesforholdet (Backhaus & Tikoo, 2004), tidligere referert til som EVP. Employer branding kan også forbedre ansattes engasjement ved å skape en følelse av fellesskap og tilhørighet blant ansatte. Når ansatte er stolte over å jobbe for en organisasjon med et positivt omdømme, er de mer tilbøyelig til å investere seg selv i arbeidet og bidra til organisasjonens suksess. Dersom employer branding bidrar til positive arbeidsforhold, belønninger og karrieremuligheter så kan det øke medarbeidertilfredsheten blant de ansatte slik at de blir motiverte til å yte sitt beste.

## 2.6 Oppsummering av teoretisk rammeverk

Av tidligere forskning ser man at employer branding kan bidra til å skape en følelse av fellesskap og tilhørighet blant ansatte ved å administrere deres bevissthet og oppfatning av organisasjonen. Dette kan videre øke deres tilknytning til organisasjonen, deres visjoner og målsettinger. I tillegg bidrar det til å forsterke organisasjonens verdier og kultur, noe som kan fremme ansattes følelse av stolthet og lojalitet (Backhaus & Tikoo, 2004). Det handler med andre ord om å gjøre organisasjonen til en sterk merkevare for de ansatte. Om dette blir gjort på en vellykket måte kan det føre til en rekke fordeler for organisasjonen, eksempelvis gjennom økt produktivitet, høyere nivåer av ansattes tilfredshet og lojalitet samt lavere turnover.

Når organisasjoner legger for stor vekt på rekrutteringsmetoder og ekstern rekruttering kan man undervurdere behovet ansatte og organisasjonen har for interne utviklingsmuligheter. Dette kan føre til redusert tilfredshet og motivasjon hos ansatte, som videre kan skape uønsket turnover i organisasjonen (Mikkelsen & Laudal, 2016). Employer branding går ut på å utnytte forholdet mellom tilfredshet, lojalitet og produktivitet, for å styrke organisasjonens renommé og omdømme (Backhaus & Tikoo, 2004). På denne måten kommuniserer organisasjonen at de er en attraktiv arbeidsplass hvor ansatte kan trives, som forenklet

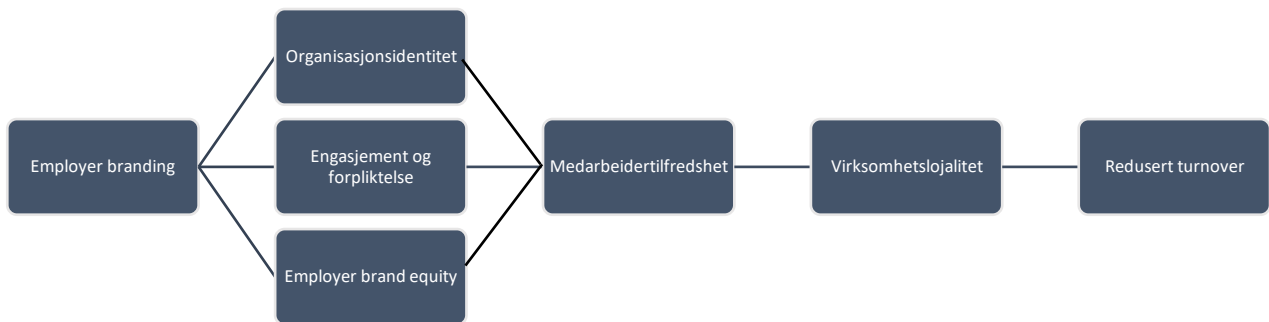
forklart kan føre til at ansatte velger å bli. Employer branding er også et virkemiddel for å levere langsiktig verdi til de ansatte (Kotler & Armstrong, 2012). Studier har vist at integrering av employer branding-aktiviteter i organisasjonens HR-praksis skaper en positiv sammenheng mellom disse aktivitetene og ansattes prestasjoner, i tillegg til at det har en positiv effekt på organisasjonens ytelse og lønnsomhet. Det er derfor viktig at organisasjonens HR-aktiviteter er i samsvar med employer branding-rammeverket, slik at de samkjøres og gir en synergieffekt ved at de forsterker hverandre på organisasjonsnivå (Benraïss-Noailles & Viot, 2021; Mikkelsen & Laudal, 2016).

EVP kan forstås som ansattes forventninger til organisasjonen knyttet til de fordelene organisasjonen kan tilby for å tiltrekke seg nye, samt overbevise eksisterende ansatte om å bli. Ifølge teorien kan EVP bidra til å øke internt engasjement og tilfredshet gjennom employer branding (Heger, 2007; Mikkelsen & Laudal, 2016). Dette kan eksempelvis være fordeler i form av lønn, arbeidsmiljø, opplæringsmuligheter, utviklingsmuligheter eller arbeidskultur (Kucherov & Zavyalova, 2012). EBE kan defineres som organisasjonens omdømme og oppfatning i markedet. Det er den oppfattede verdien ansatte får av å jobbe i den gitte organisasjonen, og dermed et resultat av employer branding. Verdien skapes gjennom fire dimensjoner; kjennskap til organisasjonen, lojalitet, assosiasjoner og erfaringer med organisasjonen (Backhaus & Tikoo, 2004). EBE blir dermed en forklaringsvariabel for medarbeidertilfredshet, og kan på denne måten ha en positiv innvirkning på det å beholde ansatte.

Det er ikke alle faktorer som er mulig å påvirke for ledelsen, og organisasjonen må derfor prøve å skape best mulig opplevd verdi for de ansatte gjennom det de faktisk kan påvirke internt (Heger, 2007). Ansattes holdninger og assosiasjoner til organisasjonen kan være forklaringsvariabler for deres engasjement, medarbeidertilfredshet og virksomhetslojalitet, og bør derfor tas høyde for når organisasjoner utformer og implementerer employer branding-strategier. Individens assosiasjonsnettverk påvirker ansattes organisasjonsidentitet, medarbeidertilfredshet, virksomhetslojalitet, og i bunn og grunn organisasjonens omdømme – en av byggsteinene i employer branding (Keller et al., 2020). Når ansatte har en sterk følelse av organisasjonsidentitet og forpliktende engasjement til organisasjonen fører dette ofte til medarbeidertilfredshet og virksomhetslojalitet, som videre påvirker ansattes ønske om å bli i organisasjonen. Man bør samtidig være klar over at medarbeidertilfredshet og virksomhetslojalitet er ikke symmetriske variabler, og at én vil alltid være mer tungtveiende



enn den andre (Oliver, 1999). Likevel er dette to avgjørende faktorer for ansattes ønske om å bli i organisasjonen langsiktig.



*Figur 2: Employer branding-effekter*

Med utgangspunkt i den valgte teorien har vi utvidet Backhaus og Tikoo (2004) sin modell, og vil bruke figur 2 som vårt eget rammeverk for videre analyse. Ved å ta utgangspunkt i denne modellen ønsker vi å undersøke hvordan employer branding påvirker ansattes ønsker om å bli værende i organisasjonen gjennom å påvirke deres organisasjonsidentitet, engasjement og employer brand equity. Ifølge teorigjennomgangen vil de mulige forklaringsvariablene kunne påvirke medarbeidertilfredsheten og virksomhetslojaliteten, som videre kan bidra til å redusere virksomhetens turnover. Variablene har vist seg å være relevante for profesjonelle servicevirksomheter, noe revisjonsvirksomheter som BDO kan betraktes som.

### 3. Metode

I dette kapittelet vil vi beskrive hvordan vi går frem med å ta bestemte metodiske valg for å best mulig undersøke om våre antagelser knyttet til problemstillingen er i tråd med virkeligheten (Johannessen et al., 2020). Først vil vi presentere valgt metode ut fra masteravhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål. Videre vil vi redegjør for valg av forskningsdesign, metode for datainnsamling og dataanalyse, samt hvordan vi går frem for å sikre best mulig forskningskvalitet. Det vil også bli gitt en beskrivelse av selve datainnsamlingen, studiens utvalg og mulige feilkilder.

#### 3.1 Forskningstilnærming

For å undersøke om våre antagelser stemmer er det viktig å velge rett metodisk tilnærming. Valget står da mellom en induktiv eller deduktiv tilnærming. Induktiv tilnærming går fra empiri til teori, hvor man søker forståelse i funnene ved å gå tilbake og se på foreliggende teorier og tidligere forskning. Man har derfor lite antakelser på forhånd og prøver å systematisere funn inn i eksisterende perspektiver. En deduktiv tilnærming går fra teori til empiri eller virkelighet, hvor det skapes bestemte antakelser på forhånd før man samler inn empiri for å undersøke om funnene samsvarer med teorien og virkeligheten (Jacobsen, 2022). I dette forskningsprosjektet er det valgt å ta i bruk en deduktiv tilnærming, og studien startet derfor med å gå gjennom tidligere forskning og eksisterende teorier om blant annet employer branding, turnover, intern merkevarebygging, lojalitet og tilfredshet på arbeidsplassen. På denne måten dannet vi et bilde og en antakelse om hvordan virkeligheten er knyttet til BDO og den valgte problemstillingen. Videre ble det gjennomført intervjuer med et utvalg ansatte for å samle inn empiri, med formål om å sjekke antakelsene opp mot informantenes svar.

#### 3.2 Valg av forskningsdesign

Neste steg i forskningsprosjektet er å velge forskningsdesignet som vil bli benyttet i datainnsamlingen. For å kunne svare på avhandlingens problemstilling måtte vi i starten av forskningsarbeidet kartlegge hvilke typer data vi hadde behov for. Det ble derfor viktig å ha kontroll på nøyaktig hva og hvem som skulle undersøkes, samt hvordan prosjektet skulle gjennomføres (Johannessen et al., 2020). Dette kjennetegner forskningsdesign, som omhandler valget av eksplisitte teknikker og prosedyrer for å samle og analysere data (Bell et

al., 2019). Videre startet arbeidet med å velge hvilket forskningsdesign som best egnet seg for masteravhandlingens formål.

Ifølge Bell et al. (2019) kan man skille mellom fem typer forskningsdesign; eksperimentell design, tverrsnittsdesign, langsgående design, casestudie eller komparativt design. Dette forskningsprosjektet kan kategoriseres som en casestudie som går ut på at man bare undersøker én enhet eller ett enkelt tilfelle. En slik enhet kan blant annet være en organisasjon, avdeling, kommune, et nærmiljø eller et tiltak (Tjora, 2017). En casestudie egner seg godt for å tilegne seg dypere forståelse av den konkrete enheten eller casen som studeres, for å deretter kunne trekke frem særegne trekk ved den enkelte casen (Thagaard, 2018). Organisasjoner er ofte gode enheter for organisasjonssosiologiske spørsmål, slik som i denne studiens problemstilling. En utfordring med casestudier er at det kan være krevende å få frem generelle betraktninger. Kunnskap om en case vil derfor ikke nødvendigvis være representativt for en større gruppe (Thagaard, 2018; Wæhle, 2020). I denne masteravhandlingen er BDO den eneste enheten som blir undersøkt. Dette fordi vi ønsker å utvikle dyptgående kunnskap og forståelse av BDO knyttet til fenomenet som undersøkes – altså effekten intern employer branding har på organisasjonens turnover.

### 3.3 Metode for datainnsamling

I starten av planleggingsprosessen tok vi kontakt med BDO for å høre om de var interessert i å delta i dette forskningsprosjektet, noe de var svært positive til. Før undersøkelsene startet ble det sendt inn en søknad til Norsk senter for forskningsdata (NSD) for godkjenning av studien og datainnsamlingsmetoden. Så snart søknaden ble godkjent kunne arbeidet med datainnsamlingen begynne. Med bakgrunn i at det er benyttet en deduktiv tilnærming med casestudie som forskningsdesign falt valget på dybdeintervju for innsamling av data. Videre ble det sendt ut samtykkeskjema med beskrivelse av forskningsprosjektet til de gjeldende informantene, jf. vedlegg 3. Nedenfor vil valg av metode bli presentert.

#### 3.3.1 Kvalitativ metode

For denne masteravhandlingen ble det valgt å benytte kvalitativ forskningsmetode.

Bakgrunnen for dette er at kvalitativ forskning har som hovedmål å forstå fenomener knyttet til personer og situasjoner i deres sosiale virkelighet (Johannessen et al., 2020). I tillegg

legger kvalitativ metode større vekt på ord enn tall i arbeidet med å samle inn og analysere datamateriale, noe som er viktig ved organisasjonssosiologiske spørsmål. Med bakgrunn i dette er stegene i kvalitativ metode noe mer komplekse enn ved kvantitativ metode (Bell et al., 2019). I kvalitativ forskning prøver man å avdekke skjulte meninger og koder, for å trekke sammenhenger mellom data. Dette gjøres ved å se på et bestemt tema gjennom informantenes øyne. Kvalitativ forskningsmetode egner seg derfor godt til innhenting av data om sammenhengen mellom fenomenet employer branding og turnover. Det er viktig å være klar over at det finnes en rekke ulike retninger innen kvalitative studier kan ta, og at kvalitative forskere derfor er kritiske til å spesifisere og generalisere karakteren av kvalitative tilnærminger. Man må derfor være sensitiv for ulike orienteringer til kvalitative forskere. Samtidig kommer det tydelig frem at kvalitativ tilnærming er en godt utbredt forskningsmetode i forretnings- og ledelsesstudier (Bell et al., 2019).

### 3.3.2 Intervju som datainnsamlingsmetode

Intervju er den mest utbredte datainnsamlingsmetoden i kvalitative studier og kan gjennomføres på en rekke ulike måter, alt etter studiets formål og natur (Bell et al., 2019; Tjora, 2017). Formålet med intervju som datainnsamlingsmetode er å få informantenes personlige beskrivelse av situasjonen de befinner seg i (Dalland, 2012). Om intervjuet blir utført på en god måte vil det kunne sikre verdifullt materiale og data som kan belyse problemstillingen på en relevant måte. Dette gjøres blant annet ved å presentere de valgte temaene og lede intervjuet slik at informanten blir inspirert til å snakke mest mulig fritt, noe som vil kunne påvirke kvaliteten på intervjuet positivt (Dalland, 2012). Årsaken til at vi valgte dybdeintervju er fordi det blir brukt for å studere individers meninger, holdninger og erfaringer. Man prøver dermed å forstå informantens opplevelser og hvordan de reflekterer rundt disse opplevelsene (Tjora, 2017), noe som samsvarer med det vi ønsker å oppnå. For å sikre best mulig kvalitet på datainnsamlingen valgte vi i forkant å gjennomføre tre prøveintervjuer på noen som ikke jobber i BDO. På denne måten kunne vi få konstruktiv tilbakemelding på spørsmålenes innhold, sikre at spørsmålene ikke ble misforstått samt teste varigheten på intervjuene. Prøveintervjuene gjorde at vi i etterkant valgte å revidere noen av spørsmålene i intervjuguiden.

I utgangspunktet var det ønskelig med intervjuer med varighet på omtrent en time, men ettersom vårmånedene er svært hektiske for revisjonsvirksomheter ble det i samråd med vår

kontaktperson besluttet at intervjuene burde kortes ned på slik at det ble mer sannsynlig at informantene ville prioritere å delta. Det ble totalt gjennomført ti intervjuer hvor de fleste av intervjuene varte mellom 30-45 minutter, men med mulighet for lengre varighet om informanten hadde tid. Alle intervjuene ble gjennomført digitalt hvor det ble tatt lydopptak og notater underveis. Bakgrunnen for digitale intervjuer var fordi informantene befinner seg i en hektisk periode på jobb og det derfor var behov for stor fleksibilitet fra begge side. De fleste informantene har også kontorfasiliteter i såkalte åpne landskap, noe som kunne gjøre det krevende å få til gode intervjufasiliteter på sporadiske tidspunkter. Lydopptakene ble sett som nødvendig for å kunne ha fullt fokus på informanten og situasjonen. Dette er hensiktsmessig for å sikre korrekte uttalelser, slik at man har mulighet til å sitere informantene i etterkant (Tjora, 2017). Både i samtykkeskjemaet og under selve intervjuene ble det understreket at informantene var helt anonyme, og at BDO derfor ikke kunne finne ut hvem som hadde sagt hva. Informantene kunne dermed bli fortrolig med situasjonen og intervjuet (Tjora, 2017), for å sikre at de ikke holdt tilbake informasjon i frykt for at organisasjonen eller lederne deres kunne finne ut hva de tenker og mener.

Strukturen på intervjuene ble innledet med informasjon om oss, studien vår og vårt ønske om å få innblikk i deltakernes opplevelser og tanker rundt forskningstemaet. Vi var særlig oppmerksomme på at vi begge deltok aktivt i den uformelle praten. Dette ble gjort for å skape en trygg og fortrolig relasjon blant oss alle i forkant av intervjuene, uavhengig av hvem som ledet intervjuet. Underveis i intervjuene var det viktig at vi snakket noe tydeligere og saktere, samtidig som vi tillot tydelige pauser. På denne måten ble det unngått unødvendige avbrytelser som kunne påvirke flyten i videointervjuene. Vi erfarte også nytten av å anvende oppmuntrende tilbakemeldinger og signalisering av interesse om det vi ønsket mer informasjon om. Dette gjorde at informantene ga gode, deskriptive beskrivelser (Thagaard, 2018). Noen informanter svarte mer presist enn andre og det ble derfor hensiktsmessig å ta i bruk oppfølgingsspørsmål som ikke var inkludert i intervjuguiden for å få mer informasjon ut av informantene som svarte upresist. Når informantene ga uttrykk for at de ikke hadde mer informasjon og vi fikk det vi mente var tilstrekkelig med informasjon ble intervjuene avsluttet. På slutten av hvert intervju ble det spurt om muligheten til å kunne kontakte informanten dersom noe var uklart eller vi ønsket mer informasjon. Dette ble godt mottatt og akseptert av alle informantene.

### 3.3.3 Intervjuguide

Intervjuguiden ble utarbeidet for å lede oss gjennom intervjuene. Det er likevel viktig å være klar over at den bare skal være veiledende da kvalitative forskningsprosjekt handler om å skape kunnskap gjennom intervjuprosessen og de samtalene som oppstår underveis.

Intervjueren bør derfor ikke lese rett fra intervjuguiden, slik at spørsmålene heller blir utviklet og justert underveis i prosessen for å følge de svarene informanten gir (Dalland, 2012). I intervjuguiden var ønsket å måle fenomenene organisasjonsidentitet, engasjement, medarbeidertilfredsheten og virksomhetslojaliteten, som alle er sentrale begreper i vårt rammeverk.

I dette kvalitative forskningsprosjektet ble det gjennomført semistrukturerte individuelle intervju. Denne intervjuformen gir mulighet til å forme hvilke tema det skal snakkes om, samtidig som det bærer preg av fleksibilitet som gir mulighet til å følge informantens utsagn. Ved slike individuelle intervju kan man oppnå en dypere forståelse av utvalgets opplevelser, meninger og forståelse av den valgte problemstillingen (Jacobsen, 2022). Med utgangspunkt i problemstillingen og valgt teori ble det utformet to ulike intervjuguider (se vedlegg 1 og 2). Det å skreddersy intervjuguiden til de ulike gruppene var viktig ettersom vi ønsker å få frem ulike syn på temaene og ser viktigheten i å få belyst hvorvidt ulike parter opplever samme situasjon.

### 3.3.4 Utvalg

Valg av informanter avhenger av hva man ønsker å undersøke (Dalland, 2012). I dette forskningsprosjektet ble det strategisk valgt å ha informantene som passer inn i to hovedkategorier. Den første kategorien er ledere som enten er i eller jobber tett med BDOs HR-funksjon, og som derfor har god kjennskap til deres employer branding-strategi. Den andre kategorien er ansatte som BDOs employer branding-aktiviteter rettes mot. De ansatte er videre delt inn i en underkategori av ansiennitet, hvor ene gruppen har vært ansatt i organisasjonen minst seks år, og den andre gruppen har vært ansatt mellom ett til to år. Denne inndelingen ble bevisst innført for å undersøke hvordan ansattes opplevelse og oppfatning av BDO endrer seg i løpet av ansettelsesperioden, slik at man kan avdekke hvorvidt organisasjonens employer branding-aktiviteter faktisk har en effekt på de ansatte. Det ble også gjort for å kunne avdekke fellestrekk og ulikheter mellom ansattes oppfatning av organisasjonen, og hvordan organisasjonen selv ønsker å bli oppfattet.

Selve rekrutteringen av informanter ble gjort i samarbeid med vår kontaktperson i BDO. Vedkommende ga oss kontaktinformasjonen til to andre ledere som har kjennskap til organisasjonens employer branding-strategi, noen ansatte som har vært ansatt i BDO i mer enn 5 år, i tillegg til noen ansatte som har vært ansatt i ett til to år. Det ble på denne måten lagt grunnlag for en strategisk utvelgelse i rekrutteringen, hvor det ble valgt informanter som er egnet med hensyn til de egenskaper og kvalifikasjoner som er strategiske i lys av forskningsprosjektet (Bryman, 2016; Thagaard, 2013). Videre opprettet vi kontakt med utvalget og sendte informasjons- og samtykkeskjema per epost. Det var ikke alle som svarte eller hadde mulighet til å delta i forskningsprosjektet, og vi fant derfor ytterligere tre informanter i BDO på egenhånd. Dette bidro med å sikre mest mulig uavhengige og nøytrale informanter.

Ettersom kvalitative forskningsprosjekt sikter mot å gå i dybden av et tema kan ikke antallet informanter være for stort (Dalland, 2012). Antall forskningsdeltakere ble valgt med utgangspunkt i vurderingen om at det skulle være praktisk mulig å gjennomføre reflekterte og dyptgående analyser (Thagaard, 2018). Det ble også avtalt at det skulle være mulig for oss å ta kontakt med BDO dersom vi hadde behov for flere informanter. Etter det var gjennomført ti intervjuer ble det klart at vi ikke fikk noe ytterligere nyttig informasjon fra informant nummer ni til ti. Dette kalles metning, som oppstår når ny empiri ikke bidrar med nye momenter eller innspill (Tjora, 2017). Med bakgrunn i den opplevde metningen ble det avgjort at det ikke var behov for flere informanter, og at det var samlet inn nok empiri til å avslutte datainnsamlingen.

	Kjønn	Type stilling	Fartstid	Kode
Informant 1	Mann	Leder	7 år	L1
Informant 2	Kvinne	Leder	1,5 år	L2
Informant 3	Mann	Leder	<1 år	L3
Informant 4	Mann	Manager	6,5 år	M1
Informant 5	Mann	Manager	6 år	M2
Informant 6	Kvinne	Manager	11 år	M3
Informant 7	Mann	Revisormedarbeider	2 år	R1
Informant 8	Mann	Revisormedarbeider	1,5 år	R2

Informant 9	Kvinne	Revisormedarbeider	1,5 år	R3
Informant 10	Kvinne	Regnskapsmedarbeider	2 år	R4

*Tabell 1: Presentasjon av informanter*

### 3.4 Dataanalyse

Når intervjuene var gjennomført, begynte bearbeidingen av det innsamlede datamaterialet (Dalen, 2004). Første steg var å transkribere alle lydopptak til tekst. Transkriberingen av materialet og lydopptak vil sammen utgjøre materialet som blir benyttet i analysekapittelet (Kvale et al., 2015). Ettersom vi begge deltok i transkriberingsarbeidet var det viktig for oss å ta i bruk samme skriveprosedyre. Valget falt på å ta direkte avskrivning av lydopptakene, hvor eventuelle dialekter ble omgjort til skriftspråket bokmål uten at dette hadde noen påvirkning på uttalelsene eller innholdet fra informantene.

#### 3.4.1 Koding

Kodingen av datamaterialet startet når intervjuene var ferdig transkribert. Tjora (2017) refererer til dette som første steg i analysen. Kodingen gjør det lettere å identifisere og sammenligne uttalelsene fra de ulike informantene, noe som ble gjort ved å knytte nøkkelord til aktuelle tekstavsnitt i transkriberingen av intervjuene (Kvale et al., 2015). Målet med denne kodingen er å kategorisere essensen i det empiriske materialet, redusere volumet av materiale, samt tilrettelegge for idégenerering med bakgrunn av detaljer i empirien (Tjora, 2017). For koding ble dataprogrammet Nvivo benyttet. Arbeidsmåten som ble brukt var å starte med første intervjutranskripsjon og opprettet koder til dette. Etter hvert som vi gikk gjennom de ulike transkripsjonene fortsatte vi med kodene som allerede var opprettet, og supplerte med nye koder der det var behov. Kodene som ble brukt lå tett på informantenes utsagn slik at det spesifikke materialet ble ivaretatt.

Etter første gjennomgang av materialets koder ble det lagt merke til at mange av kodene var like og disse ble derfor gruppert i ulike overkategorier, i henhold til masteravhandlingens teoretiske rammeverk. Ved å sortere datamaterialet i slike kategorier går man fra bred lesing til å lettere se tematikk og løsninger i empirien. Prosessen med å lage koder og selve arbeidet med kode-hierarkiet i Nvivo førte dermed til mye tenking og grubling. På denne måten får



man et systematisk utgangspunkt som gjør at man kan spare mye tid, samtidig som at det bidrar med å forenkle den videre skriveprosessen.

### 3.5 Forskningskvalitet

For å bedømme forskningskvaliteten på kvalitative forskningsprosjekt er reliabilitet, validitet og gyldighet kriterier som ofte brukes (Tjora, 2017). Reliabilitet og validitet er to kvalitetsindikatorer som er knyttet til hverandre på den måten at høy reliabilitet ligger til grunn for å oppnå høy validitet (Bell et al., 2019).

#### 3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet sier noe om funnenes pålitelighet og handler om at det eksisterer en intern logikk gjennom forskningsprosessen, samtidig som at informasjonen som kommer frem i prosjektet er til å stole på (Tjora, 2017). I et kvalitativt forskningsprosjekt er det viktig at forskerne er nøytrale og objektive, slik at den sosiale prosessen mellom forsker og informant ikke påvirkes av deres forhold eller objektivitet (Kvale et al., 2015). Eksempelvis om forskerne og informantene har en relasjon til hverandre i forkant av intervjuet vil dette kunne påvirke resultatenes pålitelighet.

Det at vi selv utdanner oss innen fagfeltet til BDO og har hatt fagemner som omhandler organisasjonsteori, merkevarebygging, HR og lignende, kan ha både positiv og negativ påvirkning på intervjuene og vår tolkning av empirien. Her er det viktig å nevne at vi fra tidligere har kjennskap til BDO gjennom eksempelvis bedriftspresentasjoner og stands i skolesammenheng, i tillegg til at vi har bekjente som jobber i BDO. Selv om dette i den fortolkede tradisjonen kan oppleves som støy, kan det også bli vurdert som en ressurs for forskningsprosjektet (Tjora, 2017). Ettersom vi ikke har en personlig tilknytning eller sterk forutinntatt opplevelse av BDO, er vår forståelse av virkeligheten åpen for justering underveis i prosjektet og i gjennomgang av empirien. Det at vi har et engasjement og kunnskap til organisasjonen og fagfeltet er også en fordel ved at det kan stilles mer presise spørsmål, i tillegg til at man har en viss kjennskap til hvordan organisasjonen opererer. De nevnte faktorene er derfor med på å styrke påliteligheten til studien.

### 3.5.2 Validitet

Validitet, også kalt gyldighet, sier noe om den logiske sammenhengen mellom problemstillingen og forskningsspørsmål, utformingen av undersøkelsene og de funnene som fremkommer i masteravhandlingen. Det er med andre ord knyttet til hvorvidt resultatene faktisk er svar på de spørsmål som stilles (Tjora, 2017). Problemstillingen og formålet med prosjektet har dannet grunnlaget for valg av teoretisk rammeverk. Det teoretiske rammeverket ble videre brukt som utgangspunkt og bakgrunn for å utarbeide intervjuguiden for undersøkelsene. Her forholder vi oss til aktuelle teorier og perspektiver, i tillegg til tidligere forskning på feltet. Ut fra dette blir funnene og resultatet sammenlignet med andre forskeres konklusjoner innenfor samme tema (Tjora, 2017). Ved å redegjøre for hvilke valg vi tar underveis i forskningen vil vi kunne opprettholde høy kvalitet og styrke funnenes gyldighet i dette forskningsprosjektet.

En av de vanligste feilene som blir gjort i kvalitative forskningsprosjekt, og spesielt ved deduktiv tilnærming, er at det blir sett på som et problem om man har funn i strid med teorien (Jacobsen, 2022). Selv om funnene ikke stemmer overens med teorien, kan det likevel være et godt funn som bør undersøkes nærmere og kan være verdifullt i forskningen. En annen utfordring er at tilnærmingen kan begrense tilgangen på informasjon ved at man blir påvirket av informasjonen og teorien som er gjennomgått i forkant av intervju- og analyseprosessen. Det er derfor viktig å vurdere alle svar fra informantene grundig for å ikke bli farget av forutinntatte antakelser på en måte som gjør at viktige funn blir oversett (Jacobsen, 2022).

Det at flertallet av informantene ble rekruttert i samarbeid med vår kontaktperson i BDO kan påvirke funnenes validitet negativt ved at kontaktpersonen bevisst kan ha valgt ut informanter som kan svare partisk i BDOs favør. Vi vurderer likevel dette som lite sannsynlig med bakgrunn i at tre av informantene ble rekruttert på egenhånd, i tillegg til at intervjuguiden har som formål å stille nøytrale spørsmål slik at informantene svarer mest mulig objektivt og ærlig. En annen mulig feilkilde er knyttet til det at intervjuene ble gjennomført digitalt. Ved digitale intervjuer kan man gå glipp av viktig kroppsspråk gjennom at man faktisk ikke ser det, eller ved at kameraet eller lyden påvirker intervjuets kvalitet. Det kan dermed bli vanskeligere å innhente eller observere viktige hint hos informanten som kan påvirke funnene (Dalen, 2004).

Når det gjelder etiske betraktninger har vi med utgangspunkt i den norske forskningsetikken fokusert på å holde forskningsprosjektet innenfor tre grunnleggende krav; informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2022). Dette ble redegjort for i 3.3. Vi har holdt oss innenfor gjeldende lovverk, og kan derfor ikke se at vi har gjort noen brudd på de etiske retningslinjene.

### 3.5.3 Generalisering

Generalisering er en godt etablert kvalitetsindikator i kvalitativ forskning, og sier noe om gyldighetsområdet til forskningen utenfor det som faktisk blir undersøkt (Tjora, 2017). I casestudier som dette forskningsprosjektet kan det dannes grunnlag for generalisering ved at studiens enhet er en del av et omfattende univers, og resultatene kan derfor forstås i en større sammenheng med studier av lignende enheter (Wæhle, 2020). Sett i kontekst med dette prosjektet vil det si at funnene knyttet til BDO kan bli sett i sammenheng med andre avdelinger eller revisjonsvirksomheter, som eksempelvis øvrige virksomheter blant "de fem store". Disse er alle profesjonelle servicevirksomheter og konsulenthus, med revisjon som kjerneområde. De tilbyr derfor i grunnleggende trekk de samme tjenestene, og kan være vanskelig å skille fra hverandre. I tillegg befinner alle seg i en bransje som preges av det samme problemområdet, nemlig høy turnover. BDO er dermed såpass lik «de fire store» på et organisatorisk nivå at det dannes grunnlag for funnenes generaliserbarhet.

Det legges også til grunn at funnene kan være overførbare til andre avdelinger i BDO ettersom det er en stor organisasjon på både nasjonal og internasjonal basis, hvor alle avdelinger i utgangspunktet skal følge samme retningslinjer og programmer, i alle fall på nasjonalt nivå. Dette gjelder også retningslinjer og prosesser for rekruttering, opptrening og integrering av ansatte. Det poengteres likevel at dette forskningsprosjektet bare undersøker employer branding og turnover på ett bestemt kontor i én revisjonsvirksomhet, i tillegg til at informasjonen vi har fått tilgang på bare omhandler region MidtNord. Denne avgrensningen medfører at funnene ikke nødvendigvis er representative for alle lignende enheter. Det kan dermed føre begrensninger og påvirke overførbarheten til andre avdelinger og revisjonsvirksomheter om de ikke har store nok likhetstrekk når det gjelder praksisen av employer branding-aktiviteter (Wæhle, 2020).

## 4. Empiri

I dette kapittelet vil det empiriske datamaterialet for studien presenteres. Bakgrunnen for empirien er de semistrukturerte intervjuene med ansatte i BDO, sekundærdata levert av BDO samt våre egne oppfatninger av informantenes utsagn. I tillegg til at informantene siteres med kodene de fikk tildelt i tabell 1, er det også valgt å bruke betegnelser som «flere» og «noen» når det snakkes om informantene underveis i kapittelet. På denne måten blir omfanget av informantenes utsagn mer tydeliggjort. Informantenes utsagn er også satt i kursiv for å få et klart skille mellom hva som er informantenes utsagn og hva som er våre oppfatninger av utsagnene.

Avhandlingens teoretiske momenter er sammenkoblede og overlappende, noe som gjør at informantenes utsagn vil kunne brukes i sammenheng med flere ulike tema. Inndelingen av sitatene er derfor basert på vår egen fortolkning av hvor det best passer inn, men med forståelse og viten om at det også kan passe inn under andre tema. Det er derfor valgt å ta med relativt mange sitater slik at det blir enklere for leser å sette seg inn i studiens empiri. På denne måten får leser større mulighet til å danne sin egen forståelse. Kapittelet begynner med at empirien for employer branding presenteres. Videre vil de empiriske funnene for virksomhetslojalitet, medarbeidertilfredshet og turnover presenteres.

### 4.1 Employer branding

I starten av intervjuene fikk alle informantene spørsmål om hva de tenker når de hører ordet employer branding. Spørsmålet ble gitt for å se på unaided recall, altså hva informantene tenkte om begrepet før de fikk det presentert. På denne måten kunne vi avdekke om informantene var kjent med begrepet på forhånd og hvordan de eventuelt tolket det. Ved spørsmål om hvorvidt employer branding er et begrep de ansatte har hørt om i jobbsammenheng fremkommer det at dette bare gjelder et fåtall ansatte, og at de enten har lest om det på eget initiativ i diverse artikler eller i sammenheng med utdanning. M3 sa: *«Nei altså det er et begrep jeg har hørt før, men det er ikke noe vi bruker her nei. Eller ikke meg bekjent i hvert fall.»* Dette bekreftes også av R4: *«Nei, det har jeg ikke hørt før. Det er nytt for meg.»* Det samme sa R1. Selv om det ikke er et begrep som aktivt formidles til de ansatte av ledelsen i BDO så opplever likevel M2 at det er noe organisasjonen jobber med:

*«Det jeg opplever er at de har jobbet aktivt med det, men kanskje ikke at de bruker det begrepet da. Men de jobber veldig mye med å hente riktige folk og beholde ressurser og sørge for at folk har det bra da.» (M2)*

Når de ansatte ble spurt om hva de forbinder med ordet employer branding trakk de fleste ansatte frem det eksterne perspektivet, og nevnte arbeidet med å tiltrekke seg attraktive jobbsøkere og potensielle nye ansatte. R2 trakk også frem det eksterne perspektivet, og fikk følgelig oppfølgingsspørsmål om hvorvidt fokuset også ligger på det interne: *«Det er kanskje ikke et like stort fokus på det internt nei. Og vi har kanskje ikke det samme fokuset internt, så det er nok mer eksternt ja.»* Det ble da understreket av intervjuer at dette forskningsprosjektet har som formål å undersøke effekten av intern employer branding for at informantene enklere skal klare skille disse perspektivene fra hverandre.

Lederne L1, L2 og L3 fikk også spørsmål om hva de legger i begrepet og rammeverket for employer branding for å finne ut om dette var likt for alle tre. Det var klart at alle tre lederne hadde kjennskap til begrepet på forhånd, og at de hadde relativt like oppfatninger av fenomenet og dets rammeverk. Til tross for at de fleste ansatte trakk frem det eksterne perspektivet av employer branding og at det derav er slike aktiviteter som nevnes mest, nevnte alle lederne at det har vært et skiftende fokus fra det eksterne til det interne perspektivet. L2 forklarte at dette endret seg for omtrent halvannet år siden i sammenheng med at region MidtNord innførte en del omstruktureringer internt i ledelsen, med formål om å bedre posisjonere seg i en konkurransepreget bransje. Lederne sa også at fokuset i dag er mer likt fordelt mellom det å beholde ansatte og rekruttere nye, og at det interne og det eksterne perspektivet påvirker hverandre:

*«Vi har i senere tid fokusert mer på den interne dimensjonen. Man tenker at employer branding både har en intern og en ekstern dimensjon, og veldig mye av det vi gjør internt vil kunne påvirke den eksterne attraktiviteten til BDO.» (L1)*

Det L2 sa om at det skjedde et skifte for omtrent halvannet år siden bekreftes også av M2:

*«Jeg vil ikke si at de aktivt har gått ut og sagt at de skal jobbe med employer branding, men jeg opplever at det siste året eller siste to årene så har det vært mer fokus på folk fremfor bare økonomiske resultat, som er naturlig at vi skal ha. Men*

*også at de ser kostnadene med at folk slutter, og at vi er i et ganske stadig tøffere arbeidsmarked da. Så det å få tak i flinke folk, spesielt erfarne, det er kjempetøft. Og nå har de ansatt flinke folk i HR som utelukkende er rettet mot dette.» (M2)*

M1 kommenterte også en endring i fokus, og det kan derfor oppfattes som at det er flere enn bare lederne legger merke til omstruktureringen:

*«Det har kanskje ikke vært like mye fokus på det interne. Nasjonalt har man kanskje akseptert en viss turnover, noe som er naturlig i seg selv, men nå tror jeg de ser at det må prioriteres for å beholde ansatte. Dette fokuset har økt.» (M1)*

#### 4.1.1 Ledernes oppfatning av employer branding-aktiviteter

For å finne ut av hvilken employer branding-strategi BDO MidtNord faktisk har, ble lederne spurt om hvilke aktiviteter som blir gjennomført for å aktivt jobbe med employer branding i BDO. De aktivitetene og tiltakene som blir nevnt er blant annet medarbeidersamtaler og -undersøkelser, diverse intern kommunikasjon gjennom eksempelvis LinkedIn og interne nyhetsbrev, tipsebonus, Camp BDO og BAND-tiltak. BAND-tiltakene, som beskrevet i kapittel 1.3, vil ifølge L2 inkludere ulike sosiale aktiviteter med formål om å øke ansattes trivsel på jobb.

*«Og så tenker jeg på alle disse BAND-tiltakene vi har, små og store ting som gjør at folk trives på jobb, om det er kakefredag en gang i måneden, barselgruppe, treningsgrupper eller lønningspils.» (L2)*

Det å løfte frem suksesshistorier til mennesker i organisasjonen gjennom interne kanaler er også noe L2 mente som viktig for at ansatte skal få et innblikk i hva som faktisk er mulig å oppnå internt i organisasjonen. Her trakk informanten også frem tipsebonus, et tiltak organisasjonen bruker for å rekruttere nye ansatte gjennom eksisterende ansatte. L2 sa følgende:

*«Vi har intern kommunikasjon med tanke på å få frem gode historier og gode happenings på interne kanaler. Det er hele tiden det fokuset på å bygge ambassadører, og den tilbakemeldingskulturen som vi har. Så har vi en tipsebonus, så*

*om eksisterende ansatte tipser om kandidater som kan være aktuelle og som blir ansatt, så gir det de en økonomisk gevinst. Dette er selvsagt noe vi hyller og takker i form av at de er gode ambassadører.» (L2)*

Et annet internt tiltak som har som formål å skape fremtidig forebyggende effekt på turnover er noe L1 kalte for sluttsamtaler:

*«Vi har også noe vi kaller for sluttsamtaler som er frivillige, og vi ønsker å gjennomføre en slik sluttsamtale med alle som slutter. Her snakker de om både stort og smått for å fange opp hva BDO eventuelt kunne gjort for å unngå at vedkommende slutter, og om dette er mulig å påvirke i fremtiden.» (L1)*

#### 4.1.2 Ansattes oppfatning av employer branding-aktiviteter

På lik linje med lederne ble også de ansatte spurt om BDOs employer branding-aktiviteter, og hvordan de opplever at BDO aktivt jobber med employer branding. På denne måten kan man undersøke om BDOs employer branding-strategi faktisk er tydelig for de ansatte, og om de legger merke til aktivitetene og tiltakene ledelsen innfører. To av informantene trakk blant annet frem Camp BDO og andre tiltak organisasjonen har knyttet til oppfølging og god opplæring av nyansatte. En annen form for oppfølging som ble trukket frem var bruken av medarbeidersamtaler. Flere av informantene sa da at de syntes BDO var flinke til å ha slike samtaler regelmessig, og at organisasjonen var tydelig opptatt av hva de ansatte selv mente om egen innsats, arbeidsmengde og andre forhold knyttet til arbeidsforhold.

*«Og så har man jo løpende samtaler med leder om hvor mye arbeid man føler at man har tid til, og om det er for mye. Der synes jeg de er gode til å følge opp da at de spør med jevne mellomrom om det er for mye eller for lite. Og gjennom de samtalene så får man jo på en måte styrt, eller regulert om det blir for mye.» (R4)*

R4 trakk også frem onboardingprogrammet til BDO som kalles for Camp BDO, og sa:

*«Det varer jo i 4 år etter at man starter, så man får oppfølging også etter man har begynt, som handler om at man skal få den kunnskapen man skal ha og litt sånn*

*oppfølging med kurs. Så det gjør jo at du føler deg tatt vare på ganske lenge. Ja, det tror jeg er en form for employer branding internt hos oss.» (R4)*

Innføringen av BAND er også noe de ansatte nevnte av interne tiltak i regi av BDO. M2 sa at ledelsen jobber veldig mye med at de skal være den beste arbeidsplassen nord for Dovre (BAND), og at dette er noe de er veldig tydelige på og som er godt kommunisert innad i organisasjonen. Sosiale arrangement og andre tiltak som ikke bare holdes i jobbsammenheng er også tiltak flere ansatte trakk frem, og som de vurderte som positive for deres trivsel og relasjoner med andre.

*«Jeg synes de er flinke til å ha sosiale arrangement og muligheter til å gjøre andre ting sammen enn å bare sitte på jobb. Så det er jo med på å bygge omdømmet hos oss ansatte, for når vi har vært på kontorfest eller gjort noe annet sammen med jobben så snakker man jo om det til andre. Det er jo også internt gjennom at vi ansatte blir mer fornøyde og trives bedre, så jeg føler at det jobbes mye med trivsel.» (R1)*

I likhet med L2 trakk også R2 frem det at organisasjonen videreformidler interne suksesshistorier:

*«De har tatt ut profiler fra vårt kontor og hva disse driver med, for å fremme det på en god måte til andre i bedriften. For det er jo en god del historier herfra som andre ansatte ikke hører noe om.» (R2)*

#### 4.1.3 Assosiasjoner til BDO som virksomhet

Under intervjuene ble alle informantene bedt om å beskrive BDO med fem ord. Dette ble gjort i håp om å avdekke hvilke assosiasjoner informantene hadde til BDO, og dermed undersøke hvordan de opplever organisasjonen uten å spørre om det direkte. I tabellen under kan man se de assosiasjonene som ble nevnt flest ganger og hvor mange ganger de ble nevnt. Av tabellen kan man se at ord knyttet til «folkelig» ble nevnt av sju av ti informanter, og var assosiasjonen som ble nevnt flest ganger. Her understrekes det at ord som hadde likhetstrekk med «folkelig» ble telt med i samme kategori, som eksempelvis ordet «jovial». Andre ord som ble nevnt mer enn en gang var uformell, bra arbeidsplass, varm arbeidsgiver, tett på,



utfordrende og krevende. I tillegg til disse ordene ble også BDOs kjerneverdier nevnt av flere informanter.

Assosiasjoner	Antall
Folkelig	7
Utviklingsmuligheter	4
Seriøs aktør	4
Sosialt	3
Bredt kompetansehus	3

Tabell 2: Ansattes assosiasjoner til BDO

#### 4.1.4 Employee value proposition

Gjennom intervjuene ønsket vi også å få innblikk i hvordan den opplevde verdien av å være ansatt i BDO er for de ansatte. Informantene ble først spurt om hvorfor de valgte BDO som arbeidsgiver, og videre om organisasjonen var annerledes enn de i utgangspunktet så for seg.

#### Oppfatning av BDO før ansettelse

Ved spørsmål om hvorfor de valgte BDO som arbeidsgiver var det flere av informantene som trakk paralleller til de fire store, blant annet R1 som sa:

*«Jeg hadde et ønske om å prøve meg innen regnskap og revisjon, og da ble det fristende å prøve seg hos en av de fire store. Eeehm, men også da BDO som da er i ferd med å etablere seg som den femte aktøren her. Og jeg liker egentlig den tanken de har her, om at man ikke trenger å faktisk være størst, men at man heller vil være en organisasjon som ønsker å jage litt etter de litt større organisasjonene.» (R1)*

M3 uttalte blant annet at BDO virket som en veldig jovial arbeidsplass, og at de fremsto som mer nedpå og hadde «mindre spisse albuer» enn andre aktører i bransjen. Flere faktorer som ble trukket frem av andre informanter var at BDO viste stor interesse i arbeidssøkeren og at de var opptatt av å lære opp nyansatte på en god og trygg måte. Her ble også trygghet og godt arbeidsmiljø med gode utviklingsmuligheter trukket frem. Det med arbeidsmiljø og at mennesket står i fokus var de faktorene som ble vurdert som viktigst av R3 når informanten skulle velge arbeidsgiver, da vedkommende sa at: *«Jeg fikk bare en skikkelig god følelse. Det*

*var magefølelsen da, som at jeg vil være en del av dem. De er opptatt av folk og det virker som at de ser på hele mennesket.» (R3)*

### **Opplevelse av BDO etter ansettelse**

Ved spørsmål om BDO var annerledes enn informantene i utgangspunktet hadde sett for seg, sa noen at de ikke hadde noen særlig forventning eller kjennskap fra tidligere, og at det derfor som nyutdannet var vanskelig å vite nøyaktig hva man gikk til. En informant trakk også frem det at det alltid vil være en overgang når man går fra studier til arbeidslivet, men at det likevel bare hadde vært positive opplevelser i etterkant av ansettelsen. M2 fortalte at det til en viss grad var annerledes enn informanten var forberedt på, men nevnte andre faktorer enn de andre informantene: *«Det var litt større enn jeg hadde sett for meg, med mer kunnskap og bredere fagfelt og kompetanse enn man trodde.»* Selv om det var annerledes enn informanten trodde tolkes likevel denne opplevelsen og påstanden i positiv retning. Dette gjelder også for R4 som også hadde en opplevelse av at det var noe annerledes enn informantens forventninger:

*«Ja, de var kanskje enda mer opptatt av oss nyansatte enn det jeg hadde trodd, altså det føltes ut som fadderuken på nytt igjen på en måte. Veldig sånn at de nyansatte var i fokus, og man skal liksom føle seg trygg med en gang. Jeg hadde ikke håpet på at det skulle bli så bra. Så det var jo annerledes på en måte.» (R4)*

De fleste informantene sa likevel BDO ikke var annerledes enn de i utgangspunktet hadde sett for seg. Både R1 og R3 sa at de hadde hatt positive opplevelser på bedriftspresentasjon med BDO, og at inntrykket de fikk av BDO der var relativt likt med realiteten. På spørsmålet svarte R3 følgende:

*«Nei, egentlig ikke. BDO var på en måte det jeg hadde sett for meg. Men de jobber veldig på tvers også. Så jeg føler på en måte at de snakket sant på bedriftspresentasjonen. At man har mange muligheter, og hvis du finner ut at du kanskje vil prøve noe annet så er det absolutt mulig, og det er det flere som har gjort også.» (R3)*

### **Kjerneverdier uttrykt av lederne**

I forkant av intervjuene ble det antatt at lederne kunne BDOs kjerneverdier, noe som også ble bekreftet under intervjuene. Lederne ble derfor i stedet spurt om hvordan de jobber for å kommunisere organisasjonens kjerneverdier til de ansatte. L1 fortalte:

*«Vi kommuniserer de i all enkelthet til nyansatte, i teamene og til kunder. Vi snakker da om det til nyansatte om hva de kjerneverdiene betyr for måten vi jobber på, men utover det så jobber vi jo for å følge de med innhold. (...) Det jobbes dermed med å fortelle de ansatte hva disse verdiene faktisk vil være i praksis inn i det arbeidet vi gjør. Det er da jeg tror det vil ha størst effekt å jobbe med verdiene internt, og jeg prøver kanskje ofte å gjøre det i stedet for å bare snakke om verdiene.» (L1)*

Det at det jobbes med å gjøre kjerneverdiene om til mer enn bare ord for de ansatte, slik at de skal bli enklere å forholde seg til i tillegg til at de ansatte kanskje får samme kjerneverdier, nevnes også av L2:

*«Det er ikke det at vi går å sier det så tydelig og at vi hele tiden går og snakker om disse kjerneverdiene i gangene på jobb, men det at vi utøver det og at vi har en ledergruppe som identifiserer seg selv med disse verdiene. Det tror jeg smitter over. Det at vi finner folk som kan ha disse verdiene i ryggmargen, for dette er jo ikke noe vi nødvendigvis kan lære opp folk til å bli.» (L2)*

Dette ble også klart under intervjuet til L3:

*«Vi har de på en måte med oss i alt vi gjør. Gjennom presentasjoner og alle informasjonsmøter, og sånne ting. Min opplevelse er hvert fall at vi ikke bruker veldig mye tid på å løfte dem, men at de er med oss på en måte. De ligger litt i ryggmargen vår da.» (L3)*

### **Kjerneverdier uttrykt av ansatte**

I motsetning til lederne ble de ansatte spurt om hvorvidt de kjenner til BDOs kjerneverdier og hva de tenker om disse kjerneverdiene. På denne måten kunne vi avdekke om organisasjonen har klart å formidle disse til de ansatte, og om de blir oppfattet slik organisasjonen ønsker. Det blir tydelig at alle informantene kjenner til kjerneverdiene og vet godt hva disse er. Flere

informanter sa at disse har blitt nevnt og trukket frem helt siden ansettelsen, og at de regelmessig blir trukket frem i ulike sammenhenger, som eksempelvis i dokumenter, presentasjoner, møter og lignende. Dette bekrefter også det L3 sa. Selv om R1 kjenner til BDOs kjerneverdier, uttrykker informanten at de til en viss grad er vanskelige å tolke og ta stilling til: *«Jeg synes alltid det er litt vanskelig når det kommer til slike kjerneverdier fordi det er så store ord, men jeg vil iallfall si at jeg kjenner veldig på den nummer to - å være nær.»* (R1)

R1 forklarte dette ved at informanten oppfatter avstanden mellom lederne og de andre ansatte som liten, og at det derfor ikke er problematisk eller vanskelig å skulle snakke med partnere eller ledere. Videre syntes informanten det var vanskeligere å reflektere rundt kjerneverdien «åpen», men sa likevel at *«den ikke er feil»*. M1 syntes også det var vanskelig å reflektere rundt kjerneverdiene til BDO: *«Jeg føler disse tre ordene er litt diffuse og store ord som kan tolkes på mange ulike måter, det er derfor litt vanskelig å svare på.»* I likhet med R1 og M1 mente også M2 at kjerneverdiene var vanskelig å forholde seg til når informanten var nyansatt i organisasjonen, men sa samtidig at dette var noe som endret seg jo lenger informanten var ansatt i BDO.

*«De jo har vokst litt på meg da, ettersom jeg har vært der i 6 år til sammen nå, da begynner man å skjønne litt mer betydningen av det også. De ble jo kommunisert til oss i den tiden jeg startet. Da syntes jeg at de var veldig overfladiske, at de ikke hadde så mye betydning. Men nå når de har knyttet, når de i de senere årene har knyttet litt strategi opp mot de her kjerneverdiene. Så opplever jeg at de faktisk kan ha en verdi også i arbeidshverdagen.»* (M2)

Det var likevel ikke alle som syntes det var vanskelig å ta stilling til kjerneverdiene etter kort tid i organisasjonen, og flere av informantene uttrykte at kjerneverdiene er passende til BDO og reflekterte rundt hvorfor de mente dette var tilfellet. R2 forklarte det slik:

*«Nei jeg synes de for så vidt er passende, iallfall åpen og nær. Det føler jeg vi er gode på, men modig kan vi kanskje, i tillegg til mange andre, ha noe å gå på. Men det er veldig passende kjerneverdier til BDO og folket som jobber i organisasjonen.»* (R2)

Et lignende utsagn kom fra R4, som også trekker paralleller mellom BDOs kjerneverdier og egenskapene til menneskene i organisasjonen:

*«Synes de appellerer veldig til meg. Jeg føler liksom at det samsvarer litt med sånn jeg har lyst til å være i arbeidshverdagen. Jeg setter veldig pris på at de vektlegger det her med å være nær kundene da, fordi det kan bli et veldig stivt og litt sånn anonymt forhold egentlig, men at vi på en måte skal være litt tett på å bli litt kjent og. Det samme gjelder åpenhet, altså jeg tenker at det er veldig naturlig gode verdier for mange.» (R4)*

Da informantenes assosiasjoner ble presentert i kapittel 4.1.1, uttrykte noen av de ansatte en tilknytning til kjerneverdiene. Dette fordi flere av informantene nevnte noen av BDOs kjerneverdier da de skulle beskrive BDO med fem ord.

#### *4.1.4.1 Organisasjonsidentitet*

For å finne ut av organisasjonsidentiteten spurte vi om de ansatte anser seg selv som en del av organisasjonen. På dette spørsmålet var alle informantene utelukkende enige i at de følte seg som en del av organisasjonen, hvor L2 svarte: *«Så absolutt, jeg er en BDOer i hjertet og sinn. Jeg føler jeg har en mulighet til å påvirke og bli hørt.»* M1 viste til faktorer for at andre skal kunne føle på organisasjonsidentitet:

*«Skal du føle at det du gjør har en betydning så må man føle at man er en del av det, slik at man da klarer å delegere eller få ansatte med på at de ikke bare gjør det for partneren sin skyld - men at de synes det er gøy og føler at de selv får noe tilbake for det. Da føler man raskt at man er på rett plass og at man er del av noe større.» (M1)*

R1 påpekte til at organisasjonsidentiteten øker med tiden: *«den følelsen har økt mer og mer etter hvert som jeg har vært her. Og at dette var en følelse jeg ikke kjente så mye på i starten når man var helt ny.»* En annen som mente at identiteten er avhengig av tid eller rolle var M2 som fortalte at:

*«Når man blir teamleder og får personalansvar, så får man en litt annen tilhørighet. Du får en sånn ansvarsrolle som gjør at du vil bidra til at alle har det bra i selskapet,*

*og da føler jeg jo selv at det er noe jeg er en del av, altså det at folket her trives, og at jeg er en brikke i det. Så tilhørigheten har nok blitt sterkere de siste 2 årene.» (M2)*

Flere av de ansatte trakk frem BDOs onboarding som en viktig rolle for at de nå føler en sterk organisasjonsidentitet. Angående denne følelsen av tilhørighet sa R2 at: *«Man blir onboardet på en veldig god måte, man blir veldig fort solgt til hva organisasjonen er og hva den står for. Det er nesten litt sånn at man plutselig er i det og er en del av gjengen.» (R2)*

#### 4.1.4.2 Organisasjonskultur

Vi valgte å ikke stille noe direkte spørsmål om organisasjonskultur. Dette gjorde at vi ikke fikk noe direkte svar, men fikk heller svar på det gjennom andre spørsmål. Underveis i intervjuene ble det trukket frem flere momenter ved BDO som viste til BDOs organisasjonskultur. Blant annet mente L2 at de prøvde å ufarliggjøre modigheten i verdiene deres og at det alltid skal være rom for å feile og rom for å spørre om ulike ting. L3 var litt usikker på hvordan kulturen skulle bli da informanten startet i organisasjonen, og sa følgende:

*«Det var noe jeg kjente på da jeg skulle begynne her, at når du går fra noe som er veldig varmt og trygt. Og så skal du plutselig over på noe helt nytt og man er spent på, er det her riktig? Hvordan blir det? Vil det føles ut som et nytt hjem? Men opplevde ganske tidlig at det var et nytt hjem da, kan man si.» (L3)*

M2 fortalte om en case-dag hos BDO og hos en annen aktør i samme bransje. For informanten var den opplevde organisasjonskulturen en avgjørende faktor for hvorfor vedkommende valgte BDO som arbeidsplass:

*«Så følte jeg forskjellene i kulturen var ganske store, og jeg er jo fra bygda, så jeg følte kanskje den er kulturen traff meg bedre i BDO da. Det var det det var opplevd som flatere på de dagene. Det var bare en dag på begge plassene, men jeg opplevde det som flatere da, for det var en kultur som appellerte mye bedre til meg enn det andre arbeidsplasser gjorde.» (M2)*

M3 påpekte at overtidsbelastningen gjør arbeidet veldig sosialt og at det skaper en samlende kultur ved at man *«drar lasset som et lag»*, og fortalte at:

*«Jeg føler meg veldig hjemme her. Når jeg sier at vi har et fantastisk arbeidsmiljø så er det ikke bare noe jeg sier, det er helt sant. Det er veldig bra, så man blir veldig sammensveiset og det er jo noe som kanskje er litt spesielt. Vi har ganske stor overtidslastning deler av året, men det er også veldig sosialt og gjør at man blir litt sånn sammensveiset som man drar lasset som et lag. Man kommer tett på hverandre og bli godt kjent, så det er på godt og vondt så klart.» (M3)*

#### 4.1.4.3 Intern utvikling

Da det kom til intern utvikling, ble ledere og ansatte stilt to ulike spørsmål basert på deres stilling. Lederne fikk spørsmål om hvordan de mener det tilrettelegges for intern utvikling. Alle lederne var enige i at det tilrettelegges for det, men de hadde litt ulikt svar på spørsmålet. L1 påpekte blant annet mulighetene for å jobbe på tvers av avdelinger:

*«Vi har jobbet med å se på hvordan vi kan få til mer mobilitet internt mellom ulike miljø og avdelinger. Så selv om man begynner som regnskapsmedarbeider eller revisor er det viktig å få muligheten til å kunne jobbe på tvers av ulike miljø eller få nye muligheter etter hvert som man utvikler seg i organisasjonen. Så da har vi jobbet mye med å kunne forbedre den interne mobiliteten, og sett på hvordan vi kan jobbe strukturert med det.» (L1)*

Informanten nevnte også at BDO har endret måten de jobber med utviklings- og medarbeidersamtaler på, for å sørge for større personlig og faglig utvikling. Informanten påpekte at dette eksempelvis kan gjøres gjennom coaching og testverktøy. L2 påpekte onboardingprogrammet Camp BDO som en viktig del av utviklingen og kommenterte at:

*«Det er veldig sosialt, men samtidig veldig mye faglig, casejobbing og mye utvikling som man har sammen på tvers av tjenesteområdene. Der får de veldig tett oppfølging på faglig utvikling underveis for å på en måte komme i gang, for det er ganske krevende oppgaver som mange sitter i.» (L2)*

I tillegg nevnte informanten andre tiltak for utvikling:

*«Alle får også en fadder og en ansvarlig leder som følger opp hele veien med strukturert oppfølging i form av utviklingssamtaler, månedlige 15:3 samtaler for å følge opp på hvordan de har det og for å systematisere praten. Vi har også bransjegrupper hvor man utveksler erfaringer på fag og caser hvert år.» (L2)*

Blant andre konkrete utviklingstiltak nevnte M1 at: *«Man får nye kurs etter hvert, og større roller i systemet som eksempelvis «superbruker»», mens R1 nevnte at enkelte tidlig får «reviewer roller» for å kontrollere andres arbeid. Ifølge L3 er karrierestigen et viktig element for utvikling. Informanten tilføyde også at:*

*«Den er på en måte kjent, men ikke kjent nok, og det er jo et konkret tiltak som vi jobber med nå. Altså, hva må du legge ned av innsats for å nå dit hvis du ønsker å ta de stegene internt. Opplevelsen min er jo at de er godt kjent, men jeg tror ikke det godt nok kjent.» (L3)*

Til forskjell fra lederne fikk de ansatte spørsmål om hvordan BDO tilrettelegger for at de skal kunne utvikle seg internt. På dette spørsmålet var det enighet i at det legges til rette for utvikling og at dette skjer relativt raskt etter man har blitt ansatt:

*«Når vi startet fikk vi liksom noen utfordringer ganske tidlig, noe på det sosiale og noe på faglige og så videre. Så det føler jeg at var i fokus ganske med en gang når man begynte her. (...) Jeg ser liksom ikke helt at det skal stagnere sånn sett.» (R4)*

Til tross for at det er enighet i at det tilrettelegges, er det ulik respons på hvordan det gjøres. M2, M3 og R3 tok opp det at man har store muligheter for utvikling, men at man må si fra, rekke opp hånden og være litt frempå dersom man ønsker å utvikle seg internt. Både M2 og R3 la til at det finnes tid og rom for å ta det opp, hvor R3 videre sa at: *«Da er det veldig fint med de 15:3 samtalene hvor man kan si det sånn uformelt, men du må si ifra selv ja.»*

Informanten fortalte videre at:

*«Vi har utviklingssamtaler og en utviklingsplan som vi fyller ut med jevne mellomrom, så de veldig opptatt av at vi skal ha et litt sånn bevisst forhold til egen utvikling og sette konkrete mål.» (R3)*



#### 4.1.5 Employer Brand Equity

For å finne ut om BDO sitt omdømme og oppfatning blant de ansatte, spurte vi om hva deres tanker var om BDO før de startet, og om BDO var annerledes enn de i utgangspunktet så for seg. «*Jeg hadde veldig lite forventninger, men de overgikk forventningene når det gjaldt hvordan bli ivaretatt, kursing og oppfølging fra dag en.*» Til tross for dette nevnte M1 også at: «*Når det gjelder inndelingen mellom medarbeider, manager og partner så var det kanskje klarere skille enn jeg hadde sett for meg eller forventet.*» (M1)

I motsetning til M1, hadde M2 litt andre forventninger knyttet til størrelse og kunnskapsmengde:

*«Det var kanskje større enn jeg hadde sett for meg i utgangspunktet. Forretningsområdene var større, og man hadde mere kunnskap og mye bredere kompetanse enn jeg hadde sett for meg, altså jeg trodde at det var veldig mye regnskap og revisjon. Så det var større ja.»* (M2)

R4 følte at BDO var enda mer opptatt av de nyansatte enn det vedkommende hadde trodd:

*«De nyansatte var i fokus, og man skal føle seg trygg med en gang. Jeg hadde ikke håpet på at det skulle bli så bra. Egentlig så overgikk de forventningene mine der, så det var jo annerledes på en måte.»* (R4)

De resterende ansatte syntes ikke det var noe særlig sprik mellom deres forventninger og virkelighet etter en stund som ansatt i BDO. Blant annet sa R3 at: «*Så jeg føler på en måte at de snakket sant på bedriftspresentasjonen da.*»

## 4.2 Virksomhetslojalitet

### 4.2.1 Eksterne motivasjonsvariabler

For å finne ut om bærekraftsfokus er en ekstern motivasjonsfaktor ble informantene spurt om de kjente til hva BDO gjør for samfunnet og om de synes BDO sitt fokus på bærekraft virket positivt på deres syn på BDO som organisasjon. I starten trakk alle informantene mot sponsoravtaler og tiltak som det å gi penger til Redd Barna, før vi hjalp de inn mot temaet bærekraft. Da det bærekraft ble nevnt fortalte flere av informantene at det jobbes etter

bærekraftsmålene, noe M2 mente BDO er flinke til å ha fokus på, til tross for at vedkommende mente at det går litt opp og ned i fokusområde i perioder. De fleste informantene mente at det at organisasjoner har et fokus på bærekraft er en selvfølge i 2023, hvor M3 sa:

*«Altså jeg tenker at det er nesten en selvfølge i 2023 at det er et fokus, så det tar jeg nesten for gitt at man som stor arbeidsgiver har et fokus. Så det er ikke avgjørende for om jeg jobber her. Men jeg hadde jo synes at det hadde vært veldig rart om man ikke hadde hatt det som et tema eller fokusområde.» (M3)*

Informanten sa også at:

*«Det snakkes også veldig masse om bærekraft. Men hva akkurat hva konkret vi gjør. Det skal jeg uttale meg om, tror jeg. Fordi det kan godt være at det er godt kommunisert. Det kan det og være mottaker, altså meg som er ikke har vært opptatt nok av det, men det har vært mye, det snakkes veldig mye om bærekraft.» (M3)*

M1 mente derimot at: *«Alt i alt føler jeg at dette påvirker mitt syn på BDO, for om vi ikke hadde brydd oss om dette så hadde det vært veldig negativt. Bærekraft har kommet for å bli.»*

#### 4.2.2 Nyutdannedes byttetilbøyelighet

Underveis i noen av intervjuene ble det ved flere tilfeller tatt opp temaet om nyutdannede og deres syn på arbeidslivet. M3 opplever at flere nyansatte i 20-års alderen tror man må bytte arbeidsgiver for å utvikle seg over lengre tid, og at det derfor er vanskeligere å få den yngre generasjonen til å bli i organisasjonen. M3 fortalte følgende:

*«Som jeg kanskje har inntrykk av nå, i hvert fall hos dem som er litt yngre enn meg, så er det veldig fokus på at man ikke skal være for lenge inne i en jobb, for da gror man fast og utviklingen stopper. Men den opplevelsen har ikke jeg da. Det er veldig mye her i hvert fall, som det er mulig å gjøre å utvikle seg på selv om man ikke bytter arbeidsgiver.» (M3)*

Informanten mente at dette trolig skyldes at nyutdannede uten særlig erfaring har helt andre forventninger til en arbeidsgiver og arbeidslivet generelt enn man hadde tidligere. Videre refererer M3 til dette skillet som en «*mismatch*» mellom arbeidstakers og arbeidsgivers forventninger, og opplever at det er en ubalanse mellom disse to faktorene. Videre sa informanten at dette er veldig uheldig, da det ofte fører til at ansatte ofte slutter rett før de får de virkelige utviklingsmulighetene. M3 forklarer det slik:

*«Vi ser jo at en del da dessverre slutter og går videre, kanskje ofte rett før kommer dit at det begynner å komme mer spennende oppgaver fordi at de litt mer spennende og utfordrende oppgave enn de krever et visst nivå av kunnskap før man er i stand til å faktisk gjøre det. (...) Som sagt opplever jeg at jeg kan for å utvikle meg veldig og får gjøre mye forskjellig og mye spennende. Og det har man nok ikke i så stor grad som nyansatt eller som 1-2 åring. Men det er jo noe som kommer etter noen år. Så vi har et ulikt tankesett i forhold til det da.» (M3)*

R3 opplever også at det har blitt vanlig å bytte jobb hyppigere og at ansatte derfor ikke blir i organisasjoner like lenge som før. Her trekker informanten frem god organisasjonskultur og balanse mellom jobb og fritid som faktorer for å få ansatte til å bli:

*«Man ser overalt at folk bytter jobb og at det har blitt mer og mer trendy. For før så ble man jo mye lenger i en jobb. Nå ser man at folk bytter, så du må på en måte skape en kultur som gjør at folk ser mer bare jobbing. At vi kommer dit og møter, eller ja, er der med venner da på en måte. Og at man vil ikke slutte fordi man har det så gøy sammen på jobb. Det føler jeg viktig.» (R3)*

Samtidig var det noen av informantene som så positive sider i den yngre generasjonens syn på arbeidslivet. En av lederne snakket om det at mange begynte å revurdere sine arbeidsplasser under koronapandemien, i tillegg til at ansatte har blitt mer bevisst på hvilke rettigheter man har. Informanten fortalte:

*«Veldig mange begynte å se etter nye jobber under og etter korona, og kanskje tenkte at «jeg vil prøve noe nytt». Generelt så har jo folk blitt mer «woke» kan man si, i form av hvilke rettigheter man har og fokus på trivsel og hele den pakka der. Sånn at*

*da er det klart, at da må man være med hvis man skal lykkes og skal klare å beholde folk.» (L3)*

#### 4.2.3 Ansatt i BDO om 10 år

I intervjuene til de ansatte ble de på slutten spurt om de ser for seg å fortsatt være ansatt i BDO om 10 år. Grunnen til at de ble spurt om 10 år i stedet for eksempelvis 3 år var for at de ikke skulle føle seg pliktig til å svare ja, og for å høre hvilke planer de eventuelt hadde på sikt. M1 beskrev det som at informanten hadde opplevd en type veiskille etter omtrent fire år i BDO. Informanten forklarte det slik:

*«Nå føler jeg at jeg i løpet av de siste årene har befunnet meg i et veiskille, om jeg skal bli eller gå. Jeg har det såpass fint her, har utviklet meg og trives på jobb, så jeg føler meg ikke ferdig hos BDO. Jeg ønsker derfor å bli for å se hvor det tar meg videre, og om jeg blir aktuell for høyere stillinger, og om partnerlivet på sikt er noe som hadde passet for meg.» (M1)*

I likhet med M1, fortalte også M2 om lignende opplevelser:

*«Ja, jeg gjør faktisk det. Hadde du spurt meg for 2 år siden så jeg sikkert svart nei, men det har skjedd mye siste to årene. Jeg tror for meg så følte ut som at jeg måtte sånn over i en liten sånn kneik. Nå begynner på en måte de artige oppgavene å komme, og nå har jeg stått i det (...) De siste 2 årene har hvert fall gjort at når du begynner å se hvilke muligheter du kan få da, så gir det mye mer motivasjon til å jobbe lenger også.» (M2)*

M3 har jobbet i BDO nesten dobbelt så lenge som de to andre managerne og beskrev ikke samme veiskille eller kneik, men sa likevel at det ikke er usannsynlig å fortsatt være ansatt i BDO om 10 år. Dette forklarte informantene ved å trekke frem interne utviklingsmuligheter som forklaringsvariabel, og at vedkommende «ikke ser poenget med at man skal flytte på seg bare for å gjøre det» om man trives og føler at man fortsetter å utvikle seg. Informanten avslutter likevel med å si at mye kan endre seg på 10 år.

De ansatte med kortere fartstid i BDO og som var nyutdannet for ikke så lenge siden har litt andre tilbakemeldinger. Alle fire uttrykket at det ikke er «umulig» eller «usannsynlig» at de fortsatt jobber i BDO om 10 år, men de svarte heller ikke at de klarte å se det for seg. Svarene var dermed noe mer uklare varierende. R3 nevnte muligheten for at gode tilbud kunne dukke opp i fremtiden fra andre organisasjoner:

*«Plutselig kan det dukke opp et skikkelig bra tilbud da. Men sånn som ting er nå... Ja, absolutt, jeg er kjempefornøyd med BDO og måten jeg har blitt tatt imot på og type arbeidsoppgaver, men om jeg jobber med revisjon det er kanskje mer uvisst. Og om jeg vil være i Trondheim så kan man jo bli flyttet internt. Nei, men nå ja, det skal mye til.» (R3)*

På spørsmålet om å fortsatt være i BDO om 10 år snakket R4 litt om det samme som M3, knyttet til at det i dag er mer vanlig å bytte arbeidsgiver hyppigere enn tidligere, og spesielt hos nyutdannede og de yngre generasjonene:

*«Jeg aner ikke. Jeg er jo ikke noe sånn planleggings menneske sånn sett da. Altså det er noe med tanken på at man skal være på samme plass i 10 år, det høres litt sånn skummelt ut. Vi er litt sånn ny generasjon, føler liksom at foreldre vår er veldig sånn at de og har vært på samme plassen i 100 år.» (R4)*

Informanten understreket likevel at det per dags dato ikke var noen grunn til å slutte i BDO, og at det i så fall hadde vært knyttet til det at man skulle flyttet til en annen by. Informanten fortalte også at det da er mulig å bytte kontor internt i BDO, da de har kontor i både store og små byer over hele landet ettersom de er en organisasjon som i hovedsak fokuserer på små og mellomstore kunder. R4 sa avslutningsvis at: «Men sånn som jeg har det her nå så ser jeg ingen grunn til at det skal være noen «urge» til å flytte på seg.»

#### 4.2.4 Faktorer for å bli langsiktig

Under intervjuene ble de ansatte spurt om hva som skal til for at de skal vurdere å bytte jobb, med formål om å finne ut hva som skal til for at ansatte skal ønske å bli over lengre tid. Her ble også lederne spurt om hvilke faktorer de vurderer som viktige for at ansatte skal bli langsiktig. L1 trakk her frem deres medarbeiderundersøkelser som blir gjennomført

regelmessig, hvor de undersøker hvilke faktorer og forhold som er viktigst for de ansatte. L1 sa følgende:

*«For vi har jo spurt alle våre ansatte om dette, og når vi legger sammen alt så ser vi at det er noen ting som scorer høyt. Dette er utviklingsmuligheter, konkurransedyktig lønn og betingelser, i tillegg til dimensjoner rundt ledelse og gode ledere. Det er typisk tre ting som påvirker hvor fornøyde de ansatte er.» (L1)*

L2 trakk også frem noe annet informantene mente var viktig for at ansatte skal bli langsiktig:

*«Veldig mye av temaet her er denne balansen mellom jobb og fritid, og vi er veldig opptatt av at det skal ikke bare være enten/eller. De skal ikke ha det bra på jobb eller hjemme, vi håper at vi kan få til en god flyt.» (L2)*

Det de ansatte har til felles ved spørsmålet om hva som skal til for at de bytter arbeidsgiver er at det ikke er lønn eller andre økonomiske forhold som er avgjørende, men at det heller er faktorer knyttet til trivsel, utviklingsmuligheter eller type arbeidsoppgaver. Her understreket de likevel at de forutsetter at lønnen de har er konkurransedyktig sammenlignet med andre arbeidsgivere i samme bransje. Samtidig sa M1 at: *«Man har også faktorer som bare må være på plass, som arbeidsmiljø, lønn og fleksibilitet.»* I likhet med L2 trakk både M2 og R2 frem balansen mellom jobb og fritid som viktig faktor for å beholde ansatte. M2 sa følgende:

*«Langsiktig, så er det uten tvil work-life-balance som er viktig. Jeg prøvde å sammenligne det litt med da jeg startet for seks år siden. Vi skulle jobbe mye overtid og det var veldig lite fokus på det at vi skulle ha fritid utenom. Deres generasjon har så utrolig mye kompetanse som vi kan utnytte oss av, spesielt på det med det som går på det digitale. Og har likevel et ønske om å ikke sitte til klokka 20 hver kveld, men ønsker å ha en god balanse med fritid og sånn. Jeg tror også at trivsel spiller inn. Altså har du det fint og har det fint på fritiden og kan møte opp opplagt på jobb hver dag, så bidrar det til et bedre arbeidsmiljø.» (M2)*

I tillegg til balanse mellom jobb og fritid, sa R2 at kontinuerlig utvikling og en sosial arena på arbeidsplassen er viktig for å bli værende i organisasjonen. Dette forklarte informantene videre som avgjørende for å forhindre at flere ansatte skal følge i andres fotspor:

*«Her tror jeg man ofte kan ha en type dominoeffekt, slik at når noen slutter så er det plutselig flere rundt som også vurderer å slutte. Dette kan jo føre til at flere slutter. Så å holde på én ekstra person kan dermed være ganske viktig, tenker jeg. Så jeg tror at både det sosiale, utviklingsmuligheter og balansegangen mellom jobb og fritid kan være avgjørende for at folk velger å bli.» (R2)*

M3 nevnte også denne balansen, men hadde et litt annet synspunkt. Selv om informanten ser på det som noe positivt, mener informanten at arbeidsgiver og arbeidstaker bør møtes på midten:

*«Altså tenker jeg at det er veldig bra at det er mer fokus på balanse med jobb og fritid, og at det skal være greit. Men etter min mening bør man kanskje møtes på midten. Vi skal jo drive business også, og levere til kunder som vi skal beholde. Det er den balansen mellom å få folk til å ha det bra og gjøre det de trives, samtidig som man må ha fokus på lønnsomhet og faktisk klare å tjene penger. For det må man når man driver i privat næringsliv og ikke i offentlig sektor.» (M3)*

Både R1 og R3 vurderte trivsel som avgjørende for å få ansatte til å bli langsiktig, hvor R1 også syntes man burde ha gode dialoger og hyggelige samtaler på jobb som ikke bare omhandler jobben. R3 trakk også frem det å ha sosiale arrangement utenfor arbeidstid, og fortalte videre at trivsel på arbeidsplassen kan være med på å skille de ulike organisasjonene i revisjonsbransjen fra hverandre i tillegg til at ansatte blir villige til å *«gi det lille ekstra på jobb.»*

## 4.3 Medarbeidertilfredshet

### 4.3.1 Frihet

Under intervjuene ble de ansatte spurt om i hvilken grad de har mulighet til å styre egen arbeidshverdag. Svarene varierte og vi fikk ulike beskrivelser av hvordan deres arbeidshverdag kan se ut, men det virket likevel som de fleste ansatte selv mente at de har greit med frihet til å styre egen arbeidshverdag uavhengig av ansiennitet i BDO. Selv om M1 fortalte at informanten kanskje har mer frihet som manager, trakk informanten frem en annen side som gjør arbeidshverdagen mindre fleksibel:

*«På en måte har jeg som manager mer frihet, men jeg har også flere å forholde meg til som gjør at jeg blir mer forpliktet og låst. Jeg føler at jeg har et ansvar for å drive andre framover, noe som gjør det mindre fleksibelt for min del.» (M1)*

M3 forklarte at arbeidsdagene delvis vil være styrt av ytre faktorer man må forholde seg til, men at man samtidig har muligheten til å selv legge opp arbeidshverdagen rundt disse faktorene.

*«I utgangspunktet så har jeg jo stor innvirkning på hvilke arbeidsoppgaver jeg har. Og hva jeg har lyst til å jobbe med og så når det er på en måte er satt, så styres det litt ut fra kundebehov. Men det vil jo være avhengig av frister og ting som skjer da, så både og er kanskje det korte svaret på spørsmålet.» (M3)*

Det samme sa R1 og R4, samtidig som R4 nevnte ordningen med fleksitid som et hjelpemiddel for å styre egen arbeidshverdag rundt tidsfrister og lignende. M2 styrer også arbeidshverdagen i stor grad selv, og fortalte at type arbeidsoppgaver hadde endret seg i løpet av ansettelsesperioden. Informanten nevnte også fleksibilitet knyttet til hjemmekontor:

*«Det har utviklet seg til at jeg har mindre av de rutinepregede oppgavene og har en mulighet til å forme dagen selv. Jeg vet ikke om du tenker retningen fleksibilitet, for det har man jo en stor grad av her da, man kan jo sitte på hjemmekontor eller på andre distriktskontor og bestemme slikt selv. Men type oppgaver jeg skal utføre, står jeg ganske fritt til å utforme nå, og så føler jeg også at det er muligheter for å være med på nye ting hvis jeg ønsker det.» (M2)*

Her fortalte M2 også at man har mulighet til å sitte på andre distriktskontor om man har behov for det. Dette med fleksibilitet og hjemmekontor ble trukket frem av R2 og M1 som en viktig faktor knyttet til det å styre egen arbeidshverdag. M1 sa at viktigheten av fleksibilitet er noe som har endret seg fra tidligere, og at det i dag er en viktig del av arbeidslivet i flere organisasjoner:



*«Fleksibilitet er noe som bare har blitt viktigere og viktigere, eksempelvis når det kommer til hjemmekontor. Enkelte vil ha muligheten til å ta hjemmekontor noen dager i uken, noe jeg vet mange selskaper har blitt bevisst på og lagt opp til at skal være mulig.» (M1)*

Informanten sa samtidig at man bare burde kunne søke om et visst antall dager hjemmekontor slik at det ikke gå ut over arbeidsmiljø eller organisasjonskultur:

*«Jeg tror dette er bedre enn fritt valg, ettersom det gir begge parter noe å forholde seg til, samtidig som det gjør at flere bruker mer tid på kontoret. Dette mener jeg er viktig for å beholde en god organisasjonskultur og gode relasjoner mellom de ansatte, og for å forbli en del av et arbeidsmiljø.» (M1)*

#### 4.4 Turnover

For å finne ut om BDO ser på dagens turnover som et problem, ble lederne spurt om de ser på graden av turnover som et problem og om organisasjonen har et ønske om å redusere turnoveren. Alle lederne erkjente at det er høyere turnover enn det som tenkes å være naturlig, og to av de påpekte at det generelt er høy turnover i bransjen og at de nå prøver å ta det på alvor. L3 sa at: *«Det er noe vi må jobbe konkret og målrettet mot for å gjøre noe med. Så det er noe vi diskuterer månedlig.»* L1 klarte likevel å trekke frem en side ved turnoveren som kan bli sett på som positiv og som BDO er stolt over:

*«Det er naturlig at mange av våre ansatte blir attraktive for jobber i andre selskap, og vi skal på en måte være stolt over og erkjenne at vi er med på å utdanne økonomer, kontrollere, økonomisjefer og rådgivere i ulike virksomheter i det næringslivet som vi er en del av.» (L1)*

Dette var L2 enig i og fortalte følgende:

*«Denne bransjen fungerer litt som en rekrutteringskanal for andre bransjer, fordi de vet hvilken solid prosess og opplæring vi gir og hvilke folk vi bruker å ansette. Når de finner kandidater som har BDO eller andre konsulenthus på CV'en så er det attraktive*

*folk. Jeg tror bare at vi må fortsette å være ærlig om at turnover er greit. Vi må heller tenke at det kanskje er et kompliment også at noen kanskje går over til kunder eller at de får andre roller.» (L2)*

L2 la til at det er et vanskelig kandidatmarked og det derfor vil være naturlig at BDOs ansatte blir attraktive for andre konsulenthus. Både L1 og L2 sa at det derfor vil være naturlig med litt høyere turnover i denne bransjen enn i andre bransjer, men at den fortsatt er for høy slik den er nå. Alle lederne var enige i at de har et ønske om å redusere turnoveren, og L3 sa:

*«Vi ser at det er både er knyttet store kostnader til høy turnover, og man mister veldig mye dyktige folk som vi egentlig ønsker å beholde. Og da er det klart at da må man jo se på hvilke tiltak man kan gjøre for å redusere den da.» (L3)*

Ifølge L1 ser man allerede at fokuset på menneskene i organisasjonen og intern employer branding har hjulpet med å få ned turnoveren i forhold til hva den var for et par år siden. Informanten forklarte at: *«Gjennom dette har vi sett at turnoveren er på vei ned, og er nå nede på 12-13% fra å ha ligget oppe på rundt 17-18% for 1,5 år siden.»*

Underveis i intervjuene med de ansatte kom det frem at også de tenker på turnover. Blant annet sa M1 at: *«Nasjonalt har man kanskje akseptert en viss turnover, noe som er naturlig i seg selv, men nå tror jeg de ser at det interne må prioriteres for å beholde ansatte.»* M2 uttrykte at mange informanten som startet å jobbe med har sluttet, men at det fortsatt er noen vedkommende startet med som fortsatt er i BDO. R1 sa at vedkommende har merket at det er veldig høy turnover i bransjen og at: *«det er veldig vanlig å bare være her i noen år, kanskje 2-4 år. De fleste har enten vært her veldig lenge, eller så har de startet relativt nylig.»*

#### 4.4.1 Turnoverintensjon

L1 mente at det er viktig å se på hva som er årsaken til turnover og at folk slutter, noe de prøver å undersøke og måle ved hjelp av medarbeiderundersøkelser. Informanten la til: *«Da har vi fått inntrykk av at det er for høyt arbeidspress, ikke nok muligheter til å få det til å passe med jobb og fritid, og kanskje de ikke får de mulighetene de ønsker karrieremessig.»*

For å undersøke hvilke faktorer som eventuelt kan påvirke individers turnoverintensjon ble de

ansatte spurt hva som skal til for at de skal vurdere å bytte arbeidsplass. Av dette ønsket man å avdekke potensielle årsaker til turnover og hvor sterk virksomhetslojalitet de ansatte har. Til dette spørsmålet ble utvikling og andre arbeidsoppgaver nevnt som en faktor av flere ansatte, så de fleste var enige i at de ikke ville byttet arbeidsplass for de samme oppgavene de har i BDO. M1 nevnte at vedkommende kunne tenke seg å oppleve hvordan det er å jobbe i selskap utenfor revisjonsbransjen og fortalte at: «*Det er selvsagt ikke enkelt for BDO å kunne tilby meg erfaring fra andre siden.*». Informanten påpekte også at: «*Det hadde iallfall ikke vært på grunn av pengene, det skulle vært fordi selve arbeidsoppgavene og bransjen var interessant, i tillegg til at miljøet og folkene hadde vært bra.*» To andre som fokuserte på helt nye arbeidsoppgaver var R1 og M2, hvor sistnevnte sa at: «*Skal jeg bytte arbeidsplass nå, så blir det ikke til et annet konsulentshus, da blir det noe annet.*» Informanten sa videre at:

*«Hvis jeg skal bytte arbeidsplass bør det komme et ganske lukrativt tilbud fra et annet selskap. Det må nok være fordi at jeg stagnerer litt her samtidig som det kommer en mulighet som det er vanskelig å si nei til.» (M2)*

R1 følte at det å bytte jobb ofte handler om at man skal øke i lønn raskt, og så på det som en årsak til at andre bytter jobber oftere nå enn tidligere. I tillegg sa informanten: «*Selvfølger har lønn noe å si, men jeg kommer ikke til å bytte jobb for små summer om jeg fortsatt trives godt her hos BDO.*» For R2 var interne faktorer som mistriivsel i nåværende jobb og det å føle at man står litt fast i stillingen uten utvikling som faktorer for at vedkommende skulle ha byttet arbeidsplass, men tilføyde at: «*Man skal jo aldri si aldri til gode muligheter andre plasser heller da, så om det kommer en mulighet som jeg føler er helt rett, vil jeg jo muligens takke ja til det.*» Trivsel var også en faktor R4 nevnte: «*For meg så er det veldig viktig å trives da, for det er plassen du skal være mandag til fredag hver eneste uke, så det er så sykt tungt om man ikke trives på jobb.*» R4 sa likevel at det ikke er en faktor for at vedkommende skal dra, men at det heller handler om «*totalbildet*».

#### 4.4.2 Oppsigelsesbølgen

Gjennom intervjuene nevnte to av lederne koronapandemien som en faktor for turnover. L1 sa at: «*når vi trodde at vi var litt på vei ut av koronapandemien kom denne erkjennelsen med at turnoveren er for høy.*» Dette bekreftet L3 med å si at vedkommende opplevde at mange begynte å se etter nye jobber under og etter korona og la til: «*Jeg tror mange tenkte at de ville*

*prøve noe nytt.»* Ifølge L1 startet de da med en målrettet prosess for å redusere turnoveren, og at dette i tillegg ble starten på prosessen for å bli den beste arbeidsplassen nord for Dovre. L2 mente at endringer forekommer oftere nå enn tidligere og at det derfor er viktig for BDO å henge med i endringene. Informanten la til at ansatte har blitt mer klar over hvilke rettigheter man har og at fokuset på trivsel har økt, og at organisasjonene må ha det samme fokuset for å klare å beholde sine ansatte.

#### 4.4.3 Utfordringer ved å jobbe med intern employer branding

For å finne ut av kompleksiteten av å jobbe med employer branding spurte vi lederne hvilke utfordringer som finnes i arbeidet med intern employer branding. L1 startet med å si: *«Internt krever det iallfall et viktig strategisk fokus, hvor det må forankres i toppledelsen for å kunne få til en stor bevegelse rundt det. Det er kanskje det viktigste, og et hinder om man ikke lykkes med det.»* L2 påpekte flere ganger i løpet av intervjuet at turnoveren jobber mot virksomheten, og så på det som en av de største utfordringene med å kunne jobbe internt med employer branding. I tillegg nevnte informanten at BDO er en stor organisasjon med kontorer spredt rundt i landet, med ulike internkulturer og sa at:

*«Vi sliter jo med å få BAND og dette interne fokuset ut til alle. Det er vanskelig, og det er jo ansatte som kanskje ikke kunne brydd seg mindre om dette her fordi de heller vil ha fokus på jobben sin og så gå hjem. Så det er en krevende øvelse å få dette ut, ikke bare i Trondheim, men vi skal jo egentlig få dette ut til hele regionen også. Og det er krevende, fordi det er ulike kulturer og folk.» (L2)*

L3 tok også opp geografi som en faktor som kan gjøre det vanskelig å jobbe med intern employer branding:

*«Det med geografi når vi har så mange kontorer. Det er hvert fall noe jeg kjenner mye på, det er veldig fort gjort å ta tak i tiltak som handler om Trondheimskontoret, hvor du ser folk fysisk hver dag. Det er ikke like enkelt ved de kontorene man ikke jobber fysisk på, der får man ikke fanget opp at arbeidsmiljø og kulturer og så videre finnes, med mindre du er der fysisk. Det oppfatter jeg som den største utfordringen, det at vi er så store.» (L3)*

Av dette ser man at det er ulike faktorer som kan vanskeliggjøre implementeringen av employer branding-strategier. Den presenterte empirien har også gitt innsikt i hvilke faktorer som har innvirkning på ansattes forhold til arbeidsgiver, organisasjoners omdømme samt hvordan det kan påvirke evnen til å beholde gode ansatte. Funnene peker på flere interessante og viktige områder som vi tar med oss videre til diskusjonen.

## 5. Diskusjon

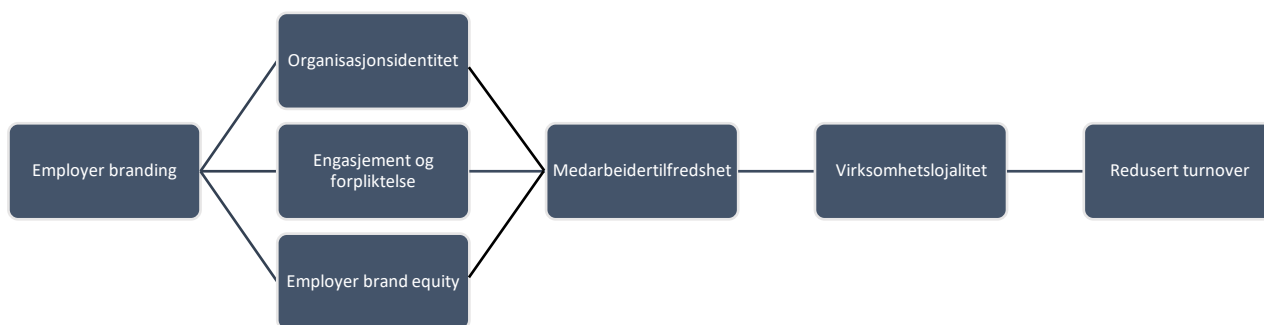
I dette kapittelet vil vi se på teorien som ble presentert i kapittel 2 opp mot de empiriske funnene som ble presentert i kapittel 4. For å gjøre dette vil vi også ta i bruk den utvidede forskningsmodellen i figur 2, med hensikt å undersøke om rammeverket stemmer overens med studiens funn. Formålet er å belyse den valgte problemstillingen: «*Hvilken effekt har employer branding på å beholde ansatte og redusere turnover i revisjonsvirksomheter?*» For å besvare problemstillingen er det først nødvendig å kartlegge lederne oppfatning av BDOs interne employer branding, for så å undersøke om dette er i tråd med ansattes opplevelse av virkeligheten. Videre vil vi undersøke om BDOs interne employer branding-aktiviteter påvirker ansattes tilknytning og engasjement til organisasjonen, og om dette har en innvirkning på deres medarbeidertilfredshet og virksomhetslojalitet, før vi vurderer om det har en effekt på å beholde ansatte og redusere turnover. Avslutningsvis vil vi se på selve employer branding-begrepet og hvorvidt det kan regnes å være et eget begrep.

### 5.1 Employer branding i BDO

Det vil her ses på intern employer branding i BDO. Her vil det undersøkes om tiltakene er innført av ledelsen som en ubevisst eller bevisst prosess. Vi understreker her at informantenes kunnskap og opplevelse av det eksterne perspektivet av employer branding ikke vil undersøkes, ettersom denne studien bare tar for seg det interne perspektivet.

#### 5.1.1 Forskningsmodell

I kapittel 2.6 ble figur 2 presentert som rammeverket for analysen. Ved å ta utgangspunkt i modellen ønsker vi å undersøke om employer branding-aktiviteter påvirker ansattes organisasjonsidentitet, engasjement, forpliktelse og employer brand equity. Videre ønsker vi å finne ut om disse faktorene er forklaringsvariabler for ansattes medarbeidertilfredshet og virksomhetslojalitet, og hvilken effekt det har på å beholde ansatte langsiktig. På denne måten ønsker vi å finne ut om forskningsmodellen er reell.



Figur 3: Employer branding-effekter

### 5.1.2 Fra eksternt til intern employer branding

Ifølge litteraturen er logikken og formålet bak å ha tilfredse interne kunder, altså ansatte, at organisasjonen til syvende og sist vil kunne tilby bedre kvalitet til sine eksterne kunder (Kotler & Armstrong, 2012; Kotler & Keller, 2016). Med andre ord bør man starte internt i organisasjonen ettersom det interne vil kunne påvirke det eksterne. Det samme sa L1, som uttrykte at: «(...) veldig mye av det vi gjør internt vil kunne påvirke den eksterne attraktiviteten til BDO.» Som nevnt av L1, L2 og M2 innførte BDO en intern strategisk omstrukturering for omtrent halvannet år siden, med formål om å posisjonere seg bedre i forhold til konkurrentene. På denne måten økte de fokuset på menneskene i organisasjonen, med ønske om å beholde flere ansatte. L1 fortalte videre at BDO MidtNord har hatt en reduksjon i turnover sammenlignet med før omstruktureringen, noe som kan tyde på at de innførte tiltakene og virkemidlene har hatt en positiv effekt. Ifølge lederne betyr ikke det økte fokuset at organisasjonen ikke har brydd seg om å beholde ansatte tidligere, men forklarer det som et initiativ for satsingen på BAND. M1, som har vært ansatt i BDO i 6,5 år, bekreftet at fokuset har endret seg de seneste årene, og mente at organisasjoner i dag er generelt mer opptatt av hvordan ansatte har det internt. Vedkommende fortalte også at revisjonsbransjen tidligere har akseptert en høyere turnover, men har i senere tid blitt mer klar over tiden, pengene og ressursene knyttet til det å rekruttere og lære opp nye ansatte. Det virker derfor som konsulent- og revisjonsvirksomhetene har innsett viktigheten av å beholde gode ansatte for å kunne konkurrere i en konkurransepreget bransje.

M2 jobbet tidligere hos BDO før informantene gikk over i en annen organisasjon, men kom tilbake til BDO for noen år siden. M2 fortalte at informantene personlig har opplevd en endring i organisasjonen når gjelder det interne fokuset sammenlignet med tidligere, og

bekreftet at det har skjedd en omstrukturering. Informanten knyttet dette opp mot at BDO i dag legger mer opp til at ansatte skal ha bedre balanse mellom jobb og fritid, og at organisasjonen er klar over at denne balansen er en viktig faktor for at ansatte skal trives og ha et ønske om å bli i organisasjonen langsiktig. Dette tyder på at dersom det ikke tilrettelegges for mer fritid så vil dette kunne ha negativ innvirkning medarbeidertilfredsheten, og muligens føre til at ansatte velger andre organisasjoner som tilrettelegger for en slik balanse. Det er likevel ikke nok å bare snakke om at man skal endre fokus og innføre nye og bedre tiltak. Ettersom BDO MidtNord er en såpass stor region med mange ansatte, kan det tenkes at det er utfordrende å samkjøre omstruktureringen hos alle. Både L2 og L3 snakket om dette da de ble spurt om hva som gjør det vanskelig å jobbe med intern employer branding, og fortalte at det å ha spredte kontor gjør det vanskelig å fange opp ulike miljøer og kulturer. Det er derfor viktig at det strategiske fokuset og de tiltakene man velger å innføre er forankret i ledelsen på de ulike kontorene, slik at strategier blir samkjørt på alle avdelingskontor.

### 5.1.3 Er ansatte bevisst over BDOs employer branding-strategi?

Det var også ønskelig å undersøke om ansattes opplevelse av BDOs interne employer branding er i tråd med virkeligheten – altså om de opplever organisasjonen slik organisasjonen selv ønsker. Selv om de ansatte kanskje ikke er klar over at visse tiltak er en del av BDOs employer branding, må vi finne ut om de ansatte vet om tiltakene og om tiltakene bidrar positivt til deres tilfredshet og lojalitet. Ifølge Benraïss-Noailles og Viot (2021) vil det å samkjøre HR-aktiviteter med employer branding-strategi øke organisasjonens attraktivitet ved at oppfatningene av organisasjonen og dens merkevare samsvarer. Det at BDOs valgte employer branding-aktiviteter er tydelige for de ansatte kan dermed tyde på at de har en sterk EBE og employer branding.

Underveis i intervjuene trakk flere av informantene frem ulike aktiviteter og tiltak som BDO har innført. Dette er tiltak i regi av organisasjonen som kan vurderes som employer branding-tiltak, selv om de ansatte kanskje ikke selv er klar over at de er det. Alle disse tiltakene ble positivt omtalt som hyggelige og sosiale, i tillegg til at R1 sa at det bidrar til at *«de ansatte blir mer fornøyde og trives bedre»*. Imidlertid kom det frem under intervjuene med de ansatte at det bare var et fåtall som hadde hørt om begrepet employer branding i jobbsammenheng, spesielt av de som hadde kortest fartstid i BDO. Ettersom mange ansatte ikke hadde hørt om



begrepet i jobbsammenheng, selv om at de tre lederne var tydelige på at det aktivt jobbes med employer branding både internt og eksternt, kan man sette spørsmålstegn ved gjennomførelsen av employer branding-strategien. Betyr det at de ansatte ikke har hørt om begrepet at ledelsen ikke har lykket med omstruktureringen? Mener ledelsen likevel at de praktiserer employer branding?

Selv om de fleste ansatte ikke hadde hørt om employer branding i jobbsammenheng, uttaler M2, etter å ha fått presentert definisjonen, at organisasjonen jobber med employer branding gjennom en rekke tiltak og aktiviteter. Vedkommende sa likevel at ledelsen ikke bruker selve begrepet når de snakker om tiltakene. Hvorfor ledelsen ikke bruker begrepet eller snakker åpent om employer branding-strategien er uklart. Vanligvis er det ikke nødvendig å holde employer branding-strategier skjult for ansatte, og mye tyder på at det er gunstig å involvere ansatte i prosessen. Hvis ansatte føler seg inkludert og informert om BDOs strategier kan det hjelpe dem med å forstå organisasjonens verdier og kultur bedre, samtidig som det øker ansattes følelse av ansvar og beslutningsmyndighet. Ifølge Mikkelsen og Laudal (2016) har dette positiv effekt på medarbeidertilfredsheten og organisasjonens produktivitet.

Å inkludere ansatte i organisasjonens strategier hjelper også de ansatte å forstå hva som forventes av dem. Inkluderingen kan bidra til å øke engasjementet og tilhørigheten til organisasjonen, noe som er et av formålene med employer branding i prosessen med å redusere turnover i henhold til figur 2. På grunn av dette er det bra å ha tydelig kommunikasjon på hva employer branding strategien innebærer og hvordan den vil kunne påvirke organisasjonen og de ansatte. Det kan også være gunstig å forklare hvorfor strategien blir innført og hva organisasjonen håper å oppnå ved å ha et sterkere employer brand. Det er samtidig viktig å huske på at employer branding ikke eksklusivt handler om å markedsføre organisasjonen mot eksisterende og potensielle ansatte, men også om å skape intern kultur og arbeidsmiljø som bidrar med å beholde ansatte. Employer branding-strategien bør derfor være en integrert del av organisasjonens overordnede strategi og mål, og ikke bare betraktes som et markedsføringsbidrag.

#### 5.1.4 Oppfatninger av employer branding-tiltak

Videre var det ønskelig å finne ut hvordan BDOs employer branding aktiviteter blir oppfattet internt i organisasjonen. For å gjøre dette ble alle informanter spurt om hvilke tiltak og

aktiviteter organisasjonen har for å aktivt jobbe med employer branding internt. Lederne nevnte følgende tiltak: medarbeidersamtaler og -undersøkelser, intern kommunikasjon, tipsebonus, sluttsamtaler, Camp BDO og sosiale aktiviteter knyttet til BAND, som eksempelvis kakefredag, barselgruppe, treningsgrupper og lønningspils. På samme spørsmål nevnte de ansatte disse tiltakene: Camp BDO, medarbeidersamtaler og -undersøkelser, BAND og ulike sosiale arrangementer. Det at de fleste tiltakene som ble trukket frem av lederne også blir trukket frem av ansatte tyder på at den interne employer branding blir lagt merke til av BDOs ansatte. Tiltakene ble også utelukkende nevnt i positiv forstand, og vurdert som en vesentlig faktor for ansattes trivsel på arbeidsplassen, noe R1 også påpekte i sitt intervju.

Oliver (1999) fant ut at relasjonen mellom tilfredshet og lojalitet er asymmetriske hos mennesker. Dette forklarte han ved at tilfredshet er nødvendig for at lojalitet skal eksistere, men at det etter hvert oppstår andre faktorer eller mekanismer som kan bli viktigere etter hvert som lojaliteten øker. Her ble sosiale relasjoner trukket frem som en forklarende faktor. Sosiale arrangementer er en god måte for å etablere sosiale relasjoner på arbeidsplassen, og kan dermed ha stort bidrag på ansattes trivsel. R1 uttalte at BDOs sosiale arrangementer er med på å styrke organisasjonens omdømme hos de ansatte, ettersom de ansatte ofte snakker om disse arrangementene i etterkant. Sosiale relasjoner på arbeidsplassen henger også sammen med det økende behovet man i dag har for balanse mellom jobb og fritid. Relasjonene gjør at man har samtaler som ikke bare omhandler kunder og arbeidsoppgaver, og gjør dermed at man kobler ut på en helt annen måte enn man ellers ville gjort. Dette er en viktig faktor for å skape god kultur og arbeidsmiljø ved at det bidrar til at de ansatte føler på fellesskap og tilhørighet.

Både ledere og ansatte nevnte at organisasjonen trekker frem interne profiler, og forteller deres historier i sosiale kanaler som eksempelvis interne nyhetsbrev og fellesmøter. Dette tiltaket er en viktig del av organisasjonens interne employer branding ved at ansatte får høre realistiske suksesshistorier, slik at de får visualisert hvilke muligheter man kan ha internt i BDO. Mikkelsen og Laudal (2016) beskrev sosiale relasjoner og det å fremme utviklingsmuligheter som viktige faktorer for å påvirke verdiopplevelsen til den ansatte, altså EVP, som videre vil kunne skape lojalitet til arbeidsgiver. Tipsebonus er også et internt employer branding-tiltak en av lederne nevnte. L2 forklarte at de har et fokus på å skape en tilbakemeldingskultur og gode ambassadører for BDO, og at dette gjøres blant annet ved å

rekruttere gjennom eksisterende ansatte. Dette fremkommer også i teorien, hvor mennesker som blir rekruttert gjennom eksisterende ansatte i snitt blir værende lenger i organisasjonen enn de som blir rekruttert gjennom andre kilder og metoder (Schlachter & Pieper, 2019). Det er dermed mer lønnsomt å ansette folk gjennom anbefalinger fra andre, både i form av at de ansatte blir lenger i organisasjonen, samt at organisasjonen kan redusere rekrutteringskostnader. Anbefalingsmetoden kan dermed øke ansattes følelse av stolthet og tilhørighet, samtidig som det påvirker organisasjonens omdømme, noe som er et av hovedmålene med employer branding.

## 5.2 Organisasjonsidentitet

Dette kapittelet vil se på ulike faktorer som påvirker organisasjonsidentiteten og viktigheten av denne i sammenheng med employer branding. For å påvirke turnover er organisasjonsidentitet en viktig faktor. Ved å gjøre ansatte bevisst på organisasjonsmål, retningslinjer og atferd kan employer branding brukes til å forme en oppfatning av organisasjonsidentiteten (Backhaus & Tikoo, 2004). Flere ansatte trakk frem BDOs onboarding som en viktig årsak til at de føler en sterk organisasjonsidentitet og tilknytning til organisasjonen. I Camp BDO får alle nyansatte i Norge en ukes hotellopphold med kursing og sosiale aktiviteter, og det kan tenkes at de gjennom onboardingprogrammet ser at BDO bruker mye tid, ressurser og penger på dem. Dette kan skape en følelse av tilknytning til organisasjonen, noe som er en ønsket effekt av employer branding. Oppholdet kan derfor være en plattform for å skape organisasjonsidentitet og forpliktelse, da sterk identitet til en organisasjon kan øke organisasjonsforpliktelsen (Busch et al., 1998).

### 5.2.1 Kjerneverdier

Et sentralt element i employer branding er å få ansatte til å internalisere organisasjonens verdier og holdninger (Saleem & Iglesias, 2016). Det at lederne var uenige om i hvor stor grad kjerneverdiene ble kommunisert kan ha ulike årsaker, men skyldes trolig at de har ulik grad av fokus på å kommunisere verdiene til de ansatte. For å kunne formidle kjerneverdiene på en god måte som gjør at ansatte vil kjenne seg igjen i dem, er det viktig at man har en ledergruppe som også identifiserer seg med kjerneverdiene, noe L2 mente at de har. I intervjuene kom det frem at alle ansatte kunne kjerneverdiene til BDO. Likevel syntes flere av ansatte at det var vanskelig å tolke og ta stilling til kjerneverdiene, hvor en informant uttalte at det er litt vanskelig med kjerneverdier fordi det er «*store ord*». Det at lederne har

ulikt fokus på å kommunisere kjerneverdiene kan være en faktor som har innvirkning på ansattes forståelse og kjennskap til verdiene, og som videre kan påvirke deres organisasjonsidentitet og medarbeidertilfredshet.

M2 sa i sitt intervju at vedkommende begynner å skjønne mer av betydningen bak kjerneverdiene nå etter seks år i BDO. Det kan tyde på at ansatte føler sterkere tilknytning til kjerneverdiene etter hvert som man får lengre fartstid i organisasjonen, og at man får sterkere tilknytning jo lenger man er ansatt. Dette ble også tydelig ettersom de nyansatte syntes det var vanskelig å reflektere rundt og tolke kjerneverdiene, samtidig som de ansatte med lengre fartstid i BDO reflekterte godt og opplevde at kjerneverdiene stemte godt. Det ble også påpekt av M1 som fortalte at kjerneverdiene var vanskelige å forholde seg til da vedkommende var nyansatt, men at det endret seg jo lengre informanten var ansatt. At det tar så lang tid før ansatte forstår betydningen av kjerneverdiene kan tyde på at fokuset på å innarbeide og kommunisere kjerneverdiene ikke er godt nok, og kan derfor sette spørsmålsteget ved utførelsen av employer branding. Om det tar for lang tid før ansatte klarer å identifisere seg med kjerneverdiene, kan det føre til at de ansatte ikke rekker å få en følelse av organisasjonsidentitet før de velger å bytte arbeidsplass.

L1 påpekte i sitt intervju at BDO aktivt jobber med å gi innhold og kontekst til kjerneverdiene for de ansatte. Dette kan bidra til at det går kortere tid før de ansatte identifiserer seg med kjerneverdiene, og er et viktig element for å få de ansatte til å internalisere verdiene. Når BDOs verdier, kultur og målsettinger er klart kommunisert og forstått av de ansatte, kan dette øke ansattes engasjement og tilhørighet til organisasjonen. I motsatt fall, om det ikke er samsvar mellom organisasjonsidentiteten og faktisk oppførsel eller praksis i organisasjonen, kan dette føre til lavere grad av organisasjonsforpliktelse. Denne graden av forpliktelse antas å utvikle seg på grunnlag av et gjensidig utvekslingsforhold mellom den ansatte og organisasjonen (Mael & Ashforth, 1992; Pratt, 1998).

I intervjuet til M2 uttalte vedkommende at kjerneverdiene har en verdi i arbeidshverdagen. I dette kan det forstås at den ansatte ser kjerneverdiene som opplevd verdi, altså en del av organisasjonens EVP. Når kjerneverdiene er godt definerte og kommunisert ut til ansatte kan de være med på å forme kulturen og identiteten, og av dette kan det skapes en arbeidsplass de

ansatte ønsker å være del av. Dette er positivt ettersom det ønskede resultatet av EBE er å beholde ansatte (Alshathry et al., 2017)

### 5.2.2 Forventninger

EVP handler i stor grad om å påvirke forventningene til de rundt organisasjonen, og kan derfor bidra med å øke engasjement og tilfredshet hos ansatte gjennom employer branding (Heger, 2007; Mikkelsen & Laudal, 2016). Det at ansattes forventninger til organisasjonen stemmer overens med realiteten kan dermed gi indikasjoner på hvorvidt organisasjonens employer branding i det hele tatt fungerer. Vi vil derfor undersøke om ansattes forventninger og opplevelse av BDO før ansettelse stemmer overens med opplevelsen etter ansettelse.

En informant sa at BDO var mer opptatt av de nyansatte enn det vedkommende hadde trodd, og at de derfor oversteg forventningene. Dette indikerer god EVP ved at den ansatte var mer fornøyd med det den fikk tilbudt enn det vedkommende forventet. De ansatte som før ansettelse hadde vært på bedriftspresentasjon med BDO uttrykte at de syntes inntrykket de fikk der var relativt likt realiteten. Når organisasjonen klarer leve opp til ansattes forventninger kan det ifølge Gartner (2019) øke ansattes engasjement og tilfredshet med nesten 30%, som videre kan bidra med å redusere turnoveren. Det at ansatte valgte å starte hos BDO etter å ha vært på bedriftspresentasjon, og fortsatt syntes organisasjonen levde opp til forventningene, tyder på at BDOs omdømme er positivt og at de ansatte har stor opplevd verdi. Dette viser hvordan EVP har fungert i samsvar med EBE.

Noen av informantene sa de ikke hadde særlig forventninger før oppstart i BDO. De forklarte dette med at de ikke hadde kjennskap til den type arbeid, og at det som nyutdannet var vanskelig å vite hva de gikk til. Dette tyder på at de ikke hadde noe komparativ standard ettersom de ikke har vært i den type arbeid tidligere. Mangel på noe å sammenligne med kan dermed føre til at ansatte ikke har særlig med forventninger. Det at informantene ikke hadde noen forventning kan imidlertid være en feilkilde, ettersom man kan ha ubevisste forventninger uten at man klarer å artikulere det. Dersom de faktisk ikke hadde noen forventning vil de automatisk bli tilfredse, ved at de ansatte vil tilpasse seg det de opplever og definere det som den forventningen de har. Ettersom en stor del av konseptet employer branding er å skape forventninger om organisasjonen, kan det være vanskelig å svare på hvilken grad employer branding hjelper når man ikke har noen forventning i forkant.

### 5.2.3 Assosiasjoner

Assosiasjoner knyttet til organisasjonen er et av fire vesentlige aspekter av EBE, ettersom det former en oppfattet merkeverdi i ansattes sinn (Alshathry et al., 2017). Ansattes assosiasjoner kan dermed ha en effekt på deres tilfredshet og lojalitet, samt på organisasjonens omdømme (Keller et al., 2020). Selv om intervju spørsmålet hvor informantene skulle beskrive BDO med fem ord var åpent og basert på unaided recall, hadde mange av de ansatte relativt like og sammenlignbare assosiasjoner til BDO. De fleste assosiasjonene var også positivt ladd, noe som indikerer at BDO oppleves som en attraktiv arbeidsplass. Dette kan ha en differensierende effekt når ansatte vurderer arbeidsgiveren opp mot andre konkurrerende aktører. De positive assosiasjonene kan også bidra til å etablere bånd og relasjoner mellom ansatte og organisasjonen, som videre kan forsterke ansattes ønske om å bli. I tillegg kan det bidra til at de snakker positivt om virksomheten, og gjennom dette skaper et godt omdømme på organisasjonens vegne. Dette stemmer overens med teorien til Keller et al. (2020) som sier at positive assosiasjoner kan føre til høyere grad av lojalitet, intern stolthet og økt identifisering med organisasjonen, som igjen kan styrke ansattes opplevde verdi.

«Utfordrende» og «krevende» ble nevnt av mer enn én informant, og er ord som kan tolkes i både positiv og negativ forstand. Negative assosiasjoner kan ha negativ effekt på organisasjonens merkevare, samt føre til lavere grad av lojalitet og organisasjonsidentitet (Aaker, 1991). Negative assosiasjoner kan derfor skade organisasjonens EBE og redusere medarbeidertilfredsheten. Dette understreker viktigheten av at BDO vet hvilke assosiasjoner ansatte har til organisasjonen. Da spørsmålet om å beskrive BDO med fem ord ble stilt nevnte flere ansatte noen av BDOs kjerneverdier. Dette kan tyde på at kjerneverdiene er godt forankret, til tross for at det i kapittel 5.3.1 ble stilt spørsmål om de var godt nok innarbeidet og kommunisert til de ansatte. Det at ansatte har BDOs kjerneverdier så nært i et assosiasjonsnettverk kan tyde på at ledelsen har hatt en god strategi på hvordan de ønsker at ansatte skal oppfatte BDO gjennom intern employer branding (Samuelsen et al., 2010).

### 5.3 Forpliktelse og engasjement

Dette kapitlet vil ta for seg organisasjonsforpliktelse og engasjement, og undersøke om dette har en innvirkning på medarbeidertilfredsheten. I litteraturen blir organisasjonsforpliktelse beskrevet som en psykologisk tilstand hos ansatte hvor man enten

har affektiv forpliktelse og er følelsesmessig tilknyttet, eller kalkulatив forpliktelse hvor man i stedet vektlegger kostnadene med å forlate organisasjonen (Busch et al., 1998). Det refererer derfor til ansattes grad av lojalitet og engasjement overfor organisasjonen, og kan være en viktig faktor for å øke produktivitet og redusere turnover.

### 5.3.1 Nyutdannedes byttetilbøyelighet

Underveis i intervjuene ble det tydelig at flere informanter opplevde at mange fra de yngre generasjonene har et litt annet syn på arbeidslivet enn de som er eldre. Dette opplevde de ofte hos nyutdannede, og M3 forklarte dette som en ubalanse mellom arbeidstakers og arbeidsgivers forventninger til hva man må gi i arbeidslivet. Informanten sa videre at mange fra de yngre generasjonene ofte har høye forventninger til hva man skal få av arbeidsgiver, ikke bare i form av økonomisk belønning, men også i form av type arbeidsoppgaver og arbeidsmengde. Det at de yngre generasjonene har et annet syn på arbeidslivet stemmer overens med forskningen til Murdock (2017), som sier at millenniumsgenerasjonen har tre ganger så høy sannsynlighet for å skifte jobb i løpet av en treårsperiode. Man ser dermed en trend hvor ansatte bytter arbeidsgiver hyppigere og virksomhetslojaliteten er lavere, og kanskje spesielt i konsulent- og revisjonsbransjen som ofte blir beskrevet som et springbrett til arbeidslivet. For å motvirke denne trenden er det viktigere med employer branding enn tidligere. Ved å ha en sterk employer branding kan organisasjonen fremstå som en attraktiv arbeidsgiver som tilbyr spennende muligheter, gode arbeidsforhold og et positivt arbeidsmiljø. Fornøyde ansatte kan eksempelvis rekruttere kandidater gjennom tipsebonus, som beskrevet i kapittel 5.1.4, og organisasjonen kan på denne måten ha positiv innvirkning på omdømmet. Dette kan trolig bidra til at nyutdannede ansatte bli mer tilfredse og mindre tilbøyelige til å bytte arbeidsgiver tidlig i karrieren.

Den såkalte ubalansen mellom nyutdannedes forventninger til arbeidsgiver kan føre til at ansatte føler mindre forpliktelse til organisasjonen. Funnene tyder dermed på at de yngre generasjonene muligens har større grad av kalkulatив forpliktelse, hvor de ser på kostnader forbundet med det å bytte arbeidsgiver som en viktig faktor for å bli. Med andre ord har de et mer økonomisk perspektiv på forholdet til arbeidsgiver fremfor et følelsesmessig perspektiv. For å forsterke følelsesmessige elementer er det hensiktsmessig å skape god arbeidskultur som appellerer til nyutdannedes verdier og behov, samt ha en tydelig og positiv organisasjonsidentitet som de ansatte kan kjenne seg igjen i.

Nyutdannedes forventninger til arbeidsmengde kan også ses i sammenheng med den tidligere nevnte balansen mellom jobb og fritid, og mye tyder på at man har en positiv og en negativ side ved denne balansen. Det positive er at det kan føre til at ansatte er flinkere å koble av for å ikke bli overarbeidet og utmattede, og det kan på denne måten ha positiv effekt på ansattes tilfredshet. Dette ser man også i intervjuet med M2, hvor vedkommende fortalte at fokuset i dag ikke ligger på at man må jobbe så og så mye overtid og at de yngre generasjonene ikke har et ønske om å jobbe til klokken 20 hver dag. Informanten dro samtidig sammenhenger til trivsel og godt arbeidsmiljø. Den negative siden er når fokuset på fritid fører til et lavere engasjement til egen arbeidsplass og egne arbeidsoppgaver. Om engasjementet på arbeidsplassen ligger på et minimum og det går ut over ansattes produktivitet kommer man inn på fenomenet quiet quitting (Arbeidstilsynet, 2023). Ved dette tilfellet kan man sette spørsmålstejn ved den ansattes arbeidsmoral, forpliktelse og lojalitet til organisasjonen. Selv om det å være en quiet quitter potensielt vil kunne gi negative følger for organisasjonen og dens produktivitet, kan det også være positivt i den forstand at det gir ansatte større grad av fleksibilitet. Det er imidlertid viktig å poengtere at ikke alle som prioriterer en balanse mellom jobb og fritid er en quiet quitter, og det kan være vanskelig å avdekke om noen faktisk er en quiet quitter ettersom det er knyttet til en persons interne perspektiver.

Det at man ser en trend hvor millenniumsgenerasjonen bytter arbeidsplass i løpet av tre år (Murdock, 2017), er problematisk når man ser det i sammenheng med M1 og M2 sine uttalelser angående et opplevd veiskille etter omtrent fire år i BDO. Det at flere ansatte opplever et slikt veiskille gjør at man kan sette spørsmålstejn ved hvorvidt employer branding faktisk har hatt en effekt. Det er vanlig at man i løpet av de første årene i en organisasjon har standardiserte og relativt grunnleggende arbeidsoppgaver, som for mange kan oppleves som mindre spennende og utfordrende. Ifølge M1 og M2 skjedde det en endring etter de kom forbi det såkalte veiskillet, hvor de nå trives bedre med arbeidsoppgavene, utviklingsmulighetene ble større, i tillegg til at de forklarte at det skulle ganske mye til for at de ville vurdere å bytte jobb. Det tilsier derfor at de som opplever dette veiskillet, men som kommer seg gjennom det og velger å bli, blir mer tilfreds og føler en sterkere lojalitet til organisasjonen. Informantene som sa dette har både vært i organisasjonen i flest år, samtidig som de sa at de ser for seg å bli i organisasjonen over lengre tid. Funnene tilsier dermed at det å få ansatte forbi veiskillet kan føre til økt motivasjon, medarbeidertilfredshet, og at de ansatte ønsker å bli i organisasjonen lenger for å utforske interne utviklingsmuligheter. For å



ta vare på verdifulle ansatte i de yngre generasjonene og få de forbi veiskillet, er det derfor nødvendig å ha employer branding-tiltak rettet mot akkurat dem. Da er det særlig viktig å tydeliggjøre karrierestigen og interne utviklingsmuligheter, slik at ansatte i et tidligere stadium kan visualisere hvordan fremtiden deres kan bli i organisasjonen.

Ettersom revisjonsbransjen ansetter mange yngre og nyutdannede hvert år, er dette et viktig tiltak som kan påvirke store deler av arbeidsstyrken. Organisasjoner bør likevel ikke blindt tilpasse seg ansattes ønsker og forventninger, men heller prøve å møtes på midten slik at man tar hensyn til begge parter interesser. Hadde organisasjonen tilpasset seg alle forventninger ville det trolig ikke gått rundt sett fra et økonomisk perspektiv. En måte å løse dette på er ved å være tydeligere på hvilke forventninger man har, både fra arbeidstakers og arbeidsgivers side.

#### 5.4 Faktorer for medarbeidertilfredshet

Dette kapittelet vil undersøke og belyse ulike faktorer for medarbeidertilfredshet gjennom tiltak i organisasjonen. Vi vil trekke frem de viktigste og mest nevnte tiltakene fra informantene, og vurdere om de har hatt en effekt på deres tilfredshet og lojalitet.

##### 5.4.1 Onboarding

Mikkelsen og Laudal (2016) trekker sammenhenger mellom opplæring på arbeidsplassen, medarbeidertilfredshet og ansattes ønske om å bli i organisasjonen. Litteraturen understreker viktigheten av gode rutiner for onboarding, opplæring, oppfølging og kursing, som en del av employer branding-virkemidlene som ofte iverksettes ved nyansettelser. Under flere av intervjuene ble onboardingprogrammet Camp BDO nevnt av informantene. BDO har et veldig spesifikt onboardingprogram som innebærer at alle nyutdannede nyansatte i hele Norge følger samme program og kursing i fire år fra de blir ansatt. Slike ordninger har vist seg å være svært effektive og bidrar til at ansatte blir mer suksessfulle enn ansatte som må lære seg ting på egenhånd (Erdogan et al., 2020). Det at programmet varer over flere år etter ansettelsen legger opp til kontinuerlig utvikling og at samholdet mellom ansatte ikke forsvinner. Man kan også si at den psykologiske kontrakten mellom arbeidstaker og arbeidsgiver blir videreutviklet i denne onboardingprosessen, når den nyansatte blir satt inn i et eksisterende arbeidsmiljø. Onboardingprogrammet bidrar dermed til at den ansatte kan

tilpasse seg og internalisere organisasjonens kultur og arbeidsmiljø, som videre forsterker følelsen av tilhørighet.

Gjennom intervjuene beskrev flere av informantene Camp BDO som sosialt. Sosiale relasjoner og tilhørighet er spesielt viktig i onboardingprosessen, og er positive faktorer for ansattes medarbeidertilfredshet. Det er viktig å ta hensyn og legge til rette for sosiale relasjoner ettersom det kan ha innvirkning på turnoverintensjonen fra et tidlig stadium, noe som er viktig da turnoveren ofte er høyest i løpet av de to første ansettelsesårene (Allen & Bryant, 2012). Både ledere og ansatte trakk også frem tett oppfølging som et viktig moment, både under og etter onboardingen. En ansatt uttrykte at dette gir en følelse av omsorg og trygghet som bidrar til at ansatte føler seg ivaretatt av BDO. På denne måten viser organisasjonen at de bryr seg om de ansatte. Hvis BDO i tillegg tilbyr attraktive utviklingsmuligheter vil det ifølge Alshathry et al. (2017) føre til at ansatte over tid vil skape virksomhetslojalitet.

#### 5.4.2 Utviklingsmuligheter

Innen employer branding er utviklingsmuligheter en viktig faktor, og vurderes som en essensiell motivasjonsfaktor for at ansatte skal velge å bli i organisasjonen (Samuel & Chipunza, 2009). Dette blir også tydelig i denne studien, da flere av informantene selv fortalte at muligheten for utvikling er avgjørende for at de skal bli i organisasjonen langsiktig. Når lederne ble spurt hvordan det tilrettelegges for utvikling, fortalte L1 at det i den siste tiden har vært endringer i arbeidet med utviklings- og medarbeidersamtaler for å sørge for større utvikling, både på et personlig og faglig nivå. Man ser dermed at utvikling er et område BDO tidligere har sett et større potensiale i, og som de gjør noe med nå. I tillegg viste L1 til ulike utviklingsmuligheter etter hvert som man utvikler seg i organisasjonen, og sa at BDO har jobbet mye med å forbedre den interne mobiliteten. Intern mobilitet gir muligheter for å få jobbe på tvers av ulike miljø eller avdelinger, noe som kan være med på å styrke organisasjonens employer branding. Under intervjuene uttrykte alle ansatte at de følte at det fantes gode utviklingsmuligheter i BDO, spesielt i løpet av de første årene når man følger onboardingprogrammet. Som diskutert i 5.5.1 tyder dette på at det er et godt utformet program som sørger for kontinuerlig utvikling og forbedret omdømme blant ansatte.

Selv om det legges til rette for gode utviklingsmuligheter, påpekte noen av informantene at det er opp til hvert enkelt ansatt å være frempå, ta initiativ og gripe mulighetene selv. Det er ikke gitt at alle er komfortable med å ta plass og være frempå, noe som virker å være en viktig egenskap for å utvikle seg og få nye muligheter. En følge av dette kan være at man mister gode ansatte fordi de ikke er frempå eller tar initiativ, og dermed ikke får utviklingen de egentlig ønsker. En av lederne tok opp de månedlige 15:3 samtalene som en fin måte å følge opp ansatte. Flere av de ansatte var også positive til 15:3 samtalene, og mente at de skaper en fin situasjon hvor man kan ta opp ønsker for egen arbeidssituasjon. En slik samtale kan skape trygge rammer for å si ifra om ønsker for utvikling, og kan derfor være en løsning på problemet knyttet til at ikke alle ønsker å være frempå for å få utviklingsmuligheter. Samtalen kan derfor være et viktig element for å skape godt omdømme og langvarige relasjoner.

I løpet av intervjuene forklarte noen av de ansatte at de har opplevd et veiskille etter omtrent fire år i organisasjonen, noe som samsvarer med når man går ut av BDOs fireårige onboardingprogram. Funnene kan tyde på at noen ansatte kjenner på at utviklingen stopper opp etter endt program. Dette kan påvirke medarbeidertilfredsheten og engasjementet (Mikkelsen & Laudal, 2016). Det kan også skyldes at det å få utviklingsmuligheter ikke er like lett dersom personene er redde for å havne i ubehagelige situasjoner med andre ansatte som ønsker å gripe samme muligheter eller roller. Dette betyr likevel ikke at vedkommende ikke er en god og verdifull ansatt som organisasjonen ikke har behov for å beholde. L1 sa at det finnes en intern karrierestige som vedkommende mente er viktig for utvikling, men at den muligens ikke er godt nok kjent for ansatte i organisasjonen. Informanten påpekte imidlertid at det jobbes med å få den bedre kjent blant ansatte. Det finnes derfor trolig et behov for å tydeliggjøre interne utviklingsmuligheter enda bedre for ansatte som akkurat har gått ut av onboardingprogrammet.

#### 5.4.3 Frihet og fleksibilitet

Ifølge egenmotivasjonsteori danner de tre behovene autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet grunnlaget for å opprettholde langvarig motivasjon (Lillemyr, 2007). Autonomi er et grunnleggende behov som handler om muligheten til å ta selvstendige valg innenfor arbeidsoppgavene man er tildelt (Deci & Ryan, 1987). Ettersom revisjonsbransjen preges av mange regler og retningslinjer, har vi valgt å se på frihet og fleksibilitet som en mulighet til å

styre egen arbeidshverdag. Flere av informantene med kortest fartstid i BDO nevnte fleksitid som en god ordning for å kunne styre egen arbeidshverdag, spesielt når det kommer til tidsfrister som må holdes. De ansatte har mange frister å forholde seg til, spesielt på vårhalvåret hvor mange ofte må medregne en del overtidstimer. Et innført tiltak mot dette er «sommertid», hvor man i en periode har kortere arbeidsdager. Det å få kortere arbeidsdager eller flere fridager kan dermed være god motivasjon for å jobbe mye overtid deler av året.

Flere av informantene med lengre fartstid i BDO fortalte at arbeidshverdagen har endret seg fra mer rutinepregede oppgaver, til å få mulighet til å i større grad forme dagen selv. Noen informanter sa også at fleksibiliteten har økt i etterkant av koronapandemien, og at man i større grad har muligheten til å sitte på hjemmekontor eller på andre avdelingskontor for å jobbe. M1 uttalte at fleksibilitet er noe som har blitt viktigere i arbeidshverdagen enn tidligere, og at det i dag er lagt opp til at man kan jobbe hjemmefra noen dager i uken om man ønsker det. Selv om M1 opplever større grad av fleksibilitet og frihet enn tidligere, fortalte informanten også at det å bli manager innebærer mer ansvar for å drive andre ansatte fremover. Informanten mente at dette er med på å begrense friheten i arbeidshverdagen, noe man egentlig må regne med når man går over i en slik rolle. Vedkommende opplever likevel ikke mangel på autonomi av den grunn, men ifølge litteraturen kunne det i dette tilfellet ført til utilfredshet eller blitt ansett som en faktor for å si opp (Firth et al., 2004; Mano & Tzafrir, 2004). Det å gi ansatte muligheten til styre egen arbeidshverdag kan derfor bidra til økt medarbeidertilfredshet, samt skape godt omdømme for organisasjonen og en sterkere employer branding.

Som tidligere nevnt er balansen mellom jobb og fritid noe som har blitt viktigere for ansatte i løpet av det siste tiåret. Flere av informantene snakket om dette, og M2 beskrev muligheten til å prioritere fritid ved siden jobb som en faktor for økt medarbeidertilfredshet. Informanten vurderte også balansen som avgjørende for å ville bli i en organisasjon langsiktig. Ettersom Oliver (1999) sin studie sier at tilfredshet er en nødvendighet for at lojalitet skal kunne oppstå, opplever vi at balansen mellom jobb og fritid er et stort behov hos ansatte som organisasjoner må legge til rette for slik at ansatte skal trives og bli over lengre tid.

#### 5.4.4 Eksterne motivasjonsvariabler

Bærekraft sies å være et stadig viktigere tema for både organisasjoner og enkeltpersoner. Gjennom analyser fremkommer det at implementert samfunnsansvar i en organisasjons forretningsstrategi vil bidra med å styrke merkevaren, samt øke engasjementet blant ansatte (St.meld. nr 10 (2008-2009)). Under intervjuene ble informantene spurt om de vet om BDO gjør noe for å gi tilbake til samfunnet rundt organisasjonen, og hvordan dette eventuelt påvirker deres syn på BDO. Her kom det blant annet frem at BDO jobber etter bærekraftsmålene. De fleste ansatte fortalte at de tar det som en selvfølge at organisasjonen har fokus på bærekraft i 2023, på lik linje med samfunnet for øvrig. De har derfor en forventning til organisasjonene om at bærekraft er et fokusområde. Til tross for dette erkjente de, med unntak av én informant, at et bærekraftig fokus egentlig ikke påvirker deres syn på BDO noe særlig, og at de egentlig ikke er så veldig opptatt av det når det kommer til valg av arbeidsgiver. Bærekraftsfokus kan dermed ikke tolkes som et EVP-tiltak for ansatte ettersom de ikke føler noen opplevd verdi av det, men kanskje i stedet som et tiltak for å påvirke det eksterne omdømmet gjennom employer branding. Vi opplever derfor at interne motivasjonsvariabler eksempelvis knyttet til intern utvikling, utviklingsmuligheter og trivsel er viktigere for de ansatte enn eksterne motivasjonsvariabler når de velger arbeidsgiver.

#### 5.5 Employer branding-begrepet

Ulike forskere har forskjellige definisjoner på employer branding, men det definisjonene har til felles er at de er relativt vide begrep med få konkrete virkemidler. Man kan derfor spørre seg selv om employer branding-rammeverket egentlig er ulikt fra andre etablerte rammeverker, som eksempelvis personalledelse.

##### 5.5.1 Kan employer branding sies å være et eget begrep?

Ettersom Rosvold og Pihl (2020) omtaler employer branding som en fellesbetegnelse for aktiviteter og virkemidler, kan rammeverket i stor grad variere alt etter hvilken organisasjon det vedrører. Vi spør derfor oss selv hva employer branding egentlig er, og om det er noe annet enn eksempelvis personalledelse eller andre etablerte tiltak for å påvirke medarbeidertilfredsheten. For å svare på dette må man vurdere om begrepet tilfører noe nytt, og se om man klarer å finne noe distinkt ved employer branding som ikke eksisterer i andre teorier. Hvis ikke, kan det tyde på at employer branding bare er et nytt begrep på teori vi allerede har, noe som ikke er uvanlig i litteraturen.

Employer branding er et begrep bestående av relativt beskrivende ord. Dette gjør at mange kanskje klarer å tenke seg frem til hva rammeverket omhandler uten å ha hørt om begrepet tidligere. Direkte oversatt til norsk blir det «arbeidsgivermerkevarebygging», og ut fra navnet er det tydelig at rammeverket er rettet mot organisasjoners strategiske tilnærming til merkevarebygging og omdømmebygging, noe som også fremkommer i teorien til Sullivan (2004). Det ovennevnte er ulikt fra personalledelse og andre teorier om medarbeidertiltak, ettersom disse som oftest tar for seg ansvar og oppgaver knyttet til ledelse av ansatte med mål om å skape og opprettholde en effektiv arbeidsstyrke. Employer branding-rammeverket er derfor ulikt fra andre etablerte teorier og tiltak i den forstand at det forsøker å bygge en sterk arbeidsgivermerkevare, i motsetning til å bygge en effektiv arbeidsstyrke.

Fra kapittel 2.2 kan man se at employer branding både har et internt og et eksternt perspektiv. Det eksterne perspektivet er en viktig del av employer branding-rammeverket, i tillegg til at det vedrører majoriteten av tidligere forskning på fagfeltet. Dette skiller seg fra eksempelvis personalledelse som ofte bare tar for seg det interne perspektivet. Teoriene er også ulike ved at employer branding handler om å skape en langsiktig strategi, samtidig som andre tiltak og virkemidler ofte er mer reaktiv hvor man fokuserer på å løse problemer og utfordringer på kort sikt. Personalledelse har på denne måten en mer operasjonell og administrativ tilnærming sammenlignet med employer branding som er mer markedsføringsorientert. Vi anser de nevnte ulikhetene å være av vesentlig karakter.

Selv om begreper som employer branding ofte kan virke omfattende og lite konkret er de likevel viktige, nettopp fordi de samler alle enkelttiltak slik at begrepene ikke blir hengende hver for seg. Employer branding kan dermed ses på som et paraply-begrep, hvor man samler ulike deler av rekrutterings- og personalledelsesteorier. Det eksterne perspektivet er imidlertid ikke en del av vårt arbeid og denne studien, og vi har derfor ikke tatt for oss empiri og teori knyttet til hele employer branding-rammeverket.

## 6. Konklusjon

Denne studien har undersøkt hvilken effekt intern employer branding har på ansattes ønske om å bli i BDO på lang sikt og hvorvidt dette kan bidra til å redusere en virksomhets turnover. I dette avsluttende kapittelet vil vi trekke frem våre hovedfunn fra diskusjonskapittelet, og bruke funnene til å svare på masteravhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål. Først vil vi ta for oss hver av de to forskningsspørsmålene, før vi ser på den overordnede problemstillingen. Videre tar vi for oss begrensninger ved studien og praktiske implikasjoner. Avslutningsvis blir det redegjort for teoretiske implikasjoner og forslag til videre forskning.

### 6.1 Forskningsspørsmål 1

*«Hvordan bidrar employer branding til at ansatte får styrket tilhørighet til organisasjonen og lavere tilbøyelighet for å bytte arbeidsgiver?»*

Både organisasjonsidentitet, forpliktelse, engasjement og medarbeidertilfredshet vurderes å være faktorer av betydning for å ansattes tilhørighet til organisasjonen. Employer branding blir sett på som et virkemiddel for å påvirke disse faktorene (Backhaus & Tikoo, 2004). Om ansatte ikke føler tilhørighet eller forpliktelse til sin arbeidsplass vil det ikke være mye som hindrer den ansatte fra å oppsøke andre organisasjoner som de ser på som bedre alternativer. Det er derfor viktig å integrere ansatte på en måte som gjør at de føler en tilhørighet og forpliktelse til arbeidsplassen, slik at det er andre faktorer enn økonomi som gjør det vanskeligere å forlate organisasjonen. Av informantene kom det frem at sosiale relasjoner, det å få ansvar og onboardingprogrammet har hatt en effekt på deres organisasjonsidentitet, i tillegg til at det er et viktig element for deres medarbeidertilfredshet.

Det fremkommer også at organisasjonsidentiteten styrkes etter hvert som ansatte får lengre fartstid i organisasjonen. For å fremme sosiale relasjoner på arbeidsplassen ble onboardingprogrammet og sosiale arrangementer nevnt som viktige bidragsyttere, slik at ansatte kan bli kjent med sine kolleger på et mer personlig nivå. Av informantene blir de nevnte faktorene vektlagt mer enn eksempelvis høyere lønn og økonomiske belønninger når de vurderer hva som skal til for å bytte arbeidsgiver, forutsatt at lønnen de har er konkurransedyktig. Både økonomiske belønninger og psykologiske faktorer betegnes som nøkkelegenskaper i EVP (Kucherov & Zavyalova, 2012), og er dermed viktige for å bygge en

sterk tilhørighet til arbeidsgiveren. Ettersom opplevd verdi i økende grad regnes som kritisk for å kunne beholde og engasjere ansatte er det derfor viktig å vite hvilke EVP-tiltak som skaper tilhørighet. Fra dette kan man dra paralleller til relevant forskning som sier at organisasjoner som implementerer employer branding-tiltak har lavere turnover enn de som fokuserer på transaksjonelle og økonomiske aspekter (Ambler & Barrow, 1996). Vi ser dermed hvordan organisasjonen kan bidra til økt tilhørighet, samt lavere byttestilbøyelighet gjennom en rekke employer branding-tiltak.

## 6.2 Forskningsspørsmål 2

*«Hva er employer branding i forhold til andre etablerte tiltak for å oppnå økt medarbeidertilfredshet?»*

Employer branding omhandler merkevarebygging og påvirkning av organisasjonens omdømme, og har dermed både et internt og et eksternt perspektiv (Backhaus & Tikoo, 2004; Rosvold & Pihl, 2020; Sullivan, 2004). Det at de ansatte ikke har hørt employer branding-begrepet i jobbsammenheng og at ledelsen ikke bruker begrepet når de innfører og snakker om hvilke tiltak og virkemidler de har, gjør det vanskelig for de ansatte å se forskjellen mellom employer branding og hvilke som helst andre medarbeidertiltak. For hvorfor skal man ha et nytt begrep om ledelsene ikke formidler strategien til de ansatte eller bruker begrepet i sin helhet for å påvirke omdømmet til organisasjonen? For å få best mulig effekt av innført employer branding-strategi kan det dermed være gunstig å involvere og informere de ansatte om prosessen underveis.

Andre etablerte teorier og tiltak som eksempelvis personalledelse, er ofte mer rettet mot hvordan man best mulig leder ansatte mot det interne av organisasjonen. På denne måten fokuserer de på å administrere ansattes arbeidsforhold og utvikle deres ferdigheter med formål om å effektivisere arbeidsstyrken. I motsetning til dette går employer branding ut på å bygge en sterk arbeidsgivermerkevare for å tiltrekke seg og beholde verdifulle ansatte. Employer branding oppleves derfor som et videre begrep som samler flere deler av fagfeltet, og vi velger derfor å kalle det et paraply-begrep. Med bakgrunn i at employer branding kan betraktes som et paraply-begrep opplever vi at de nevnte ulikhetene er med på å skille employer branding fra andre etablerte medarbeidertiltak.



### 6.3 Konklusjon på hovedproblemstilling

*«Hvilken effekt har employer branding på å beholde ansatte og redusere turnover i revisjonsvirksomheter?»*

De ansatte bekreftet lederne utsagn om endringen i fokus til menneskene i organisasjonen, og anerkjenner at fokuset har økt på de interne forholdene. På denne måten signaliserer BDO til sine ansatte at organisasjonen bryr seg om dem og at de er verdsatt, noe som er viktig for å holde ansatte motiverte (Lillemyr, 2007). Dette har en effekt på ansattes medarbeidertilfredshet og forpliktelse, i tillegg til at det har en synergieffekt på organisasjonens omdømme, produktivitet og ansattes ønske om å bli. Informantenes beskrivelser av BDOs employer branding-tiltak tyder på at de har hatt effekt på de sosiale relasjonene internt i organisasjonen, noe som videre har hatt innvirkning på tilfredsheten, arbeidsmiljø og organisasjonskultur. Etter endringene som ble innført for omtrent halvannet år siden viser tallene til BDO at turnoveren allerede har blitt noe redusert, noe som indikerer at deres fokus på intern employer branding har hatt en positiv effekt på turnoveren.

Gjennom diskusjonen ser vi tydelig at det er et samspill mellom de ulike elementene i vår forskningsmodell i figur 2. Employer branding-tiltakene påvirker organisasjonsidentiteten gjennom kjerneverdiene, felles mål og tilhørighet. De ansatte visste hva BDOs kjerneverdier var, men mange nyansatte syntes likevel at det var «store ord» og at de var vanskelige å reflektere rundt. Samtidig følte de med lengre ansiennitet at det var mye mening bak kjerneverdiene, noe som tyder på at oppfatningene av kjerneverdiene utvikler seg i takt med ansattes fartstid i organisasjonen. Employer branding-tiltak påvirker også engasjement og forpliktelse. Vi opplevde at følelsen av forpliktelse øker i takt med fartstiden, samt at de yngre generasjonene har mer kalkulativ forpliktelse med høyere byttetilbøyelighet. Der vil balansen mellom jobb og fritid, og tydelig kommuniserte utviklingsmuligheter være viktige faktorer for å øke medarbeidertilfredsheten.

Employer brand equity har tett knytning til mange av de ovennevnte punktene da det omhandler omdømme og individers oppfatning av virksomheten. Gjennom informantenes assosiasjoner til BDO er det tydelig at organisasjonen har et godt omdømme blant de ansatte. Noen av informantene beskrev BDO som en trygg og varm arbeidsgiver hvor ansatte føler seg hjemme. Flere informanter sammenlignet også BDOs kultur og organisasjonsmiljø med

andre aktører i bransjen. Informantene beskrev dette som positivt for deres oppfatning av BDO som arbeidsgiver, og de som valgte å jobbe for BDO etter å ha vært på bedriftspresentasjon uttalte at virksomheten levde opp til forventningene. Det nevnte kan tolkes som psykologiske fordeler for de ansatte og tyder på at BDO har klart å skape en attraktiv EVP. Dette tyder på at BDO har et positivt omdømme og at den opplevde verdien levde opp til forventningene, altså at EVP har fungert i samsvar med EBE (Allen & Bryant, 2012). Ansattes positive assosiasjoner kan en positiv innvirkning på medarbeidertilfredshet, organisasjonsidentitet og organisasjonens omdømme som helhet. BDOs positive omdømme blant de ansatte oppleves å ha en positiv effekt på ansattes holdninger samt medarbeidertilfredsheten.

Det at Oliver (1999) mente at tilfredshet og lojalitet er asymmetriske begrep forklarte han som at tilfredshet er nødvendig for at lojalitet skal eksistere. Masteravhandlingens funn tyder på at medarbeidertilfredsheten kan påvirke virksomhetslojaliteten gjennom at virksomheten tilbyr attraktive utviklingsmuligheter, frihet og fleksibilitet samt god onboarding, slik at ansatte føler en tilhørighet til organisasjonen. Onboardingprogrammet er med på å skape relasjoner på arbeidsplassen og bidrar til fellesskap og tilhørighet, som videre påvirker tilfredsheten og ønsket om å bli. Vi oppfatter også at interne motivasjonsvariabler, eksempelvis knyttet til personlig utvikling, utviklingsmuligheter og sosiale relasjoner, er viktigere for ansatte enn eksterne motivasjonsvariabler som eksempelvis organisasjonens fokus på bærekraft og andre variabler knyttet til samfunnsansvar.

Selv om de fleste ansatte ikke hadde hørt om employer branding-begrepet i jobbsammenheng nevnte alle ansatte de samme tiltakene som lederne, noe som tyder på at BDOs employer branding blir lagt merke til av de ansatte. Likevel beskrev noen av informantene at de opplevde et veiskille etter omtrent fire år i organisasjonen, noe som samsvarer med når onboardingprogrammet avsluttes. Informantene som valgte å bli til tross for at de opplevde dette veiskillet kjente på økt trivsel, større utviklingsmuligheter og uttrykte størst sannsynlighet for at de ville bli værende i virksomheten lenge. Funnene indikerer at lojaliteten blir sterkere når man kommer forbi det opplevde veiskillet, og at det derav kan påvirke turnoveren i positiv retning. Det er derfor viktig at de som befinner seg i denne kategorien også får tydelig kommuniserte utviklingsmuligheter.

Studiens funn indikerer at det er spesielt viktig å fremheve verdien av faglig utvikling, arbeidsmiljø og arbeidskultur for å klare å beholde verdifulle ansatte i revisjonsbransjen. Videre opplever vi at utviklingsmuligheter, sosiale relasjoner, samt balanse mellom jobb og fritid de viktigste faktorene for ansatte knyttet til deres verdiopplevelse, tilfredshet og forpliktelse til organisasjonen. Funnene tyder også på at organisasjonsidentitet, engasjement og forpliktelse, og employer brand equity har en innvirkning på ansattes medarbeidertilfredshet. Samtidig blir økt ansvar og beslutningsmyndighet nevnt av flere informanter som positive bidragsytere for deres medarbeidertilfredshet. En måte organisasjonen kan påvirke dette på er ved å inkludere ansatte i den valgte employer branding-strategien, samt bruke begrepet i sin helhet mer aktivt på arbeidsplassen. Gjennom dette blir det enklere for de ansatte å ta til seg og internalisere organisasjonens verdier og kultur, noe som er en viktig del av employer branding-rammeverket (Saleem & Iglesias, 2016). Dette kan økte ansattes engasjement og følelse av tilhørighet, noe som kan påvirke deres ønske om å bli langsiktig. Videre tyder funnene på at onboardingprosessen, utviklingsmuligheter, frihet og fleksibilitet er de faktorene ansatte selv vektlegger mest når de vurderer hva som gjør at de ønsker å bli i sin organisasjon. På bakgrunn av dette konkluderer vi med at det er samspill mellom de ulike punktene i vår forskningsmodell, og at employer branding dermed har en kausal virkning på turnoveren.

#### 6.4 Begrensninger ved studien

Den største begrensningen ved dette forskningsprosjektet er studiens omfang. Etersom det er en masteravhandling har man begrenset med tid og ressurser, noe som gjør at man ikke får gjennomføre et like omfattende forskningsprosjekt som man ideelt sett burde. Dette er både knyttet til innsamling av data og utvalg. Det ville i tillegg vært hensiktsmessig å ta for seg både det interne og det eksterne perspektivet av employer branding, ettersom de to perspektivene har synergieffekt på hverandre og er sterkt sammenknyttet. En annen begrensning er knyttet til det geografiske og det at vi bare har informasjon og empiri fra region MidtNord, i tillegg til at studiens informanter bare kommer fra Trondheimskontoret. Vi har likevel grunn til å tro at studiens funn kan ses i sammenheng med andre konsulent- og revisjonsvirksomheter, spesielt i "de fem store" ettersom disse har relativt likt kursløp og onboardingprogram, men dette er ikke noe vi kan si med sikkerhet. De nevnte begrensningene kan på denne måten ha innvirkning på hvor generaliserbare studiens funn kan være for andre enheter.

## 6.5 Praktiske implikasjoner

På bakgrunn av funnene i denne studien vil vi komme med noen praktiske implikasjoner og hovedpunkter. Disse implikasjonene rettes mot organisasjoner og aktører med likhet til BDO, herunder andre organisasjoner i konsulent- og revisjonsbransjen. Vi håper også at både nyutdannede og de med lang fartstid i slike organisasjoner kan kjenne seg igjen i, ha nytte av, samt lære mer om studiens tema. Avhandlingens formål har ikke vært å komme med konkrete funn angående hva BDO gjør rett eller feil med sin employer branding-strategi, men heller å få en innsikt i hvordan employer branding-tiltak påvirker ansattes tilfredshet i organisasjonen og om det fører til at de ønsker å bli over lengre tid.

Selv om mange av de ansatte ikke hadde et bevisst forhold til employer branding-rammeverket og ikke hadde hørt om begrepet i jobbsammenheng tidligere, var det tydelig at de visste hvilke tiltak som ble gjort og var fornøyde med de tiltakene BDO har innført. Vi tolker det likevel som at det finnes noen forbedringspotensialer, som eksempelvis det å tydeliggjøre karrierestiger og interne utviklingsmuligheter, spesielt rettet mot det å bytte fagområde eller avdeling internt i organisasjonen. Disse forbedringspotensialene ser vi i sammenheng med det omtalte veiskillet noen opplever etter noen år i organisasjonen, omtrent når onboardingprogrammet fullføres. For å ha større sjanse for å beholde verdifulle ansatte forbi dette stadiet, kan det være hensiktsmessig å tydeliggjøre utviklingsmuligheter for ansatte som har vært i organisasjonen noen år og som kanskje føler at utviklingen stagnerer. Dette innebærer også at den interne kommunikasjonen forbedres og tydeliggjøres, ikke bare mellom ansatt og leder, men også fra toppledelse til mellomleder. Dette burde derfor få relativt høy prioritet i en organisasjons employer branding-strategi.

Avhandlingen trekker også frem det at mange nyutdannede ofte ser på organisasjoner i konsulent- og revisjonsbransjen som et springbrett til arbeidslivet. Dette er problematisk om man ønsker å redusere turnoveren i bransjen, samtidig som "de fem store" har intensjoner om å ansette 5000 nyutdannede de kommende årene (Revisorforeningen, 2022). Det vil derfor være fordelaktig å endre inntrykket nyutdannede har av disse virksomhetene til at det ikke bare er et springbrett til arbeidslivet, men at man både kan trives og få gode karrieremuligheter i organisasjonen om man velger å bli over lengre tid. Å bruke employer

branding for å påvirke bransjens omdømme kan derfor ha positiv effekt på nyutdannedes byttetilbøyelighet, og bør i større grad fokuseres på.

Vi har også sett på viktigheten av at tiltakene og det strategiske fokuset som innføres er forankret i toppledelsen, slik at det har en innvirkning på alle kontorene i hele regionen og ikke bare på hovedkontoret i Trondheim. Dette vil også gjelde for andre organisasjoner som også er oppdelt i ulike regioner og avdelinger som er geografisk spredt. På denne måten kan man samkjøre arbeidskulturen og -miljøet i hele regionen, slik at det ikke er uoverensstemmelser i organisasjonens employer branding-strategi.

## 6.6 Teoretiske implikasjoner og videre forskning

I søket etter relevant teori fant vi lite forskning på det interne perspektivet av employer branding, ettersom det meste av forskningen på feltet omhandler hvordan organisasjoner best mulig rekrutterer og tiltrekker seg gode ansatte. I et større forskningsprosjekt ville det også vært fordelaktig å koble sammen det interne og eksterne i employer branding, men det var utenfor denne masteravhandlingens tidshorisont. Dette ville vært nyttig ettersom de to perspektivene er såpass tett knyttet, samt at det interne har en synergieffekt på det eksterne. Det ville dermed vært nyttig å se på begge perspektivene i sammenheng for å få et mer helhetlig bilde av employer branding-rammeverket og dets effekter. Det vil i fremtiden være interessant å undersøke mer av det interne perspektivet for å kunne påvirke turnoveren positivt, samt at det er mulig at en oppsigelsesbølge kan prege næringslivet i kjølvannet av koronapandemien. I tillegg kan det være nyttig å se på økt produktivitet som en faktor innen employer branding, i og med at dette kan vise enda en fordel med å implementere det.

Etttersom masteravhandlinger har begrenset tidsbruk hvor man bare til en viss grad kan gå inn på et tema, burde man gått dypere i studien om man hadde mer tid og ressurser. Ideelt sett burde man studert organisasjonen og dens turnover over en lengre tidsperiode som eksempelvis tre til fem år, hvor man kunne innført en rekke employer branding-tiltak for så å måle effekten dette har på turnover etter flere år. På denne måten kunne man sett svart på hvitt hvilken effekt det har på turnoveren på lang sikt, og om det ville hatt en innvirkning på den normale syklusen til turnoveren som ofte går i bølger. Dette anbefales for videre forskning på feltet.

## Litteraturliste

- Allen, D. G. & Bryant, P. C. (2012). *Managing employee turnover: dispelling myths and fostering evidence-based retention strategies* (1st. utg.). Business Expert Press.
- Alshathry, S., Clarke, M. & Goodman, S. (2017). The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 413-431.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4, 185-206.
- Arbeidstilsynet. (2023). *Er quiet quitting løsningen for de unge?* NTB Kommunikasjon.  
<https://kommunikasjon.ntb.no/pressemelding/er-quiet-quitting-losningen-for-de-unge?publisherId=14974413&releaseId=17952947>
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- BDO Norge. (2023a). *BDO i Norge*. <https://www.bdo.no/nb-no/om-bdo-nb/bdo-i-norge>
- BDO Norge. (2023b). *En best mulig start på din karriere*. <https://www.bdo.no/nb-no/karriere/ny-i-bdo>
- Bell, E., Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods* (Fifth edition. utg.). Oxford University Press.
- Benraïss-Noailles, L. & Viot, C. (2021). Employer brand equity effects on employees well-being and loyalty. *Journal of business research*, 126, 605-613.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
- Busch, T., Fallan, L. & Pettersen, A. (1998). Disciplinary Differences in Job Satisfaction, Self-efficacy, Goal Commitment and Organisational Commitment among Faculty Employees in Norwegian Colleges: an empirical assessment of indicators of performance. *Quality in Higher Education*, 4(2), 137-157. <https://doi.org/10.1080/1353832980040204>
- Chaminade, B. (2007). A retention checklist: how do you rate. *African journal of business management*, 4(10), 49-54.
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode: en kvalitativ tilnærming*. Universitetsforl.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (5. utg. utg.). Gyldendal akademisk.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of personality and social psychology*, 53(6), 1024-1037.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263.

- Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European journal of work and organizational psychology*, 20(3), 367-387.
- Ellis-Knight, N. (2023). *Hva er Quiet Quitting og hvordan påvirker det virksomheten?* Netigate. <https://www.netigate.net/no/articles/human-resources/hva-er-quiet-quitting-og-hvordan-pavirker-det-virksomheten/>
- Erdogan, B., Karakitapoğlu-Aygün, Z., Caughlin, D. E., Bauer, T. N. & Gumusluoglu, L. (2020). Employee overqualification and manager job insecurity: Implications for employee career outcomes. *Human resource management*, 59(6), 555-567. <https://doi.org/10.1002/hrm.22012>
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A. & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of managerial psychology*, 19(2), 170-187.
- Fletcher, G. P. (1995). *Loyalty: An essay on the morality of relationships*. Oxford University Press.
- Gallup. (2022). *State of The Global Workplace: 2022 Report*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>
- Gartner. (2019). *Employee Value Proposition: Create a strong EVP to attract and retain critical talent* [Report]. Gartner. <https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/employee-engagement-performance/employee-value-proposition>
- Gifford, B. D., Zammuto, R. F., Goodman, E. A. & Hill, K. S. (2002). The relationship between hospital unit culture and nurses' quality of work life/practitioner application. *Journal of Healthcare management*, 47(1), 13.
- Hatcher, T. (1999). How multiple interventions influenced employee turnover: A case study. *Human Resource Development Quarterly*, 10(4), 365-382.
- Heger, B. K. (2007). Linking the Employment Value Proposition (EVP) to employee engagement and business outcomes: Preliminary findings from a linkage research pilot study. *Organization development journal*, 25(2), 121-132.
- Hong, T. T. & Waheed, A. (2011). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The mediating effect of love of money. *American Journal of Educational Research*, 6, 73-94.
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4. utgave. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utgave. utg.). Abstrakt forlag.

- Joo, B. K., Jeung, C. W. & Yoon, H. J. (2010). Investigating the influences of core self-evaluations, job autonomy, and intrinsic motivation on in-role job performance. *Human Resource Development Quarterly*, 21(4), 353-371.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg. utg.). Fagbokforl.
- Keiningham, T. & Aksoy, L. (2009). Why managers should care about employee loyalty. Retrieved May, 21, 2016.
- Keiningham, T., Aksoy, L. & Williams, L. (2010). *Why Loyalty Matters: The Groundbreaking Approach to Rediscovering Happiness, Meaning and Lasting Fulfillment in Your Life and Work*. Dallas: BenBella Books.
- Keller, K. L., Swaminathan, V. & Keller, K. L. (2020). *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity* (Fifth edition.; Global edition. utg.). Pearson.
- Kompella, K. (2014). *The Definitive Book of Branding* (1. utg.). New Delhi: SAGE Publications India Pvt, Ltd.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing* (14th. utg.). Pearson.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th , global. utg.). Pearson Education Limited.
- Kucherov, D. & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European journal of training and development*, 36(1), 86-104.  
<https://doi.org/10.1108/03090591211192647>
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg. utg.). Gyldendal akademisk.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (Bd. 3). Fagbokforlaget.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. & Shamian, J. (2001). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Health care management review*, 7-23.
- Lillemyr, O. F. (2007). *Motivasjon og selvforståelse*. Universitetsforlaget.
- Mael, F. & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mano, N. R. & Tzafir, S. S. (2004). Job search modes and turnover. *Career development international*, 9(5), 442-458.
- Maxwell, R. & Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of marketing management*, 25(9-10), 893-907. <https://doi.org/10.1362/026725709X479282>



- McFeely, S. & Wigert, B. (2019). *This Fixable Problem Costs U.S. Businesses \$1 Trillion*. Gallup.  
<https://www.gallup.com/workplace/247391/fixable-problem-costs-businesses-trillion.aspx>
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, 69(3), 372.
- Microsoft. (2021). *The Next Great Disruption Is Hybrid Work - Are We Ready?* Microsoft.  
<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2016). *Strategisk HRM 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (2. utg. utg., Bd. 1). Cappelen Damm akademisk.
- Morris, B. (1998). The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value. *International Journal of Service Industry Management*, 9(3), 312-313.
- Murdock, P. K. (2017). *The new reality of employee loyalty*.  
<https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2017/12/28/the-new-reality-of-employee-loyalty/?sh=6cdd664e4cf3>
- Netigate. (2021). *Undersøkelse om hjemmekontor: Fleksibelt arbeid er den nye normalen*. Netigate.  
<https://www.netigate.net/no/rapporter/undersokelse-om-hjemmekontor-fleksibelt-arbeid-er-den-nye-normalen/>
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of marketing*, 63(4), 33-44.
- Plan International Norge. (u.å.). *Hvorfor samfunnsansvar?* Plan International. <https://www.plan-norge.no/bedrifter/hvorfor-samfunnsansvar>
- Porter, L. W., Crampon, W. J. & Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational behavior and human performance*, 15(1), 87-98.
- Pratt, M. G. (1998). Central questions in organizational identification. *Identity in organizations*, 24(3), 171-207.
- Reichheld, F. F. & Teal, T. (1996). *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Bain.
- Revisorforeningen. (2022). Skal ansette over 5000 revisorer.  
<https://www.revisorforeningen.no/fag/nyheter/skal-ansette-over-5000-revisorer/>
- Rosvold, K. A. & Pihl, R. (2020, 30. nov). Employer Branding. I R. Pihl (Red.), *Employer Branding*.  
[https://snl.no/employer\\_branding](https://snl.no/employer_branding)
- Saleem, F. Z. & Iglesias, O. (2016). Mapping the domain of the fragmented field of internal branding. *The journal of product & brand management*, 25(1), 43-57. <https://doi.org/10.1108/JPBM-11-2014-0751>

- Samuel, M. O. & Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African journal of business management*, 3(9), 410.
- Samuelsen, B. M., Peretz, A. & Olsen, L. E. (2010). *Merkevareledelse på norsk 2.0* (2. utg. utg.). Cappelen akademisk.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership* San Francisco. *San Francisco: Jossey-Bass*.
- Schlachter, S. D. & Pieper, J. R. (2019). Employee referral hiring in organizations: An integrative conceptual review, model, and agenda for future research. *Journal of applied psychology*, 104(11), 1325.
- Silvestro, R. (2002). Dispelling the modern myth: Employee satisfaction and loyalty drive service profitability. *International journal of operations & production management*, 22(1), 30-49.  
<https://doi.org/10.1108/01443570210412060>
- St.meld. nr 10 (2008-2009). *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi*. Regjeringen.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-10-2008-2009/id542966/>
- Sullivan, J. (2004, 23. februar). *Eight elements of a successful employer brand*. ERE.  
<https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*.(utg. 4) Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS. I. I.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. utg.). Fagbokforl.
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. utg.). Gyldendal akademisk.
- Tüzüner, V. L. & Yüksel, C. A. (2009). Segmenting potential employees according to firm's employer attractiveness dimensions in the employer branding concept. *Journal of academic research in economics*, 1(1), 46-61.
- Vecchio, R. P. (2000). *Organizational Behavior: Core Concepts* (4. utg.). Dryden Press.
- Wæhle, E. (2020, 14. mai). Case-studie. I *Store Norske Leksikon*. <https://snl.no/case-studie>
- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. Free Press.

## Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide ansatt

### **Oppvarmings spørsmål:**

- 1.1 Hvilken utdanning har du?
- 1.2 Hvor lenge har du jobbet i BDO?
- 1.3 Hva er din stillingsbeskrivelse?

### **Tema 1: Personlig opplevelse**

#### **Introduksjonsspørsmål:**

- 1.4 Hva tenker du når du hører employer branding?
- 1.5 Er dette et begrep du har hørt om i jobbsammenheng tidligere?

#### **Hovedspørsmål:**

- 1.6 Kan du beskrive BDO med fem ord?
- 1.7 Hvorfor valgte du BDO som arbeidsgiver?
  - Var selskapet annerledes enn du i utgangspunktet så for deg?
- 1.8 Kjenner du til kjerneverdiene til BDO?
  - Om ja, hva tenker du om disse kjerneverdiene?
- 1.9 Anser du deg selv som en del av organisasjonen?
  - Kan du beskrive litt rundt dette?
- 1.10 Til hvilken grad har du mulighet til å styre egen arbeidshverdag?

### **Tema 2: Employer branding i praksis**

- 1.11 Vet du om deres bedrift jobber aktivt med employer branding? I så fall hvordan?
- 1.12 Hvordan ser du på aktiviteter knyttet til employer branding? (Eks. positivt og nyttig eller unødvendig og manipulativt?)
- 1.13 Hvilke faktorer på arbeidsplassen mener du er viktigst for at de ansatte skal ville bli i organisasjonen langsiktig?
- 1.14 Vet du om BDO gjør noe for å gi tilbake til samfunnet rundt organisasjonen?
  - Om ja, hvordan påvirker dette ditt syn på BDO som organisasjon?
- 1.15 Føler du BDO tilrettelegger for at du skal kunne utvikle deg internt i bedriften?

- I så fall hvordan?

1.16 Ser du for deg å fortsatt være ansatt i BDO om 10 år?

- Hva er grunnen til dette?
- Hva skal til for at du vil vurdere å bytte arbeidsplass?

Vedlegg 2: Intervjuguide leder

**Oppvarmingsspørsmål:**

- 2.1 Hvilken utdanning har du?
- 2.2 Hvor lenge har du jobbet i BDO?
- 2.3 Hva er din stillingsbeskrivelse?

**Tema 1: Personlig opplevelse**

**Introduksjonsspørsmål:**

- 2.4 Hva legger du i begrepet employer branding?

**Hovedspørsmål:**

- 2.5 Kan du beskrive BDO med fem ord?
- 2.6 Hva mener du er de fremste styrkene til BDO?
- 2.7 Hvilke kjerneverdier har BDO?
  - Hvordan jobber dere for å kommunisere bedriftens verdier til de ansatte?
- 2.8 Anser du deg selv som en del av organisasjonen?
- 2.9 Det er kjent at BDO er i en bransje som preges av litt høy turnover: Ser dere på graden av turnover som et problem, og har et ønske om å redusere turnoveren?
  - Hvorfor/hvorfor ikke?

**Tema 2: Employer branding i praksis**

- 2.10 Ligger fokuset deres på å være mest mulig attraktive for potensielle nye ansatte, eller på å skape bedre relasjoner etc. med eksisterende ansatte?
  - Har dette fokuset alltid vært slik det er i dag?
- 2.11 Hvilke tiltak eller aktiviteter har dere innført for å aktivt jobbe med employer branding internt i deres bedrift?
- 2.12 Har deres implementerte employer branding-aktiviteter vist seg å gi positiv effekt på ansattes trivsel?
  - Hvordan måler dere eventuelt ansattes trivsel?
- 2.13 Hvordan tilrettelegges det for at de ansatte skal kunne utvikle seg internt i bedriften?
- 2.14 Hvilke faktorer på arbeidsplassen mener du er viktigst for at de ansatte skal ville bli i organisasjonen langsiktig?

- Er det noe du mener dere kan gjøre annerledes for å styrke deres interne merkevarebygging?
- Hvilke faktorer mener du kan gjøre det vanskelig å jobbe med employer branding internt i organisasjonen?

Vedlegg 3: Samtykkeskjema

**Vil du delta i forskningsprosjektet  
"Employer branding i revisjonsvirksomheter"?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke om employer branding har en effekt på å beholde ansatte og redusere turnover i konsulentvirksomheter. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

**Formål**

Formålet med denne masteroppgaven er å undersøke hvilken effekt arbeid med employer branding vil ha på konsulentvirksomheters turnover og om det gjør at ansatte velger å bli lenger i virksomheten. Den innsamlede dataen vil kun bli brukt til denne masteroppgaven.

**Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

Vi skal kun samarbeide med BDO avdeling Trondheim, ingen andre bedrifter.

**Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Vi kommer til å intervju ansatte som vi føler vil kunne ha ulike forhold og erfaringer knyttet til employer branding i BDO for å få best mulig innsikt i hvordan det faktisk har en innvirkning på de ansatte.

Vi vil derfor intervju ansatte som både har vært ansatt i bedriften i få og i mange år. Vi vil også intervju noen ansatte som aktivt jobber med og er ansvarlig for employer branding i BDO. Til sammen vil vi intervju ca. 10-12 ansatte.

**Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et personlig intervju. Det vil ta deg ca. 30-40 minutter. Du vil få spørsmål om employer branding i din virksomhet, hvordan du føler disse virkemidlene påvirker deg og ditt forhold til virksomheten. Dine svar fra intervjuet blir registrert elektronisk. Vi vil ta lydopptak og notater fra intervjuet.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

*Din deltakelse i dette forskningsprosjektet vil ikke påvirke ditt forhold til arbeidsplassen/arbeidsgiver.*

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har beskrevet i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er bare vi og vår veileder som vil ha tilgang til materialet.

Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen. Det er eventuelt kun bedriftens navn som vil publiseres.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes 25. mai 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU Handelshøyskolen har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:



- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Prosjektansvarlig: Nadia Bendal Sandanger, tlf: 45464572 eller Hege Marie Loe, tlf: 45485620
- Veileder: Arve Pettersen, mail: arve.pettersen@ntnu.no, tlf: 95293138
- Personvernombud, NTNU: Thomas Helgesen, tlf: 93079038, mail: thomas.helgesen@ntnu.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Mail: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

*Nadia Bendal Sandanger*  
(Masterstudent)

*Hege Marie Loe*  
(Masterstudent)

---

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Employer branding i revisjonsvirksomheter*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at mitt lydopptak og transkriberte intervju lagres til prosjektslutt
- at mine personopplysninger lagres til prosjektslutt - hvis aktuelt

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

