



EXAMENSARBETE

Våren 2015

Sektionen för Hälsa & Samhälle

Företagsekonomi, FE6274

Redovisning/Revision

# Employer branding

- Hur upplever revisorn att byråns employer branding strategi inverkar på välbefinnandet?

Författare

Mathilda Galbe, 921004

Frida Johansson, 930120

Handledare

Elin Smith

Examinator

Pernilla Broberg

## Sammanfattning

---

Tidigare forskning har visat att employer branding strategin vuxit och blivit ett starkt strategiskt verktyg för att attrahera potentiella medarbetare, motivera samt behålla nuvarande medarbetare. Samtidigt har studier visat att revisorn jobbar 59 timmar i veckan under högsäsong och att revisorer upplever en hög nivå av stress och överbelastning.

Syftet med forskningsstudien har varit att utforska hur revisorn upplever att välbefinnande inverkas av employer branding strategin. Genom att titta på olika områden inom employer branding strategin, externa och interna, ville vi utforska vilka områden inom employer branding strategin som inverkar på revisorns välbefinnande. Därav blev vår forskningsfråga: *”Hur upplever revisorn att byråns employer branding strategi inverkar på välbefinnandet?”*.

För att besvara syftet och frågeställningen intervjuades totalt fem revisorer från små till stora revisionsbyråer. Resultatet visade att respondenterna upplever att välbefinnande till stor del inverkades av employer branding strategin. Slutsaten blir därmed att de interna områdena inom employer branding strategin inverkar mest på revisorns välbefinnande.

**Nyckelord:** Employer branding, välbefinnande, revisor, extern employer branding strategi, intern employer branding strategi

## Abstract

---

Previous research has shown that the employer branding strategy has grown and become a strong strategic tool to attract potential employees, motivate and retain current employees. However, studies have shown that the auditor works over 59 hours per week during high season and that auditors experience a high level of stress and excessive load.

The purpose of the research study has been to explore how the auditors well-being has been affected by the employer branding strategy. By looking at different areas within the employer branding strategy, external and internal, we wanted to explore which areas within the employer branding strategy was impacting on the auditors' well-being. Therefor our research question became: *"How does the auditor experience that the agency's employer branding strategy affect well-being?"*

To answer the purpose and research question total five auditors was interviewed, from small to big auditor agencies. The result shown that the respondents' well-being, in big parts, was affected by the employer branding strategy. The conclusion is therefor that the internal areas, within the employer branding strategy, did affect the respondents' well-being in greater extent.

**Keyword:** Employer branding, well-being, audit, external employer branding strategy, internal employer branding strategy

## Förord

---

Först vill vi tacka vår handledare Elin Smith för värdefulla kommentarer, goda råd och vägledning och stöd under hela examensarbetet. Vi vill också tacka samtliga respondenter, som tagit sig tid till att träffa oss och delta i intervjun. Avslutningsvis vill vi även tacka alla revisorer och revisorsassistenter som tog sig tid att svara på våra mejl och samtal samt vidarebefordrat dem.

Stort tack! Utan Er hjälp hade uppsatsen inte varit genomförbar.

Kristianstad, 27 maj 2014.

---

Mathilda Galbe

---

Frida Johansson

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning .....</b>	<b>7</b>
1.1. Bakgrund.....	7
1.2. Problematisering .....	9
1.3. Frågeställning.....	10
1.4. Syftesformulering .....	11
1.5. Disposition .....	12
<b>2. Vetenskaplig metod .....</b>	<b>13</b>
2.1. Forskningsfilosofi .....	13
2.2. Vetenskaplig ansats.....	13
2.3. Forskningsmetoder.....	14
2.4. Litteratursökning.....	16
<b>3. Referensram.....</b>	<b>17</b>
3.1. Välbefinnande .....	17
3.1.1. Välbefinnande generellt.....	17
3.1.2. Välbefinnande i arbetslivet.....	18
3.1.3. Välbefinnande i revisionsbranschen.....	19
3.2. Introduktion till employer branding.....	20
3.3. Extern employer branding.....	22
3.3.1. Social media .....	22
3.3.2. Reklam och Sponsring.....	24
3.3.3. Varumärke och Rykte .....	25
3.3.4. Praktik/erfarenhet av revisionsbranschen.....	27
3.4. Intern employer branding.....	28
3.4.1. Motivation .....	29
3.4.2. Internutbildning .....	32
3.4.3. Social kontakt och Kommunikation .....	33
3.4.4. Arbetsmiljö och Kultur.....	34
3.4.5. Aktiviteter.....	35
3.5. Utveckling av modell.....	35
3.5.1. Social media .....	37
3.5.2. Reklam och Sponsring.....	38
3.5.3. Varumärke och Rykte.....	38
3.5.4. Praktik/erfarenhet av revisionsbranschen.....	39
3.5.5. Motivation .....	39
3.5.6. Internutbildning .....	40
3.5.7. Social kontakt och Kommunikation .....	41
3.5.8. Kultur och Arbetsmiljö.....	41
3.5.9. Aktiviteter.....	42
<b>4. Empirisk metod .....</b>	<b>43</b>
4.1. Datainsamlingsmetod.....	43
4.2. Urval .....	44
4.3. Intervjuguide.....	44
4.4. Reliabilitet och Validitet.....	47
4.5. Etiska beaktande .....	48
<b>5. Empirisk analys .....</b>	<b>49</b>
5.1. Presentation av respondenter .....	49
5.2. Metoddiskussion .....	49
5.3. Tillvägagångssätt av analys .....	51
5.4. Nyckelord från respondenter.....	52
5.4.1. Respondenternas välbefinnande .....	53

5.4.2.	Social media .....	55
5.4.3.	Reklam och Sponsring.....	56
5.4.4.	Varumärke och Rykte.....	57
5.4.5.	Praktik/erfarenhet av revisionsbranschen.....	59
5.4.6.	Motivation .....	60
5.4.7.	Internutbildning .....	62
5.4.8.	Social kontakt och Kommunikation .....	63
5.4.9.	Kultur och Arbetsmiljö.....	64
5.4.10.	Aktiviteter.....	66
5.5.	Omarbetad modell.....	68
<b>6.</b>	<b>Resultat &amp; Slutsats.....</b>	<b>72</b>
6.1.	Slutsats .....	72
6.2.	Kritiska reflektioner .....	74
6.3.	Studiens bidrag.....	74
6.3.1.	Teoretiskt bidrag.....	74
6.3.2.	Praktiska bidrag .....	75
6.3.3.	Samhälleliga bidrag .....	75
6.4.	Förslag på framtida forskning .....	76
<b>7.</b>	<b>Litteraturförteckning.....</b>	<b>77</b>

## Bilagor

Bilaga 1: Välbefinnande

Bilaga 2: Intervjuguide

## Modellförteckning

Modell 1: Employer branding strategins koppling till välbefinnande utifrån befintlig teori	36
Modell 2: Employer branding strategins koppling till välbefinnande utifrån befintlig teori samt respondenternas åsikter	66

## Tabellförteckning

Tabell 1: Respondentlista	48
Tabell 2: Nyckelord från respondenter	50

# 1. Inledning

---

*I detta inledande kapitel kommer employer branding att introduceras, samt en problematiserings diskussion kring ämnet. I bakgrunden ges en generell förklaring angående revisionsbranschen och professionsteorin. I problematiseringen ligger fokus på tidigare forskning inom både employer branding och välbefinnande, samt en beskrivning angående uppkomsten av employer branding och varför välbefinnande är ett aktuellt område.*

---

## 1.1. Bakgrund

Revisionsbyråer klassas ofta som professionella tjänsteföretag (Brante, 1988). Idag är intresset angående professioner stort eftersom vi lever i ett kunskapssamhälle och professioner bidrar till expertkunskap (*Ibid.*), det vill säga att klienter söker efter expertis som professionella tjänsteföretag besitter. Kortfattat kan en profession beskrivas som ett yrke som grundar sin inkomst och status utifrån användandet av vetenskaplig kunskap (*Ibid.*).

I en profession betonas oftast anknytningen till att det krävs en hög formell och lång utbildning som ska leda till legitimering, examination alternativt auktorisation. Dessutom krävs det att den anställde kontinuerligt fortsätter att utbilda sig och uppgradera sina färdigheter (Brante, 1988). Andra utgångspunkter för en profession är att det inte går att automatisera utförandet av en tjänst, eftersom varje moment är unikt och varierande vilket gör att de anställda måste behärska att göra fria bedömningar. Den viktigaste premissen för en profession är att de anställda ska arbeta för allmänhetens bästa på det mest effektiva sättet och inte för personlig vinning (*Ibid.*).

Ett centralt uppdrag för professionella tjänsteföretag och därmed byråer inom revisionsbranschen är att utveckla en strategi som motiverar alla anställda till att göra ett bra jobb samt att behålla sina anställda (Chi, Hughen, Lin & Lisic, 2013). Detta eftersom revisionsbyråer är beroende av sin personal och deras kompetens. Dessutom måste arbetsgivaren se till att finna och anställa talanger för revisionsarbetet. Det gäller inte att bara anställa talanger, utan det måste vara rätt talanger för byrån. Som LePla *et al.* (2003) beskriver det: "For example Audi is not looking for good technicians or good salespeople, it is looking for Audi good technicians and Audi good salespeople" (ur Florea, 2011, s. 289). Det vill säga Audi letar inte bara efter den bästa personen, utan den som passar bäst in hos företaget.

Ett sätt att attrahera och behålla kompetenta medarbetare är genom strategin employer branding (Backhaus & Tikoo, 2004). Employer branding är ett växande område, som kan användas för att attrahera samt motivera potentiella och nuvarande medarbetare (Sivertzen, Ragnhild Nielsen & Olafsen, 2013; Rampl & Kenning, 2012), och riktar sig därmed inte mot allmänheten (Rampl & Kenning, 2012). Employer branding är en del av både extern- och intern marknadsföring och kan definieras på olika vis (Berthon et al, 2005). Forskare (The Conference Board, 2011; Rampl & Kenning, 2012; Backhaus & Tikoo, 2004) definierar employer branding på olika vis, dock så inkluderar samtliga forskare samma nämnare; att employer branding syftar till att bilda en medvetenhet och uppfattning hos potentiella och nuvarande anställda, samt att attrahera nya medarbetare. Den professionella personalen är revisionsbyrån främsta tillgång och byråns framgång beror på hur man lyckas attrahera, motivera, behålla och tillfredsställa sina revisorer (Tietjen & Myers, 1998). En revisionsbyrå måste därmed sälja jobbet till nuvarande och potentiella revisorer innan de kan sälja tjänster till klienterna (Sasser, 1976, refereras i Ewing & Caruana, 1999). Ett starkt employer brand kan skapa dessa konkurrensfördelar genom att attrahera medarbetare med överlägsna färdigheter och kunskaper (Berthon, Ewing & Hah, 2005).

I många branscher är troligen konkurrensen om talanger bara i ett första stadie. Företagen kommer ha det svårare att ersätta anställda som går i pension (Morley, 2009, refereras i Florea, 2011) på grund av att arbetskraften är knapp i dagens konkurrensutsatta miljö (Chhabra & Sharma, 2011). Berthon *et al.* (2005) menar att det finns en möjlighet att konkurrensen om talangerna i framtiden kommer vara lika hård som konkurrensen om kunderna, eller till och med tuffare. Detta har skapat uttrycket ”*Kriget om talangerna*” (Axelrod *et al.*, 2001; Chambers *et al.*, 1998, refereras i Rampl & Kenning, 2012).

På grund av den stora konkurrensen inom revisionsbranschens med Big4<sup>1</sup> som framträdande byråer, är det betydande för arbetsgivarna att visa vad som är unikt med just deras revisionsbyrå. Det är viktigt att visa för potentiella medarbetare att byrån är unik, men även vad de har att erbjuda, för att kunna attrahera de bästa framtida medarbetarna. För att attrahera nya revisorer är det viktigt för arbetsgivaren att visa att de vill investera i sina anställda, till exempel genom utbildning, utvecklingsmöjligheter samt att specialistområden kan finnas tillgängligt. För att finna dessa medarbetare är det viktigt för revisionsföretagen att ha ett starkt kontaktnät gentemot högskolor och universitet, att synas på arbetsmarknadsdagar

---

<sup>1</sup> Big4 inkluderar de fyra största revisionsbyråerna; Deloitte, PwC, EY och KPMG (Carrington, 2014).



(Marténg, 2015) och att kommunicera utbudet av tjänster i exempelvis sociala medier (Sivertzen *et al.*, 2013). Detta är faktorer som även ingår i employer branding strategin.

## 1.2. Problematisering

På grund av ett paradigmskifte har employer branding vuxit och blivit ett starkt strategiskt verktyg, för att behålla och attrahera både nuvarande och framtida potentiella medarbetare. Paradigmskiftet ses som att nya potentiella medarbetare söker andra faktorer i sitt val av arbete (Chhabra & Sharma, 2011) jämfört med förr. Detta har lett till att arbetsgivarna måste omdirigera sin employer branding strategi till att möta de nya kraven.

Det externa området i employer branding strategin riktar sig mot att attrahera nya medarbetare med kompetens och färdigheter som krävs för att arbeta som revisor (Punjaisri Wilson & Evanschilsky, 2008). En revisor är revisionsbyråns huvudsakliga inkomstkälla och under högsäsong har revisorn en hög arbetsbelastning (Collins & Killough, 1992, refereras av Greenhaus, Collins, Singh & Parasurman, 1997). Utöver detta finns det även krav för revisorn på att utbilda sig under sin anställningstid som revisor (FAR, 2015). Det är därför av vikt att arbetsgivaren har en stark extern employer branding strategi. Tidigare forskning har indikerat på att social media (Sivertzen *et al.*, 2013), reklam och sponsring (Jalleh Donovan, Gliess-Corti & Holman, 2002) samt varumärke och rykte (Hepburn, 2005) är en del av det externa området. Ett starkt externt employer brand skapas genom att anställda med ledande befattningar, Human Resources avdelningen och marknadsföringsavdelningen, tillsammans arbetar med utförandet av employer brand (*Ibid.*).

Utöver det externa området finns även ett internt område i employer branding strategin, vilket har som syfte att motivera och behålla nuvarande anställda (Ewing & Caruana, 1999). Utifrån existerande forskning har följande interna delar identifierats; motivation (Ryan & Deci, 2000), internutbildning (Truitt, 2011), social kontakt och kommunikation (Baumeister & Leary, 1995), arbetsmiljö och kultur (Kalliath & Kalliath, 2012) samt aktiviteter (Theorell Osika, Leneweber, Magnusson Hansson, Bojner Horwitz & Westerlund, 2013).

Tidigare forskning har visat att en hög omsättningshastighet av revisorer förekommer inom revisionsbranschen. Det vill säga att revisorer tenderar att inte arbeta inom revisionsbranschen under en längre period i sina arbetsliv (Chi *et al.*, 2013; Reed, Kratchman & Strawser, 1994). Studier har även visat att omsättningshastigheten beror på svårigheten att balansera arbetslivet med familjelivet (Greenhaus, *et al.*, 1997). Beauergard (2011) samt Boxall och Macky (2014) har identifierat att balansen mellan yrket och privatlivet har en stor inverkan på revisorns

välbefinnande. Välbefinnandet i arbetslivet har bland annat definierats som trivsel, engagemang och lycka (Locke, 1969, refereras i Xanthopoulou, *et al.*, 2012). Ett minskat välbefinnande kan leda till minskad livstillfredsställelse och ökad frånvaro på arbetsplatsen (Beauergard, 2011). Arbetsgivaren måste aktivt arbeta med att höja revisorns välbefinnande eftersom detta kan leda till högre engagemang (Locke, 1969, refereras i Xanthopoulou, Bakker & Ilies 2012), arbetsglädje (*Ibid.*), trivsel (*Ibid.*) och välmående (Wright & Huang, 2012). Genom att ha en stark employer branding strategi som stödjer ovanstående faktorer kan byråerna behålla revisorerna samt motivera och inspirera dem till att göra ett bra arbete samt må bra på arbetsplatsen (Backhaus & Tikoo, 2004).

Många studier är gjorda inom employer branding (Backhaus & Tikoo, 2004; Chhabra & Sharma, 2011; Florea, 2011; Rampl & Kenning, 2012) och aktuella artiklar har påvisat att välbefinnande (Beauergard, 2011; Boxall & Macky, 2014; Wright & Huang, 2012) är av stor vikt generellt i arbetstagares arbetsliv idag. Vi har dock inte funnit någon forskning som undersöker hur employer branding strategin kan leda till välbefinnande hos revisorer. I dagens samhälle där höga prestationskrav förekommer på revisionsbyråer, är det av vikt att arbetsgivaren arbetar med tankar kring att revisorn inte bara ska prestera utan även ha ett högt välbefinnande på arbetsplatsen. Det vill säga arbetsgivarens ansvar gentemot samhället. Vi har därmed valt att utforska revisionsbranschen, där den enskilde individen är viktig för organisationens fortlevnad. Vi har inte funnit forskning som har visat på att employer branding inverkar på revisorns välbefinnande. Därav är det av relevans att utforska employer branding strategin, och hur den inverkar på revisorns välbefinnande. Vidare kan forskningens resultat bidra till arbetsgivarens utveckling av deras employer branding inom revisionsbranschen samt hur strategin kan inverka på välbefinnandet. Tidigare forskning saknar studier om hur employer branding inverkar på revisorns välbefinnande. I denna studie introduceras ett nytt perspektiv på hur revisorns välbefinnande inverkas av revisionsbyråns employer branding strategi. Vidare kan också studien visa på vilket område inom respektive extern- eller intern employer branding som inverkar mer på revisorns välbefinnande. Vilket leder till att arbetsgivaren får en förståelse för hur employer branding strategin ska utformas för att i störst möjliga utsträckning inverkar på arbetstagarens, revisorns, välbefinnande.

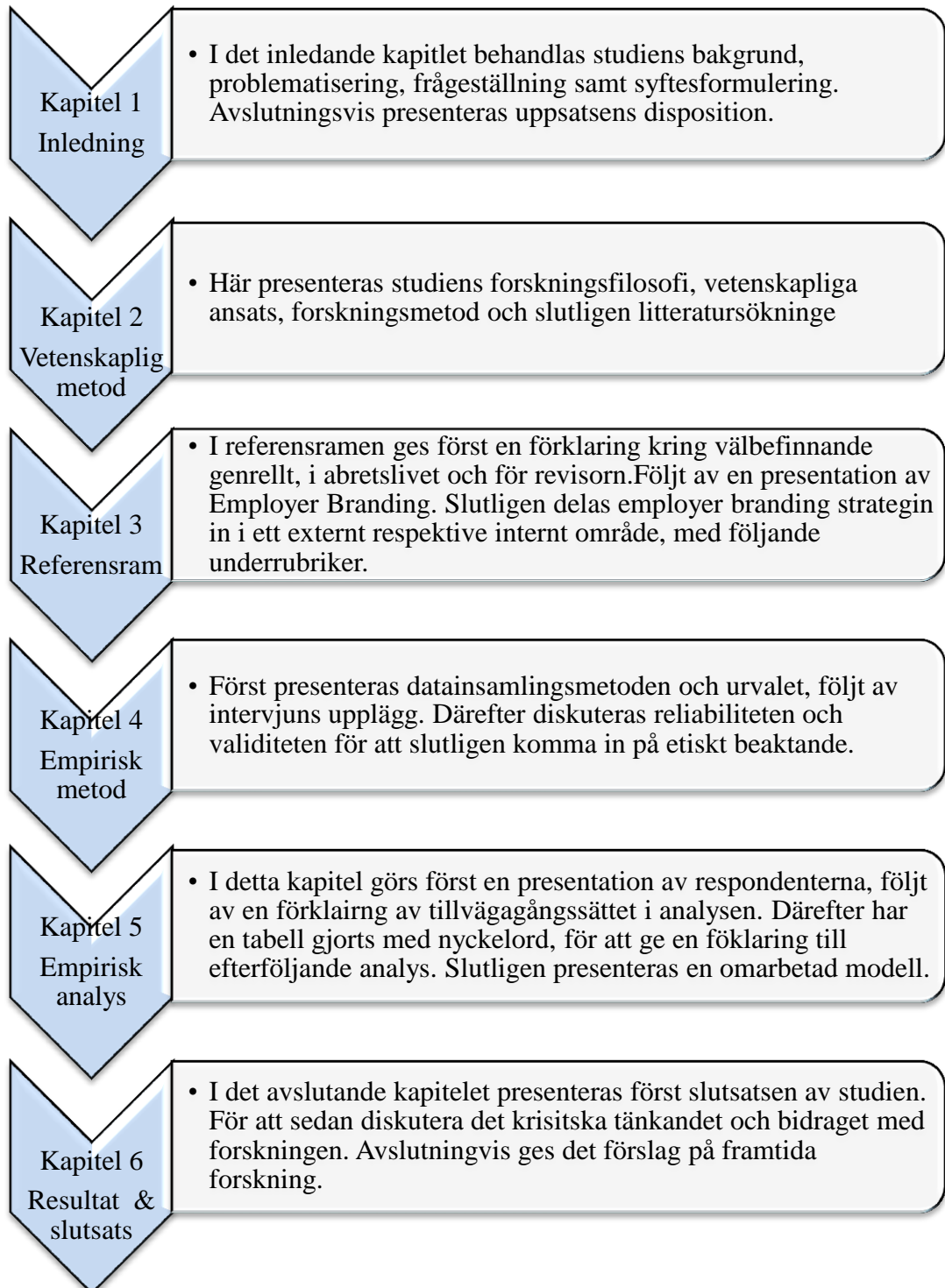
### **1.3. Frågeställning**

Hur upplever revisorn att byråns employer branding strategi inverkar på välbefinnandet?

#### **1.4. Syftesformulering**

Syftet med uppsatsen är att utforska hur revisorn upplever att välbefinnandet inverkas av employer branding strategin. Studien kan bidra till befintlig forskning om employer branding strategin genom att introducera ett perspektiv på hur revisorns välbefinnande inverkas av employer branding strategin.

## 1.5. Disposition



## 2. Vetenskaplig metod

---

*Kapitel två introducerar och redogör den valda forskningsfilosofin, vetenskapliga ansatsen och val av forskningsmetod. En interpretivistisk filosofi är utgångspunkten i vår studie, då tolkning och förståelse ligger i fokus. Valet av forskningsansats är abduktion eftersom vi vill växla mellan empiri och teori. För att få utvecklade svar som går på djupet anser vi att en kvalitativ studie lämpar sig. För att besvara forskningsfrågan anses intervjuer som den mest relevanta metoden.*

---

### 2.1. Forskningsfilosofi

Positivism och interpretivism är två inriktningar som epistemologin tar upp (Bryman & Bell, 2011). I den positivistiska filosofin antas det att endast det som observeras med sinnen kan ses som riktig kunskap. Det ska vara observerbar faktisk data som forskaren kan mäta på ett objektivt tillvägagångsätt, för att sedan kunna generalisera (*Ibid.*). Det är av vikt inom positivistisk tradition att inte influera sin forskning med egna värderingar. Därtill ska det även poängteras att i en positivistisk utgångspunkt är forskaren inte ute efter att tolka empiri, utan empiri visas som den verkligen är enligt naturkunskapens lagar och regler. Syftet med en positivistisk forskningsfilosofi blir därmed att testa hypoteser som förkastas eller inte förkastas (*Ibid.*).

Den interpretivistiska filosofin, även kallad antipositivism, har sin utgångspunkt i att företeelser i den här världen är unika och komplexa som därmed inte går att generalisera (Bryman & Bell, 2011). Forskare som använder interpretivistiskt tillvägagångsätt tolkar och använder egna uppfattningar i sin forskning. Det vill säga kunskap tolkas utifrån människans subjektiva tänkande. Filosofin urskiljs av att den förklarar det mänskliga beteendet, och ser människor som unika varelser (*Ibid.*). Därav kommer utgångspunkten i denna studie vara interpretivism filosofi.

### 2.2. Vetenskaplig ansats

Vår vetenskapliga forskningsansats är abduktiv, en kombination utifrån induktiv och deduktiv ansats (Alvehus, 2013). En abduktiv ansats innebär att forskaren växlar mellan empiri och teori och under processens gång kan justera teorin. Med detta menas att verkligheten kan uppfattas utifrån tidigare teorier i ämnet, men de är inte huggna i sten, utan istället används tidigare teorier som idégivare (*Ibid.*). Detta för att hjälpa till att finna mönster och få förståelse för verkligheten, som i sin tur kan leda till nya insikter i det empiriska materialet.

Om vi istället utfört vår studie utifrån en deduktiv ansats hade vi utifrån vad som är känt om ett visst employer branding område, exempelvis social media, motivation och aktiviteter, skapat hypoteser som sedan prövats mot det empiriska materialet (Bryman & Bell, 2011). Då skulle vi grundat vår studie på redan etablerad forskning om employer branding strategin och välbefinnandet, för att sedan testa det i empiri. Vi skulle i detta fall försökt finna samband mellan skilda variabler och med hänsyn till dessa konstruera hypoteser som sedan skulle prövas (*Ibid.*).

Employer branding är ett ämne som inte är helt utforskat. Tidigare forskning inriktar sig till stor del på att förklara fenomenet employer branding eller att förklara diverse delar inom det externa- respektive det interna området, så som till exempel reklam och sponsring inom det externa området och arbetsmiljö inom det interna området. Vi har ej funnit någon studie som tar hänsyn till hur employer branding strategin inverkar på den anställdes välbefinnande. Endast få artiklar om delar inom extern- respektive intern employer branding har funnits där även revisorn som yrkesroll har använts. Det vill säga att vi identifierat särskilda områden inom extern eller intern employer branding, som är kopplade gentemot revisorn men inget som är kopplat till välbefinnande. Forskning som både knyter revisorns välbefinnande till employer branding strategin inte är funnen.

Den redan etablerade forskningen inom ämnena employer branding och välbefinnande, vilket har varit grunden tilli vår utarbetade modell i kapitel 3.5. I synnerhet har våra antagande deducerats utifrån kunskap från tidigare forskning om employer branding och välbefinnande. Dock fann vi ett område som ej var med i employer branding strategin, men som vi ansåg väsentligt för strategin inom revisionsbranschen, praktik/erfarenhet av revisionsbranschen. Slutligen är det även här av relevans att poängtera att tidigare forskning kring både employer branding och revisorns välbefinnande har varit svårt att finna.

På grund av att forskare inte diskuterar välbefinnande, revisorn och employer branding strategin i tidigare gjord forskning bidrar vår studie till att ämnena sammanknyts. Detta i sin tur gör att arbetsgivaren på revisionsbyråer kan arbeta mot att skapa välbefinnande hos sina revisorer genom att utveckla, förbättra och på rätt sätt använda sin employer branding strategi.

### **2.3. Forskningsmetoder**

Eftersom syftet med vår uppsats är att utforska hur revisorn upplever att välbefinnande inverkas av employer branding strategin, anser vi att en kvalitativ studie bör användas. Detta eftersom en kvalitativ studie fokusera på tolkning, förståelse och förklaring (Denscombe,

2009). Valet av vilken metod som ska användas beror på vilken problemfråga uppsatsen har (Alvehus, 2013). Eftersom vår uppsats inriktar sig på utforska hur revisorns välbefinnande inverkas av employer branding strategin, behövs data som baseras på åsikter, attityder, uppfattningar, känslor och erfarenheter för att besvara problemfrågan (Bryman & Bell, 2011). Eftersom vi inte funnit någon studie som forskat kring employer branding och revisorns välbefinnande anser vi att en pilotstudie är lämplig. Detta för att kontrollera att upplägget av studien fungerar för att göra en mer fullständig studie i framtiden.

En pilotstudie kan bidra till utvecklingen av vetenskaplig forskning, dels genom att ge en preliminär plan om hur forskningen ska designas och hur sannolika utfall kan se ut. Detta gör att forskaren kan finna potentiella problem som kan uppstå i studien.

Vi anser därför att en kvalitativ pilotstudie i form av intervjuer är lämplig som insamlingsmetod. Informationen som samlas in genom intervjuer kan komplettera och bestyrka den befintliga litteraturen om employer branding och välbefinnande. Denscombe menar att intervjuer är mer djupgående än exempelvis enkätundersökningar, detta eftersom intervjuer uppmärksammar åsikter och känslor lättare. Intervjuer lämpar sig som metod när forskaren vill ställa frågor som anses vara känsliga eller av personlig karaktär (Denscombe, 2009). Eftersom revisorns välbefinnande kan anses vara en personlig fråga som i vissa fall kan vara känslig, lämpar sig därför intervjuer som metod för att svara på hur employer branding strategin påverkar revisorns välbefinnande. En fördel med denna metod är följaktligen att vi kan upptäcka det som är väsentligt och betydelsefullt för vår studie.

Intervjuer har sin betydelse i ord och skapar en bild som tillhör individuellt skapande och konstruerande (Denscombe, 2009). Individuella intervjuer ger oss en chans att genererar förståelse för varje enskild revisor, vilket vi anser vara av stor vikt då vi vill se hur välbefinnandet inverkas av employer branding strategin. Dessutom ger intervjuer en chans till revisorn att klargöra sina tankegångar, förklara sina uppfattningar och identifiera vad de anser vara de avgörande faktorerna (Ibid.).

Om vi istället utfört en kvantitativ studie i form av enkäter skulle vi nått ut till fler i populationen (Denscombe, 2009). Enkäter ger en möjlighet att mäta resultaten på ett noggrant sätt och vi skulle ha möjlighet att kartlägga revisorns inställning och åsikt kring employer branding och välbefinnande. Vi skulle fått en objektiv och allmän bild över hur revisorn inverkas av employer branding strategin, för att sedan dra generella slutsatser för hela revisionsbranschen. Men eftersom vi vill veta hur revisorn upplever och inverkas av strategin

anser vi, att vi på ett lättare sätt kan skapa förståelse om detta kvalitativt. Vi genererar då personliga och utvecklade svar vilket vi anser vara väsentligt för att för att skapa förståelse kring hur employer branding strategin kan kopplas till revisorns välbefinnande

#### **2.4. Litteratursökning**

Litteraturen som används i denna uppsats och som legat till grund för referensramen består främst av vetenskapliga artiklar (peer review), som inhämtas från databaserna Högskolan Kristianstads Summon och Google Scholar. Utöver litteratur så som vetenskapliga artiklar har även annan litteratur och Internetkällor används, men inte i samma omfattning som de vetenskapliga artiklarna. Detta på grund av att vi värdesätter vetenskapliga artiklar högre, då de utgår från vetenskap som baseras på nya upptäckter och att de är vetenskapligt granskade. Dessutom anser vi att resultaten i vår studie får en högre trovärdighet och tillförlitlighet, vid användning av vetenskapliga artiklar. Sökord som vi bland annat använt oss av är: *Auditor, auditing profession, employer branding, well-being, social media, advertising, motivation* samt *culture*. Vi har hämtat artiklarna från olika journaler och från olika forskare, för att få en objektiv syn på området. Vi har i så stor utsträckning som möjligt använt oss av nyare och aktuella artiklar. Detta eftersom vetenskapen hela tiden utvecklas och nya upptäckter påträffas. Dock har vi i vissa fall ansett att artikeln varit väsentlig trots att de varit äldre. Litteratur, så som böcker, och hemsidor har främst används för djupare förklaringar av olika begrepp samt för att jämföra olika revisionsbyråer.



### 3. Referensram

---

*Vår studie syftar till att skapa förståelse om det finns någon koppling mellan en revisionsbyrås employer branding strategi och revisorns välbefinnande. Först krävs det en förståelse om välbefinnandet, generellt, i arbetslivet samt i revisionsbranschen. Efterföljande avsnitt handlar om employer branding. Employer branding strategin delas upp i två områden, extern – och intern employer branding som närmre förklaras. Avslutningsvis presenteras en modell, där extern och intern employer branding kopplas till revisorns välbefinnande.*

---

#### 3.1. Välbefinnande

Välbefinnandet ingår i forskningsområdet hälsa och World Health Organizations definition av hälsa är ”Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity” (2015). Under åren har välbefinnandet även uppmärksamrats av organisatoriska forskare, då med inriktningen välbefinnandet på arbetsplatsen (Danna & Griffin, 1999). Utifrån känslomässiga, fysiska, psykologiska och mentala perspektiv har ämnet välbefinnandet på arbetsplatsen tagits upp som fråga (*Ibid.*).

##### 3.1.1. Välbefinnande generellt

Termen välbefinnande kan kännas svår och ibland oklar att förstå. Rath och Harter (2010, refereras i Wright & Huang, 2012) definierar välbefinnande som alla de saker hos människan som är viktiga för hur individen tänker och upplever sitt liv.

Forskare har funnit indikatorer som inverkar på välbefinnande. Ryan och Deci (2000) fann tre faktorer som påverkar välbefinnandet; självständighet, kompetens och tillhörighet. Uppfylls faktorerna ökar motivationen och den psykiska hälsan. Om de tre faktorerna däremot inte infrias minskas välbefinnandet. Annan forskning (Bognar, 2008) tar upp faktorer som; prestation, förståelse, njutning, djupa personliga relationer och frihet. Bognar (2008) menar att faktorerna inte är oskiljaktiga från varandra. Om tillexempel en person börjar prestera, ökar glädjen, vilket gör att det går bättre i livet för personen, som kan leda till att personen är mer villig att slutföra projekt. Personen kommer tycka projekten är roliga att utföra och sannolikt känna sig mer tillfredsställd.

Hur välbefinnandet uppnås är väldigt skilt mellan olika kulturer, vilket grundas i att specifika mål påverkas av den kulturella andan. Ryan och Deci (2000) konstaterade i sin artikel att även mycket effektiva människor inte uppnår det optimala välbefinnandet. Detta på grund av att de psykologiska behoven inte uppfylls eftersom de inte utför sina mål på ett framgångsrikt sätt.

### 3.1.2. Välbefinnande i arbetslivet

Välbefinnande på arbetsplatsen har blivit ett alltmer aktuellt ämne, och Danna och Griffin (1999) menar att arbetstagarens välbefinnande är en fråga av tyngd som måste fortsätta att uppmärksammas. Detta på grund av att forskare och arbetsgivare funnit att välbefinnandet på sikt kan påverka både arbetstagaren och organisationen på ett ogynnsamt sätt (*Ibid.*). Eftersom arbetare vistas ungefär en tredjedel av sitt vakna liv på arbetet (Conrad, 1988, refereras i Danna & Griffin, 1999), är det av vikt att de anställda har en hög nivå av välbefinnande, så att de fortsätter att prestera för företaget.

Tidigare forskning har funnit att välbefinnande hos människor kan variera och uppstå i olika nivåer beroende på bland annat arbetsvillkor och mottaglighets grad (Xanthopoulou, *et al.*, 2012). Locke (1969, refereras i Xanthopoulou, *et al.*, 2012) menar att trivsel, engagemang och lycka är tillstånd som inverkar på välbefinnandet. Wright och Huang (2012) är inne på samma spår och menar att välbefinnande beror på hur vi mår, arbetslivserfarenheter och hur individer bearbetar olika former av känslor. Däremot anser Boxall och Macky (2014) att en hög status, inblandning i arbetsprocesser och balans mellan arbete och fritid påverka välbefinnandet. Balansen mellan arbetslivet och familjelivet tar även Beauregard (2011) upp som positiv inverkan på välbefinnandet, men utöver det menar hon att organisationens kultur och stöd för ansträngningar inverkar på utfallet av välbefinnandet.

Som ovanstående stycke nämner är balans mellan arbetslivet och familjelivet en viktig detalj som inverkar på välbefinnandet (Beauregard, 2011; Boxall & Macky, 2014). Uppnås inte denna balans finns det en risk att organisatoriska konsekvenser kan framkomma, i form av ökad frånvaro, minskad arbetsinsats eller individuella emotioner så som minskad livstillfredsställelse samt ökad fysisk och psykisk påfrestning (Beauregard, 2011). Chefer spelar en stor roll i arbetet mot balans mellan arbetslivet och familjelivet, och det kan vara av betydande vikt att cheferna erbjuder emotionellt stöd för sina arbetstagare. Detta stöd kan till viss del minska oron för att kombinera arbetslivet med hemmet, speciellt för de kvinnliga anställda. Även Boxall och Macky (2014) menar att kvinnor har sämre balans mellan arbetslivet och privatlivet. Om chefer istället för att vara likgiltiga inför sina anställdas privatliv i kombination med arbetslivet stödjer dem att finna balans, är chansen stor att arbetstagarnas välbefinnande ökar. Faktorer som till exempel; större självständighet, rättvis belöning, bättre utvecklingsmöjligheter (Boxall & Macky, 2014) samt att ledningen är mer supportande och hjälpande, hjälper speciellt kvinnorna att känna mer välbefinnande i sitt arbete (Beauregard, 2011). Faktorer som kan bidra till obalans mellan arbetet och privatlivet

och därmed sämre välbefinnande, för både kvinnor och män, är att högre nivåer av arbetsintensitet. En högre arbetsintensitet kan medföra ökad trötthet och stress (Boxall & Macky, 2014).

Det psykologiska beteendet är i tidigare forskning (Xanthopoulou, *et al.*, 2012) diskuterad som något som inverkar på välbefinnandet. Det räcker inte att en person har en positiv inställning till arbetet. Utan en kombination av personen och miljön måste undersökas för att fastställa välbefinnandet. Xanthopoulou, *et al.* (2012) menar vidare att positiva känslomässiga reaktioner i arbetslivet kan leda till att den anställdes välbefinnande ökar. Detta beror på att arbetstagaren utvärderar sitt arbete, vilket kan leda till att deras grad av hopp ökar.

Välbefinnande bör, enligt Wright och Huang (2012) definieras som en global bedömning. Bedömningen bör därmed innefatta livet som helhet. Faktorer som forskarna (Wright & Huang, 2012) anser bör vägas in är; arbetsresultat bestående av arbetsprestation, om arbetstagaren lyckas hålla kvar anställda, arbetsolyckor, sjukdagar och frånvaro, kundengagemang, kvalitetsbrister, lönsamhet samt hälsoreultat så som hälsa, övervikt och sjukdomar. Genom att beakta dessa faktorer kan det konstateras att inte enbart positiva element bör vägas in i bedömningen, utan även områden som kan påverka välbefinnandet på ett negativt vis. Detta för att helhetsbilden ska bli så rättvisande som möjligt. Slutligen är en viktig aspekt i Wrights och Huangs (2012) artikel att individer är olika, vilket innebär att vissa personer är mer benägna att uppleva positiva känslor medan andra individer tenderar att uppleva negativa känslor. Detta kan inverka på nivån av välbefinnande på arbetsplatsen.

### **3.1.3. Välbefinnande i revisionsbranschen**

Revisionsyrket är ett yrke där fördelningen av uppdrag är ojämnt fördelat under året (Greenhaus, *et al.*, 1997). Enligt en studie av Collins och Killough (1992, refereras av Greenhaus, *et al.*, 1997) arbetar revisorer under högsäsong i genomsnitt 59 timmar per vecka. Yrket kännetecknas av att utföra många uppgifter med flerdelade problem som kräver hög kompetens (Broberg, 2013). Den höga nivån av svåra problem som revisorn möter i sina uppgifter kan vara en potentiell stressfaktor (Greenhaus, *et al.*, 1997) och studier antyder att revisorn upplever tidspress och överbelastning (Collins & Killough, 1992, refereras i Greenhaus, *et al.*, 1997).

Forskning har dessutom visat att revisionsbranschen har en hög omsättningshastighet av revisorer (Chi *et al.*, 2013; Reed *et al.*, 1994) som hävdas bero på svårigheter att balansera yrket med familjelivet (Greenhaus, *et al.*, 1997). Balans mellan yrkesliv och familjeliv kan ses

som en rollkonflikt för revisorn (Reed *et al.*, 1994). Rollkonflikten har visat sig vara speciellt svår för kvinnliga revisorer (Chi *et al.*, 2013; Reed *et al.*, 1994). Oförmågan att hantera stressen som uppstår vid en rollkonflikt kan indikera på att arbetsgivarens stöd varit otillräckligt (Reed *et al.*, 1994).

I ovan text kan det konstaterats att forskning har indikerat faktorer som inverkar på välbefinnandet, dock har forskare inte har iakttagit områden som till exempel, social media, reklam och sponsring, varumärke och rykte, praktik och internutbildning. Detta är områden som ingår i Employer Branding strategin.

### **3.2. Introduktion till employer branding**

Employer branding ingår i forskningsområdet företagsekonomi och organisation, och är ett marknadsföringsverktyg för arbetsgivarna. Ur ett marknadsföringsperspektiv, finns det en tendens att se världen i termer av varumärken (Morley, 2009, refereras i Florea, 2011). Forskning om varumärke och marknadsföring är inte tillräckligt, då det riktar sig gentemot allmänheten. Därför krävs det forskning inom området employer brand, eftersom detta istället syftar på att nå ut till nya och potentiella medarbetare (Backhaus & Tikoo, 2004).

Precis som produkter och tjänster skapar föreställningar hos kunderna, gäller samma sak för arbetssökande angående potentiella arbetsgivare. Föreställningarna om arbetsgivaren ligger till grund för beslutet huruvida den arbetssökande väljer att acceptera eller neka anställningserbjudande (Barber, 1998, refereras i Collins & Stevens, 2002). Employer branding är ett relativt nytt och växande område inom företag. (Sivertzen *et al.*, 2013). Det är en del av både den externa och interna marknadsföringen, som anses underutvecklad och specifikt delen som handlar om arbetsgivarens ”attraktion” (Berthon *et al.*, 2005). Nedan följer definitioner om hur olika forskare har uppfattat och definierat employer branding.

*The Employer Brand establishes the identity of the firm as an employer. It encompasses the firm's values, systems, policies, and behaviors toward the objectives of attracting, motivating, and retaining the firm's current and potential employees (The Conference Board, 2001, s10)*

*The concept of Employer Branding addresses the proactive management of an organisation's image as an employer, as perceived by current and potential employees, and, to a lesser degree, by the public (Rampl & Kenning, 2012, s 219).*

*Employer Branding represents a firm's efforts to promote, both within and outside the firm, a clear view of what makes it different and desirable as an employer (Backhaus & Tikoo 2004 s 501).*

*The package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company. (Ambler & Barrow 1996 refereras i Backhaus & Tikoo 2004 s 502)*

Citaten ovan tyder på att employer brand kan ha många olika definitioner. Dock så kan det urskiljas att forskarna (The Conference Board, 2011; Rampl & Kenning, 2012; Backhaus & Tikoo, 2004) betonar samma huvudkomponenter. Gemensamt för alla definitioner är att det handlar om att bilda en uppfattning, medvetenhet eller attraktion gentemot potentiella och nuvarande anställda.

Företag som vill vara framgångsrika måste sälja jobbet till nuvarande och potentiella anställda innan de kan sälja tjänster till kunderna (Sasser, 1976, refereras i Ewing & Caruana, 1999). Ett starkt employer brand kan skapa konkurrensfördelar genom att attrahera medarbetare med överlägsna färdigheter och kunskaper (Berthon *et al.*, 2005). Dock är det även viktigt att utveckla och motivera befintliga anställda, även kallat de "interna kunderna" och tillgodose deras behov och önskemål. Detta för att de organisatoriska målen ska nås (Berry & Parasuraman, 1991 refereras i Berthon *et al.*, 2005). Utöver ovanstående behov, måste varje företag, oavsett dess verksamhet och marknad engagera rätt personer att göra rätt insatser. Därför ligger inte vikten i att bara attrahera potentiella medarbetare, utan att attraherar "rätt" person jobb vid rätt tidpunkt (Florea, 2011).

Employer branding strategin är det som utformar ett företags employer brand och inkluderar externa och interna områden (Backhaus & Tikoo, 2004). Främjande av employer branding strategin externt kommer göra det attraktivt för potentiella arbetstagare att söka jobb hos företaget, medan främjande av det interna employer branding strategin kommer leda till en ökad lojalitet hos de anställda (Minchington, 2007, refereras i Chhabra & Sharma, 2011). Har företaget en stark employer branding strategi så är organisationen inte till samma grad begränsade av sin rekryteringsbudget, på grund av att företags arbetsstyrka blir rekryterare för arbetsgivaren. Som nämnts ovan är detta en av de största fördelarna med att ha ett starkt varumärke som arbetsgivare (Florea, 2011).

Revisionsbyråer är beroende av sin personal och deras kompetens, eftersom varje uppdrag består av moment som är unika och varierande och därför inte går att automatisera. Därför måste en revisor klara av att hantera fria bedömningar (Brante, 1988; Carrington, 2014). Det är sålunda av stort värde för arbetsgivaren att finna rätt talanger för revisionsarbetet samt att alla anställda revisorer är motiverade till att göra ett bra jobb (Chi, *et al.*, 2013).

### **3.3. Extern employer branding**

Det externa området av employer branding strategin etablerar arbetsgivaren på arbetstagarmarknaden för att få möjligheten att kunna attrahera de bästa möjliga arbetstagarna. Forskning tyder på att ett unikt varumärke kan generera möjligheter för företaget att finna unika potentiella anställda (Backhaus & Tikoo, 2004). Extern employer branding förklaras som den del där nya medarbetare attraheras. För att skapa ett starkt externt employer brand är det av vikt att anställda med ledande befattningar, Human Resources avdelningen och marknadsföringsavdelningen, tillsammans involveras i utformandet av företagets employer brand (Punjaisri *et al.*, 2008).

Marknadens behov är dynamiskt och företagets employer brand måste ständigt förbättras för att mätas med behoven, att locka till sig fler talanger. Utåt sett är det viktigt att företaget har en bra strategi som lockar de talangfulla medarbetarna. Om ett företag exempelvis måste säga upp anställda kan detta leda till en negativ syn utåt (Backhaus & Tikoo, 2004; Sullivan, 2004).

För att få en mer djupgående kartläggning över områdena i det externa employer branding strategin, kommer nedanstående avsnitt beskriva olika element som ingår i den externa strategin. Avsnitten innefattar; social media (Sivertzen *et al.*, 2013), reklam och sponsring (Jalleh *et al.*, 2002), varumärke och rykte (Hepburn 2005) samt praktik (Maertz Jr, Stoeberl & Marks, 2013). De tre första delarna identifierades i tidigare forskning (Hepburn, 2005; Jalleh *et al.*, 2002; Sivertzen *et al.*, 2013) om employer branding strategin. Praktik är däremot inte funnen i tidigare forskning angående employer branding strategin. Vi anser att praktik bör vara en del av employer branding strategin inom revisionsbranschen eftersom den kan vara ett verktyg för att locka till sig fler och rätt talanger till byrån.

#### **3.3.1. Social media**

De viktigaste investeringarna för att överleva i en alltmer global och konkurrensutsatt marknad, är de små förändringarna som görs. Varumärke och rykte, på stora öppna och konkurrensatta marknader, är avgörande för att attrahera medarbetare. Social media är vårt

årtiondes största källa till reklam. Att använda social media som marknadsföringsmetod är effektivt och kan nå ut till en stor del av målgruppen som företagen riktar sig mot. Social media är populärt i yngre målgrupper (Kaplan, 2009), det är därför viktigt för företag att stärka både sitt rykte och varumärke på dessa sociala medier, för att attrahera nya talanger till sitt företag (Sivertzen *et al.*, 2013).

Förutom att använda sociala medier för att attrahera nya talanger, är sociala nätverk en beprövad metod för att bygga affärsrelationer. Sociala nätverk har blivit ett effektivt sätt att hjälpa människor att skapa en ”gemenskaplig” plats (Kaplan, 2009). LinkedIn är med sina 40 miljoner medlemmar det primära sociala nätverket för professionella företag (*Ibid.*). Revisorer kan exempelvis gå med i flera olika undergrupper; nuvarande och tidigare revisorer i en specifik byrå etcetera.

Eftersom revisionsyrket är ett komplext yrke och informationsintensivt, är det viktigt för en revisor att hålla sig uppdaterad på regler och lagar. Nya regler och lagar kan i vissa fall vara svåra att tolka (Kaplan, 2009). Revisorer som deltar i sociala nätverk kan skapa sig fördelar genom att ha tillgång till aktuella nyheter och trender. Dessutom kan revisorer emellan ställa frågor och svar och dela kunskap med varandra. Revisorer som är kunniga på expertområde kan skapa sig en högre status och bli erkänd på sociala nätverk.

Användningen av sociala medier blir alltmer vanligt som en komponent i employer branding kampanjer och därmed i rekryteringsprocessen (Sivertzen *et al.*, 2013). Strävan efter att vara en eftertraktad arbetsgivare på marknaden samt anställa kompetenta medarbetare är vad organisationer strävar efter. Rekryteringen påverkar både antalet som söker men också vem som söker jobbet (Gatewood *et al.*, 2011, refereras i Sivertzen *et al.*, 2013). För att underlätta rekryteringsprocessen används internet som en källa (Borstorff *et al.*, 2005; Walker *et al.*, 2011, refereras i Sivertzen *et al.*, 2013). Ryktet som cirkulerar på sociala medier, eller liknande, blir därför en bidragande faktor till vart en arbetssökande söker, då de ofta överväger olika organisationer när de söker jobb (Cable och Turban, 2003, refereras i Sivertzen, 2013)

Sivertzen *et al.* (2013) studie resulterar i att användningen av sociala medier, vid employer branding strategi kampanjer, kan vara till stor hjälp för att både bygga ett gott rykte men även stärka varumärket. Vidare är detta av stor relevans eftersom företagets rykte och avsikten med att söka jobbet har ett tydligt positivt samband.

### 3.3.2. Reklam och Sponsring

Både sponsring och reklam används för att kommunicera ett företags budskap och tjänst till målgruppen på marknaden. Dock kan målen med sponsring och reklam vara av olika karaktärer (Jalleh *et al.*, 2002). Reklamens budskap styrs av annonsören och är en betald kommunikation (Javalgi *et al.*, 1994 refereras i Jalleh *et al.*, 2002). Med hjälp av reklam kan företaget skapa önskvärda attribut i konsumenternas sinnen (Collins & Stevens, 2002). Sponsring däremot ska koppla budskapet med sponsringen med en händelse eller organisation (Pham, 1992 refereras i Jalleh *et al.*, 2002). Kommersiell sponsring påverkas främst med hjälp av varumärket, logo, symboler eller företagets image (Jalleh *et al.*, 2002).

När människor kommer i kontakt med reklam och sponsring, bildar de en organisatorisk bild som definierar uppfattningar om företaget. Dessa organisatoriska bilder bistår människorna att urskilja företaget från konkurrenterna och uppmuntrar människor att utveckla känslor till företaget (Cable & Yu, 2006).

Forskning har visat på att rekryterings *reklam* som exempelvis broschyrer och tidningsannonser har effekt på employer branding image (Collins & Stevens, 2002). I studien påträffades att reklam signifikant relaterade till individers uppfattning om företaget och om arbetstillfället. Med hjälp av det kan företagen skapa positiva intryck (*Ibid.*) för individerna genom att göra information lättillgänglig via platsannonser, webbplatser med mera.

I revisionsbranschen har reklam länge setts som oetiskt och kränkande, på grund av den professionella anständigheten som revisorsyrket innebär (Clow Stevens, McConey & Loudon., 2009; Ellingson, Hiltner, Elbert & Gillett, 2002). Kanske något långsamt har reklam från revisorer nu allmänt blivit accepterat och har blivit ett marknadsföringsverktyg (Ellingson *et al.*, 2002). Studier har visat att revisorer är eniga om att marknadsföring blivit en viktig del för revisionsbranschen, samt att många revisorer bör involveras i marknadsföringsinsatser (*Ibid.*). Därför är det viktigt för varje enskild revisor att möta de nya kraven och aktivt engagera sig i marknadsföringen (Broberg, 2013) och på så vis behålla befintliga klienter samt övertyga nya att söka till deras revisionsbyrå (Broberg, Umans & Gerlofstig, 2013). Tidigare forskning har dessutom visat att användningen av reklam kan tvinga byråer att bli mer konkurrenskraftiga och mer serviceinriktade mot sina klienter och därmed skapa en positiv inverkan på kvalitén i revisionstjänsterna (Clow *et al.*, 2009).

De två huvudsakliga kommunikationsmålen för *sponsring* är medvetenhet och varumärkets attityd (Jalleh *et al.*, 2002). Forskning har visat att företagets sponsring kan förbättra både



varumärket och de organisatoriska bilderna genom att främja en positiv effekt på individer som deltar i till exempel sponsrade evenemang (Collins & Stevens, 2002). Vissa företag har valt att använda sponsring som ett utökat rekryteringsverktyg (*Ibid.*). Detta kan göras genom exempelvis sponsra ett stipendium till studenter på högskolor och universitet. Verksamheten kan då inverka på arbetssökandes attityd och uppfattning om företaget.

Dock har forskning visat att sponsring inte är ett effektivt verktyg för att påverka employer branding image (Collins & Stevens, 2002). Tänkbart är att effekten av sponsring inte är stark på grund av att få företag använder sponsring som ett rekryteringsverktyg. Detta tyder på att verksamheterna måste jobba med att skapa mer medvetenhet om sina sponsringsåtgärder om de ska dra nytta av sponsringen som ett rekryteringsverktyg (*Ibid.*).

### **3.3.3. Varumärke och Rykte**

En organisations *varumärke* kan vara allt från en term, ett namn, tecken, en symbol/design eller en kombination av dessa. Avsikten är att identifiera eller/och differentiera företaget (Ormeño, 2007, refereras i Florea, 2011). Florea (2011) påstår att genom att arbeta i ett företag som är känt för dess varumärke, ges bättre förutsättningar att jobba, mer säkerhet, eventuellt bättre löner samt möjlighet till utveckling och karriärförbättring.

Arbetsgivarna behöver kommunicera syftet med varumärket till sina arbetstagare, för att inspirera dem och hjälpa dem att förstå vad deras roll är i att stärka eller stödja varumärket. För det första måste de anställda erkännas som varumärkets ambassadörer (Harris & de Chernatony, 2001). För det andra utgör medarbetarna gränsen mellan varumärkets inre och yttre miljöer, och kan ha en kraftfull effekt på konsumenternas uppfattning av organisationen och dess varumärke (Schneider & Bowen, 1985; Balmer & Wilkinson, 1991, refereras i Harris & de Chernatony, 2001).

Vidare är det viktigt att förmedla kärnvärdet med varumärket, då detta styr de anställdas beteende. Varje varumärke ses som unikt, men det är uppfattning av värdena som är den viktiga egenskapen hos framgångsrika varumärken. Det är även viktigt att arbetsgivaren är uppmärksam på kulturen i organisationen och anpassningen till värderingarna av varumärket. Eftersom organisationskulturen omfattar en anställds beteende och antagande, vilket i sin tur styr deras beteende, kan det leda till ett beteende som skadligt kan påverka intressenternas uppfattning av varumärket (Harris & de Chernatony, 2001). Harris och de Chernatony (2001) menar därför att arbetstagarna blir centrala för arbetet med varumärkesbyggnaden och därmed kan deras beteende förstärka eller minska ett varumärkes värde. Därför påstår de att det kan

vara viktigt för arbetsgivaren att fundera över hur de anställdas värderingar och beteende kan vara i linje med ett varumärkes önskade värde.

Hepburn (2005) menar att ett rykte är: ”Ensuring a positive perception from internal and external stakeholders” (s 20, 2005). Vad du gör och vad du säger, är de två elementen som ett rykte baseras på. En arbetsgivares rykte grundas på vad den som person gör samt vad den säger att den gör, och hur detta kommuniceras till utsidan. Det är av relevans att först bestämma vilket sorts rykte företaget vill ha, för att sedan bli den typen av arbetsgivare och konsekvent kommunicera detta till alla intressenter. Detta gör att företaget effektivt och aktivt arbetar med deras arbetsgivarrykte (Hepburn, 2005). Vidare påstår Hepburn (2005) att alla företag har ett rykte, det vill säga en uppfattning om hur arbetsgivaren är som innehas av olika individer. Detta kan resultera i att arbetstagare kan se det som en spännande och intressant plats att arbeta på, som till följd skapar ett positivt rykte.

Det finns fyra områden som kräver fokus för att skapa ett positivt rykte (Hepburn, 2005). För det första, förstå vilken sorts arbetsgivare du vill vara, det vill säga sätta mål och vilka talanger de vill attrahera för att nå målen. För det andra skapa den rätta miljön, vilket innefattar mycket av den kulturella uppfattningen. För det tredje och det fjärde krävs det att utveckla, skapa och förena interna och externa kommunikationsaktiviteter. Externa aktiviteter kan exempelvis vara media och andra kommunikationskanaler (*Ibid.*).

”Kriget om talangerna” ökar konsekvent, vilket gör att ryktet blir allt mer väsentligt. Oavsett om ryktet är negativt eller positivt kommer det att påverka deras val av karriär, om att ansöka efter ett jobb inom ett specifikt företag. Även om de är villiga att stanna kvar inom organisationen. Arbetstagare har blivit alltmer selektiva, arbetet är inte enbart ett sätt att kunna betala av skulder och lån. Utan det innehar ett betydligt större värde och är av mer betydelse för medarbetaren. Ett positivt rykte spelar därmed stor roll, eftersom de företag som lockar och behåller talangerna kommer vara kapabla till att utveckla sitt företag fortare än sina konkurrenter (Hepburn, 2005). Andra fördelar som ett positivt rykte medför är; effektivare rekrytering, lättare att behålla och motivera nuvarande anställda, större diversifiering bland arbetstagarna, ökande konkurrensfördelar, positiv effekt för konsumentens uppfattande av företaget samt att företaget på långsikt kan vara mer orubbligt (*Ibid.*).

Negativ uppmärksamhet och rykte har riktats mot revisionsbranschen på grund utav avskaffandet av revisionsplikten. Oro angående revisorns oberoende är en av ståndpunkterna i

kritiken. Att upprätthålla ett rykte och ett varumärkesattribut om självständighet kan därför ses som viktigt för revisorerna och revisionsbranschen (Broberg, 2013).

#### **3.3.4. Praktik/erfarenhet av revisionsbranschen**

Praktik ingår vanligtvis inte i employer branding strategin, men vi anser att detta område kan vara viktig att betrakta inom revisionsbranschen. För att bli revisor krävs lång utbildning och det är inte lätt för arbetssökande att få en inblick i hur revisionsbyråerna fungera. En möjlighet för arbetsgivaren att skapa kontakt med framtida arbetssökare, är genom praktik. En stor förklaring till varför praktikplatser används är att det frambringa en övergång mellan universitet/högskola till arbetsmiljön. Detta kan bidra till att nya medarbetare snabbare presterar jämfört med en person som inte haft praktik på företaget (Maertz Jr *et al.*, 2013). Samtliga Big4 byråer använder sig av praktik alternativt internship program för att ge studenter en chans till inblick i revisionsbranschen (EY,2015; Deloitte, 2015; KPMG, 2015 PwC, 2015).

Andra fördelar med praktik inom revisionsbranschen är att praktikanterna får umgås med anställda, som kan ge kunskap om karriärer inom branschen. Dessutom kan praktik skapa ett större yrkesintresse och förståelse för kulturen på arbetsplatsen. Praktikanterna kan dessutom få en chans att lära sig vad de vill och inte vill arbeta med inom revisionsbranschen. Det skapar ett unikt tillfälle för praktikanterna att bedöma om de passar bra in på just det företaget/byrån (Maertz Jr *et al.*, 2013.). Detta är positivt för arbetsgivaren eftersom det är större chans att inte anställa en ny medarbetare som slutar efter ett tag. Dessutom kan arbetsgivaren på detta sätt minska sina rekryteringskostnader.

Väljer arbetsgivaren att rekrytera en före detta praktikant är sannolikheten stor att personen inte behöver lika lång anpassningsperiod och socialisering som en icke-praktikant. Dessutom har forskning visat att praktikanter som får jobb på företaget är mer lojala och i genomsnitt stannar längre på företaget (Maertz Jr *et al.*, 2013).

Det är dock inte alltid värdefullt med praktikplatser. Praktikanter och arbetsgivare har inte alltid samma förväntningar på praktiken och därmed kan upplevelsen bli att det inte har levererat någon prestation (Maertz Jr *et al.*, 2013). Till exempel om handledaren/mentorn inte har gett något stöd, haft dålig planering och återkoppling eller inte visat något engagemang kan en minskad tillfredsställelse och attityd mot byrån skapas.

Förutom ovanstående positiva och negativa kritik mot praktik, uppfyller praktikprogram ett sekundärt syfte, PR (Maertz Jr *et al.*, 2013). Om praktikanten haft en positiv tid på sin praktikplats är det en stor sannolikhet att praktikanten berättar för vänner, studenter och yrkesvägledare om hur bra byrån är. På samma vis är det om praktikanten haft ett dåligt intryck av företaget. Chansen är då stor att ett dåligt rykte sprids om företaget.

Avslutningsvis har forskning visat att kvalificerade personer är benägna att ansöka och acceptera jobbförfrågningar av företag som de har erfarenhet av (Maertz Jr *et al.*, 2013). Dessa förhållanden tyder på att praktikprogram är ett effektivt sätt att trygga en varaktig ström av talangfulla unga revisorer att gå med i byrån.

### 3.4. Intern employer branding

Det interna marknadsföringskonceptet anger att ett företags första marknad är medarbetarna (Berthon *et al.*, 2005). Huvudsyftet med det interna området i employer branding strategin är att se till att de anställda känner att ledningen bryr sig om dem och deras behov. Definitionen av intern marknadsföring sammanfattas som; uppgiften att framgångsrikt anställa, utbilda och motivera anställda att tjäna kunden väl (Ewing & Caruana, 1999).

Intern marknadsföring är, som nämnts, hur arbetsgivaren behåller och motiverar sina nuvarande anställda. Målet med den interna marknadsföringen är att de ska skapa en arbetsstyrka som gentemot andra företag är svår att imitera eller härma (Backhaus & Tikoo, 2004), samt att det ska grundas i de värderingar och de organisatoriska mål som är unikt för företaget (Chhabra & Sharma, 2011). Viktigt är också att det medarbetarna som redan finns i företaget trivs och eventuellt ser en möjlighet till att utvecklas inom organisationen (Backhaus & Tikoo, 2004). Det är även relevant att poängtera att en del av den interna marknadsföringen, employer branding, fortfarande är under utveckling, speciellt arbetsgivarens attraktion (Berthon *et al.*, 2005).

Coca-Colas välkända förre ”Chief Marketing Officer”, Sergio Zyman, har uttalat sig angående hur viktigt det är att internt se till att de anställda är fullkomligt med på företagets varumärke: *”Before you can even think of selling your brand to consumers and customers, you have to sell it to your employees”*. (s.203, 2002).

I följande avsnitt kommer delar inom interna employer branding strategin diskuteras och tas upp. Detta för att få en djupare beskrivning om ämnet. Områdena som kommer tas upp är; motivation (Chi *et al.*, 2013; Mattson, Toribörn & Hellgren 2014), internutbildning (Truitt,

2011), social kontakt och kommunikation (Baumeister & Leary, 1995), arbetsmiljö och kultur (Kalliath & Kalliath, 2012) samt aktiviteter (Theorell *et al.*, 2013). Liksom de externa delarna inom employer branding strategin har vi identifierat ovanstående områden som intern employer brand i tidigare forskning (Florea, 2011; Backhaus & Tikoo, 2004). Vilket gör det relevant att undersöka delarna och i vilken utsträckning de inverkar på revisorns välbefinnande. Vi anser att de interna områdena kommer att ha en starkare koppling till välbefinnande, eftersom de förhåller sig till individnivå och inte på ett organisatoriskt plan. Exempelvis så har motivation, välbefinnande och revisorn identifierats tillsammans i tidigare artiklar (Chi *et al.*, 2013; Chia, 2003). Detta kan indikera på att dessa är nära sammankopplade till varandra. Det vill säga hur arbetsgivaren motiverar sin revisor kan resultera i högre prestation och välbefinnande. Detta styrker därmed vårt resonemang om att de interna delarna kommer ha en starkare koppling gentemot revisorns välbefinnande.

### **3.4.1. Motivation**

Motivationen har fått en större betydelse i arbetslivet och människor gör fler byten av arbete nu än förr, för att finna välbefinnande (Chi *et al.*, 2013). Motivation finns i många olika former, allt från personlig utveckling, utmaningar och belöningar (Ryan & Deci, 2000) till uppskattning på arbetsplatsen (Mattson *et al.*, 2014). Motivation är ett begrepp som är nära besläktat med vad som gör att en person agerar eller handlar på ett visst sätt. Detta leds vidare till att det är viktigt för arbetsgivaren att förstå att dynamisk motivation är en förutsättning för att se vad som driver människor att agera på ett visst sätt (Amar, 2004).

Forskning inom ämnet motivation har indikerat på att det finns olika faktorer som motiverar anställda och oftast utgår forskaren från inre – versus yttre motivation (Ryan & Deci, 2000). Den inre motivationen lägger stor vikt till att finna arbetsglädje, uppnå sina personliga mål samt finna välmående på sin arbetsplats (Chi *et al.*, 2013; Tietjen & Myers, 1998). Yttre motivation uppstår genom exempelvis belöningar, så som bonus, (Mattson *et al.*, 2014) och förmåner (Skatteverket, 2015). Tietjen och Myers (1998) anser att det är de inre faktorerna som motiverar den anställde till att prestera. De menar att förändringen på attityden och beteendet måste komma inifrån och inte genom yttre belöningar eller faktorer. Däremot så hävdar Mattson *et al.*, (2014) i deras studie att det inte finns någon skillnad mellan inre och yttre belöningar. Bryson och Freeman (2009) menar att arbetet idag absorberar en enorm andel av livet. Vilket vidare tyder på att psykisk hälsa för (inaktiva) individer är mycket större när de flyttar till jobb med högre anställningstrygghet och när de får större arbetsglädje i sitt arbete. Detta tyder på att inre motivation kan vara viktigare än yttre.

Studier har påvisat att det finns motivationsfaktorer som påverkar positivt endast under en kort tid medan andra till och med ger negativ effekt på arbetstagarna (Mattson *et al.*, 2014). Att utforma mål som de anställda ska uppnå är en av många sätt för arbetsgivaren att få de anställda till att prestera. Målen i sig måste dock utformas rätt för att kunna framkalla motivation och därmed bättre prestation. Det som kännetecknar rätt formulerade mål är relaterade till arbetet samt att de bör vara interna. Tietjen och Myers (1998) skriver att det är viktigt att ha arbetsrelaterade mål då de tror att motivationen till att prestera uppkommer genom att medarbetarna känner arbetsglädje och är tillfredsställda med sin arbetssituation. Arbetstagarna vill prestera tillräckligt för att fullfölja sina värderingar. Något som uppkom i Mattson, *et al.* (2014) artikel är att för strikta mål kan ge negativ effekt för de som är kreativa, då deras utförande inte kan belönas på lång sikt.

Skillnaden i hur personer motiveras beror inte bara på vilken belöning de får utan också hur personen ser på belöningen (Tietjen & Myers, 1998). Många anställda tar för givet att de ska få belöning för sin prestation och ser det som en uppskattning från chefen. Bakomliggande faktorer till detta kan vara att det inte finns några uppskrivna kriterier för hur de ska uppnå till exempel bonus (Mattson *et al.*, 2014). I utbyte mot belöning utifrån resultatet är det bättre att beteendet som krävs för att uppnå resultatet ska belönas. Exempel är att om de anställda går säkerhetsutbildning ökar det inte bara intresset utan de får även en belöning för att de utbildar sig (Mattson *et al.*, 2014).

I tidigare kapitel har det nämnts att konkurrensen om arbetskraft kommer bli allt större, samt att företag vill öka sin plats på marknaden med hjälp av att ha de bästa medarbetarna (Chhabra & Sharma, 2011). Det kan därför vara aktuellt att ha motivering som behåller och engagerar yngre medarbetare. Ett exempel är att det var väldigt viktigt att klättra i karriärstegen förr (Amar, 2004), vilket det inte måste vara för dagens generation. Det är viktigt att vara medveten om att dynamiken i världen gör så att källan till nyare och att outnyttjad kunskap till stor del är annorlunda än den föregående generationen (Amar, 2004). Det är alltså viktigt för företagen att ha en insikt i vad som motiverar exempelvis unga revisorer, för att kunna forma strategier som dra till sig och behåller arbetskraften (Chia, 2003).

Det är viktigt att poängtera att organisationer som önskar att använda sig av medarbetarnas kunskap i sina produkter, tjänster eller processer måste veta hur man ska engagera människans sinne för att inkorporerar det i verksamheten. Studier som gjorts visar att

kunskaper som är inbäddade i huvudet hos de anställda är en av organisationens mest värdefulla kunskap (Hauschild *et al.*, 2001, refereras i Amar, 2004). De som kommer att lyckas är de kunskapsföretag som utvecklat en arbetsmiljö som motiverar medarbetaren att engagera sig, speciellt i ett beteende som överensstämmer med detta mål kommer att lyckas. Konkurrenskraften hos dessa organisationer kommer bli bättre, då de kommer att kunna föra lösningarna snabbare på marknaden och därmed lösa aktuella problem, förhoppningsvis snabbare än sina konkurrenter (Amar, 2004).

En undersökning har gjorts angående motivationsfaktorer, och på vilket sätt de påverkar revisorsassistenten att söka sig till revisorsyrket, samt vad som driver dem (Chia, 2003). I studien (*Ibid.*) visade sig att motivationsfaktorn som mest påverkade revisorsassistenter är materiella belöningar, meningsskapande, expertis, tillhörighet och status. Utöver detta fann Chia (2003) även skillnader i revisionsbranschen mellan män och kvinnor, där kvinnor tenderar att tidigare göra avhopp från sitt arbete som revisor (Chi *et al.*, 2013). Storleken på byrån visade sig också ha signifikant skillnad på motivationen. Revisorer som söker sig till stora byråer motiveras oftast av att finna expertisen, medan de mindre byråerna attraherar arbetstagare som söker självständighet.

Arbetsgivaren har en viktig roll för att upprätthålla motivationsnivån hos sina revisorer. För att motivationen inte ska sänkas hos revisorerna är det viktigt för arbetsgivaren att finna bra och passande strategier och policys (Chia, 2003). Revisorn vill enligt studien uppleva rättvisa, befinna sig i en bra organisationskultur samt belönas för sin prestation. Även stressen inverkar på motivationen, finns det en konflikt mellan arbetet och familjen ökar stressen vilket kan leda till motivationsbrist samt slarvigt utfört arbete (Chi *et al.*, 2013). Uppfyller arbetsgivaren ovanstående krav, ökar arbetsglädjen hos revisorn. Arbetsglädjen har en stor inverkan på motivationen, vilket leder till att revisorerna får personal som visar sig arbetsvilliga (*Ibid.*). Vidare om medarbetarna motiveras, är det lättare att få dem engagerade i handlingar som hjälper organisationen att nå sina mål (Amar, 2004).

Motivation är i helhet en väldigt viktig del i arbetslivet. Eftersom revisionsyrket är ansvarsfyllt ,mödosamt och svårt (Carrington, 2014) krävs det att revisorer belönas högt. Vi anser att förmåner, belöningar och mål är dem delar som arbetsgivaren på kort samt lång sikt kan påverka. Därav anser vi dem som viktigaste pelare i den interna employer branding strategin.

### 3.4.2. Internutbildning

Den tuffa konkurrensen mellan organisationerna är ett av de centrala ämnena i nutid (Cheng & Ho, 2001). Företag behöver utvidgas och klara av snabba omställningar i deras yttre miljö (Truitt, 2011). Högsta ledningen betonar att de anställdas prestationer är den grundläggande åtgärden för att möta konkurrensen (Cheng & Ho, 2001; Truitt, 2011). Dock har det visat sig att de anställda mest är bekymrade över sin egen grad av effektivitet och de blir allt mer medvetna om det accelererade föråldrade kunskaperna i arbetsmiljön (Cheng & Ho, 2001).

Forskning tyder på att arbetsgivarna måste utöka kunskapsbasen, utbilda och utveckla sina anställda effektivt för att få de anställda att bli mer inriktade på karriärmöjligheter och skapa personlig motivation (Truitt, 2011). Att utrusta sina anställda med ny kunskap blir en överlevnadsstrategi som kan medföra förbättrad arbetsprestation och framtida karriärmöjligheter för personalen (*Ibid.*). Därför kan utbildning skapa en win-win situation för både organisationen och arbetskraften.

Chiaburu & Teklab (2005, refereras i Truitt, 2011) definiera utbildning som den avsiktliga satsningen som är skapad för att förbättra faktorer som individuella arbetsprestationer. Förutom en förbättrad arbetsprestation läggs mycket vikt vid personalutveckling. Formella och informella utbildningsmöjligheter är tänkta att fungera som en insats för att utveckla talanger. Att gynna talanger kan skapa konkurrensfördelar hos organisationen (Bowling, 2007). Cheng och Ho (2001) menar att utbildning därutöver är relaterat till den kompetens en anställd måste anskaffa för att öka sannolikheten att åstadkomma organisationens mål. Om utbildningen som erbjuds de anställda anses värdefull kan det hjälpa till att reducera negativa känslor som ångest och frustration etcetera.

Inom professionella tjänsteföretag finns det krav på internutbildning i arbetet (Brante, 1988). Eftersom lagar och regler kontinuerligt ändras inom revisionsbranschen är det av vikt att upprätthålla en hög kompetensnivå hos revisorerna, vilket internutbildning bidrar med. Dessutom måste en revisor som vill bli auktoriserad utföra utbildning utifrån ett utbildningsprogram som omfattar minst 1500 timmar revision (FAR).

Trots de positiva egenskaper som utbildning ger utfall till och all forskning som visar att utbildning är avgörande för organisationers framtid, är det oftast utbildningsprogram som vanligen stryks under dåliga ekonomiska tider (Knoke & Kalleberg 1994; Liu, 2002). Att inte få adekvat utbildning kan leda till en känsla av minskad kompetens hos de anställda. Detta kan leda till konflikter mellan arbetsgivare och arbetstagare till exempel klagomål som kan



kosta pengar, tid och energi för företaget och dåliga attityder som kan leda till sämre resultat (Truitt, 2011). Om arbetsgivaren inte löser ovanstående problem är risken stor att anställda säger upp sig som resulterar i efterföljande förluster för organisationen (*Ibid.*).

### 3.4.3. Social kontakt och Kommunikation

Tidigare forskning om ämnet social kontakt har kommit fram till att behovet att tillhöra inte är ett krav utan medfött bland individer (Baumeister och Leary, 1995). Tillhörighet har en stark inverkan på flera personer och starka effekter på känslomässiga mönster. Brist på tillhörighet kan ha en inverkan på hälsa och välbefinnande (*Ibid.*). Baumeister och Leary (1995) menar också att tillhörighet förenas med motivation. Genom att förstå varför människan känner tillhörighet och varför det är viktigt, gör att chefer lättare kan ta tag i problem angående den sociala interaktionen.

Sociala kontakter blir mer tillfredsställande om det sker upprepande gånger med samma person, än om det sker med olika personer. En arbetsplats med ständig förändring på personalfronten kan därmed ha en koppling till att välbefinnandet minskar. Brist på samhörighet och social interaktion kan leda till allvarliga deprimerande beteende samt andra skadliga effekter (Baumeister och Leary 1995). Revisionsarbetet är beroende av social kontakt. Dels för att revisorn jobbar i team och hjälps åt med utförandet av revisionen (Carrington, 2014) samt eftersom revisorns yrke är informationsintensivt (Kaplan, 2009).

I en undersökning gällande socialisering på ett stort urval chefer i USA, framkom det att kommunikation och mentorskap är nära besläktat med socialiseringen (Parker & Rainey, 2012). Vidare konstaterades att motivation och kommunikation är nära besläktade med varandra, samt att offentliga chefer är mer involverade med socialt kommunikationsbeteende.

Social kapital teorin (*social capital theory*) resulterar i att socialt utbyte och kommunikation borde påverka organisationens resultat, både inre och yttre jobb attityder (Brodt, *et al.*, 1998; Leana & Pil 2006, refereras i Park & Rainey, 2012). Social interaktion eller kommunikation ska enligt resultaten även bidra till ökad tillgång av relevant information, rådgivning samt trivsel i arbetet.

Kommunikation mellan kollegor och kunder, feedback, telefonsamtal, frågor kollegor emellan samt återkoppling är alla faktorer som revisionsyrket till stor del handlar om (Broberg, 2013). Tidigare forskning påvisade att kommunikation är den aktivitet som revisorn spenderar mest tid på. En tredjedel av arbetsdagen på kontoret ägnar sig revisorn åt kommunikation (*Ibid.*).

Enligt Park och Rainey (2012) påverkar kommunikation, i positiv riktning, anställdas attityder. Det beror på att fler sociala band skapas, vilket kan leda till högre nivå av kunskap och resursfärdigheter. Detta eftersom det blir lättare att sprida nya idéer, kunskap, värderingar och normer mellan arbetstagarna. Ytterligare kan sociala band mellan arbetstagarna bidra till att den kulturella nivån ökar, vilket kan leda till att medarbetarna blir mer anpassningsbara i sin arbetsmiljö.

#### **3.4.4. Arbetsmiljö och Kultur**

*Kultur* definieras ofta som gemensamma överenskommelser, omdömen och normer (DiMaggio, 1994, refereras i Leroch, 2014). Den förs vidare både mellan generation till generation och individ till individ (Leroch, 2014).

Att skapa en arbetskultur som innefattar vikten av balans mellan yrkesliv och familjeliv, utveckling, engagemang och karriär kan vara nyckeln till att åstadkomma välbefinnande hos de anställda (Kalliath & Kalliath, 2012). Revisionsbranschen har en hög omsättningshastighet av revisorer (Chi *et al.*, 2013; Reed *et al.*, 1994) och det påstås att omsättningshastigheten beror på svårigheter att balansera yrket och familjelivet (Greenhaus, *et al.*, 1997).

Det är inte enbart välbefinnande som kan höjas genom en bra arbetskultur, utan det kan skapa en förmåga att få de anställda att använda sina styrkor på jobbet samt skapa en förtroendefull arbetsmiljö (Greenhaus, *et al.*, 1997).

Ett antal faktorer som förändras har påverkat *arbetsmiljön*. Några av dessa faktorer är globaliseringsprocessen, tekniska framsteg, ökad konkurrens och utsuddning av gränser mellan arbetet och familj. I och med att människor tillbringar stor del av sina liv i arbetet, kan förändringar i arbetsmiljön har stort inflytande på deras hälsa och välbefinnande (Kalliath & Kalliath, 2012). Forskning har bevisat att upplevelsen av arbetet, positivt som negativ, har stor inverkan på hälsan och välbefinnandet hos de anställda (Albrecht, 2012). En arbetsmiljö som innehåller coaching, karriärutveckling och tydliga roller kan fungera som motivation till medarbetarna som resulterar i positiva attityder till arbetet (*Ibid*).

Inom vissa revisionsbyråer, speciellt de större, råder ett system som kallas ”up or out”. Detta system innebär att om en revisor inte gör karriär så förväntas revisorn byta jobb (Carrington, 2014). Systemet kan sägas skapa en arbetsmiljö och kultur, där det inte ses som konstigt med en hög omsättningshastighet av revisorer.

### 3.4.5. Aktiviteter

För att få en närmre kontakt till sina anställda samt revisorer emellan kan det ibland krävas mer än utbildning. Välmående och hälsan är, som nämnts, en viktig aspekt och det krävs därför att arbetstagarna känner arbetsglädje på arbetsplatsen. Utbildning stärker den anställdes kunskap men även social interaktion är viktig för att öka glädjen på arbetsplatsen. Detta kan göras genom aktiviteter tillsammans med övriga medarbetare på arbetsplatsen, till exempel samarbetsövningar, gemenskapliga- eller värdegrundade aktiviteter. Det har gjorts studier som visar på att kulturella aktiviteter främjar hälsan (Cuypers *et al.*, 2011; Coxet *et al.*, 2010; Clift *et al.*, 2009; Bygren *et al.*, 1996, refereras i Theorell *et al.*, 2013). Därutöver ansåg de som deltog i en undersökning angående välmående vid aktiviteter, att de även fick bättre social kontakt. Aktiviteterna ska vara till för alla och majoriteten ska ha en möjlighet att delta i aktiviteterna. (Theorell *et al.*, 2013). För att motivera arbetstagarna till ett bra arbetsbeteende kan en aktiv intern marknadsföring som innehåller en mängd olika aktiviteter användas (George, 1990; Grönroos, 1990, refereras i Ewing & Caruana, 1999).

Revisorer jobbar i team när de utför revision till klienter (Carrington, 2014). Därför är det viktigt att en god kommunikation finns inom teamet. Enligt Carrington (2014) är revisionsteamet en av de striktaste hierarkierna som finns. Dock skapar de flesta revisionsbyråer en kultur som är platt. Där alla medarbetare ska kunna ställa frågor till varandra och hjälpa varandra oavsett kompetens. För att revisionsbyråer ska kunna vara organisatorisk platt, men hieratisk i team, är det av stor vikt att kontinuerligt arrangera sociala aktiviteter (*Ibid.*).

Theorell *et al.* (2013) forskade angående om det fanns ett positivt samband mellan kulturella aktiviteter på arbetsplatsen och därmed om medarbetarnas hälsa förbättrades genom detta. Studien visade att aktiviteter i arbetslivet kan ha en gynnsam effekt på arbetsmiljön och ledarskapet (*Ibid.*). Slutligen fastställdes det att kulturella aktiviteter på arbetet varierar beroende på konjunkturen, och har ett statistiskt säkerställt samband med medarbetarnas psykiska hälsa. Särskilt samband sågs med emotionell utmattning, och att sambandet förklaras med att negativ arbetsmiljö och ledarskap är en påfrestning på deras emotionella känslor.

### 3.5. Utveckling av modell

Följande modell är utvecklad utifrån employer branding strategin och områden som identifierats som viktiga för revisionsbranschen, vilka är social media, reklam och sponsring, varumärke och rykte, praktik/erfarenhet av revisionsbranschen, motivation, internutbildning,

social kontakt och kommunikation, arbetsmiljö och kultur samt aktiviteter. Modellen visar hur revisorns välbefinnande inverkas av de olika områdena inom employer branding strategin utifrån referensramen och därmed befintliga teorier. Efter att litteraturgenomgången var klar har vi på ett strukturerat sätt försökt identifiera möjlig inverkan från employer branding strategin på revisorns välbefinnande. Detta har vi gjort genom att för varje område, diskuterat ovan, exempelvis social media, identifierat ord eller begrepp som kan kopplas till välbefinnande. Genom att noggrant läsa igenom det första kapitlet (3.1. *Välbefinnande*) i referensramen samt därigenom identifiera ord som vi anser inverka på revisorns välbefinnande i yrkeslivet. Ord och begrepp som vi identifierat framgår i Bilaga 1. Genom detta sätt har vi för de olika employer branding områdena identifiera möjliga inverkan på välbefinnande hos revisorn. Detta gjorde vi genom att en av oss läste de olika kapitlen ur referensramen högt, medan den andra författaren bockade av ord som förekom utifrån den befintliga teorin i respektive kapitel. Genom att kolla i Bilaga 1, kan ni se att för exempelvis reklam har vi identifierat 1 ord samt att för motivation identifierades 16 olika ord. 0-2 ord gav 0 plus, 3-5 ord gav 1 plus, 6-8 gav 2 plus, 9-11 gav 3 plus, 12-14 gav 4 plus och slutligen gav 15-25 ord 5 plus. Det är även viktigt att poängtera att orden som Bilaga 1 baseras på kan återkomma för alla områden, exempelvis så är engagemang inte enbart kopplat till reklam utan kan återkomma i andra kapitel. Detta för att vi ville kunna se samband mellan de olika avsnitten, och vilka ord samt begrepp (exempelvis chef) som återkom i fler än ett område, vilket tyder på att olika begrepp är mer relevanta för revisorns välbefinnande än andra. Till exempel att arbetslivserfarenhet inte förekom i något område/kapitel, medan kultur verkar ha en inverkan på revisorns välbefinnande utifrån mer än hälften av de olika kapitlen. På detta sätt har vi försökt använda litteraturgenomgången för att därigenom identifiera hur employer branding strategin kan inverka på revisorns välbefinnande. Vi är medvetna om att vi sannolikt inte täckt all litteratur.

<b>EMPLOYER BRANDING STRATEGI</b>	<b>VÄLBEFINNANDE</b>
<u>EXTERN EMPLOYER BRANDING</u>	
1. Social media	<b>0</b>
2. Reklam	<b>0</b>
3. Sponsring	<b>0</b>
4. Varumärke och Rykte	<b>+</b>
5. Praktik	<b>+</b>
<u>INTERN EMPLOYER BRANDING</u>	
6. Motivation	<b>+++++</b>
7. Utbildning	<b>+</b>
8. Social kontakt och Kommunikation	<b>+++</b>
9. Arbetsmiljö och Kultur	<b>++</b>
10. Aktiviteter	<b>+</b>

Modell 1: Employer branding strategins koppling till välbefinnande utifrån befintlig teori.

*Förklaring av modell: En modell utarbetad för att förklara kopplingen mellan externa respektive interna employer branding områden gentemot välbefinnande. En klassificering har gjorts med betygsskalan; -, 0 och som högst + + + + +. Där "minus" motsvarar att området inverkar negativt på revisorns välbefinnande, "noll" är att revisorns välbefinnande ej påverkas och "plus" inverkar på revisorns välbefinnande positivt.*

### **3.5.1. Social media**

Sivertzen *et al.* (2013) menar att social media handlar om att attrahera potentiella arbetstagare samt att sprida information. Social media har utvecklats till ett effektivt marknadsföringsverktyg för att nå ut till stora målgrupper. Varumärke och rykte är två områden som arbetsgivaren kan bygga upp med hjälp av social media (*Ibid.*). Dock är det av vikt att arbetsgivaren visar en rättvisande bild av byrån (Wright & Huang, 2012) på sociala medier. Detta eftersom en missvisande bild annars kan uppstå, som kan leda till konsekvenser

för revisionsbyrån. Tillexempel att revisorerna på byrån inte kan förhålla sig till arbetsgivarens framställning på de sociala medierna.

Utöver att attrahera potentiella arbetstagare, har tidigare forskning visat att revisorer som aktivt deltar i sociala nätverk har större tillgång till aktuella nyheter med mera. Dessutom finns det möjligheter för revisorer att dela kunskap mellan varandra på sociala nätverk (Kaplan, 2009). Att detta skulle ha någon inverkan på revisorns välbefinnande borde i enlighet med tidigare forskning vara minimal (Kaplan, 2009; Sivertzen *et al.*, 2013). Tidigare forskning (Sivertzen *et al.*, 2013) har inte antytt att social media har någon koppling till välbefinnande, därför anser vi att denna faktor i employer branding strategin inte indikerar på någon påverkbar skillnad på välbefinnandet.

### **3.5.2. Reklam och Sponsring**

Att synas på marknaden, i form av *reklam* kan göra revisorn stolt och glad över sin arbetsplats. Om en revisionsbyrå aktivt marknadsför sig via reklam, kan revisorerna uppleva att byrån de arbetar på är en attraktiv arbetsplats. Tidigare forskning har indikerat på att en attraktiv arbetsplats kan inverka på välbefinnandet positivt (Xanthopoulou, *et al.*, 2012). Broberg (2013) är utifrån sin studie av åsikten att varje enskild revisor måste möta de nya kraven och aktivt engagera sig i marknadsföringen, såsom reklam. Dock anser vi att detta kan leda till en inre konflikt hos revisorn, eftersom det kan vara svårt att veta hur mycket tid av arbetet som ska prioriteras åt reklam. Utifrån dessa argument samt välbefinnandeschemat (se Bilaga 1) tror vi inte att reklam inverkar på revisorns välbefinnande.

Vi är även av åsikten att *sponsring* inte har någon koppling till revisorns välbefinnande. Exempelvis om en revisionsbyrå sponsrar ett evenemang för ett bra ändamål, kan revisorerna på byrån känna att företaget gör något gott för andra och det bör därmed i linje med tidigare forskning inverka väldigt svagt på välbefinnandet (Wright & Huang, 2012). Dock är vi av uppfattningen att sponsring inte har som primärt mål att inverka på revisorns välbefinnande, utan det handlar om att bygga varumärke och stärka arbetsgivarens status. Därför bör sponsring inte någon inverkan på revisorns välbefinnande.

### **3.5.3. Varumärke och Rykte**

Ett känt *varumärke* eller *rykte* uppstår enligt Florea (2011) av bättre jobbförutsättningar. Högre säkerhet, bättre löneförmåner, utveckling och karriärförbättring. Ovanstående faktorer konstaterades med hjälp av Bilaga 1 vara faktorer som påverkar välbefinnandet, i detta fall revisorn. Detta genom att iakttagit tidigare forskning inom området välbefinnande (Danna &

Griffin 1999; Ryan & Deci, 2000). Vi anser att ett gott rykte och varumärke kan stärka en revisionsbyrås finansiella ställning, genom att klienter rimligtvis söker sig till en byrå med bra rykte. Ökar en byrå sin finansiella ställning finns det även möjligheter att ge revisorerna lönehöjning, förmåner eller ökad kompetens genom utbildning. Faktorer, som ingår i andra områden employer branding strategi, som inverkar på välbefinnandet (Tjetjen & Myers, 1998; Xanthopoulou, *et al.*, 2012; Wright & Huang, 2012).

Revisionsyrket är av mer personlig karaktär gentemot sin klient, än vad ett produktföretag är mot sin kund. En revisor jobbar med att kvalitetssäkra företag, skapa trygghet hos klienten, identifiera problem och hitta lösningar (Carrington, 2014). Vi anser därför att revisorn i större utsträckning kan inverkas av ett rykte jämfört med ett produktföretag.

#### **3.5.4. Praktik/erfarenhet av revisionsbranschen**

Praktik ingår vanligtvis inte i employer branding strategin, men vi anser att detta område kan vara viktig att ta hänsyn om inom revisionsbranschen. Som student är det inte lätt att veta vad yrket som revisor innebär, eftersom att revision nästintill inte inkorporeras i många ekonomihögskoleprogram och universitet program. Praktik kan vara en betydande inkörsport till yrket, där studenter får en inblick i yrket samt kan få en uppfattning om arbetet är passande. För att ge studenterna chansen till denna inblick av revisionsbranschen erbjuder bland annat samtliga Big4 byråer praktik alternativt internship (EY, 2015; Deloitte, 2015; KPMG, 2015 PwC, 2015). I enlighet med tidigare forskning borde även praktikanter som haft praktik på en revisionsbyrå känna större grad av trygghet om yrket som revisor är rätt (Maertz Jr *et al.*, 2013). En arbetssökande som vet vad den vill jobba med bör i större utsträckning känna harmoni och säkerhet. Detta är två faktorer som kan inverka positivt på välbefinnandet.

Kopplingar som vi såg gentemot tidigare forskning inom området välbefinnande (Danna & Griffin, 1999; Ryan & Deci, 2000) och som även framkom inom forskning angående praktik (Maertz Jr *et al.*, 2013) är; hur personen tänker och upplever sitt liv, tillhörighet, trivsel, kultur och arbetsresultat. Utifrån dessa argument anser vi att välbefinnandet till en viss grad inverkar om revisorn haft praktik. Dock är detta troligen endast väsentligt för revisorer som inte varit i branschen under en längre tid. Detta eftersom en auktoriserad revisor som haft praktik för exempelvis tio år sedan, inte borde påverkas av praktiken längre.

#### **3.5.5. Motivation**

Tidigare forskning (Ryan & Deci, 2000; Tietjen & Myers, 1998) har visat att motivation innehåller många delar, exempelvis inre och yttre belöning, utveckling och kompetens,

arbetsresultat samt lycka. Till skillnad från delarna i extern employer branding är motivation, samt delvis övriga interna delar, på ett mer individuellt plan. I linje med tidigare forskning bör somliga revisorer finna välbefinnande genom inre motivation, så som arbetsresultat och prestationer, utveckling eller genom att nå mål, medan andra revisorer däremot finner välbefinnande genom yttre motivation (Mattson *et al.*, 2014; Ryan & Deci, 2000).. Yttre motivation kan exempelvis vara monetär belöning, bonus av olika slag eller uppmärksammande (Mattson *et al.*, 2014). Eftersom revisionsyrket är tidskrävande, energikrävande samt innebär ett högt arbetstempo och belastning (Carrington, 2014) är motivation på arbetsplatsen oerhört viktig. Detta för att revisorn inte ska lämna arbetet (Chi *et al.*, 2013). Därför bör motivationen vara viktig för att revisorn ska stanna inom branschen, och som tidigare forskning tagit upp är det av vikt att personer idag känner välbefinnande på deras arbetsplats (Tietjen & Myers, 1998). Därför borde det i linje med tidigare forskning finnas en koppling angående motivationsfaktorer och tidiga avhopp från revisorer gentemot att finna välbefinnande på arbetsplatsen (Chi *et al.*, 2013; Tietjen & Myers, 1998). Utifrån ovanstående text har vi kommit fram till att motivation är den faktorn i både intern- och extern employer branding strategin som i störst utsträckning inverkar på en revisors välbefinnande. Detta eftersom välbefinnandet inkorporerar många olika tillvägagångssätt, till exempel inre- och yttre belöning, förmåner samt olika motivationsfaktorer. Utifrån detta bör därför motivation och välbefinnande ha en oerhört stark koppling eftersom den i stor utsträckning kan individanpassas för varje enskild revisor

### **3.5.6. Internutbildning**

Inom revisionsbranschen krävs hela tiden utbildning, för att ständigt besitta rätt kompetens. Vidare kan detta skapa utvecklingsmöjligheter för revisorn. Detta kan i sin tur leda till att revisorn har bättre möjligheter att klättra på karriärstegen. Kompetensfördelar, utvecklingsmöjligheter och möjlighet till karriär är tre faktorer som vi funnit kan inverka på välbefinnandet positivt (Bowling, 2007; Boxall & Macky, 2014; Cheng och Ho 2001; Truitt, 2011). Det är relevant att arbetsgivaren aktivt jobbar med utbildning för sina anställda. Utbildning kan stimulera en revisor på många olika vis, och därför anser vi att välbefinnandet i inverkas positivt. Dock ska det finnas i åtanke att eftersom yrket som revisor innebär krav att utbilda sig, kan troligen vissa revisorer känna det ansträngande. Detta borde då dämpa revisorns välbefinnande, eftersom utbildningen mer känns som en börda, än utvecklande. Utifrån ovanstående resonemang bör därmed utbildning endast inverka på revisorn i en liten utsträckning.



### 3.5.7. Social kontakt och Kommunikation

Social kontakt medför trivsel, välmående och förmodligen den viktigaste faktorn tillhörighet. Ovanstående faktorer är betydelsefulla för revisorn i sitt arbete. Dessutom har tidigare forskning påvisat att dessa faktorer är viktiga för välbefinnandet (Ryan & Deci, 2000). Dock kan social kontakt även medföra konflikter och osämja, som kan leda till allvarliga deprimerande beteende samt andra skadliga effekter (Baumeister och Leary, 1995).

Teamarbete ingår i arbetet som revisor (Carrington, 2014), vilket tyder på att social kontakt är av tyngd. Fungerar den sociala kontakten bra, underlättar det arbetet i team för revisorn. Detta kan skapa tillhörighet och arbetsglädje, vilket är faktorer som är sammankopplade till välbefinnandet (Ryan & Deci, 2000).

Även kommunikation anser vi ökar välbefinnandet i stor utsträckning. Kommunikation är viktigt faktor. Enligt Broberg (2013) bidrar en god kommunikation i revisionsbyråer till en fungerande arbetsplats, både för att fördela arbetsbördan men även kommunikationen mellan arbetstagare och arbetsgivare. Ett exempel är om en revisor har hög belastning (Collins & Killough, 1992, refereras i Greenhaus, *et al.*, 1997), då är det viktigt att kunna kommunicera detta till sina kollegor och på så vis fördela arbetsuppgifterna till en jämnare nivå. Broberg (2013) stödjer resonemanget då hon påpekar att en stor del av arbetsdagen består utav kommunikation med kollegor. En fungerande kommunikation kan medföra att onödig stress i vissa fall går att undvika. Utifrån modellen kan det urskiljas att social kontakt och kommunikation har stark positiv inverkan på välbefinnandet.

### 3.5.8. Kultur och Arbetsmiljö

*Kultur* och *arbetsmiljö* är nära sammanlänkade och tillsammans bidrar de till trivsel på arbetsplatsen samt ökat välbefinnande (Albrecht, 2012; Kalliath & Kalliath, 2012). Inverkan på kulturen består till stor del av hur människor balanserar arbetet och privatlivet. Kalliath och Kalliath (2012) menar att arbetsmiljön inverkar på hälsan och välbefinnandet, vilket borde vara fallet även inom revisionsbranschen. Studier har visat att revisionsbranschen har en hög omsättningshastighet som beror på svårigheten att balansera arbetslivet och familjelivet (Chi *et al.*, 2013; Greenhaus, *et al.*, 1997; Reed *et al.*, 1994). Detta kan indikera på att arbetsmiljön inom revisionsbyråer är hård och att en mentalitet där jobbet går före hemmet existerar. På grund utav ovanstående resonemang anser vi att kultur och arbetsmiljön i viss utsträckning inverkar på revisorns välbefinnande.

### 3.5.9. Aktiviteter

När revisorer utför revision jobbar de i team (Carrington, 2014) och därför krävs en god kommunikation och sammanhållning för att utföra ett bra jobb. *Aktiviteter* kan bidra till att revisionsteamet blir mer sammansvetsade och ger en bättre sammanhållning (Theorell *et al.*, 2013). Detta eftersom aktiviteter ger anställda chansen att på ett avslappnat och kul sätt lära känna varandra utanför arbetsplatsen. En revisor som är ny i gruppen kan på ett mer avslappnat och ledigt sätt ta kontakt med gruppen utanför arbetsplatsen, och därigenom skapa tillhörighet (*Ibid.*). I linje med tidigare forskning bör därför aktiviteter inverka på välbefinnandet i viss grad eftersom revisorerna blir en mer enhetlig grupp (Carrington, 2014). Utöver detta kan aktiviteter även användas för att motivera revisorerna. Till exempel om ett visst resultat uppnås, belönas gruppen med en gemensam aktivitet (Chia, 2003). Avslutningsvis vill vi dock poängtera att eftersom aktiviteter till stor del är gruppanpassade och i stor utsträckning frivilliga kan det leda till utanförskap för vissa individer. Därför anser vi att aktiviteter bara till viss del inverkar på revisorns välbefinnande.

## 4. Empirisk metod

---

*I detta kapitel presenteras vår insamlingsmetod, intervju. Därefter introduceras intervjuguiden och där argumenteras det även för de olika intervjufrågorna. Urvalsstrategin som används i denna studie är bekvämlighetsurval. Följande avsnitt tar sedan upp det viktigaste kriteriet inom forskning, validitet, som handlar om att skapa en hög trovärdighet i forskningen. Avslutningsvis diskuterad de etiska beaktande som vi tagit hänsyn till.*

---

### 4.1. Datainsamlingsmetod

Då syftet är att utforska hur revisorn upplever att employer branding strategin inverkar på deras välbefinnande, kommer valet av datainsamlingsmetod att vara en kvalitativ pilotstudie i form av intervjuer. Fördelen med våra pilotintervjuer är att vi haft möjlighet att upptäcka det som är väsentligt och betydelsefullt för studien. Detta så att framtida studier kan fokusera mer på djupet för att fånga hur employer branding strategin inverkar på revisorns välbefinnande.

Det finns olika typer av forskningsintervjuer; strukturerade intervjuer, semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer (Alvehus, 2013; Denscombe, 2009). Vi valde att utföra semistrukturerad intervju. Det vill säga, vi utformade en intervjuguide med frågor som vi vill ha besvarade, dock på ett flexibelt sätt för att låta respondenten ha chansen att utveckla sina åsikter (*Ibid.*). Detta kan medverka till mer förståelse än vad en strukturerad intervju bidragit med, där vikten läggs på att hålla sig inom ett visst område (Bryman & Bell, 2011). Förhoppningen med vår pilotstudie är att ta reda på vilka frågor i intervjuguiden som på ett bra sätt fångar hur employer branding strategin inverkar på revisorns välbefinnande. Intervjuer kan även göras i grupp, men eftersom vårt ämne handlar om revisorns välbefinnande, ansåg vi att personliga intervjuer lämpa sig bättre. Detta eftersom en individs välbefinnande kan vara känsligt att diskutera offentligt och därav har vi även valt att låta de intervjuade vara anonyma. Två av intervjuerna har gjorts via telefon, och resterande intervjuer vid personligt möte på byrån. Den empiri som vi tillförskaffar oss genom intervjuerna blir vår primärdata (Alvehus, 2013). Det vill säga empiriskt material som är skapt för just vår undersökning. Varje intervju genomfördes under ett intervjutillfälle.

Det finns en del nackdelar med intervjuer som man som forskare bör ta hänsyn till. Data från intervjuer byggs på vad individer säger snarare än vad de gör (Denscombe, 2009). Det är viktigt att komma ihåg att uttryck och handlingar inte alltid stämmer överens och att det inte går att förmoda att allt återspeglar sanning. Respondenten kan därutöver känna sig hämmad

vid inspelning, vilket kan påverka respondentens svar. Dessutom är personliga intervjuer tidskrävande, vilket gör det svårare att ha ett större urval i studien (*Ibid.*). Denna studie är tidsbegränsad och kan därför enbart baseras på ett litet antal intervjuer.

## 4.2. Urval

Syftet med studien är att utforska hur revisorn upplever att employer branding strategin inverkar på deras välbefinnande. Vårt val av urvalsstrategi är bekvämlighets urval. Urvalet har skett via personliga kontakter. Dessa kontakter har i sin tur hjälpt oss att komma i kontakt med våra respondenter.

Vi ringde och skickade mail till olika revisionsbyråer. Detta ledde till att vi intervjuade revisorer från olika stora revisionsbyråer. Detta gav oss en möjlighet att få olika ståndpunkter och upplevelser från revisorerna beroende på vilken byrå de företräder. Undersökningen omfattar intervjuer med 5 revisorer. Varav två revisorer är från big4 byråer, två från mellan byråer och en från en liten revisionsbyrå.

## 4.3. Intervjuguide

För att vi ska kunna få svar på hur employer branding strategin inverkar på revisorns välbefinnande, har följande intervjuguide utformats (se Bilaga 2). Eftersom denna studie är en pilotstudie, vill vi i våra intervjuer ta reda på vilka frågor som på ett bra sätt fångar hur revisorns välbefinnande inverkas av employer branding strategin. Detta för att i framtida studier ha vetskap om hur intervjufrågorna bör utformas för att på bästa sätt fånga employer branding strategins inverkan på revisorns välbefinnande. Innan intervjun påbörjades bad vi om tillåtelse att spela in intervjun och berätta att allt som respondenten berättar kommer behandlas konfidentiellt. Denscombe (2009) påpekar att tillit och en god relation är nyckelord vid en intervju. För att skapa en avslappnad ton, har vi valt att de första frågorna (1-11) är uppvärmningsfrågor, för att få en uppfattning om respondenten och byrån. Därefter är frågorna uppdelade i två huvudkategorier; extern employer branding (12-23) och intern employer branding (24-44). Varje huvudkategori är sedan uppdelad i underkategorier som innehåller olika områden inom de externa och interna delarna.

*Fråga 1-7 är generella frågor om respondenten.* Detta för att vi ska få en inblick i respondentens befattning, erfarenhet och utbildning. Vi har valt att ställa frågor om vilken utbildning och ansvarsområde respondenten har samt hur länge de arbetat inom branschen. Detta för att eventuellt fånga om välbefinnandet påverkas i olika riktningar beroende på, exempelvis, hur länge respondenten arbetat inom branschen.

*Fråga 8-11* ställs för att få en bild om hur respondentens *välbefinnande* är generellt på arbetsplatsen samt att till viss del få en inblick i hur respondenten definierar välbefinnande. Exempel på frågor är: *Vad anser du påverka ditt välmående på din arbetsplats?* samt *Anser du dig trivas på din arbetsplats?*. Frågorna ställdes för att lättare ta reda på vad respondenten anser inverka på sitt välbefinnande, samt vilka faktorer som skapar trivsel och därmed välbefinnande för revisorn.

*Fråga 12-13* utformades utifrån den teoretiska referensramen, avsnittet *social media*. Vi vill få en uppfattning om hur respondenten känner för social media på arbetsplatsen och om det på något sätt inverkar på respondentens välbefinnande. För att fånga om välbefinnandet påverkas utformades först en fråga som tar reda på om byrån är aktiv på social media. För att sedan fråga om åsikter angående social media och hur respondenten påverkas av social media.

*Fråga 14-18* är frågor om *reklam* och *sponsring*. Frågorna är utformade på samma vis för både reklam och sponsring. Vi vill först ta reda på om reklam och sponsring är något som byrån använder sig av, samt hur respondenten ser på områdena. Detta för att få en bild av hur byrån jobbar med dessa delar. Till sist vill vi fånga om välbefinnandet inverkar av reklam eller/och sponsring, genom att ställa frågorna: *Hur påverkar reklamen dig, positivt/negativt?* och *Hur påverkar sponsringen dig, positivt/negativt?*. Ytterligare en fråga som vi ansåg vara av vikt var att fråga om respondenten anser att byrån är attraktiv, vilket i referensramen har funnits kunna inverka på välbefinnandet inom reklam i en positiv riktning.

*Fråga 19-20* syftar till att ta reda på vad för *rykte* respondenterna anser att byrån har och vad dess *varumärke* förmedlar. Följdfrågorna avser till att fånga om rykte och varumärke inverkar på respondentens välbefinnande. Detta genom att fråga respondenten om de anser att ryktet/varumärket inverkar i någon riktning, positiv eller negativ. Frågorna angående rykte och varumärke är tills viss del kortare än övriga frågor. Detta eftersom de externa delarna som social media, reklam, sponsring, rykte och varumärke är nära sammankopplade. Vilket leder till att föregående frågor även bidrar till att fånga välbefinnandets koppling gentemot rykte och varumärke.

*Fråga 21-23* handlar om *praktik* och är den del som vi själva identifierat som relevant för employer branding strategin. Frågorna är utformade för att ta reda på om respondenten har haft praktik eller tidigare erfarenhet av branschen innan anställning. Detta tar vi reda på genom att ställa frågan: *Har du haft någon sorts praktik/erfarenhet från revisionsbranschen?*. Har respondenten inte haft praktik/erfarenhet av revisionsbranschen är följdfrågan irrelevant.

Följdfrågan ställs för att ta reda på om välbefinnandet inverkas av praktik. Om respondenten inte har haft praktik har vi även utformat en fråga som fångar om respondenten anser att det skulle kunna vara ett bra verktyg för byrån att använda sig av, för att attrahera nya medarbetare. Detta kan bidra till åsikter om praktik bör vara en del i employer branding strategin.

*Fråga 24-29* är inom området *motivation*. Vi vill ta reda på om byrån använder sig av motivation och hur det inverkar på respondentens välbefinnande. Vi ansåg det även viktigt att utforma frågor som innefattar vilken sorts belöning samt förmån som byrån använder sig av och om det finns gemensamt uppsatta mål. Frågorna utformades utifrån de tre delar vi ansåg mest relevanta (belöning, förmån och mål) inom området motivation. Därefter ställs följdfrågor om hur de olika delarna inverkar på respondentens välbefinnande. Avslutningsvis har vi en fråga: *Kan du se motivation som något negativt?*, där vi vill fånga om respondenterna har funnit något inom motivation som kan vara negativt. Detta är av relevans då vi i referensramen främst funnit att motivation positivt inverkar på välbefinnandet.

*Fråga 30-32* ställs för att fånga hur viktig *internutbildningen* är för respektive respondents karriär. Vidare fokuseras frågorna mer på att ta reda på anknytningen gentemot välbefinnandet. Detta för att ta reda på om vidareutbildning inverkar på respondentens välbefinnande. Frågor vi ställt som ska fånga detta är: *Är internutbildning viktigt i ditt yrke?* samt *Hur påverkar din internutbildning dig, positivt/negativt?*.

*Fråga 33-36* formades för att ta reda på den *sociala kontakten* och *kommunikationen* på arbetsplatsen. Frågorna om social kontakt ska fånga hur viktig den är för respondenten, för att få en bild av hur det inverkar på välbefinnandet hos respondenten. Vi ställer även frågor om respondenten innehar en bra kommunikation med sina kollegor och arbetsgivare. Detta för att förstå hur respondenten värdesätter kommunikation. Därefter ställs en fråga om kommunikation inverkar på respondenten. På detta sätt får vi en bild av hur kommunikationen inverkar på välbefinnandet. Social kontakt och kommunikation är det avsnitt, efter motivation, som vi anser inverka på välbefinnandet i stor utsträckning. För att identifiera om och hur social kontakt inverkar på välbefinnandet frågar vi: *Vad kan social kontakt bidra med för dig, positivt/negativt?*. Och för att finna hur välbefinnandet inverkas av kommunikationen utformades frågan: *Hur viktig är kommunikationen för dig? Påverkar det dig positivt/negativt?*.

*Fråga 37-40* innefattar *arbetsmiljö* och *kultur*. Arbetsmiljön och kultur är det vi anser svårt att fånga i en intervju. Detta eftersom det är individuellt hur det definieras från person till person. Därmed ställde vi allmänna frågor angående både arbetsmiljön och kulturen, eftersom att respondenten själv ska kunna beskriva byråns miljö och kultur utifrån egna erfarenheter. Och därmed inte inverkas av våra uppfattningar. För att finna om arbetsmiljön och kulturen inverkar på välbefinnandet skapades frågorna: *Är det av vikt för dig att ha en bra arbetsmiljö på byrån?* samt *Vad kan en bra kultur bidra med för dig?*.

*Fråga 41-44* som är de avslutade frågorna berör området *aktiviteter*. Frågorna har, på liknande vis som övriga frågor, baserats på att först ta reda på om byråns arbetsgivare anordnar aktiviteter. Därefter om detta har någon inverkan på respondentens välbefinnande. *Hur påverkar aktiviteterna dig, positivt/negativt?, Har aktiviteterna bidragit till något för dig? Vad och varför?* och *Är det viktigt för dig att gå på aktiviteterna? Varför?*, vi ansåg att dessa tre

#### **4.4. Reliabilitet och Validitet**

Reliabilitet och validitet samstämmer inte alltid med kvalitativ forskning (Alvehus, 2013). Med reliabilitet menas att ett resultat vid den första mätningen, även vid nästa mätning ska ge oförändrad data (Denscombe, 2009), det vill säga forskningsresultatens upprepningsbarhet (Bryman & Bell, 2011). Hög reliabilitet medför hög tillförlitlighet. Eftersom våra intervjuer består av två telefonmöten och tre personliga intervjuer, kan detta ge olika stark tillförlitlighet. Detta beror på att ansiktsuttryck inte fångas upp i telefonintervjuer. Dock kan respondenten känna sig bättre till mods att besvara frågor om känsliga ämnen, välbefinnande.

Alvehus (2013) menar att det inte är sannolikt att erhålla identiska svar från en respondent under två olika intervjuer. Även Denscombe (2009) tar upp att reliabilitet är bekymmersamt vid kvalitativa undersökningar, eftersom insamlad data är unik, vilket gör det svårt att uppnå upprepningsbarhet. Bryman och Bell (2011) är även av uppfattningen att reliabilitetsbegreppet bör utnyttjas i kvantitativa forskningsmetoder. Därmed anser vi att begreppet reliabilitet, upprepningsbarheten, inte är tillämplig för vårt forskningsresultat som baseras på kvalitativa metoder.

Validitet är enligt Bryman och Bell (2011) det viktigaste kriteriet inom forskning. Det handlar om att empirin och metoderna som används är ”korrekta” (Denscombe, 2009). Hög validitet medför hög trovärdighet, och bevisar om resultaten stämmer med verkligheten (*Ibid.*). En hög

trovärdighet uppstår genom att skapa sig förståelse och inblick i problemet för studien. tillämpningsbara i andra likartade förhållanden (*Ibid.*).

För att vi ska uppnå hög validitet i vår studie har vi utgått från relevant teori när vi formulerat våra intervjufrågor. Efter godkännande från respondenterna spelade vi in intervjuerna, vilket minskar våra subjektiva tolkningar samt visar en mer rättvisande bild av respondenternas svar. Att respondenterna är anonyma i studien kan bidra till ärligare svar, som kan öka svarens pålitlighet. Det bör finnas i åtanke att vi endast intervjuat fem revisorer och därför kan inte vår studie generalisera för hela revisionsbranschen. Detta gör att resultaten i studien inte kan ses som ett helt trovärdigt svar på hur employer branding strategin inverkar på revisorns välbefinnande.

#### **4.5. Etiska beaktande**

Tre övergripande etiska kriterier har beaktas i denna studie (Denscombe, 2009). Först och främst har vi valt att respondenterna är anonyma och även byråerna. Detta för att ingen ska lida personlig skada av att svara på frågorna i intervjun (*Ibid.*). All datamaterial hanteras på ett konfidentiellt sätt, för att skydda respondenterna. Utöver detta har vi arbetat på ett ärligt och respektfullt sätt. Det vill säga, vi har låtit alla respondenter tagit del av vad vår studie ska handla om och att syftet är att samla in data till området employer branding och revisorns välbefinnande. Sista kriteriet som vi beaktat i vår studie är att alla respondenter frivilligt deltagit.



## 5. Empirisk analys

I följande avsnitt kommer en presentation av de fem respondenter som deltagit i intervjun presenteras. Vidare har en tabell utarbetats, där nyckelord från respektive respondent presenteras. I analysen diskuteras först respondenternas välbefinnande generellt på arbetsplatsen, därefter delas analysen upp i områden inom respektive extern- och intern employer branding strategin. Slutligen har modellen ur kapitel tre omarbetats och fått en annan gradering, för att visa vad resultatet är utifrån Respondenternas åsikter och uppfattningar.

### 5.1. Presentation av respondenter

I tabellen presenteras de fem respondenterna som deltagit i intervjuerna. Vi har valt att döpa revisorerna till Respondent A, B, C, D och E. Detta eftersom revisorerna och byrån vill vara anonyma. I tabellen framgår det att tre av respondenterna är kvinnor och två av dem är män, det framgår även att arbetslivserfarenheten inom revisionsbranschen är mellan 1,5 år till 4 år. Förutom detta så syns det i tabellen att vi intervjuat respondenter från olika stora revisionsbyråer. Slutligen kan det urskiljas att samtliga respondenter har en magisterexamen, och att fyra av fem respondenter är revisorsassistenter.

RESPONDENTER	INTERVJU DATUM	INTERVJU TIDSINTERVALL	INTERVJU METOD	BEFATTNING	KÖN	UTBILDNING	ERFARENHET (Antal år)	BYRÅ-STORLEK
<b>Respondent A</b>	2015-05-12	25:17 min	Personligt Bandinspelning	Revisors-assistent	Kvinna	Magisterexamen Lund	4 år	Liten/medelstor
<b>Respondent B</b>	2015-05-12	33:14 min	Personligt Bandinspelning	Revisions-medarbetare (Revisor)	Man	Magisterexamen Krisitanstad	4 år	Stor "Big4"
<b>Respondent C</b>	2015-05-12	33:48 min	Personligt Bandinspelning	Revisors-assistent	Kvinna	Kandidatexamen Lund, Magisterexamen utomlands	1,5 år	Stor "Big4"
<b>Respondent D</b>	2015-05-17	31:15 min	Telefon Bandinspelning	Revisors-assistent	Kvinna	Civilekonomutbildning, Lund	2,5 år	Liten
<b>Respondent E</b>	2015-05-18	31:35 min	Telefon Bandinspelning	Revisor-assistent	Man	Magisterexamen Kristianstad	2 år	Liten/medelstor

Tabell 1: Respondentlista

### 5.2. Metoddiskussion

Intervjuerna varade mellan cirka 25 till 33 minuter varierande mellan respondenterna. Vår intervjuguide hade 44 frågor. Därmed är det intressant att först föra en diskussion kring varför intervjuerna inte varade längre än 25 till 33 minuter. För det första är vår intervju upplagd

baserad på en pilotstudie. Vilket gör att en omarbetning av frågorna kan vara av relevans för ytterligare studier. En andra anledning kan vara att vi intervjuade revisorerna under en period där de har relativt mycket att göra. Det gjorde att det var relativt svårt att få till tid för att kunna utföra en längre intervju och det kan även ha inverkat på att respondenterna eventuellt kände sig stressade vid intervjuerna. För det tredje är det även intressant att titta på storleken av revisionsbyrån. Samtliga respondenter fick besvara samma intervju, men för de respondenter som arbetar på större revisionsbyråer varade intervjuerna längre. Detta beror på att Respondent B och C:s byråer i större utsträckning arbetade med extern employer branding, så som sponsring, reklam och social media. Slutligen var det även så att en del av intervjufrågorna byggde vidare på varandra, vilket innebar att respondenterna redan tagit upp exempelvis hur de använder sig av sponsring när frågorna angående reklam ställdes.

Vår val av metod föll på en pilotstudie, för att testa frågor och se vad som måste förbättras i intervjuguiden att i framtiden kunna göra en mer fullständig studie. Detta leder till att intervjuguiden kan omarbetas för att bli bättre eller bättre passa målgruppen. Hade en studie utförts på enbart mindre revisionsbyråer hade det varit av relevans att ta bort frågorna angående extern employer branding, alternativt enbart ställt några enstaka frågor angående det området. Detta eftersom att respondenterna som var från mindre byråer inte hade lika mycket information eller att byrån inte använde sig av extern employer branding i så stor utsträckning. Däremot hade det varit av relevans att behålla frågorna angående extern employer branding vid en intervju med respondenter från stora revisionsbyråer. Vilket stärks av att respondent B och C hade tydligare, längre och mer information kring områdena som exempelvis sponsring, reklam och social media.

Eftersom att employer branding är uppdelad i två områden, extern respektive intern, och att de i sin tur innehåller olika delar anser vi det svårt att korta ner intervjun eller att göra den mer koncist än vad som redan är gjort. Alla delar måste beröras om intervjun ska utföras och fungera för alla revisorer, oavsett om byrån de arbetar på är liten, medel eller stor. Dock är det av vikt att poängtera att visa frågor kunde slagits ihop till en för att svaren inte ska bli upprepande, exempelvis vid reklam och sponsring. Samt att fler följdfrågor kunde ha gett en mer fördjupande intervju.

En kvalitativ pilotstudie utfördes eftersom att vi en hade funnit någon tidigare studie inom området. Vi visste därför inte vilka frågor som på ett bra sätt fångar hur revisorns välbefinnande inverkas av employer branding strategin. Om ovanstående ändringar hade

gjorts i intervjuguiden skulle vi troligen fått mer utvecklade svar och därmed längre intervjuer. Något som noterades under intervjuerna var att respondenterna i vissa frågor hade svårt att sätta fingret på hur och på vilket sätt respondenterna inverkades av employer branding strategin. För att få längre och bättre svar på dessa frågor kanske intervjuguiden skulle skickats ut till respondenterna några dagar innan intervjun, så att de fick en möjlighet till att tänka igenom frågorna. Detta kunde eventuellt ha lett till längre och fler fullständiga svar från respondenterna. Dock hade eventuellt en tendens till inövad svar förekommit.

### **5.3. Tillvägagångssätt av analys**

Intervjuerna har transkriberats för att skapa en ”närkontakt” med empirin samt förenklar analyseringen av empirin (Denscombe, 2009). Det transkriberade materialet har tematiserats i olika kategorierna utifrån de olika områdena i employer branding strategin. Därefter plockades nyckelord ut för att finna kopplingar mellan employer branding strategin och revisorns välbefinnande (se Bilaga 1). Nyckelorden är kodade utifrån hur respondenteten beskrivit byråns employer branding strategi (1), samt employer branding strategins koppling till välbefinnandet (2).

Analysen kommer att byggas upp utifrån nyckelorden i modellen, samt citat från intervjuerna. Först analyseras respondenternas välbefinnande generellt på arbetsplatsen oberoende av employer branding strategin. Därefter kommer de olika områdena i, båda extern och intern, employer branding strategin analysers utifrån respondenternas intervjuer. Slutligen kommer en sammanfattande modell av utfallet presenteras.

Intervjuerna återfinns i transkriberade dokument hos författarna.

## 5.4. Nyckelord från respondenter

I nedanstående tabell återfinns nyckelord från varje område inom employer branding strategin, som respondenterna tagit upp under intervjuerna.

EMPLOYER BRANDING STRATEGI	RESPONDENT A	RESPONDENT B	RESPONDENT C	RESPONDENT D	RESPONDENT E
<b>EXTERN EMPLOYER BRANDING</b>					
Social media	Facebook (1), kul att synas (2)	LinkedIn (1), blogg (1), Facebook (1), stress (2), press (2)	Facebook (1), Instagram (1), kul (2)	Facebook (1)	Facebook (1), LinkedIn (1)
Reklam	Annonser (1), igenkännande (2)	Youtube (1), TV (1), positiv (2)	Tv-kampanj (1)	Ringar på vattnet (1), stolt (2)	Annonser (1)
Sponsring	Teater (1), fotbollslag (1), stolt (2)	Handboll (1), golf (1), lopp (1), hälsa (1), synas (2)	Handboll (1), lopp (1), opera (1), omsorgsfullt (2)	Handboll (1), goodwill (1)	Årets företagare (1), samarbete med kommun (1)
Varumärke och Rykte	Ej billigast (1), förmedlar kvaliteten (1)	Skandaler (1), trygghet (2)	Stolt (1), positiv (1), skilja på privat- och arbetsliv (1)	Gentemot moderboken (1)	Nära byrå (1), jordnära (1)
Praktik		Inbläck (2), intresse för revisionsbranschen (2), positiv (2)		Starkare (2), svårt på grund av sekretess (1)	
<b>INTERN EMPLOYER BRANDING</b>					
Motivation	Utveckling (2), lära mer (2), lyckas (2), friskvård (1), "helheten" (2)	Utvecklande (2), riktat (1), friskvård (1), nya banor (2), höga mål (1)	Ansvar (2), feedback (2), förtroende (2), uppmaning (2), karriär (2)	Medarbetarsamtal (1), uppmaning till utbildning (1), beröm (2), ansvar (2)	Värdande uppgifter (1), utmaning (2), beröm (2), ansvar (2)
Utbildning	Fyraårsplan (1), interna utbildningar (1)	Tvåårsplan (1), boost (2), karriär (1), utvecklas (1)	Coach (1), planerade utbildningsår (1), positiv (2)	Lättare ta sig an problem (2), samtal med chef (1), minskad stress (2)	Utbildningsplan (1), mycket utbildning (2)
Social kontakt och Kommunikation	Hjälpsamma (2), bra relation (2), tillsammans starka (2), våga fråga (2)	Våga fråga (1), öppenhet (2), viktigast (2), öppen dialog (2)	Teamarbete (1), roller (1), kommunikativ arbetsplats (1), personlig utveckling (2)	Funka socialt & arbetsmässigt (2)	Positiv (2), tillsagd (1), jätteviktigt (2), öppen dialog (1)
Arbetsmiljö och Kultur	Ingen hierarki (2), ibland spännigt (2)	Högt i tak (1), våga säga till (2), omgivningen (1), dokument (1), samarbete	Flexibelt (1), högt i tak (1), inspirerande (2), stötande (2), uppmanande (2), hjälpsam (2)	Folkloknar (2), dela erfarenheter (1), frihet (1), ansvar (2)	Högt i tak (1), alla lika mycket värda (2)
Aktiviteter	Årliga träffar (1), fester (1), avslappande (2)	Teambuilding (1), konferens (1), positiv (2), stämning (2)	Konferenser (1), teambuilding (1), prata med alla (2)	Kick-off, fest (1), konferens (1), närmre kollegor (2)	Fest (1), träffar (1), Vi-känsla (2), exklusivt (2), inget tvång (2)

Tabell 2: Nyckelord från respondenter.

### 5.4.1. Respondenternas välbefinnande

För att få en uppfattning om hur respondenternas välbefinnande är, oberoende av employer branding strategin utarbetades frågor i intervjuguiden som skulle fånga detta.

Respondent A nämner att hon trivs jättebra på sin arbetsplats och att hon står alla kollegor nära. *"(...)man behöver inte känna sig dum för att fråga någon, alla är liksom hjälpsamma"* (Respondent A). Detta skulle kunna indikera på att Respondent A:s välbefinnande på arbetsplatsen är bra, eftersom hon trivs och känner tillhörighet, vilket stöds av Ryan och Deci (2000) som menar att faktorn tillhörighet i stor utsträckning inverkar på välbefinnandet. Dessutom nämner hon att hon uppskattar att revisionsyrket innebär utvecklingsmöjligheter eftersom det hela tiden kommer nya regelverk. Även detta är faktorer som Ryan och Deci (2000) tar upp som positiva för välbefinnandet. Utifrån detta kan man antyda att Respondent A blir motiverad av att jobba som revisor, vilket indikera på att välbefinnandet är högt.

*(...)det är väldigt utvecklande att jobba som revisor, om man vill ha ett jobb där man ständigt utvecklas och tänker i nya banor, och inte känner att okej, idag ska jag också göra det här. Så är revisor rätt roll, för man gör aldrig samma sak typ* (Respondent B).

Respondent B nämner att arbeta som revisor är utvecklande och att arbetsuppgifterna är väldigt varierande. Han berättar även att utvecklingen är det som gör att han trivs på arbetsplatsen och därmed höjer hans välbefinnande. I intervjun påpekar Respondent B även att arbetsavlastning är det som mest inverkar på hans välbefinnande. *"Att man får den arbetsbelastning som man behöver när man kräver den. Man liksom nä, jag klarar inte mer, nu är det för mycket. Hjälp mig!.... det är skönt att veta att de i alla fall försöker"*. Följande citat indikerar på att Respondent B:s välbefinnande på arbetsplatsen är bra, eftersom arbetsgivaren försöker avlasta honom, när det behövs, vilket är av vikt för honom. Detta är faktorer som Boxall och Macky (2014) tar upp som viktiga för välbefinnandet, eftersom en supportande ledning kan göra att arbetstagarna känner sig sedda och behövda.

Respondent C uttrycker följande om sin arbetsplats och välbefinnande:

*(...) att jag kan få prioritera mitt privatliv, att jag får ta ansvar, att jag får förtroende från arbetsgivaren och att jag får ständig utveckling. Det går inte en dag på jobbet att jag känner så här: fan vad trist, jag får göra samma sak. Eller att jag känner att mina arbetsuppgifter är monotona eller så. Utan jag tycker mina arbetsuppgifter är jättebra* (Respondent C).

I ovan citat uppkommer fler faktorer som spelar in på välbefinnandet. Först och främst lägger Respondent C stor vikt vid att få en bra balans mellan arbetslivet och privatlivet. Detta sker

genomgående igenom hela intervjun ” *Det finns utrymme för mitt privatliv, och mina behov. Behöver jag göra något, så är det alltså, nästan alltid absolut inte några problem. det är ett flexibelt jobb ... man har väldigt mycket frihet att planera(...)*”. Att ha en bra balans mellan arbetslivet och fritiden är faktorer som både Beauregard (2011) och Boxall och Macky (2014) tar upp som viktiga för välbefinnandet. Detta indikerar på att Respondent C har ett högt välbefinnande, eftersom hon får denna balans på sin arbetsplats. Om inte en balans skulle funnits kan det enligt tidigare forskning leda till konsekvenser som exempelvis ökad frånvaro och minskad arbetsinsats (Beauregard, 2011). Detta är faktorer som negativt inverkar på välbefinnandet. Utöver detta menar Respondent C att hon arbetar med varierande arbetsuppgifter som utvecklar henne, vilket i linje med tidigare forskning bör inverkar på hennes välbefinnande (Locke, 1969, refereras i Xanthopoulou, *et al.*, 2012).

Respondent D nämner att hon trivs jättebra på sin arbetsplats ”*Ja, jag trivs jätte bra nu. Skulle inte kunna tänka mig att byta nu faktiskt. Jag har svårt att se att jag skulle vilja jobba på en stor byrå igen faktiskt*”. Detta indikerar på att hennes välbefinnande höjts efter att hon börjat på den mindre byrån. Hon berättar dessutom att trivas med sina kollegor, socialt, men även rent praktiskt är av vikt för henne. Detta är faktorer som påverkar Respondent D:s välbefinnande till stor grad, vilket hon betonar ”*Ja jag stormtrivs. Det vill jag nog också säga att inom revision så är det viktigt att passa med den påskrivande revisorn (...) att de kommer ner och sätter sig på samma nivå gör jätte mycket för mitt mående*”.

Respondent E menar att han fått granskar mer än vad han trott att en ”grön” får göra. Att få delta i arbetsprocesser likt det respondent E nämner är enligt Boxall och Macky (2014) en händelse som inverkar på välbefinnandet positivt. Att få delta i stora arbetsprocesser gör att respondent E känner ”*att utmaningen gör att det blir kul på jobbet*”. Detta skulle kunna indikera på att Respondent E:s välbefinnande är bra på arbetsplatsen, eftersom han tycker att arbetet är utmanande och kul. Dock så nämner han under intervjun att ”*(...)jag tycker om jobbet så. Det är varierande uppgifter, komplett, där är relativt mycket kundkontakt. Men ja. Det jag saknar är fördelen med de stora byråerna. Där är ett helt annat nätverk.* ”. Ovanstående citat visar på att Respondent E:s välbefinnande skulle varit högre om han fick ett större nätverk att jobba mot. Dessutom nämnde han att han vill ha ökad feedback på sin arbetsplats, vilket även detta kan indikera på att Respondent E:s välbefinnande kan bli bättre.

### 5.4.2. Social media

Social media har enligt Kaplan (2009) och Sivertzen *et al.* (2013) blivit ett effektivt marknadsföringsverktyg för att nå ut till många individer. Samtliga respondenter menar att deras byråer använder sig av social media på ett eller annat vis. Facebook är en gemensam nämnare som alla byråer drar nytta av. Endast Respondent B och C nämner andra sociala medier. Respondent C pratade mycket om Instagram och att det används främst för studentaktiviteter. På Respondent B:s byrå används bloggar samt att det är ett krav att alla anställda ska använda LinkedIn. Detta indikerar på att samtliga byråer använder social media för att marknadsföra sig.

Wright och Huang (2012) menar att det är viktigt att arbetsgivaren ger en rättvisande bild av byrån. Både Respondent B, C och D är involverade i arbetet med social media. Det är till och med så att Respondent D är ansvarig för byråns Facebook-sida. Att ha ansvar över ett område kan leda till självförtroende, vilket inverkar på välbefinnandet. Respondent B menar att det är viktigt att arbetsgivaren inkluderar revisorerna i arbetet kring social media, att de får komma med åsikter om vad som ska skrivas. ”För då drar alla sitt strå till stacken” (Respondent B). Detta kan betyda att bilden av byrån är av en mer rättvisandebild, eftersom alla anställda får komma med åsikter. Att känna delaktighet och att få chansen att bidra är två områden som därmed bör inverka på Respondent B:s välbefinnande. Att känna delaktighet och att få chansen att bidra i arbetsprocesser är dessutom två faktorer som i forskning visat sig inverka på välbefinnandet (Boxall & Macky, 2014). Dock påpekar Respondent B att ansvaret om sociala media inte enbart ska ligga hos en individ, att producera text. Detta kan leda till press och stress, vilket indikerar på att social media även kan inverka på revisorns välbefinnande negativt.

Utöver ovanstående resonemang om social media, uttrycker Respondent C vikten av att få behålla sitt privata liv utanför arbetet.

*Jag försöker personligen hålla min arbetsgivare utanför min egna Facebook-profil. För jag tycker inte att, om jag förknippar det ena med det andra, måste jag alltid stå för det (Respondent C).*

Respondent C menar att det är viktigt att social media skiljs åt mellan arbetslivet och privatlivet. Detta för att skapa en balans mellan arbetslivet och privatlivet, vilket kan inverka positivt på välbefinnandet (Beauregard, 2011; Boxall & Macjy, 2014). Även Respondent D tar upp att privatlivet är viktigt, och att arbetsgivaren ej ska bestämma över hur revisorn ska bete sig på sin privata Facebook. ”Och där kan jag känna: ”att du ska inte komma till mig och

*säga vad jag ska göra". Och då påverkar det ju mig. Ens eget välbefinnande. Man var hela tiden tvungen att tänka.*"(Respondent D). Respondent D menar att privatlivet inte är en del av byråns varumärke, vilket hennes tidigare arbetsgivare antytt. Detta påverkade Respondent D i stor utsträckning, eftersom hon hela tiden kände att hon var tvungen att vara orolig över att arbetsgivaren skulle påpeka vad hon skrev på sin Facebook.

Respondenternas uppfattning av social media tyder på att det kan ha både en positiv och negativ inverkan på deras välbefinnande. Detta eftersom att Respondent B menar att alla får en chans att vara delaktiga i social media, samt att alla på byrån får ha en åsikt om hur byrån ska framstå inom social media. Detta kan leda till en känsla av delaktighet som kan inverka positivt på välbefinnandet (Boxall & Macky, 2014). Respondent C och D är dock tydliga med att uttrycka att social media i jobbsyfte inte får lov att gå ut över privatlivet. Detta kan ge en känsla av att känna sig övervakad, vilket inverkar negativt på välbefinnandet.

#### **5.4.3. Reklam och Sponsring**

Youtube, Tv-kampanjer, och annonser i tidningar är vad Respondent A, B, C och E:s byråer använder sig av i reklamsammanhang. Respondent D:s byrå jobbar istället med att skapa "ringar på vattnet", vilket innebär att byrån vill sprida ett gott rykte istället för att använda sig reklam. Dock så menar Respondent D att det är synd att det inte syns mycket i reklam, eftersom hon är stolt över byrån och vill att fler ska veta vad byrån står för.

Utifrån responsen från samtliga respondenter indikerar studien på att revisorer på stora byråer påverkas i större utsträckning av reklamen. Detta eftersom de till större grad använder sig av reklam jämfört med de mellan och små byråerna. Både Respondent B och C:s byrå har reklam som visas på TV. Respondent B menar att reklamen når ut till många individer, vilket gör att de uppmärksammas av allmänheten. Exempelvis genom att personer kännetecknar loggan med Tv-reklamen på ett positivt vis. Respondent B menar att det är bra att synas och att klienterna ger han positiva kommentarer. Vilket enligt Cable & Yu (2006) beror på att människor som kommer i kontakt med reklam och sponsring, bildar en organisatorisk bild som definierar uppfattningar om företaget. De organisatoriska bilderna bistår människorna att urskilja företaget från konkurrenterna och uppmuntrar människor att utveckla känslor till företaget.

Utifrån modellen i kapitel 3.5. *Utveckling av modell* kunde det antydast att sponsring inte hade någon inverkan på revisorns välbefinnande. Alla byråer i studien använde någon form av sponsring, i mycket större utsträckning än reklam. Vanligast förekommande är



föreningssponsring, men även olika sorters motionslopp, företagsarrangemang, golfklubbar, teatrar samt sponsring av en opera är förekommande.

*(...) hade vi sponsrat en vapenfabrik, hade jag kanske inte tyckt det varit så roligt. Men jag tycker det är omsorgsfulla saker som vi sponsrar. Så det får inte mig att må på något sätt, utan i såna fall bara stolt. (Respondent C).*

Både Respondent A och C menar att sponsringen ger en känsla av stolthet, vilket kan indikera på att välbefinnandet hos revisorn i viss mån inverkas av sponsring. Även Respondent B är positiv gentemot sponsring. Byrån, där Respondent B arbetar, sponsrar i stor utsträckning områden som har med hälsa att göra.

*Tycker det är fint att synas att i grejer där det är bra för hälsan liksom... Ja men det står för någonting som inte bara är revision, och de vill inte bara tjäna pengar hela tiden. Liksom så. Det tycker jag att det känns fint. (Respondent B)*

Respondent D menar att sponsringen mer påverkar byrån i Goodwill syfte, än individen. Respondent E ser sponsring som något positivt för enbart Big4 företagen, eftersom att det är så stora byråer, men att det inte har någon påverkar på hans byrå. Detta indikerar på att sponsring inte inverkar på Respondent D och E:s välbefinnande. Eftersom att de antyder att sponsring i större uträkning inverkar på byrån än på revisorerna som individer.

Sammanfattningsvis kan det framhållas att endast tre av de fem respondenterna antyder att sponsring inverkar på revisorns välbefinnande. Utifrån detta kan det urskiljas att det är de större byråerna som har ett starkare samband gentemot sponsring och välbefinnande, än de små.

#### **5.4.4. Varumärke och Rykte**

*(...) alltså hela revisionsbranschen. Hela branschen kan anses som en oattraktiv arbetsplats., Sett i den stora mängden av personers ögon, så är det kanske inte sett som den sexigaste uppgiften att jobba som revisor. Men det är ju något hela branschen får jobba med. (Respondent C).*

Respondent C tydliggjorde att revisionsbranschen kan ses som en oattraktiv arbetsplats, genom rykte eller kommunikation av varumärke och detta är något som hela branschen gemensamt måste hjälpas åt att förändra. Vidare påpekade hon dock att ryktet förmodligen influeras av vad individen studerar/studerat eller intresseras av.

Det är enbart Respondent D som anser att hennes byrå inte har något speciellt rykte. Respondent A och E arbetar båda på en medelstor byrå och kom fram till att ett rykte existerar. Respondent E menar att byrån förmedlar en ”nära dig”-känsla och att de är jordnära,

medan Respondent A påpekar att deras rykte innefattar kvalité. En gemensam nämnare för Respondent A, D och E är dock att de anser att ryktet inte inverkar på dem i särskilt stor utsträckning, vilket indikerar på att inverkan på välbefinnandet är minimal. Det är av vikt att poängtera att Respondent A, D och E arbetar på mindre byråer.

Respondent B och C arbetar båda inom byråer som benämns som några utav de största. Båda respondenterna anser att byråernas rykte är väldigt ansett. Respondent B nämner att risken är större för ryktet att påverkas negativt eftersom att klientomkretsen är större. Dock tycker han inte att ryktet påverkar han något speciellt, även fast medier skrivit om olika skandaler.

*(...)ingenting egentligen. Utan det som påverkar är kanske ibland att någon annan klient ringer och, någon som vi har här nere. Och bara: ohh, nu har vi hört om det här, vad gäller det här..... Det som hände där uppe har ju inte jag varit inblandad i. Utan jag har ju inte gjort den granskningen och någonting. (Respondent B)*

I ovanstående citat kan det indikeras att Respondent B inte blir påverkad om byrån är med i en skandal. Så länge han inte själv är inblandad. Dock påverkar det Respondent B:s klienter, som hör av sig. Detta skulle kunna betyda att ryktet till viss del inverkar på Respondent B:s välbefinnande eftersom han måste lägga ner mer tid på att lugna sina klienter.

Utöver detta menar Respondent C att byråns rykte leder till stolthet ”(...)det är väll som vi pratade om, att man är stolt över att jobba på sin arbetsplats. Så det påverkar i såna fall mig bara positivt. Att jag känner att det är kul o jobba på ett företag som har gott rykte.”. Att känna stolthet över ryktet bör inverka positivt på välbefinnandet, eftersom det är kul att jobba på en arbetsplats där ryktet är gott.

Ingen av Respondenterna har nämnt att ryktet på byrån skulle vara negativt. Respondent E antydde dock att om ryktet är negativt på byrån så skulle han ifrågasätta sig vad han egentligen gör där. Men detta kan endast ses som spekulationer. Hepburn (2005) menar att ryktet, positivt eller negativt, alltid kommer påverka individers val av karriär och var de söker jobb. Detta eftersom att finna välbefinnande på arbetsplatsen är av vikt idag (Tietjen & Myers, 1998).

Harris och de Chernatony (2001) anser att arbetsgivaren måste kommunicera varumärket till sina anställda för att kunna erkänna dem som varumärkets ambassadör. Respondent C håller med om att de anställda är ambassadörer för byråns varumärke, ”(...) man är alltid en ambassadör för vårt varumärke”. Dock så påpekar hon att det är av vikt att skilja mellan privatlivet och arbetslivet, och att hon inte konstant vill representera varumärket. Detta

eftersom välbefinnandet kan påverkas negativt om Respondent C hela tiden måste representera sin byrå och hela tiden måste tänka på vad hon säger.

Respondent A, B och C anser till skillnad från Respondent D och E att varumärken kan inverka på deras välbefinnande. Respondent A menar att varumärket förmedlar kvalité, vilket gör att hon kan stå för sitt jobb. Detta kan indikerar att Respondent A är nöjd med vad byrån förmedlar, vilket kan inverkar positivt på välbefinnandet. Respondent B påstår att hans byrå varumärke förmedlar en känsla av seriösa och ambitiösa revisorer”(...) *ibland blir det ju en klapp på bröstet liksom så. Det känns tryggt att ha det och veta att man jobbar där.*”. Respondent B menar att byråns starka varumärke ger han trygghet. En trygghet som därmed kan öka välbefinnandet för revisorn. Han påpekar även att välbefinnandet förmodligen inverkas mer hos en revisor som arbetar på ett av de åtta största bolagen. Detta eftersom varumärket i större utsträckning är starkare. Detta är i led med vad Florea (2011) påstår i sin studie. Det vill säga att arbeta i ett företag som är känt för dess varumärke, ger bättre förutsättningar att jobba, mer säkerhet, eventuellt bättre löner samt möjlighet till utveckling och karriärförbättring.

#### 5.4.5. Praktik/erfarenhet av revisionsbranschen

Som nämns i kapitel 3.3.4 *Praktik/erfarenhet av revisionsbranschen* ingår inte praktik i employer branding strategin. Eftersom revisionsbranschen klassas som en profession, är det inte lätt för studenter att få en inblick i vad revisionsyrket innebär. Endast två av fem respondenter har haft någon sorts praktik före anställning. Respondent B menar att det endast varit positivt för honom, ”*Man fick se lite hur de arbetade och vad de gjorde. Och är det här något för mig. Och det tyckte jag. Så det gjorde att jag sökte hit(...)*”. Även Respondent D menar att praktik är viktig.

*Men alltså revision, det förstår man nog inte den dagen förrän när man fått yrkespraktiserande. Ja, alltså någonstans tror jag att det hade varit bättre med praktik. För jag tror att mer folk hade fått fatta att det är det här du kommer syssla med, det här ansvaret bär du med dig och så vidare. (...)Annars hade jag kanske inte blivit revisor. (Respondent D)*

Detta skulle indikera på att tidigare forskning inom ämnet praktik även är lämplig för revisionsbranschen (Maertz Jr *et al.*, 2013.) och att praktik till viss grad påverkar välbefinnandet. Detta eftersom Respondent B och D i större utsträckning visste vad revisionsyrket innebar och att detta är rätt yrke, vilket kan skapa en trygghet. Dock åsyftar Respondent D att hennes erfarenhet av revisionsbranschen före anställning utöver att visat vad

yrket innebär även till viss del var jobbigt. Det eftersom självförtroendet vackla när hon insåg hur lite hon egentligen kunde om revision. Detta skulle betyda att praktik både kan inverka på revisorns välbefinnande positivt och negativt, vilket är i linje med tidigare forskning om välbefinnande. Det vill säga att välbefinnandet inverkas av hur positivt känslomässig individen är inför uppgiften (Xanthopoulou, *et al.*, 2012).

Även om inte alla respondenter haft praktik eller annan erfarenhet av revisionsyrket före anställning, var alla eniga om att det borde finnas mer praktik på byråer. Detta eftersom:

*Många går flera år i skolan och läser till revisorer, men det är jätte många som inte vet vad de läser till för någonting. Det kan jag nog säga nu efteråt att jag inte hade någon aning av vad jag sysslade med(...)* (Respondent D).

Även Respondent C samstämmer, dock har inte hon någon erfarenhet av praktik, men hennes synpunkt är:

*Absolut. Jag tror att, jag tror att det är jättebra. Och revisionsyrket är svårt att veta vad det handlar om och vad det går ut på. Det är det verkligen. Alltså jag hade ingen aning innan jag började* (Respondent C).

Respondent B och D menar att revision är ett yrke som är svårt att förmedla och att det endast är efter praktik eller anställning som individ vet vad yrket innebär. Detta indikerar på att en revisor som haft praktik före anställning till större grad vet vad som väntar dem och bör därmed ha en större trygghet till yrket. Denna trygghet kan inverka på revisorns välbefinnande positivt, dock endast under en kort period. Eftersom en revisor som jobbat inom branschen ett tag allt eftersom skapar sig nya erfarenheter av branschen. Arbetslivserfarenhet kan enligt Wright och Huang (2012) inverkar på välbefinnandet

#### **5.4.6. Motivation**

Utifrån referensramen identifierades det att välbefinnande kan öka med hjälp av både inre och/eller yttre belöningar och motivation (Matsson *et al.*, 2014).

*Sen har vi en chef som uppmuntrar väldigt mycket till att fortbilda sig och utbildningar och så. Och det gör ju att man känner sig motiverad och sen har jag en chef som är så grymt hjälpsam. Han: "du ska bli påskrivande. Vi ska göra allt för att du ska bli det." Och de motiverar ju en till att bli det.* (Respondent D)

*Jag blir motiverad av att få ta mer ansvar och få feedback på det jag gör. Jag tycker att mitt arbete blir lite meningslöst om jag inte kan få veta om det gör någon skillnad eller få veta om det jag gör är bra. Jag blir motiverad av att få förtroende och ansvar.* (Respondent C)

Ovanstående citat visar på att arbetsgivaren har en viktig roll i att skapa inre motivation hos sina anställda, vilket kan inverka på välbefinnandet i positiv riktning. Detta genom att motivation frambringar utveckling, ger ansvar, förtroende och feedback, vilket är områden som i tidigare forskning visat sig inverkar på välbefinnandet (Locke 1969, refereras i Xanthopoulou, *et al.*, 2012; Ryan & Deci, 2000).

Respondent B menar att han blir motiverad av att *"(...) själv ta de här mötena med klienten och kunna svara på de flesta frågorna själv utan att behöva anteckna frågan, och jag återkommer. Utan jag vill kunna så mycket som möjligt, och det driver mig"*. Detta indikerar på att Respondent B:s välbefinnande inverkas av att få känna delaktighet i arbetsprocesser och att få ta ansvar. Förutom detta så inverkar även kunskap som motivation Respondent B:s välbefinnande. Detta gör att han skapar sig större kompetens och kunnighet i sitt yrke, vilket kan leda till en högre status på arbetsplatsen (Boxall & Macky, 2014; Ryan & Deci, 2000).

Respondenterna gav sken av att motivation är väldigt skild från individ till individ, olika revisorer anser att olika faktorer har olika inverkan på dem. Detta kan bero på att motivation är väldigt individuellt och att personer blir motiverade av olika saker, vilket är i linje med tidigare forskning (Tietjen & Myers, 1998). Respondent A menar att *"(...) min motivering är ju att sträva vidare och lära mig mer. Det är ett yrke där man omöjligen kan lära sig allt ju."*, det vill säga lärande. Lärande kan leda till att revisorn presterar bättre, skapar sig högre kompetens samt i större mån vågar vara självständig. Detta indikerar i stor utsträckning på att lärande som motivation inverkar på revisorns välbefinnande. Respondent E är däremot mer inne på beröm som motivation, *"(...) får beröm etcetera. Så känns det ganska bra. Tänkte när man resonerar med sin, sin, chef eller kollegor och är inne på rätt spår..."*, vilket kan indikera på att beröm får Respondent E att må bra, som leder till högre välbefinnande. Respondent B och E menar att motivationen är jätte viktig och att den gör att man jobbar hårdare. Detta kan leda till att respondenterna presterar bättre och därmed får beröm. Som nämnts innan indikeras det att beröm inverkar på revisorns välbefinnande.

Respondent A berättade att motivationen är av oerhörd vikt för henne och att hon för några år sedan valde att byta bransch och istället utbilda sig till revisor för att finna motivationen. Hon fortsätter med att påpeka att lycka är den bästa motivationen. Vidare menar hon att *"Det är svårt att sträva att bli duktigare om man inte känner sig motiverad till det"*. (Respondent D). Carrington (2014) skriver att revisionsyrket är tidkrävande och innebär hög belastning vilket gör att motivation är av stor vikt. Tietjen & Myers (1998) menar att många individer måste

känna välbefinnande på deras arbetsplats, vilket till stor del kan uppkomma genom motivation. Detta får att få revisorn till att stanna kvar inom branschen (Chi *et al.*, 2013). Respondent C gör ett uttalande som fullt stödjer sambandet mellan motivation, välbefinnande och kvarhållande inom revisionsbranschen, ”*Det är helt avgörande. Jag hade inte kunnat vara omotiverad på ett jobb, det hade inte funkat för mig. Helt avgörande är det.*” (Respondent C). Ovanstående resonemang stödjer till stor del vår gradering i modellen, att motivation är av oerhörd vikt för att revisorn ska kunna finna välbefinnande.

Under intervjuerna framkom det att friskvård, rikskortet till lunch, massage, frukost, aktiviteter samt att revisorn erbjuds både övertidstimme och övertidsersättning är faktorer som arbetsgivare erbjuder som yttre motivation och belöning. Respondent D menar att övertidstimme och övertidsersättning ”*är grymt motiverande*”.

*(...)jag är mycket för fritid, jag värdesätter ledig tid grymt mycket. Helt plötsligt får man betalt för den fritid som går åt jobbet, men samtidigt så har man fritid att ta ut när det blir lugnare. Det motiverar ju en till att faktiskt jobbar över när det känns lite mycket... (Respondent D).*

Ovanstående citat indikerar på att motivation i form av övertidsersättning och övertidstimme inverkar positivt på Respondent D:s välbefinnande. Detta eftersom hon värdesätter fritid och blir motiverad av att kunna tjäna ihop till längre ledighet.

Slutligen kan det vara relevant att poängtera att gemensamma mål eller styrkort återfinns på samtliga byråer. Dock så indikerar det att mål inte inverkar på respondenternas välbefinnande, eftersom ingen av respondenterna uttryckligen nämnt någon inverkan.

#### **5.4.7. Internutbildning**

Tidigare forskning har antytt att arbetsgivare måste utöka kunskapsbasen, utbilda och utveckla sina anställda effektivt för att få de anställda att bli mer inriktade på karriärmöjligheter och skapa personlig drivkraft (Truitt, 2011). Samtliga respondenter i studien medger att deras arbetsgivare stöttar dem till att utbilda sig, både interna utbildningar och utbildningar från FAR. Alla berättar att de utgår från en utbildningsplan och att de första åren är mer strikta. Respondent D förklarade att de har medarbetarsamtal, där de går igenom vilka utbildningar de ska göra respektive vill göra. Respondent C är inne på samma spår och förklara:

*(...)i samband med när vi sätter såna här mål, så diskuterar man också ditt utbildningsår liksom... Jag pratar med min coach om vad jag ska göra det här året,*

*för att uppnå de här målen som vi diskuterar fram tillsammans. Sen följer man upp under året... (Respondent C)*

Både Respondent B och D betonar att de tycker internutbildning är viktigt, eftersom den hjälper en att utvecklas och gör att man kan ta kliv i karriärstegen. Att ta kliv i karriärstegen kan leda till att respondenterna känner sig lyckade och får en högre status. Detta kan bidra ökat välbefinnande, genom att medarbetare i högre grad ser upp till dig. Respondent C är av en annan uppfattning och menar att utbildningen inte är så viktig, utan det är ”(...) *snarare i så fall att man får stöd i att nå dem mål som man satt upp*”. Detta indikerar på att Respondent C ser utbildning mer som ett krav för att nå sina mål. Detta kan leda till att välbefinnande till viss del påverkas negativt av utbildning, eftersom det mer kan kännas som ett tvång.

Enligt Respondent B påverkar utbildning honom genom att skapa självförtroende och att man är på samma nivå som kollegorna som börjat samtidigt. Detta indikerar på att välbefinnandet i högsta grad inverkar, eftersom internutbildningen stärker hans självförtroende. Respondent D påpekar även att utbildningen ger en kunskap om hur problem ska antas. ”*Jag kanske inte vet svaret, men jag vet var jag ska leta och det går fortare och det är positivt. Då känner man sig mycket mindre stressad i jobbet.*”, vilket är en viktig faktor för att bevara sitt välbefinnande.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att de flesta respondenter anser att internutbildning är positivt och att det inte känns som ett tvång från arbetsgivarens sida. Och som Respondent C uttrycker det ”(...) *kunskap är ju det vi håller på med!*”. Enligt Hauschild *et al.*, (2001) (refereras i Amar, 2004) är anställdas kunskap en av organisationens mest värdefulla kunskap. Detta indikerar på att revisorn är värdefull för byråerna och att det är viktigt för arbetsgivarna att investerar i sina anställda. Detta kan leda till en känsla av att ledningen är stödjande, som i linje med tidigare forskning påverkar välbefinnandet positivt (Beauregard, 2011).

#### **5.4.8. Social kontakt och Kommunikation**

*Hade jag inte haft det hade jag nog gått härifrån och sagt: Nej nu vill jag inte mer. För jag tror att de den sociala kontakten är något av det viktigaste när man arbetar. Och det sa jag också på anställningsintervjun. Är den sociala stämningen bra är jag villig att säga ja, annars går jag. (Respondent B)*

Ovan citat förklarar vilken stor betydelse social kontakt har, för Respondent B. Respondent D kommenterade att den förra byrån hon arbetade den sociala kontakten dålig, vilket gjorde att hennes välbefinnande försämrades avsevärt. Även övriga Respondenter samtycker om att

social kontakt är av stor vikt, *”Tillsammans blir vi starka, och vi kan utbyta erfarenheter(...)”* (Respondent A).

*Det är jätte viktigt. På en liten byrå är det viktigt att kunna dela erfarenheter och så. Ha rätt chargong och kontakt med sina kollegor, det gör det lättare att gå in och fråga om problem eller så. Välmående över huvudtaget. Utan kollegor kan man inte, nä man kommer ingenstans utan kollegor.* (Respondent D).

Respondent D, arbetar på en liten byrå och beskriver den sociala kontakten och vad den bidrar med. Det går att urskilja att kollegor är av stor vikt för att finna välbefinnande för Respondent D och att kunna dela erfarenhet mellan varandra. Även Carrington (2014) stödjer resonemanget att samhörigheten till kollegor är viktig för att kunna fortskrida i arbetet och på arbetsplatsen.

Collins och Killough (1992, refereras i Greenhaus *et al.*, 1997) och Broberg (2013) menar att mycket av en arbetsdag består av kommunikation med kollegor och arbetsgivare samt att det är viktigt att kommunicera för att exempelvis kunna dela på arbetsuppgifterna. Vidare menar de att stress kan uppstå om kommunikationen inte fungerar. Alla Respondenter är eniga om att kommunikationen är av stor vikt. Samtliga Respondenter menar att de kan kommunicera med både sina kollegor och arbetsgivare. Respondent A, B och E påpekar att om kommunikationen inte fungerar kan det leda till att konflikter uppstår, eftersom att problemet inte reds ut, *”(...) för att om man inte hade kunnat kommunicera de hade man hållit det för sig själv och då är det lätt att man målar upp en fel bild ju.”* (Respondent A). Respondent B menar även att det är viktigt att lyssna på varandra, annars kan välbefinnandet minska. Detta eftersom man i större grad håller inne på sina känslor, vilket kan skapa ångest.

*(...)det är jättebra att man känner att någon lyssnar på en. Så känner jag att nä nu är något fel här, vad ska jag göra. Antingen kan man sitta och sura ett litet tag eller så går man ju och säger till. Jag tycker tyvärr att vi borde göra en ändring där för det är inte rimligt att inte må bra.* (Respondent B).

Ovanstående text indikerar därmed på att alla Respondenter menar att kommunikation inverkar på välbefinnandet. Fungerar kommunikationen bra indikerar det på att revisorns välbefinnande ökar. Detta eftersom stressen kan minska, konflikter minska och ingen ångest behöver uppstå.

#### **5.4.9. Kultur och Arbetsmiljö**

En bra arbetsmiljö och kultur kan enligt Albrecht (2012) och Kalliath och Kalliath, (2012) leda till trivsel på arbetsplatsen samt ökat välbefinnande hos de anställda. Respondent B, C



och E är eniga om att deras byråer har ”högt i takt”, vilket gör att alla vågar ställa frågor och ”(...) *det är ingen som är mer än den andre*” (Respondent E). Dessutom tillägger Respondent C att byråns arbetsmiljö är:

*(...) det är en uppmuntrande arbetsmiljö, motiverande och uppmuntrande arbetsmiljö. Den inspirerar till att göra ett bra jobb. Det finns så många kompetenta människor här som man kan bli inspirerade av. Och man tillåts att få vidareutvecklas och göra ett bra jobb* (Respondent C).

Att arbeta i en inspirerande miljö, kan stimulera till utveckling och kunskapsutbyte, vilket kan indikera på att en inspirerad arbetsmiljö inverkar på revisorns välbefinnande. Därutöver menar hon även att alla revisorer tillåts att få vidareutvecklas, vilket är väldigt viktigt i yrket, för henne. Även detta kan kopplas till en inspirerande arbetsmiljö, som ovan nämnts kan inverka på välbefinnandet. Respondent D antyder att deras arbetsmiljö är bra, men att det är alldeles för många kvinnor jämfört med män. Könsfördelningen har gjort att det ibland blivit väldigt tryckt stämning. Detta menar Respondent D inverkar på hennes välbefinnande på ett negativt sätt och inte bara henne utan hela byrån. Detta eftersom mycket energi läggs på fel saker. Respondent A framhåller även att arbetsmiljön under högsäsong kan bli spänd på grund av den stressen som infinner sig under perioder med mycket jobb. Ovanstående visar på att en arbetsmiljö kan vara både bra och dålig och alla respondenter är eniga om att arbetsmiljön är av otrolig vikt för dem. Att den måste funka för att man ska orka arbeta. ”(...) *det är klart att det är. För det är en väldigt stor del av min tillvaro. Att vara på jobbet. Och hade det inte varit kul hade det varit jobbigt.*” (Respondent C). Eftersom en anställd i snitt tillbringar en tredjedel av sitt vakna liv på arbetsplatsen (Conrad, 1988, refereras i Danna & Griffin 1999) är det av vikt att ha ett högt välbefinnande. Enligt Respondent C är det viktigt att arbetsmiljön är rolig för att orka arbeta, vilket indikerar på att arbetsmiljön inverkar på Respondent C:s välbefinnande.

Balans mellan yrkesliv och familjeliv, utveckling, engagemang och karriär är vad som innefattar i att skapa en arbetskultur som kan leda till att åstadkomma välbefinnande enligt Kalliath och Kalliath (2012). Unikt för Respondent B:s byrå var att de har en handbok med normer och regler som till viss del styr kulturen. ”*Motiverande, hjälpsam och stöttande.*” (Respondent C), var den kultur som Respondent C ansåg sig arbeta inom. En kultur som enligt tidigare forskning bör inverka på Respondent C välbefinnande positivt. Respondent C tillägger dessutom att det kan vara viktigare under de första åren i branschen ”*Kanske speciellt när man är på en juniornivå. Man kanske behöver mer uppmuntrande och*

*stöttande*". En kultur som uppmuntra och stöttar nyanställda, kan skapa trivsel på arbetsplatsen, vilket kan leda till högre välbefinnande. Utöver detta menar Respondent C även att det är viktigt att alla får vara sig själv på arbetsplatsen

*(...)jag tycker att alla tillåts att vara individer här, det är ingen sån typisk norm som man måste följa. Utan det tycker jag är lite charmen med denna arbetsplats. Alla är inte stöpta i samma form. Utan det är en bunt individer som jag samarbetar med..... Hemma umgås man ju med kompisar och jämnåriga och lite med sin familj. Men här tvinga man ju att samarbeta, tvingas på ett bra sätt, att arbeta och samarbeta med människor i alla möjliga åldrar och intressen. (Respondent C)*

Ovanstående citat indikerar på att arbetat med olika människor kan utveckla Respondent C på ett personligt plan. Eftersom Respondent C arbetar en tillåtande miljö, där alla får bidra och vara sig själv. Dessutom kan en kultur som innehåller samarbete mellan olika individer innebära att de kan utbyta erfarenhet mellan varandra. Detta indikerar på att kulturen i högsta grad påverkar välbefinnandet positivt.

Intrycket av att revisionsyrket ska vara stelt eller hårt, samt att mentaliteten existerar där jobbet går före hemmet och stöds i Referensramen (3.5.8 *Kultur och Arbetsmiljö*). Samtliga Respondenter ser dock inte respektive byrås kultur på detta vis. Respondent A, C och E anser att alla på kontoret kan prata med varandra och därigenom dela erfarenheter och kunskap. Respondent C och D lägger stor vikt på att respektive byrås kultur stödjer dem till att ge utrymme för sitt privatliv. Detta leder enligt Respondent D till *"(...)mycket frihet och ansvar och det är ganska positivt skulle jag vilja säga"*. Att arbeta på en arbetsplats där frihet är "okej" kan leda till att Respondent D inte känner sig begränsad i sitt arbete och skapar en vilja att stanna kvar på arbetsplatsen. Detta är faktorer som bör inverkar positivt på välbefinnandet, eftersom Respondent D i stor utsträckning kan styra sin tillvaro.

#### **5.4.10. Aktiviteter**

Utifrån referensramen 3.4.5. *Aktiviteter* framkom det är aktiviteter är av stor vikt för att finna välbefinnande. Hälsan, arbetsglädjen och social interaktion är faktorer som bidrar till ökat välbefinnande och är kopplat till företagsaktiviteter. Samtliga Respondenter har någon form av aktivitet på sin arbetsplats. Aktiviteterna är många och består av; fester, kick-off, team-building/samarbetsaktiviteter, konferenser samt idrottsaktiviteter. Aktiviteterna är olika eftersom de utformas både i belönings- och motivationssyfte (Chia, 2013). Samarbetslösningar är en fördel då revisionsarbetet kräver team-arbete (Carrington, 2014). Respondent D antydde, av tidigare erfarenheter på en föregående byrå, att team-arbetat inte

fungerade vilket i stor utsträckning inverkade på hennes välbefinnande såväl som arbetsprestationerna.

Theorell *et al.* (2013) menar att aktiviteterna kan bidra till bättre sammanhållning och därmed inverka på välbefinnandet, detta eftersom gruppen blir mer enhetlig (Carrington, 2014). På frågan om aktiviteterna påverkade revisorn i någon riktning svarade Respondent C "(...) väldigt positivt. Man kommer ändå närmare de andra i gänget. Folk blir beredda på att hugga i med.". Han antyder att aktiviteterna är väldigt positiva och bidrar till att sammanhållningen blir bättre. Aktiviteterna inverkar på hans välbefinnande i en positiv riktning, men Respondent C menar också att det kan leda till minskat välbefinnande om aktiviteterna sker för ofta. Detta eftersom aktiviteterna då kan kännas som jobb istället för belöning. Respondent A stödjer resonemanget med att aktiviteterna är viktiga för välbefinnandet och revisionsarbetet. "(...) det är ju ett rätt så strikt jobb det här. Det är viktigt att det ska gå undan, viktiga beslut och mycket arbetstid.", Respondent A menar att arbetet är av strikt karaktär och att aktiviteterna ger ett mer avslappnat och roligt intryck. Även Respondent E anser att en Vi-känsla krävs och att välbefinnandet inverkas positivt med hjälp av aktiviteter. Även Respondent B och D anser att aktiviteterna inverkar på hur de mår.

Utifrån den utarbetade modellen framkom att aktiviteter kan leda till utanförskap, något som Respondenterna inte identifierat. Respondent A, B, C och D ansåg att aktiviteter är av stor vikt och att det är av relevans att kunna delta i aktiviteterna. Respondent B såg stark koppling till aktiviteterna och hans välbefinnande, så att han hade velat att det skulle vara obligatoriskt, "Hade jag varit chef hade de jag velat att alla skulle gå på det. Skulle ha gjort det obligatoriskt.". Att fyra av fem respondenter ser aktiviteter som en stor inverkan på välbefinnande, indikerar på att utanförskap eventuellt kan uteslutas till viss grad.

### 5.5. Omarbetad modell

Efter att alla respondenternas kommentarer och åsikter tagits i beaktning har modellen i kapitel 3.5. *Utveckling av modell* omarbetats. Dock så kan inte samma gradering användas eftersom det är svårt att identifiera skillnaderna om det skulle vara ett eller flera plus. Därför har vi valt att använda graderingen Positivt, Negativt eller Ingen inverkan samt < och >. Detta eftersom det är svårt att ge konsista graderingar.

<b>EMPLOYER BRANDING STRATEGI</b>	<b>VÄLBEFINNANDE</b> utifrån kap 3	<b>VÄLBEFINNANDE</b> utifrån Respondenter
<u>EXTERN EMPLOYER BRANDING</u>		
Social media	<b>0</b>	Ingen inverkan
Reklam	<b>0</b>	Ingen inverkan
Sponsring	<b>0</b>	<Positivt
Varumärke och Rykte	<b>+</b>	Positivt
Praktik	<b>+</b>	Positivt
<u>INTERN EMPLOYER BRANDING</u>		
Motivation	<b>+++++</b>	Positivt
Utbildning	<b>+</b>	<Positivt
Social kontakt och Kommunikation	<b>+++</b>	<Positivt
Arbetsmiljö och Kultur	<b>++</b>	<Positivt
Aktiviteter	<b>+</b>	<Positivt

Modell 2: Employer branding strategins koppling mot välbefinnande utifrån befintlig teori samt respondenternas åsikter.

*Ovanstående modell är grundad på modellen i kapitel "3.5. Utveckling av modell" med tillägg från respondenternas syn samt kapitel "5. Analys". Positivt, Negativt och Ingen inverkan har använts som*

*gradering, samt < och >. Där < = större än graderingen från ursprungliga modellen och > = är mindre än graderingen från ursprungliga modellen.*

Utifrån modellen ovan kan det urskiljas att inom extern employer branding finns områden som inte anses inverka på välbefinnandet hos revisorn i någon riktning. *Social media* hade samma inverkan som förutspåddes i referensramen utifrån tidigare forskning (Kaplan, 2009; Sivertzen *et al.*, 2013), alltså ingen inverkan. Detta beror på att samtliga respondenter anser att social media varken inverkar på dem på ett negativt eller positivt sätt. Utifrån analysen framkom det att även *reklam* inte inverkar på revisorns välbefinnande i någon riktning, vilket stöds utav referensramen där det framkom att reklam inte inverkar på välbefinnandet på något vis, vilket alla respondenterna höll med om. Respondent B och C, som arbetar på Big4 byråer, ansåg att reklam i en liten utsträckning kan inverka. Detta indikerar på att om vi enbart intervjuat revisorer på stora byråer hade eventuellt responsen och resultatet blivit annorlunda.

Trots att inverkan från reklam i princip är obefintlig framkom det att respondenterna anser att *sponsring* inverkar på dem. Ett flertal av respondenterna menar att sponsringen kan inverka på dem om syftet med sponsringen hänger samman med deras egna värderingar, och att de kan relatera till sponsringen. Vilket gör att tolkningen utifrån referensramen och analysen inte stämmer överens. Resultatet utifrån respondenternas intervjuer visade att sponsring har en positiv inverkan på deras välbefinnande. *Varumärke och rykte* hade samma inverkan på välbefinnandet som förutspått. En relevant punkt är dock att hade alla respondenterna arbetat på en stor byrå hade varumärke och rykte förmodligen haft en större inverkan på välbefinnandet. Medan om respondenterna hade arbetat på mindre byråer hade det eventuellt inte existerat någon inverkan. Eftersom intervjuerna skett på två stora byråer och tre små/medelstora så framkom graderingen att det har en positiv inverkan på revisorns välbefinnande.

Sista delen, som vi själva identifierade, i extern employer branding är *praktik/erfarenhet av revisionsbranschen*. Ur den ursprungliga modellen framkom det att praktik/erfarenhet av revisionsbranschen är den inom det externa området, tillsammans med varumärke och rykte, som i störst utsträckning inverkar på välbefinnandet. Det var enbart två av fem respondenter som har haft praktik/erfarenhet av revisionsbranschen innan, vilket gör att resultatet inte kan ge en högre gradering än vad den redan har. Alla respondenterna såg praktik och erfarenhet som ett bra verktyg för att få in nya medarbetare i revisionsbranschen, detta eftersom det är

svårt att få en förståelse för revisionsyrket (Respondent A, B, C, D och E). Detta indikerar på att praktik/erfarenhet av revisionsbranschen bör ingå i employer branding strategin.

Tidigare forskning (Chi *et al.*, 2013) indikerade på att *motivation* är det som gör att revisorn stannar inom branschen. Tillsammans med övriga argument i referensramen kom vi fram till att motivation är det som inverkar på välbefinnandet i allra högsta grad. Utifrån respondenternas svar och analys av data framkom det att de stödjer resonemanget om att motivation inverkar mest. Detta eftersom, till exempel, Respondent C och D menar att de inte kunnat arbeta på en byrå där motivation inte existerar.

*Internutbildning* hade mer inverkan än vad som förutspåts. Detta eftersom att alla respondenterna menade att internutbildning är något som krävs för att komma vidare som revisor. Inverkan på välbefinnandet är positivt eftersom samtliga respondenter vill kunna komma vidare i sin karriär och att utbildningen ger dem förmågan att klara av sitt arbete, vilket ger välbefinnande. I motsats till internutbildning ger *social kontakt och kommunikation* i större utsträckning välbefinnande. Vilket gör att graderingen i den omarbetade modellen ger en positivare inverkan. Respondent D menar att kommunikationen är av så stor vikt att hon till och med bytte arbete för att kommunikationen inte existerade på förra arbetsplatsen. En positiv inverkan på välbefinnande utifrån *kultur och arbetsmiljö* var det som tolkades utifrån referensramen. Alla respondenterna sa att både kultur och arbetsmiljö är av stor vikt för att känna välbefinnande på arbetsplatsen. Respondent E menar även att det krävs för att han ska kunna gå till arbetet. Detta gör att i den omarbetade modellen och utifrån respondenternas svar inverkar kultur och arbetsmiljö mer på revisorns välbefinnande än vad vi förutspått.

Avslutningsvis i det interna området inom employer branding strategin diskuteras aktiviteter i arbetet. Utifrån den första modellen (3.5. *Utveckling av modell*) framgår det att aktiviteter är den del, inom intern employer branding, tillsammans med internutbildning, som minst inverkar på revisorns välbefinnande. Detta visar sig vara helt fel utifrån respondenternas erfarenheter. I samtliga intervjuer fanns det inslag av att aktiviteter kan inverka på välbefinnandet. Inom motivation, social kontakt och kommunikation samt kultur och arbetsmiljö togs aktiviteterna upp som ett sätt för att hjälpa revisorn att främja sitt välbefinnande. Detta gör att aktiviteter, tillsammans med motivation, har den största inverkan på revisors välbefinnande.

Det är av vikt att poängtera att employer branding strategin är kopplat gentemot revisorns välbefinnande på olika vis. Det externa området inverkar i relativt liten utsträckning

välbefinnandet. Utifrån studien fann vi att enbart varumärke, rykte och praktik inverkar på revisorns välbefinnande, men att resultatet förmodligen skulle varit annorlunda om vi enbart intervjuat revisorer från Big4 byråerna. Vi fann däremot att alla delar inom det interna området inverkar på revisorns välbefinnande i stor utsträckning. Det var enbart motivation som stämde överens med referensramen, övriga delar verkade mer än förutspått på välbefinnandet. Den största överraskningen var att området aktiviteter, tillsammans med motivationsområdet inverkar på revisorns välbefinnande mest av de interna områdena.

## 6. Resultat & Slutsats

---

*I följande kapitel presenteras först vår slutsats utifrån föregående analys, där vikten av de interna områdena visade sig ha mest betydelse för revisorns välbefinnande. Följt av kritiska reflektioner, där antalet respondenter samt generaliseringen diskuteras. Vidare presenteras studiens bidrag, uppdelat i teoretiskt bidrag, praktiskt bidrag och samhälleligt bidrag. Slutligen presenteras förslag till framtida forskning, som både bygger vidare på vår befintliga studie men även riktar in sig på ny forskning men med vår studie i beaktning.*

---

### 6.1. Slutsats

Revisorns uppdrag består av moment som är unika och varierande, som inte går att automatisera. Därför måste revisorn klara av att hantera fria bedömningar (Brante, 1988; Carrington, 2014). Detta leder till att revisionsbyråer är beroende av sin personal och deras kompetens. Tidigare forskning har visat på att en revisor i genomsnitt arbetar 59 timmar i veckan under högsäsong och att revisorn upplever tidspress och överbelastning (Collins och Killough 1992, refereras av Greenhaus, *et al.*, 1997). Det är därför viktigt att revisorns har en hög nivå av välbefinnande, så att de fortsätter att prestera för företaget (Conrad, 1988, refereras i Danna & Griffin, 1999.).

Syftet med studien var att utforska hur revisorn upplever att välbefinnande inverkas av employer branding strategin. Detta eftersom employer branding strategin vuxit och blivit ett starkt strategiskt verktyg, (Chhabra & Sharma, 2011; Sivertzen *et al.*, 2013; Rampl & Kenning, 2012) för att behålla och attrahera både nuvarande och framtida potentiella medarbetare. Genom att titta på olika områden inom employer branding strategin, externa och interna, ville vi utforska vilka områden inom employer branding strategin som inverkar på revisorns välbefinnande. Som ovanstående avsnitt nämner är ett högt välbefinnande viktigt för revisorn för att prestera för företaget. Därav blev vår forskningsfråga *”Hur upplever revisorn att byråns employer branding strategi inverkar på välbefinnandet?”*.

Vårt empiriska resultat indikerar på att respondenterna upplever att välbefinnandet till stor del inverkas av employer branding strategin. Som antyds i referensramen, verkar de interna områdena inom employer branding strategin vara de områden som respondenterna upplever inverka mest på välbefinnandet. Dock finns det en möjlighet att resultatet sett annorlunda ut om vi endast intervjuat Big4 byråer. Detta eftersom de troligen i större utsträckning använder sig av de externa områdena, som reklam och sociala medier samt att deras varumärke är starkare. Det bör tas i beaktande att tidigare forskning visat att människors välbefinnande kan



variera och uppstå i olika nivåer beroende på arbetsvillkor, men även mottaglighetsgrad (Xanthopoulou, *et al.*, 2012). Resultaten i vår studie bygger på förklaringar utifrån respondenternas erfarenheter och upplevelser och bör därmed inte generaliseras för hela revisionsbranschen.

Vad som är förvånade med resultaten i denna studie är att respondenterna under intervjuerna återkom till området aktiviteter. Ett område som indikerar på en större inverkan på respondenternas välbefinnande, än vad tidigare forskning visat. Detta eftersom att respondenterna även kopplar aktiviteterna till motivation, social kontakt, kommunikation, arbetsmiljö och kultur.

Vår studie indikerar på att respondenterna upplever att de interna områdena i employer branding strategin i större utsträckning inverkar på en revisors välbefinnande. Ett resonemang kan vara att det interna området riktar sig mot revisorerna som redan arbetar på byrån samt att de på ett djupare vis bygger på åsikter och känslor hos revisorn. Vi är därmed kritiska till att säga att extern employer branding inverkar på välbefinnandet positivt. Detta bottnar i att den externa employer branding strategin riktar sig till potentiella medarbetare (Backhaus & Tikoo, 2004), och inte mot revisorerna som redan arbetar inom byrån. Områden som dock påvisar avvikande i våra resultat inom extern employer branding är sponsring, varumärke och rykte samt praktik/erfarenhet av revisionsbranschen. Här fann vi att Respondent B och C välbefinnande till störst del inverkades av områdena. Vilket beror på ett tidigare resonemang om att de stora firmorna i större utsträckning inverkas av extern employer branding.

Det är även av vikt att föra en diskussion kring metodvalet. Studien var upplagd som en kvalitativ pilotstudie. Intervjuguiden är därför endast ett första steg i att ta reda på vilka frågor som lämpar sig för att fånga hur employer branding strategin inverkar på revisorns välbefinnande. Det hade varit intressant att använda en omarbetad intervjuguide i en framtida studie för att göra studien en gång till och med fler respondenter. Detta för att få ett tillförlitligare resultat med större förklaringsvärde. Dessutom borde intervjuguiden sett annorlunda ut beroende på om revisorerna arbetar på en stor respektive liten byrå. Vid intervjuer på små byråer fann vi att frågor angående det externa området inom employer branding borde undvikas, då detta inte gav något egentligen svar. Detta eftersom de små byråerna knappt använder sig av externa employer branding strategier. Vid intervju med revisorer på stora byråer indikerar våra resultat på att en intervjuguide kombinerad med både extern- och intern employer branding frågor lämpar sig. Detta eftersom stora revisionsbyråer i

betydande utsträckning använder sig av externa och interna områden och därmed borde förmodligen revisorers välbefinnande inverkas mer av employer branding strategin på större byråer än små.

## **6.2. Kritiska reflektioner**

Det empiriska materialet i studien är insamlat genom intervjuer. Detta för att få en djupare förståelse kring hur revisorn upplever att employer branding strategin inverkar på välbefinnandet. Fem revisorer har intervjuats och det är deras åsikter och upplevelser som är grunden i de slutsatser som dragits. Det vill säga vår studie kan inte generaliseras för hela revisionsbranschen. Dessutom bör det beaktas att eftersom studien baseras på revisorers egna reflektioner, är det inte säkert att allt de säger är sant. Även om fler intervjuer skulle göras, är det ändå svårt att bedöma välbefinnandet hos revisorn onyanserat. Detta eftersom tidigare forskning visat på att olika individer upplever händelser olika och att individer har olika mottaglighets grad. Dock så skulle troligen vårt resultat sett annorlunda om vi intervjuat revisorer med mer erfarenhet. Detta bör även beaktas i vår studie, eftersom våra respondenter endast haft 1,5 till 4 års erfarenhet. Förmodligen skulle en revisor med mer erfarenhet sett områden inom employer branding strategin annorlunda, eftersom den hunnit uppleva mer.

I denna studie bör man även ha i åtanke att studien baseras på en kvalitativ metod. Detta kan vara en begränsning eftersom det innebär fler tolkningar hos forskaren. Därav kan tillförlitligheten till viss grad vara begränsad, eftersom andra forskare eventuellt tolkat empirin annorlunda. En problematik i studien menar vi har varit att hitta relevant teori inom vårt ämnesområde. Det vill säga teori som behandlar både områden inom employer branding strategin, men som även tar upp om revisorn. Därför har vissa delar i vår studie innehållit artiklar som tar upp olika teorier inom employer branding strategin och revisorn var

## **6.3. Studiens bidrag**

Nedan följer teoretiskt, praktiskt och samhällligt bidrag, där det förklaras vad studien bidrar till.

### **6.3.1. Teoretiskt bidrag**

Resultaten i studien har bidragit till en större förståelse för hur revisorn uppfattar att employer branding strategin inverka på välbefinnandet. Tidigare forskning om employer branding har som tidigare nämnts fokuserat på antingen ett område eller generellt om strategin. Tidigare forskning om employer branding tycks sakna studier om huruvida revisorns välbefinnande

inverkas av employer branding strategin. Denna studie bidrar till befintlig forskning om employer branding strategin genom att introducera ett perspektiv på hur revisorns välbefinnande inverkas av employer branding strategin. Studiens resultat medverkar därmed till att skapa förståelse om vilka område inom employer branding strategin som indikerar på att inverkar mer på revisorns välbefinnande än andra. Analysen i studien påvisar att revisorns välbefinnande inverkas mest av de interna delarna i employer branding strategin, därmed kan arbetsgivarna ha detta i åtanke när de utforma sin employer branding strategi.

### **6.3.2. Praktiska bidrag**

Det praktiska bidraget riktar sig mot arbetsgivaren, i detta fall på en revisionsbyrå. Arbetsgivaren kan använda studiens resultat för att få en upplysning kring hur de kan arbeta med och utforma employer branding strategin för att förmodligen öka revisorernas välbefinnande på arbetsplatsen. Arbetsgivaren kan även använda resultatet för att ta reda på vilka delar i employer branding strategin som är viktiga, samt vilka som kan stärkas för att välbefinnandet för revisorerna ska öka. Genom att arbetsgivaren ökar välbefinnandet hos sina revisorer kan det ge en mer arbetsvilliga, produktiva och välmående revisor. Denna studie kan därmed hjälpa till med att öka revisionsbyråernas och arbetsgivarens medvetenhet kring både employer branding samt välbefinnande i arbetslivet.

### **6.3.3. Samhälleliga bidrag**

Studien ger stöd och empiri angående hur employer branding strategin kan inverka på en revisorns välbefinnande, vilket kan innebära användbara bidrag för samhället. Detta eftersom revisionsyrket innebär stress, långa arbetsdagar, risker, kunskap med mera. Dessutom ska revisorn behärska att göra fria bedömningar och arbeta för allmänhetens bästa (Brante, 1988). Det är därför av vikt att revisorerna känner välbefinnande på sin arbetsplats. Detta eftersom revisorn troligen gör ett bättre jobb med ett högt välbefinnande. Detta kan bidra till mindre fel i revisionerna och därmed ökad kvalité till klienterna. Detta kan leda till att allmänheten i stort får större förtroende för revisionsbranschen.

Ur ett mer översiktligt perspektiv är välbefinnande en gemensam nämnare för samtliga professionella tjänsteföretag. Inom professionella tjänsteföretag är samtliga arbetstagare den viktiga inkomstkällan och det krävs utbildning, tillräcklig kompetens och i vissa fall långa och tuffa arbetsdagar. Eftersom att yrkena inom professionella tjänsteföretags organisation skiljer sig åt kan det vara svårt att generalisera studien mellan employer branding strategin och välbefinnande. Dock så kan den interna delen av employer branding strategin inverkan på

välbefinnande i större utsträckning generaliseras till övriga professionella tjänsteföretag. Detta eftersom att exempelvis läkare inte sysslar med social media, reklam och sponsring på samma vis som revisorer gör.

#### **6.4. Förslag på framtida forskning**

Framtida forskning behöver inte enbart grunda sig kring ny forskning inom området. En intressant aspekt hade varit att intervjua fler respondenter för att få en bättre förståelse för resultatet. Detta grundas i att vår studie inte kan generaliseras, utan enbart resoneras kring. Detta gör att framtida forskning har bra förutsättningar till att bygga vidare på vår studie. En intressant aspekt på framtida forskning inom samma område hade varit att skilja mellan könen, alltså att se om det finns någon skillnad mellan kvinnor och män i relation till välbefinnande och employer branding. Detta på grund av att kvinnor och män till exempel kan uppfatta välbefinnande på olika vis, samt att kvinnorna i vår intervju (Respondent C och D) har nämnt vilken stor inverkan privatlivet har på dem. Detta i sin tur kan bidra till att det är relevant och intressant forskning inom välbefinnande och employer branding.

Ytterligare framtida forskning kan även bygga vidare på employer branding strategin i förhållande till professionella tjänsteföretag samt produktionsföretag. I vår studie har vi enbart fokuserat på revisor. Revisorerna är den viktigaste för byrån och inkomsten bygger på individens, revisorns, arbete. I ett produktionsföretag är det produkten som är inkomstkällan för företaget, och inte i lika stor utsträckning den anställde. Därav hade det varit intressant att göra en studie där fokus ligger på att jämföra hur employer branding strategin inverkar på välbefinnandet hos professionella tjänsteföretag och produktionsföretag, och därmed se om det finns någon skillnad mellan dessa. Då det borde vara lättare att se vikten av nöjda medarbetare i professionella tjänsteföretag, än i produktionsföretag.

## 7. Litteraturförteckning

Albrecht, L S. (2012). "The influence of job, team and organizational level resources on employee well-being, engagement, commitment and extra-role performance". *International Journal of Manpower*, Vol. 33 Nr 7, s. 840-853.

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok* (1. uppl.). Stockholm: Liber AB.

Amar, A D. (2004). "Motivating knowledge workers to innovate: a model integrating motivation dynamics and antecedents". *European Journal of Innovation Management*, Vol. 7 Nr 2, s. 89-101.

Baumeister, F R. & Leary, R M. (1995). "The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation". *Psychological Bulletin*, Vol. 117 Nr 3, s. 497-529.

Beauregard, T A. (2011). "Direct and Indirect Links Between Organizational Work-Home Culture and Employee Well-Being". *British Journal of Management*, Vol. 22, s. 218-237.

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). "Conceptualizing and researching employer branding". *Career Development International*, Vol. 9 Nr 5, s. 501-517.

Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L L. (2005). "Captivating company: dimension of attractiveness in employer branding". *International Journal of Advertising*, Vol. 24 Nr 2, s. 151-172.

Bognar, G. (2008) "Well-Being and Health". *Health Care Analysis*, Vol. 16, Nr 2, s. 97-113.

Bowling, A N. (2007). "Is the job satisfaction-job performance relationship spurious? A meta-analytic examination." *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 71, s. 167-185.

Boxall, P. & Macky, K. (2014). "High-involvement work processes, work intensification and employee well-being". *Work, employment and society*, Vol. 28 Nr 6, s. 963-984.

Brante, T. (1988). "Sociological Approaches to the Professions". *Acta Sociologica*, Vol. 31 Nr 2, s. 119-142.

Broberg, P. (2013). *The Auditor at Work – a study of auditor practice in big 4 audit firms*. Doctoral Diss. Lund University.

Broberg, P., Umans, T., & Gerlofstig, C. (2013). "Balance between auditing and marketing: An explorative study". *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, Vol. 22, 57-70.

- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business research methods*. (3 upl.). Oxford: Oxford University Press.
- Bryson, A. & Freeman, B R. (2009). "Work and well-being: Introduction". *National Institute Economic Review*, Nr 209, s. 70-71.
- Cable, M D. & Yu, T Y K.(2006). "Managing Job Seekers' Organizational Image Beliefs: The Role of Media Richness and Media Credibility". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91 Nr 4, s. 828-840.
- Carrington, T. (2014) *Revision*. (2 upl.) Stockholm: Liber AB.
- Cheng, E W.L. & Ho, D C.K. (2001). "The influence of job and career attitudes on learning motivation and transfer". *Career Development International*, Vol. 6 Nr 1, s. 20-28.
- Chhabra, N L. & Sharma, S. (2011). "Employer branding: strategy for improving employer attractiveness". *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 22 Nr 1, s. 48-60.
- Chi, W., Hughen, L., Lin, C-J. & Lisic L, L. (2013). "Determinants of Audit Staff Turnover: Evidence from Taiwan". *International Journal of Auditing*, Vol. 17, s. 100-112
- Chia, M Y. (2003). "Career drivers of junior auditors: an exploratory study". *Managerial Auditing Journal*, Vol. 18 Nr 2, s. 100-111.
- Clow, K.E., Stevens, R.E., McConkey, C.W., & Loudon, D.L. (2009). "Accountants' attitudes towards advertising: a longitudinal study". *Journal of Services Marketing*, Vol. 23 Nr 2, s.125-132.
- Collins J, C. & Stevensen K, C. (2002). "The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities ant the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 Nr. 6, s. 1121-1133.
- (The) Conference Board. (2001). *Engaging Employees Through Your Brand*. The Conference Board, New York, NY.
- Danna, K. & Griffin, W. R. (1999). "Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature". *Journal of Management*, Vol. 25 Nr 3, s. 357-384.
- Denscombe, M. (2009) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (2 upl) Lund: Studentlitteratur AB.

Deloitte. (2015). *Try Deloitte. Internship, praktik, examensjobb och uppsatspraktik*. 19 maj, 2015, Deloitte, <http://www2.deloitte.com/se/sv/pages/careers/careers/try-deloitte.html>.

Ellingson, D-A., Hiltner, A A., Elbert, D J. & Gillett, J. (2002). "Marketing: Where Do Accountants Stand Today?". *Services Marketing Quarterly*, Vol. 23 Nr 3, s. 1-15.

EY. (2015). *Studenter - EY sätter utveckling i främsta rummet*, 19 maj, 2015. EY, <http://www.ey.com/SE/sv/Careers/Students/Joining-EY#fragment-6-na>.

Ewing, T M. & Caruana, A. (1999). "An internal marketing approach to public sector management". *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12 Nr 1, s. 17-29.

FAR (2015) *Grundutbildning*. 19 maj, 2015. FAR – Branschorganisation för redovisningskonsulter, revisorer & rådgivare, <http://www.far.se/Du-i-din-yrkesroll/Revisor/Auktorisation-och-utbildning/Grundutbildning/>.

Florea, V N. (2011). "Using branding to attract, recruit, and retain talented staff". *Management & Marketing – Craiova*, Nr 2, s. 283-297.

Greenhaus, H J., Collins, M K., Singh, R. & Parasuraman, S. (1997). "Work and Family Influence on Departure from Public Accounting". *Journal of Vocational behavior*, Vol. 50, s. 249-270.

Harris, F. & de Chernatony, L. (2001). "Corporate branding and corporate brand performance". *European Journal of Marketing*, Vol. 35 Nr 3/4, s. 441-456.

Hepburn, S. (2005). "Creating a winning employer reputation". *Strategic HR Review*, Vol. 4 Nr 4, s. 20-23.

Jalleh, G., Donovan, J R., Giles-Corti, B. & Holman, C. (2002). "Sponsorship: impact on brand awareness and brand attitudes". *SMQ*, Vol. 8 Nr 1, s. 35-45.

Kalliath, T. & Kalliath, P. (2012). "Changing work environments and employee wellbeing: an introduction". *International Journal of Manpower*, Vol. 33 Nr 7, s. 729-737.

Kaplan, J. (2009). "Building professional relationship for auditors using online social networks". *The EDP Audit, Control, and Security Newsletter*, Vol. 40 Nr 2, s. 1-7.

KPMG. (2015). *Internship och praktikprogram*. 19 maj, 2015, KPMG, <http://www.kpmg.com/SE/sv/karriar/student/Praktik-internship/sidor/default.aspx>.

Knoke, D. & Kalleberg, A L. (1994). "Job training in U.S. organizations". *American Sociological Review*, Vol. 59 Nr 4, s. 537-545.

- Leroch, A M. (2014). "Culture at work: how culture affects workplace behaviors". *International Journal of Manpower*, Vol. 35 Nr 1/2, s. 133-146.
- Liu, M C. (2002). *Learning satisfaction and learning performance of Tapei Elementary School*. Icke publicerad Magisteruppsats. National Taiwan Taipei Normal University.
- Maertz Jr, P C., Stoeberl, A P. & Marks, J. (2013). "Building successful internship: lessons from the research for interns, schools, and employers". *Career Development International*, Vol. 19 Nr 1, s. 123-142.
- Marténg, C. (2015). "Förändrad bransch kräver nytt rekryteringstänk", *Balans*, Nr 4, s. 16-17.
- Mattson, M., Torbiörn, I. & Hellgren, J. (2014), "Effects of staff bonus systems on safety behaviors". *Human Resource Management Review*, Vol. 24, s. 17-30.
- Park, M S. & Rainey, G H. (2012). "Work motivation and social communication among public managers". *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23 Nr 13, s. 2630-2660.
- Punjaisri, K., Wilson, A. & Evanschitsky, H. (2008). "Exploring the Influence of Internal Branding on Employees' Brand Promise Delivery: Implications for Strengthening Customer-Brand Relationship". *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 7:4, s. 407-424.
- PwC. (2015). *PwC Student öppnar dörrar*. 19 maj, 2015, PwC, <http://student.pwc.se/#pwc-student>.
- Rampl, V L. & Kenning, P. (2012). "Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness". *European Journal of Marketing*, Vol. 48 Nr 1/2, s. 218-236.
- Reed, A S., Kratchman, H S. & Strawser, H R. (1994). "Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions of United States Accountants: The Impact of Locus of Control and Gender". *Accounting Auditing and Accountability Journal*, Vol. 7 Nr. 1, s. 31-58.
- Ryan, R M. & Deci, E L. (2000). "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being". *American Psychological Association, Inc*, Vol. 55 Nr 1, pp 68-78.
- Sivertzen, A-M., Ragnhild Nilsen, E. & Olafsen H, A. (2013). "Employer branding: employer attractiveness ant the use of social media". *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 22 Nr 7, s. 473-483.



Skatteverket. (2015). *Förmåner*, 22 april, 2015, Skatteverket, <https://www.skatteverket.se/privat/skatter/arbeteinkomst/formaner.4.3a2a542410ab40a421c80001009.html>.

Sullivan, Dr J. (2004). *The 8 Elements of Successful Employment Brand*. 8 april, 2015, ERE Recruiting Conference, <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>.

Theorell, T., Osika, W., Leineweber, C., Magnusson Hansson L, L., Bojner Horwitz, E. & Westerlund, H. (2013). "Is cultural activity at work related to mental health in employees?". *Int Arch Occup Environ Health*, Vol. 86, s. 281-288.

Tietjen, M. A. & Myers, M. M. (1998), "Motivation and job satisfaction". *Management Decision*, Vol. 36/4, s. 226-231.

Truitt, D L. (2011). "The Effect of Training and Development on Employee Attitude as it Relates to Training and Work Proficiency". *SAGE open*, s. 1-13.

World Health Organization. (2003). *WHO definition of Health*, 9 maj 2015, Constitution of WHO, <http://www.who.int/about/definition/en/print.html>.

Wright, A T. & Huang, C-C. (2012). "The many benefits of employee well-being in organizational research". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33, s. 1188-1192.

Xanthopoulou, D., Bakker, B A. & Ilies, R. (2012). "Everyday working life: Explaining within-person fluctuations in employee well-being". *Human relations*, Vol. 65 Nr 9, s. 1051-1069.

## Bilagor

### Bilaga 1.

#### Välbefinnande

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
Tänker & upplever sitt liv					x	x				
Prestera							x			
Självständighet						x				
Kompetens				x			x		x	
Tilhörighet					x	x		x		
Motivation						x	x	x		x
Psykisk hälsa						x		x	x	x
Arbetsvillkor										
Trivsel					x	x		x		
Engagemang		x							x	
Mående						x		x		
Arbetsliverfarenhet										
Bearbetning av känslor										
Status	x					x				
Inblandning i arbetsprocesser										
Balans arbetsliv & fritid									x	
Kultur				x	x	x		x	x	
Chef				x		x	x	x	x	x
Rättvis belöning						x				
Utvecklingsmöjligheter				x		x	x		x	
Stödjande ledning						x				
Arbetsresultat					x	x		x		
Hälsoreultat										
Lycka						x		x		
Miljö						x		x	x	x
Personliga relationer	x									
<b>TOTALT</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>4</b>

- 1. Social media**
- 2. Reklam**
- 3. Sponsring**
- 4. Varumärke och rykte**
- 5. Praktik/erfarenhet av revisionsbranschen**
- 6. Motivation**
- 7. Internutbildning**
- 8. Social kontakt och kommunikation**
- 9. Kultur och arbetsmiljö**
- 10. Aktiviteter**

## Bilaga 2.

### Intervjuguide

#### Allmänt

1. Berätta lite om dig själv och byrån du jobbar på.
2. Vad har du för utbildning?
3. Vilket ansvarområde har du?
4. Hur kommer det sig att du började jobba här?
5. Hur länge har du arbetat här?
6. Har du arbetat på någon annan byrå? Stor, medelstor eller liten.
7. Hur länge har du arbetat inom revisionsbranschen?
8. Vad tycker du om din arbetsplats? Vad är bra respektive dåligt?
9. Vad anser du påverka ditt välmående på din arbetsplats?
10. Anser du dig trivas på din arbetsplats?
11. Vad tycker du att arbetsgivaren kan göra för att höja/bevara ditt välmående?

#### Extern **employer branding**

##### *Social media*

12. Är er byrå aktiv på sociala medier? Om ja, hur? I vilka sociala medier?
13. Vad är din åsikt angående sociala medier i arbetet? Är det något som påverkar ditt mående, positivt/negativt?

##### *Reklam och Sponsring*

14. Använder byrån sig av reklam? Om ja, ge exempel.
15. Hur påverkar reklamen dig, positivt/negativt?
16. Anser du att du arbetar på en attraktiv arbetsplats? Om ja, hur får det dig att må?
17. Sponsrar byrån något? Om ja, ge exempel.
18. Hur påverkar sponsringen dig, positivt/negativt?

##### *Varumärke och rykte*

19. Vilket rykte tycker du att din byrå har? Påverkar det dig på något sätt, positivt/negativt?
20. Vad tycker du din byrås varumärke förmedlar? Påverkar det dig på något sätt, positivt/negativt?

##### *Praktik*

21. Har du haft någon sorts praktik/erfarenhet från revisionsbranschen?
22. Om ja, har det påverkat dig på något sätt, positivt/negativt?
23. Anser du att praktik/erfarenhet från revisionsbranschen är ett bra verktyg för att få in nya medarbetare?

#### Intern **employer branding**

##### *Motivation*

24. Hur blir du motiverad på din arbetsplats? Hur påverkar det dig, positivt/negativt?
25. Vilka sorts förmåner/belöningar har ni? Hur påverkar det dig, positivt/negativt?
26. Är det viktigt för dig att vara motiverad på din arbetsplats?
27. Vilken är det bästa motivationen för dig och vad ger det dig?
28. Har ni gemensamt uppsatta mål på byrån? Hur påverkar de dig, positivt/negativt?
29. Kan du se motivation som något negativt?

##### **Internutbildning**

30. Stödjer din arbetsgivare dig till att utbilda dig? Vilka utbildningar erbjuds du av din arbetsgivare?

31. Är internutbildning en viktig del i ditt yrke? På vilket sätt, positivt/negativt?

32. Hur påverka din utbildning dig, positivt/negativt?

*Social kontakt och kommunikation*

33. Anser du att det är viktigt att ha bra kontakt med dina kollegor?

34. Vad kan social kontakt bidra med för dig, positivt/negativt?

35. Kan du kommunicera med din arbetsgivare och dina kollegor?

36. Hur viktig är kommunikationen för dig? Påverkar det dig positivt/negativt?

*Arbetsmiljö och kultur*

37. Hur skulle du beskriva arbetsmiljön hos er? Påverkar den dig på något sätt, positivt/negativt? Motivera gärna.

38. Är det av vikt för dig att ha en bra arbetsmiljö på byrån?

39. Hur skulle du beskriva er företagskultur? Påverkar den dig på något sätt, positivt/negativt?

40. Vad kan en bra kultur bidra med för dig? Vår definition av en bra kultur innefattar; vikten av balans mellan yrkesliv och familjeliv, utveckling, engagemang och karriär.

*Aktiviteter*

41. Anordnar din arbetsgivare aktiviteter för dig och dina kollegor? Med aktiviteter menar vi; att du erbjuds att delta i anordnade arrangemang av din arbetsgivare. Exempelvis; team-buildingsövningar, middagar, bowling etcetera.

42. Hur påverkar aktiviteterna dig, positivt/negativt?

43. Har aktiviteterna bidraget till något för dig? Vad och varför?

44. Är det viktigt för dig att gå på aktiviteterna? Varför?