

Medarbeiderløfte som konkurransefortrinn

På hvilken måte kan medarbeiderløftet brukes til å tiltrekke potensielle ansatte?

BCR3102 Bacheloroppgave



HR og personalledelse



VÅR 2017

«Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania.

Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger».

Forord

Denne oppgaven er avslutningen på vår treårige studie på HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania.

Vår gruppe har skrevet sammen lenge, og var tidlig klare på at vi skulle skrive om enten rekruttering eller employer branding. Valget falt etter hvert på employer branding, og nærmere sagt medarbeiderløftet. Temaet var veldig interessant, og relevant med tanke på hvilken tid vi befinner oss i. Kampen om kompetanse er hard, og konkurransen er ikke lengre mellom bedrifter i bransjer, men hele AS Norge. Vi har derfor en sterk tro på at man må bygge ett employer brand over lengre tid, og at det kan gi konkurransefortrinn.

Prosessen med å skrive bachelor har vært gøy, veldig lærerik, men først og fremst veldig utfordrende. Vi begynte oppgaven med troen om at vi visste en del om employer branding, men fant kjapt ut i møte med kunnskapsrike personer at vi vet ingenting. Vi har derfor satt stor pris på de som har tatt seg tiden til å møte oss, og delt nyttig informasjon med oss. Tusen takk!

Vi vil også takke forelesere ved skolen, veileder, familie, men først og fremst medstudenter i denne fantastiske tiden ved Høyskolen Kristiania . Vi håper å representere skolen på beste måte ute i arbeidslivet!

God lesing!

Oslo 17. mai 2017.

748681

748692

Sammendrag

Vår oppgave omhandler på hvilken måte medarbeiderløftet kan brukes til å tiltrekke potensielle ansatte.

Vi har valgt å besvare problemstillingen med tre forskningsspørsmål:

- I hvilken grad er medarbeiderløftet knyttet til rekrutterings- og forretningsstrategien?
- På hvilken måte kan medarbeiderløftet skape gode ambassadører internt?
- På hvilken måte kan medarbeiderløftet differensiere bedriften fra konkurrenter?

Vi har undersøkt disse forskningsspørsmålene, og besvart problemstillingen ved hjelp av empiri innhentet gjennom intervjuer med tre virksomhetsrespondenter og to fagpersoner. Vi har også innhentet informasjon fra tidligere forskning, rapporter, artikler, fagstoff og presentasjoner. Virksomhetsrespondentene er fra DNV GL, Gjensidige og Telia, og fagpersonene er fra kjente og etablerte bedrifter som Evidente og Whydentify.

Hovedfunnene i oppgaven sier at virksomhetene jobber med employer branding, og har en satsning på det, men i varierende grad bruker ett medarbeiderløftet. Alle har ett kritisk behov for riktig kompetanse fremover, og ser behovet i å ha en strategisk satsning på employer branding. Det kommer også fram at ett tydelig definert medarbeiderløftet bidrar til konkurransefortrinn, men at arbeidet med å definere er en omfattende prosess med mye analyse og arbeid bak.

Vi har likevel funnet ut at det er forbedringspotensialer i bruk av medarbeiderløftet, og mulighet for ett mer tydelig budskap for differensiering i kampen om kompetanse.

Innhold

1.0 Innledning og bakgrunn	7
1.1 Problemformulering	7
1.1.1 Forskningsspørsmål:	8
1.2 Kjernebegreper	8
1.3 Formål	8
1.4 Oppgavestruktur	8
2.0 Teori	9
2.1 Employer branding	9
2.2 Medarbeiderløftet	9
2.3 Psykologisk kontrakt	10
2.4 Differensiering	11
2.5 Forholdet mellom HR, markedsførings- og kommunikasjonsavdeling	12
2.6 Affektiv organisasjonsforpliktelse	13
3.0 Metode	14
3.1 Valg av metode	14
3.2 Forskningsdesign	15
3.2.2 Små N-studier	15
3.3 Utvalg	15
3.4 Fagpersonene	16
3.5 Bedriftsrepresentanter	17
3.6 Datainnsamling	18
3.7 Intervjuguide	18
3.8 Gjennomføring av intervju	18
3.9 Transkribering	19
3.10 Koding	19
3.9 Reliabilitet og Validitet	20

3.11 Forskningsetikk	20
3.12 Kritikk av egen metode	21
3.13 Kildekritikk	21
4.0 Sammenfatning av empiri	23
4.1 Forskningsspørsmål 1: I hvilken grad er medarbeiderløftet tilknyttet rekruttering- og forretningsstrategien?	24
4.1.1 Integrert strategi	24
4.1.2 Langsiktig posisjonering	26
4.1.3 Forankret medarbeiderløftet	26
4.2 Forskningsspørsmål 2: På hvilken måte kan medarbeiderløftet skape gode ambassadører internt?	28
4.2.1 Involvering av ansatte	28
4.2.2 Affektiv Organisasjonsforpliktelse	29
4.2.4 Autentisitet	30
4.3 Forskningsspørsmål 3: På hvilken måte kan medarbeiderløftet differensiere bedriften fra konkurrenter?	31
4.3.1 Et unikt medarbeiderløfte	31
4.3.2 Emosjonelle trekk	32
5.0 Drøfting	34
5.1 Forskningsspørsmål 1: I hvilken grad er medarbeiderløftet tilknyttet rekruttering- og forretningsstrategien?	34
5.1.1 Integrert strategi	34
5.2 Forskningsspørsmål 2: På hvilken måte kan medarbeiderløftet skape gode ambassadører internt?	35
5.2.1 Involvering av ansatte	35
5.3 Forskningsspørsmål 3: På hvilken måte kan medarbeiderløfte differensiere bedriften fra konkurrenter?	37
5.3.1. Unikt medarbeiderløfte	37

6.0 Konklusjon	41
6.1 Forskningsspørsmål 1: I hvilken grad er medarbeiderløftet tilknyttet rekruttering- og forretningsstrategien?	41
6.2 Forskningsspørsmål 2: På hvilken måte kan medarbeiderløftet skape gode ambassadører internt?.....	41
6.3 Forskningsspørsmål 3: På hvilken måte kan medarbeiderløftet differensiere bedriften fra konkurrenter?	41
6.4 Sammenfatning konklusjon.....	41
7.0 Litteraturliste	45
Vedlegg I: Intervjuguide fagperson.....	50
Vedlegg II: Intervjuguide virksomhetsrespondent.....	52
Vedlegg III: Eksempel transkribert intervju.....	54

1.0 Innledning og bakgrunn

Vi har valgt å bruke vår bacheloroppgave til å fordype oss i teamet employer branding. Employer branding har på mange måter blitt svaret på utfordringene HR har møtt i kampen om å attrahere og beholde den beste arbeidskraften. Bedrifter i dag møter en hard kamp om den beste kompetansen, og har derfor blitt nødt til å benytte seg av metoder og funksjoner som tradisjonelt har blitt håndtert av markeds- og kommunikasjonsavdelinger i en bedrift.

Ditt employer brand forteller noe om ryktet ditt som bedrift. Kampen om den beste arbeidskraften er en helt grunnleggende forutsetning for suksess, og bedriftene er derfor nødt til å jobbe strategisk med sitt employer brand for å ha konkurransefortrinn, og møte fremtidens utfordringer med riktig kompetanse. HR undersøkelsen, som HR Norge gjennomførte i 2013, (HR Norge temahefte 2013) viste at bedrifter i offentlig sektor har stort fokus på rekruttering, mens employer branding er langt nede på prioriteringslisten. Dette kan forklares med at HR funksjonen i virksomhetene ikke er harmonisert med utviklingen som skjer, og at det stilles nye krav til rekrutteringsfunksjonen i en bedrift. Det er ikke lenger nok å finne ut hvilken kompetanse man trenger inn, men man må finne ut hva man kan tilby potensielle ansatte, og hvordan man skal jobbe for at potensielle ansatte fatter interesse i bedriften.

1.1 Problemformulering

Bedrifter og organisasjoner ønsker å være attraktive som arbeidsgivere. Målet er å være konkurransedyktig, beholde og tiltrekke ønsket kompetanse. Dette inspirert oss for å komme fram til følgende problemstillingen for oppgaven:

«På hvilken måte kan medarbeiderløfte brukes til å tiltrekke potensielle ansatte?»

1.1.1 Forsknings spørsmål:

Vi skal besvare problemstillingen med hjelp av disse forsknings spørsmålene:

1. I hvilken grad er medarbeiderløfte knyttet til rekrutterings- og forretningsstrategien?
2. På hvilken måte kan medarbeiderløftet skape gode ambassadører internt?
3. På hvilken måte kan medarbeiderløftet differensiere bedriften fra konkurrenter?

1.2 Kjernebegreper

Medarbeiderløfte kalt **employer value proposition (EVP)** innebærer organisatoriske verdier, samt verdier organisasjon tilbyr sine ansatte (Barrow og Mosley 2005, 125). Det kan forklares som en uskrevne kontrakt mellom arbeidsgiver og arbeidstaker som tidligere ble kalt en **psykologisk kontrakt**. Medarbeiderløftet blir definert som en konkretisering av employer brandet i møte med fagperson 2, og vi har derfor brukt ordtakene om hverandre senere i oppgaven.

«Å knytte medarbeiderløfte til forretningsstrategi». Neste begrep som vi tar for oss er **forretningsstrategi**. I denne sammenheng forstår vi forretningsstrategi som en systematisk måte hvordan en virksomheten skal nå sine mål innenfor de valgte satsingsområdene. «Strategi handler om visjoner, ambisjoner, og ressurser og hvordan samhandlingen med omgivelser skal foregå – med det formål å skaffe virksomheten vedvarende konkurransefortrinn» (Hoff 2014, 424).

I en av våre forsknings spørsmål snakker vi om «å **differensiere seg** i forhold til andre konkurrenter». Det vil si å bruke medarbeiderløftet som ett verktøy og skille seg fra konkurrenter slik at bedriften skal være attraktiv for potensielle og eksisterende ansatte.

1.3 Formål

Vi har valgt å undersøke hvilke nøkkel aktiviteter bedriftene bruker for å tiltrekke kompetansen man trenger, og hvordan man jobber med å fylle kompetansegapet som vil oppstå. Man vil også se hvordan de jobber med å differensiere seg fra konkurrenter. Oppgaven skal undersøke og argumentere for hvor viktig det er å jobbe strategisk med sitt employer brand for å ha konkurransefortrinn.

1.4 Oppgavestruktur

Vi har valgt å strukturere oppgaven etter seks hoveddeler, der vi først presenterer bakgrunnen for temaet og problemstillingen vi skriver om. Deretter vil vi presentere relevant teori vi har benyttet og presenterer underveis i datainnhenting, samt metoden som blir brukt i

oppgaven. Etter datainnsamlingen i form av dybdeintervju vil vi sammenfatte dette for å få ett klarere syn, og for å bedre hente ut det hvilke data som var relevant for problemstillingen. Vi har deretter drøftet rundt problemstillingen med forskningsspørsmålene i sentrum, og til slutt kommer vi med en konklusjon på hvert forskningsspørsmål før det kommer en sammenfattet konklusjon på problemstillingen vår.

2.0 Teori

2.1 Employer branding

I fagområde kan employer branding forklares som en skjæringspunktet mellom markedsføring og HR. Brett Minchington gir følgende definisjon i rapporten (Employer Brand Leadership, 2010): «*The image of your organisasjon a «great place to work» in the mind of current employees and key stakeholders in the external market (active and passive candidates, clients, customers and other key stakeholders).*» Det handler om at organisasjoner skaper et bilde av organisasjonen som en attraktiv arbeidsplass for kandidater, klienter og andre interessenter. Bedriftens employer branding kan også gå på skade av omdømme. Employer branding kan benyttes for å fremstille hvor attraktiv en bedrift er som arbeidsplass. For bemanning er dette vesentlig både ens evne til å tiltrekke de dyktige kandidatene for interne stillingene, men også de som skal leies ut til deres kunder. Mange bedrifter bruker sine nåværende ansatte til å vektlegge hvor attraktiv en bedrift er (Salila Kumar Pattnaik og Rajnish Kumar 2014, 319). For bemanning er dette vesentlig både for bedriftens evne til å tiltrekke de dyktige kandidatene for interne stillingene, men også de som skal leies ut til deres kunder. Mange bedrifter bruker sine nåværende ansatte til å vektlegge hvor attraktiv en bedrift er (Salila Kumar Pattnaik og Rajnish Kumar 2014, 319). I følge Backhaus og Tikoo (2004, 502) dreier employer branding seg om bygge opp en identifiserbar og utmerket arbeidsgiveridentitet og employer brand som bedriftens konsept som skiller seg ut fra sine konkurrenter. Disse definisjonene sier noe om at employer branding innebærer å forfremme hva som gjør en organisasjon attraktiv både interne og ekstern i omgivelsene.

2.2 Medarbeiderløftet

Medarbeiderløftet, eller Employee value proposition (EVP), er med på å konkretisere bedriftens employer brand og er en av de vesentlige faktorene. På norsk brukes dette begrepet ofte som medarbeiderløftet (HR Norge 2013, temaheftet). Minchington (2010) definerer en employee value proposition som «den totale pakken med tilbud, goder og assosiasjoner fra en bedrift som ett bytte i form av erfaring, evner og kompetanser medarbeider bidrar med» (HR-

undersøkelsen, 2013). Disse tilbudene vil bestå av psykologiske, funksjonelle og økonomiske goder (Ambler og Barrow, 1996). Det kan eksempelvis være direkte økonomiske belønninger (lønn, bonus, pensjon), indirekte økonomiske goder (forsikring, PC, telefon), karrieremuligheter, samt kompetanseutvikling. Et godt medarbeiderløftet handler ikke bare om goder som bedriften tilbyr til sine ansatte men også om bedriftens muligheter å differensiere seg i forhold til konkurrenter i samme bransjen når det gjelder kamp om arbeidskraften (HR-undersøkelsen, 2013). Medarbeiderløftet står sentralt både intern og eksternt. Det å være orientert eksternt handler om å skape en god renommé for å tiltrekke nøkkelarbeidere. Internt vil det dreie seg om å utvikle en engasjerende miljø med høy innsatsvilje, samt ta vare på de beste ansatte (HR-undersøkelse, 2013). Det er ikke selve kommunikasjonen av verdier og visjon som skaper mening, men at verdiene må kunne oppleves og ikke minst relateres til jobben for at en forståelse skal skapes (Ind 2007, 105-7). Det er viktig at det er en sammenheng mellom visjonen og virkeligheten, for å unngå at de ansatte blir demotiverte. Dersom en ansatt opplever at det ikke er sammenheng mellom hva som er lovet og hvordan virkeligheten er, kan dette i tillegg påvirke den ansattes tilknytning og lojalitet til arbeidsgiveren (HR Norge 2013, temahefte). Dersom ansatte er motivert av en organisasjonsmening, vil dette bidra til en nytenkende måte å arbeide på og de ansatte vil dele kunnskaper, noe som er med på å danne en merkevare (Ind, 2007, 43). Verdier vil ikke være meningsskapende før de ansatte har opplevd dem og selv finner ut hvordan verdiene er relevante i det daglige arbeidslivet (Ind 2007, 106).

2.3 Psykologisk kontrakt

Som tidligere nevnt av definisjon av medarbeiderløftet bidrar denne til å forme forventningene til hva bedriften vil tilby sine ansatte i fremtiden for å tiltrekke nøkkelarbeidere og skape et godt renommé. Derfor er medarbeiderløftet med på å forme korrelasjon mellom gjensidige forventninger til ansatte og bedriften (HR undersøkelse, 2013). Dersom ansattes og bedriftens forventninger er oppfylt og tas i bruk, vil det i den forstand etableres en gjensidig kontrakt mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Ifølge Sverdrup kalles en slik avtale en psykologisk kontrakt (Magma, 2014). Mellom organisasjonen og individet eller gruppen og teamet etableres det både på det rasjonelle og emosjonelle plan en ”psykologisk kontrakt”. Denne uskrevne kontrakten innebærer individets forventninger til organisasjonen, gruppen eller teamet, og bedriftens forventninger til individet, men også de påkjenninger partene gjør på hver sin side (Magma, 2014). Videre hevder Rousseau at forpliktelser og løfter er en vesentlig del av den psykologiske kontrakten i tillegg til forventninger. Dersom

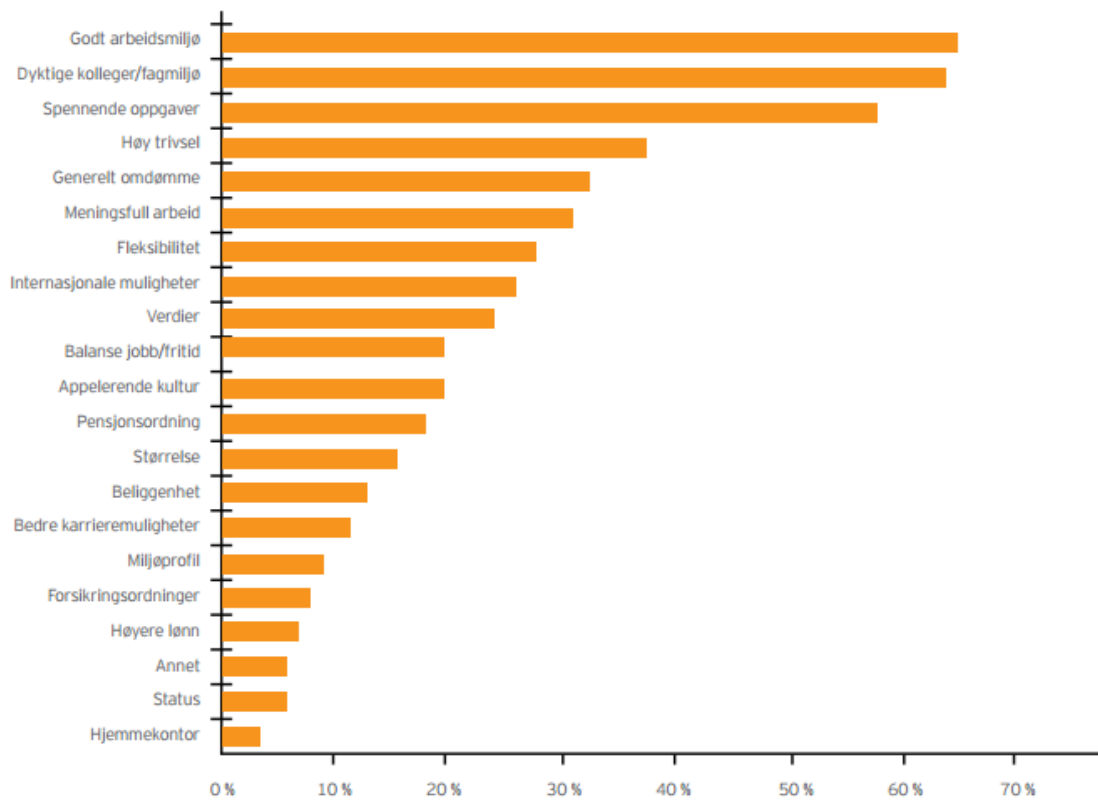
bedriften ikke klarer å oppfylle sine løfter, kan det svekke engasjement, jobbtilfredshet og føre til uønsket turnover (Rousseau, 2001). De symbolske egenskaper er spesielt avgjørende i employer branding da mange virksomheters eneste mulighet til å differensiere seg fra sine konkurrenter består i å profilere seg på det som aldri kan kopieres – organisasjonens identitet, kultur og verdier (Backhaus og Tikoo 2004, 506).

2.4 Differensiering

En bedrift kan differensiere sitt markedstilbud ut fra fem dimensjoner. Dimensjonene er produkt, service, personale, kanal og image (Kotler 2013, 258). Differensiering er avgjørende men også en av de vanskeligste oppgavene for en bedrift. For at bedriften skal kunne skille seg ut fra konkurrentene blir medarbeiderløfte et viktig verktøy. Ved differensiering etter personale vil bedriften ha stor fordel av god opplæring og kompetente medarbeidere. Differensiering handler i essens om å skille seg ut fra andre konkurrenter, der man utvikler flere meningsfylte verdsatte forskjeller som skiller bedriftens tilbud i markedet (Kotler 2013, 256). Når virksomheten vil skille seg fra andre arbeidsgivere foretrekker Mosley å få frem en eller to goder. Deretter når godene presiseres er det også nødvendig å være konkret og ikke generell (Mosley 2014, 225).

Figur 1

Måtene virksomhetene differensierer seg fra andre



Kilde: (HR-undersøkelse 2013, 15)

Figuren viser måten bedrifter differensierer seg fra andre på det de tilbyr. En slik analyse kan gi godt grunnlag for differensiering. «På bakgrunn av disse elementer ser vi hvilken punkter som skiller egen virksomhet fra konkurrentene (HR-undersøkelse 2013)».

2.5 Forholdet mellom HR, markedsførings- og kommunikasjonsavdeling

I følge HR Norge må kommunikasjonsavdelingene og HR-avdelingen bli klar over at nåværende og potensielle medarbeidere er felles målgruppe, for å effektivisere bedriftens brand. Samspillet mellom disse avdelingene kan være suksessfullt for virksomhetens employer brand. Markedsførings- og kommunikasjonsavdelingene har kjennskap til merkevarebygging som understøtter motivasjon og bidrar til å tiltrekke og beholde nøkkelmedarbeidere. Budskapet bedriften går ut med må være konsistens i for å lykkes (Wahlstedt 2011).

HR avdelingen har ofte kunnskap både om utfordringer i virksomheten, men også om hva bedriften faktisk kan levere i form av betingelser, karriere, kompetanseutvikling og goder. Videre bidrar HR til å skape motiverende og engasjerende arbeidsmoral, samt at ansattes

forventninger blir oppfylt og tas i bruk (HR undersøkelse, 2013). For å unngå at virksomheten skaper urealistiske forventninger til potensielle ansatte, som ofte kan føre til misnøye, vil samspill mellom HR, kommunikasjons- og markedsføringsavdelingen være viktig i tiltaksutviklingen (HR Norge 2013, temahefte).

2.6 Affektiv organisasjonsforpliktelse

Begrepet affektiv organisasjonsforpliktelse dreier seg om ansattes følelsesmessige forhold til bedriften, altså i hvilken grad medarbeidere føler gleden og stolthet over sin arbeidsgiver (Lai, 2011). Affektiv organisasjonsforpliktelse er hovedsakelig basert på statistisk kontrollerte faktorer og forhold i bedriften som er prediktorer for disse resultatene. En av de sterke prediktorer kan for eksempel være jobbautonomi som kan påvirke arbeidsrelaterte resultater og utgjøre korrelasjon mellom affektiv organisasjonsforpliktelse og turnoverintensjon (Kuvaas 2005). Ifølge Bård Kuvaas *«behov for autonomi er derimot ikke systematisk relatert til affektiv organisasjonsforpliktelse eller til turnoverintensjon. Samtidig er behov for autonomi relativt stabil og mindre påvirkbar personlig egenskaper enn indre motivasjon, som gjør sistnevnte til et mer fornuftig mål for utvikling av ansattes prestasjoner»*.

3.0 Metode

Vi vil i denne delen av oppgaven beskrive hvilken metodikk vi har brukt for å finne ut av problemstillingen vår. Det vil derfor bli presentert hvilken metode vi har brukt, og hvorfor vi har valgt denne. Vi skal også kort redegjøre for undersøkelsesdesignet, datainnsamlingen, hvordan vi valgte utvalget og hvordan vi analyserte dataen vi har fått inn. Det vil også bli presentert mulige feilkilder med bruk av denne metoden.

3.1 Valg av metode

På bakgrunn av problemstilling har vi valgt en kvalitativ metode. Dette er for å få en dypere innsikt i hvilken grad og på hvilken måte bedrifter jobber strategisk med employer branding for å attrahere kompetansen de trenger i fremtiden, i konkurranse med bedrifter i samme og konkurrerende bransjer. Det skal gjennomføres en kvalitativ undersøkelse med fem dybdeintervjuer.

For å kartlegge og måle holdningene til informantene i denne oppgaven er det benyttet et strukturert dybdeintervju. Dette ble gjennomført på bakgrunn av å sammenligne variasjonene i holdninger som observeres. Videre vil dette være en kvalitativ forskningsmetode, en fenomenologisk og induktiv tilnærming (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 82).

Den kvalitative undersøkelsen går i dybden for å oppnå en god forståelse for fenomenet som undersøkes, samtidig som det gir mulighet for fleksibilitet. Fleksibiliteten som følger med kan samtidig gjøre det vanskelig å planlegge arbeidet, og det kan bli vanskelig å skille mellom designutforming, datainnsamling og analysefasene (Askheim og Grenness 2014, 65). Dette gjør at man kan stå ovenfor en problemstilling hvor egne erfaringer og holdninger er med på å styre opplegget og tolkning av data. Mulige feilkilder vil forklares i oppgaven.

Dette innebærer videre å forstå, utforske og beskrive erfaringer og forståelse et menneske har av et fenomen. På bakgrunn av dette vil en fenomenologisk tilnærming se på verden med subjektive forståelser. Videre vil en induktiv metode trekke slutninger der man beveger seg fra små utvalg til å videre generalisere eller undersøke eksakte fenomener nærmere (Grenness 2003, 36). Med andre ord blir formålet å forstå meningen med fenomenet basert på opplysningene man mottar fra informanten. En fordel med denne metoden kan være at man får et rikt beskrivende datamateriale fra de enkelte informantene. En ulempe med denne metoden kan være at utvalget er relativt lite og vil derfor svekke reliabiliteten og validiteten til

slike studier. Metoden medfører også at vi må tolke informantens tolkninger av fenomenet, og tolkningen i seg selv vil være problematisk. Her vil både utvalg, datainnsamling og analysemetode være vesentlig (Grenness 2003, 145).

Det ble formulert konkrete spørsmål i forkant av intervjuene, slik at alle intervjuobjektene fikk de samme spørsmålene, dette for å gi utgangspunkt for et rettferdig grunnlag. Det vil allikevel kunne forekomme tilleggs spørsmål og oppfølgingsspørsmål som ikke var planlagt og skrevet ned i intervjuguiden, ved behov for dette. Derfor er det vesentlig at personen som intervjuer fordeler tilnærmet lik tid på hver informant, slik at reliabiliteten i gjennomføringen ikke svekkes på bakgrunn av dette.

3.2 Forskningsdesign

Ved hjelp av et design forstår vi forskningsopplegget eller hovedmønsteret i forskningsmetoden (Befring 2007, 35). For å beskrive undersøkelsesopplegget og besvare problemstilling samt forskningsspørsmålene benytter vi forskningsdesign. Design blir på den måten en strategi for å besvare problemstillingen og en fremgangsmåte for å strukturere arbeidet. Det finnes ulike design og valget tas ut i fra problemstillingen. Designet skal beskrive hva som skal undersøkes, hvordan undersøkelsen skal foregå og hvem som skal undersøkes (Jacobsen 2015, 125). Designet som er typisk for den kvalitative metoden er det eksplorative designet (Askheim og Grenness 2008, 68). Valget av forskningsdesign har mye å si for undersøkelsens pålitelighet og gyldighet (Jacobsen 2015, 89). Intensivt design vil være passende for vår undersøkelse siden vi ønsket å undersøke og beskrive et fenomen. Samtidig ville vi gå i dybden for å få frem så mange nyanser som mulig. Å gå i dybden er både ressurs- og tidskrevende og derfor fikk vi bare muligheten til å intervjuer få respondenter.

3.2.2 Små N-studier

Innenfor intensive forskningsdesign finnes det ulike måter å utføre forskningsarbeid. Vi har benyttet små N-studier i vår undersøkelse. Dette innebærer at det velges ut et få antall enheter. På den måten kan vi gå i dybden på hver enkel respondent. En slik type studie fokuserer spesifikk på et fenomen, samtidig som man benytter enheter fra ulike kontekster (Jacobsen 2015, 133). I vårt tilfelle har vi valgt enheter fra ulike organisasjoner i ulike bransjer. Dette vil gi oss mange nyanser og detaljer av selve fenomenet fra ulike ståsteder.

3.3 Utvalg

For å gjøre et utvalg må man ofte regne med at den undersøkelsen vi gjør alltid er et utdrag av fenomener, temaer, tid, kontekst, personer og hendelser (Jacobsen 2015, 177). Forskning vi

tar for oss i oppgaven handler om strategisk utvalg, hvor man velger hvilken målgruppe forskningen skal fokusere seg på. Hensikten er å samle inn data for å finne ut om det unike og spesielle (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 112). I vår studie har vi valgt å benytte oss av et intensivt utvalg, men det finnes flere forskjellige former å sette sammen strategiske utvalg på. Våre respondenter besitter mye kunnskap og erfaring om oppgavens problemstillingen og er villig til å svare på det vi skal undersøke. Hensikten med denne metoden er å undersøke få respondenter og gå i dybden av fenomenet for å belyse flere forskjellige variabler og svare på forskningsspørsmål. For å styrke reliabilitet og validitet av vår undersøkelse har vi valgt å intervju tre virksomhetskorrespondenter og to fagpersoner (Jacobsen 2015, 177).

3.4 Fagpersonene

Fagperson 1 er innehaver av Evidente med 8 års erfaring med employer branding og 6 år i eget selskap. Han har tatt for seg to års forarbeid for å starte opp Evidente som hadde bevisste engasjement i staten med skatteetaten og fiskeridepartementet med ansvar for employer branding. Videre jobbet han i finanstillsynet og posten, før han i 2011 lanserte en omdømmeundersøkelse som heter karrierebarometeret. Undersøkelsen har som hensikt i å forstå unge menneskers valg av arbeidsgiver, og hvilke faktorer som påvirker dem i valget.

«Evidentes hovedoppgaver er hjelpe virksomheter å knytte HR-tiltak til strategier ved hjelp av målinger og analyser. Evidentes visjon er å speile sitt ønske om at analyseprosjekter de deltar i skal kunne utslagkraftige budskap og fengende historier som gir ledere og ansatte lyst til å være med på endringer (Evidente.no)».

Fagperson 2 er partner i Whydentify med ansvar for «head of employer branding». Han har langt erfaring med kommunikasjon, reklame, merkevarebygging både i store og mindre bedrifter som for eksempel McDonalds og Pepsi. Videre jobbet han med employer branding i et byrå som heter PR-operatørene. De siste årene jobbet han med employer branding på fulltid. Whydentify har to avdelinger, den ene avdelingen jobber med formidling av stillingsannonser. Den andre avdelingen han er daglig leder for har i hovedsak fokus på employer branding. Whydentify hjelper kunder å utforme medarbeiderløftet, samt formidle, finne frem hvem de er og å kommunisere det på en interessant måte. De hjelper også med å definere, dele og måle deres employer brand og HR-kommunikasjon.

3.5 Bedriftsrepresentanter

DNV GL

Informanten fra DNV GL har jobbet med kommunikasjon i store nasjonale og internasjonale bedrifter i 20 år, blant annet i Telenor, Posten, Kraft Foods. Videre jobbet han som PR-rådgiver før han kom til DNV GL for 4 år siden. Per dagsdato jobber han som employer branding manager i DNV GL. Han jobber tett med landssjefen som er sjef for DNV GL i hele Norge.

«DNV GLs mål er å sikre liv, verdier og miljøet. Drevet fram av dette målet gjør DNV GL det mulig for andre selskaper å forbedre sikkerheten og bærekraftigheten i deres virksomheter. Vi leverer klassifisering og teknisk pålitelighetsanalyse sammen med programvare og uavhengig ekspertrådgivning til maritim sektor, til olje- og gass-sektoren og til energibedrifter. DNV GL opererer i mer enn 100 land» (DNV GL.no)».

Telia

Informanten fra Telia har rolle som rekruttering og employer branding manager i 1 år. Tidligere jobbet han 8 år i rekrutteringsselskap hvor han jobbet tett med employer branding, med hovedansvaret for rekruttering. Han har hatt ulike roller der, men det siste rollen han hadde i det selskapet er tilsvarende den han har nå, bare mer operativt.

«Vi er Telia Norge, den nye generasjon telekom-selskap. Våre 1200 dyktig kollegaer møter hver dag tusenvis av kunder i verdens mest oppkoblede land. Som del av Nordens største mobilselskap er vi en digital tilrettelegger i samfunnet som sammen med partnere fører verden nærmere alle kunder» (Telia.no).

Gjensidige

Informanten fra Gjensidige har jobbet i Gjensidige siden 2013 som organisasjonsutvikler med ansvar for employer branding. Hun har lang erfaring fra ulike HR-relaterte områder ledelsesutvikling, rekrutteringsprosesser, kompetanseutvikling, kommunikasjon og salg.

«Gjensidige er et nordisk skadeforsikringsselskap. Virksomheten sikrer liv, helse og verdier, for privat- og næringslivsmarkedet i Norge, Danmark, Sverige, Estland, Litauen og Latvia. I Norge tilbys også produkter innen bank, pensjon og sparing. Konsernet er notert på Oslo Børs. Skadeforsikring har vært vår kjernevirksomhet i 200 år» (Gjensidige.no).

3.6 Datainnsamling

For å kunne besvare vår problemstilling måtte vi velge den metoden som er best egnet til å innhente informasjon (Thagaard 1998, 45). Valg av datainnsamlingsmetode må gjenspeile den virkeligheten som vi ønsker å undersøke (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 33) og metodevalget vil påvirke undersøkelsens validitet og reliabilitet (Jacobsen 2005, 213).

Innenfor kvalitativ datainnsamlingsmetode er dybdeintervju, fokusgrupper og observasjonsstudier de mest anvendte innsamlingsmetodene, og vi har valgt å benytte førstnevnte. Dybdeintervju går ut på å gå i dybden på et intervjuobjekt med en hensikt om å avdekke holdninger og motiver som er bundet til fysiske eller sosiale forhold (Askheim og Grenness 2008, 87 og 88). Ved å velge denne datainnsamlingsmetoden vil vi få konsentrert oss om en informant om gangen. Dette vil videre gi oss mulighet til å innhente mer informasjon fra hver enkel informant og videre ha mulighet for å utforske meningen bak svarene de gir (Askheim og Grenness 2008, 90). Ved gjennomføring av intervjuene stiller vi åpne spørsmål slik at informantene selv kan velge hvordan de ønsker å svare. På denne måten fikk vi også mulighet til å komme med tilleggsspørsmål dersom svaret ikke skaper en umiddelbar forståelse. Under gjennomføringen skapte vi en trygghetsfølelse slik at informantene kunne snakke fritt omkring spørsmålene vi stilte.

3.7 Intervjuguide

En intervjuguide kan beskrives som «en rekkefølge av de temaene som skal tas opp i et intervju» (Thagaard 1998, 86). For å utarbeide en intervjuguide som var relevant med tanke på problemstillingen vår, gikk vi igjennom teorigrunnlaget for oppgaven for å skape en systematisk rekkefølge av temaene. På bakgrunn av dette utarbeidet vi spørsmål som vi mente egnet seg for å kunne besvare problemstillingen. På bakgrunn av at samtlige informanter er fagpersoner og arbeider innenfor det temaet vi undersøker, kunne vi benytte oss av faglige og akademiske termer under intervjuene. Vi mener at dette kunne være med på å forsterke inntrykket av at vi har en forståelse av temaet vi ønsket å undersøke.

3.8 Gjennomføring av intervju

Vi ønsket å gjennomføre intervjuene på informantenes arbeidsplass slik at de skulle føle trygghet samt at de skulle slippe å bruke tid på å reise ut fra arbeidsstedet. Vi ønsket i tillegg å intervju hver informant alene slik at de ikke skulle bli påvirket av hverandre. Innen vi skulle gjennomføre intervjuene sendte vi en forespørsel om å få benytte oss av et møterom slik at intervjuene kunne foregå under rolige omgivelser uten forstyrrelser utenfra. Imidlertid var det ikke mulig å benytte møterom under samtlige intervju og to av intervjuene måtte

gjennomføres utenfor arbeidsstedet. Innen selve gjennomføringen planla vi våre roller for intervjusituasjonen slik at vi kunne opptre profesjonelt overfor informantene. Vi ønsket å ha en uformell intervjuatmosfære slik at informantene kunne komme med utdypende svar og føle at de kunne snakke med oss om det de selv ønsket. Vi ser imidlertid i etterkant av intervjuene at dette ble en tidskrevende prosess ettersom informantene svarte bredere enn antatt.

På forhånd ble det bestemt at en intervjuer skulle stille spørsmål med en person lyttet og noterte grundig. Vi innledet intervjuene ved å introdusere oss og fortelle kort om bakgrunnen for intervjuet. Vi ba deretter om tillatelse til å benytte oss av lydopptak og begynte ikke opptaket før de hadde godkjent dette. Vi ser i ettertid at dette var noe som kunne ha blitt avklart forut for intervjuene for å forsikre oss om at alle samtykket. Dette førte ikke til noen problemer. Når hovedinnholdet i intervjuguiden ble gjennomgått opplevde vi at informantene svarte svært forskjellig på de ulike spørsmålene. Vi hadde forberedt spørsmål under hver kategori i intervjuguiden som var tuftet på de ulike variablene vi ville undersøke. Vi hadde også forberedt underspørsmål. I tilfellene hvor det åpnet seg en mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål, gjorde vi dette slik at informantene kunne utdype sine svar der vi var usikre på meningen. Når vi hadde gjennomgått alle spørsmålene avsluttet vi intervjuet. Deretter gikk vi igjennom notatene og diskuterte informasjonen vi hadde fått for å lettere kunne benytte dette i dataanalysen.

3.9 Transkribering

Transkribering kan forklares som å skifte fra en form til en annen (Kvale og Brinkmann 2009, 187). Transkribering vil i denne oppgavens sammenheng innebære å overføre lydopptak til skrift. For at transkriberingen skulle bli enklere valgte vi som nevnt å benytte oss av lydopptak under intervjuene. Vi valgte å transkribere intervjuene etter at samtlige intervju var gjennomført. Dette for å unngå ulikheter i intervjuene dersom vi under transkriberingen skulle oppdage at noe kunne gjennomføres annerledes. Imidlertid var det kort tid mellom hvert intervju, noe som gjorde at transkriberingen ble utført i rimelig tid etter at intervjuene ble avsluttet. Innen vi startet transkriberingen ble vi enige om hvordan dette skulle gjennomføres, og vi valgte å transkribere ordrett.

3.10 Koding

Vi kodet ved å foreta en systematisk gjennomgang av materialet, for å finne tekst, setninger eller stikkord som ga informasjon som omhandlet hovedtemaet vårt. Formålet med koding er å avdekke og organisere det meningsfulle datamaterialet, samt redusere mengden data for å gjøre analysen av det hele lettere (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 186). Vi laget

på forhånd fargekoder til ord, uttrykk og generelle setninger, slik at vi kunne få organisert datamaterialet. Kodingen kan bidra til å øke reliabiliteten på den endelige besvarelsen, etter vi har analysert og kodet informasjonen, samt reflektert over svarene og selekteringen (Jacobsen 2015, 173).

3.9 Reliabilitet og Validitet

Reliabilitet eller pålitelighet er knyttet til hvorvidt undersøkelsen representerer den virkelige situasjon. Reliabilitets begrepet tar med andre ord for seg hvordan undersøkelsen er gjennomført og om resultatene man har fått er pålitelige (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 404). Reliabilitet i kvalitativ data går ut på ”forskerens refleksjon over hvordan datainnsamlingen har foregått, med sikte på å bli seg bevisst mulige feilkilder” (Ringdal 2013, 248). Andre vesentlige begreper å ta i betraktning er validitet, hvorvidt studien oppfattes som gyldig og hvor godt man klarer å måle det som var hensikten å undersøke (Grenness 2003, 143).

Som nevnt under avsnittet om Valg av metode vil antall respondenter i utvalget vårt påvirke reliabiliteten og validiteten på oppgaven vår, og vi har derfor gjort en stor innsats i datainnsamling og analyse. Vi har også valgt å styrke reliabiliteten og validiteten med å intervju tre virksomhetskorrespondenter og to fagpersoner. Vi ser likevel i ettertid at man kunne brukt mer tid på å finne flere respondenter innen virksomheter og fagpersoner for å generalisere.

3.11 Forskningsetikk

Etikk står veldig sentralt når det gjelder kvalitative undersøkelser. Her er det viktig å forholde seg til etiske retningslinjer. Ettersom utvalget var mindre i forhold til kvantitativ metode vil faren bli større for å identifisere respondenter dersom de ønsker å være anonyme (Jacobsen 2015, 49).

Detaljeringsnivået ville være en av utfordringene, dersom dette gikk ut på bransjens behov for å anonymisere data av konkurrenter. Ærlighet, åpenhet, respekt og behandling av respondenter med tillit vil være vesentlige faktorer under intervjuer. Dette kan bidra til å få frem relevante data samtidig bedriftens behov for anonymitet er ivarettatt. Det å ta hensyn til forskningsetikk i hovedsak handler om å forholde seg til oppdragsgivers ønsker og preferanser, samfunnets normer og verdier og ikke minst respondentenes privatliv, integritet og personvern (Jacobsen 2015, 46). I vår forskning har vi tatt ett utgangspunktet i forholdet mellom forsker og objekt. I denne sammenheng vil etiske aspekter som privatliv, integritet,

anonymitet og personvern være særdeles hensiktsmessig å forholde seg til under forskningsprosessen, og vi har derfor valgt å anonymisere alle våre respondenter.

3.12 Kritikk av egen metode

Vi valgte kvalitativ metode og har argumentert for bakgrunnen av dette valget. Selv om vi mener metoden egner seg godt for vårt problemstilling er det viktig å poengtere svakhetene ved denne metoden. I den sammenheng snakker vi om potensielle feilkilder. Eksempler på dette finner vi ved faren for misforståelser i intervjusammenheng og feiltolkninger av innsamlet data.

Vi valgte å sende informantene intervjuguide i forkant av intervjuene slik at de kunne forberede seg, men dette kan føre til noen ulemper. I løpet av denne forberedelsestiden kan informantene forberede seg på det de bør svare i forhold til arbeidsplassen, fremfor å komme fram med det de mener personlig. I og med at intervjuene befant seg på arbeidsplassen til informantene kan det være med på å påvirke informanten i forhold til lojalitet ovenfor ledelsen, som videre fører til bevisst eller ubevisst tilbakeholdenhet med tanke på svarene. De kjente lokalene for informanten kan også føre til at de tar kontroll over intervjuet og blir mest opptatt av å vise firmaet frem på best mulig måte. Ved våre intervjuer følte vi det ikke på denne måten, og vi oppfattet det slik at informantene kom med sine personlige oppfatninger, og i den grad at vi ikke kunne ta med alt i oppgaven.

Feiltolkninger av innsamlet data kan forekomme om man har forutinntatte holdninger og gjør en favorisering av det som bekrefter antakelsene vi har sett for oss. Generaliseringen som kan bli gjort ut ifra det lille utvalget, vil gi en fare for fortolkninger, overforenklinger eller feilslutninger. Tilfeldige samsvar i utvalget kan bli tolket som en lovmessighet, mens avvikene vil bli en påfallende kontrast. Det er viktig å være åpen i arbeidet med analysen av de kvalitative dataene, og med dette mener vi å være nøytral til meninger og årsakssammenhenger som ble funnet i materialet (Jacobsen 2015, 87).

3.13 Kildekritikk

Kildekritikk handler om å skille informasjonskildene fra useriøse til seriøse, det vil si at vi må granske og deretter bedømme troverdigheten til kilden (Jacobsen 2015, 191). Oppgaven inneholder ulike kilder og en av kildene er nettsider. For at vi skal sikre oss troverdig informasjon fra kildene har vi benyttet oss av offentlige og private organisasjoner, og vært varsomme med å bruke wikipedia og blogger. Vi begrunner valget med at det er all grunn til å ha tillit til nettsidene fra private og offentlige organisasjoner med tanke på kvalitet og

korrekthet. Uavhengig av det er det utfordrende å kontrollere kvaliteten og troverdigheten. Vi skal vise to eksempler fra hvordan vi har brukt Econa og HR Norge som kilder i vår oppgave.

Econas tidsskrift for økonomi og ledelse inneholdt en artikkel publisert av Gjerde m.fl. som var basert på et studie i Magma. Magmas formål er å bidra til debatt, refleksjon og kunnskapsutvikling innenfor feltet økonomi og ledelse (www.magma.no). Bidragsyterne består ikke kun av forskere men også aktører i næringslivet, og av den grunn må man vurdere kvaliteten på det som publiseres. Dette er aktuelt i forhold til artikkelen vi refererer til fra Magma i oppgaven som er skrevet av studenter. Gjeldende artikkel presenterer en omfattende litteraturgjennomgang, men fremgangsmåten for hvilke studier som legges frem blir ikke gjort kjent. Svakheten ved denne studien vil være oppfattelsen av hva en omfattende gjennomgang er, i denne sammenheng kan den være subjektiv.

HR Norge har et kvalitativt design, bestående av dybdeintervjuer. En slik form for intervju gjør at informanten får mulighet til å utdype meningene sine. Intervjuformen er krevende og stiller store krav til intervjueren. Faktorer som kan være med på å påvirke eller farge informantenes svar som mimikk, tonefall eller kroppsspråk. Dette kan skje både ubevisst eller bevisst (Halvorsen 2008, 138).

4.0 Sammenfatning av empiri

I denne delen skal vi sammenfatte empirien vi har hentet inn fra informantene. Vi har valgt å dele det inn i tre hoveddeler hvor vi tar for oss de ulike forskningsspørsmålene. Videre skal vi presentere hvordan bedriftene svarer i forhold til forskningsspørsmålene, og knytte det mot empirien vi hentet fra fagekspertene. Sammenfatningen av empirien vil derfor være i utgangspunkt i disse tre forskningsspørsmålene:

- I hvilken grad er medarbeiderløftet tilknyttet rekrutterings- og forretningsstrategien?
- På hvilken måte kan medarbeiderløftet skape gode ambassadører internt?
- På hvilken måte kan medarbeiderløftet differensiere bedriften fra andre konkurrenter?

Vi har gjort tre semi-strukturerte intervjuer med bedrifter, hvor to av de ikke hadde ett klart definert medarbeiderløfte. Telia hadde ett ”sovende” medarbeiderløfte, og jobbet med å definere medarbeiderløftet i de dagene vi skrev vår oppgave. Gjensidige hadde heller ikke ett klart definert medarbeiderløfte, men jobber konkret med enkelte verdier og lovnader som de ga uttrykk for internt mot sine medarbeidere. DNV GL sitt medarbeiderløfte var ”*Opportunities beyond business*” som innebærer at de gir sine ansatte muligheter utover åtte til fire jobben og lønnen som kommer en gang i måneden. Ifølge informant innebærer det også: ”*Det betyr at vi skal tilby muligheter på det profesjonelle og det personlige plan, og DNV GL skal være en litt større plass enn bare den plassen du hever lønnen din. Du kan faktisk bidra til samfunnet på en måte som få andre bedrifter kan tilby*”. Han nevner videre at medarbeidere i DNV GL jobber med mange ulike typer myndigheter, store selskaper og næringslivet, og deres beslutninger har stor påvirkningskraft.

DNV GL har både ett tydelig definert medarbeiderløfte og ett kommunikasjonskonsept som skal trigge interesse hos potensielle søkere. Kommunikasjonskonseptet er ”*Why do you get up in the morning*”. Etter en rask kikk på deres karriereside ser man tydelig at det er kommunikasjonskonseptet som blir mest brukt i kommunikasjonen med potensielle søkere.

4.1 Forsknings spørsmål 1: I hvilken grad er medarbeiderløftet tilknyttet rekruttering- og forretningsstrategien?

I dette forsknings spørsmålet var målet å finne ut om medarbeiderløftet hang sammen med rekrutterings- og forretningsstrategien, og i hvilken grad arbeidet fulgte en integrert strategi.

4.1.1 Integrert strategi

Hos DNV GL snakket informanten om at arbeidet deres med employer branding var ett langsiktig arbeid, med fokus på alt som skjer før man faktisk setter seg ned og søker. Han forteller også at det er klare retningslinjer på hvordan en rekrutteringsprosess hos de skal være, og at det er egne personer som har kontroll over den prosessen. Deres arbeid fokuseres mest for å vekke interesse, og bygge opp en oppfatning på hvordan det faktisk er å jobbe i DNV GL. Man kan derfor tenke seg at det er en rød tråd i både arbeidet med employer branding og rekruttering siden man skal bygge opp en oppfatning eksternt på hvordan det er å jobbe der, så er det nødt til å følges opp underveis og i ettertid av prosessen. Da er det viktig å både behandle søkere som får jobben godt, og man er nødt til å tenke på de som ikke får jobben. Informanten i DNV GL sier blant annet: *”Har du 200 søkere, er det jo 199 søkere som ikke får jobben. Hvis de blir crappy behandlet, vil det jo oppstå en domino effekt hvor andre får vite om denne prosessen, og vårt rykte som arbeidsgiver faller”*.

Informanten så heller ikke noe forskjellig tilnærming i forhold til de ulike kompetansene man trenger fremover, siden han mente at kommunikasjonen måtte være ektefølt, og at de måtte være seg selv. De valgene som ble gjort i employer brandet var også basert på hva DNV GL faktisk var, hvilken kompetanse de trengte og hva de vet om målgruppen de skal ha. Han mente også at uavhengig kompetanse og informasjon om målgruppen var det helt essensielt at det ble kommunisert ett sannferdig og riktig uttrykk. Han sier videre *”Hvis ikke blir det en dyr rekruttering, siden de slutter. Hvis vi sier noe som ikke er sant, og ikke klare å holde noe vi lover, da forsvinner de jo etter hvert”*.

Informanten fra Telia bygger videre på det som ble sagt hos DNV GL, og mener at employer branding ikke eksisterer uten rekruttering, og motsatt. Han mener videre at man er nødt til å ha ett helhetsperspektiv på rekruttering og employer branding, og legger til at det handler om en reise. Han sier *”Det starter med ekstern attraksjon, rekruttering, onboarding, introduksjon, utvikling, kompetanseutvikling, retention, exit, boomerang. Employer branding er ett uttrykk*

for alt en medarbeider uttrykkes for i den tiden man er der, hvordan det skal være å jobbe der, og samtidig handler det om den eksterne biten av det, hvordan det skal oppleves å jobbe der og hvordan det er å jobbe der. Hva vi lover våre ansatte, og hvordan det faktisk er å jobbe her”.

Informanten fra Gjensidige forteller også at det er nødt til å være en rød tråd gjennom arbeidet deres med employer branding, og det er nødt til å være de samme fragmentene i historiene de forteller ut, uavhengig av kompetanse man er ute etter. Hun snakker om at man er nødt til å ha en grunnmur som alt er forvaltet på, og at hele konsernet Gjensidige er nødt til å ha noe til felles. Hun viser også til forskningsarbeidet fra Universum der statistikk viste at studenter som har en preferert arbeidsgiver i studietiden beholder denne arbeidsgiveren som preferert inn i arbeidslivet i 5 – 7 år. Det er litt av grunnen til at de har ansett studenter som en god målgruppe siden de vil komme under huden på en så tidlig fase som overhodet mulig slik at de blir husket gjennom starten av arbeidslivet deres, og forhåpentligvis hente verdien av det senere.

Fagekspert 2 sier også at medarbeiderløftet og employer branding må henge sammen med rekruttering siden man må ha kontroll over hvilke typer man vil ha inn i bedriften, og tenkt over hva man kan tilby. Han nevner blant annet forsvaret som har gått fra å være en organisasjon som er forbinde med død, krig og Afghanistan, og forandret det inntrykket til å være forbinde med ansvar, ledelse og positive assosiasjoner med kommunikasjonskonseptet, ”For alt vi er, for alt vi har”. Han sier ”De har tenkt etter hva kandidaten er ute etter, hva den brenner for, hva tenker de på, hva får hjertet deres til å banke, det har de tenkt på”. Han nevner også at medarbeiderløftet til DNV GL har hjulpet de til å ta stilling til hvilke medarbeidere de faktisk vil ha, og det gir også muligheten til potensielle ansatte å ta stilling til om de faktisk vil jobbe der. Han sier: ”Hvis de ikke vil jobbe der, er det helt greit det. Det er fint det. Da skal vi ikke ha deg uansett. Man kan ta stilling til det. Hvis du ikke bryr deg om planeten og miljøet, så skal du ikke jobbe for DNV GL. Da vil du ikke passe inn her”.

Fagekspert 2 sier også videre at medarbeiderløftet og employer branding kan være med på å posisjonere deg for riktige mennesker slik at man får mindre, men bedre kvalifiserte søkere. Man slipper å håndtere store søknadsbunker, og man minsker risikoen med å sitte igjen med ett dårlig omdømme hvis rekrutteringsprosessen ikke er optimalisert for mange søknader. Han sier også: ”Mange tror 2000 søkere er veldig bra, og når de sier det til sjefene sine, tror

sjefene det er super bra. Fordi de tror det er en popularitetskonkurranse. Jeg hørte ett foredrag der en person sa; We are in the business of refection. Det er det rekruttering handler om, å gi avslag. Men hva er poenget med avslagene, å gi så mange som mulig? Det er ikke verdt å få mange søkere når varelageret ditt er på 1. Skal du selge 10 000 sko, vil jeg gjerne ha mange salg, men skal du ha 1 stilling, hva er poenget med 10 000 søkere da? ”.

Fagperson 1 sier også at ett medarbeiderløfte kan være med på å posisjonere deg i rekruttering, og det kan hjelpe deg med å være enda tydeligere på hvem du faktisk vil ha. Blant annet nevner han DNB som har redusert antall søknader til sine graduates program med flere 100 søknader, fordi de har klart å være enda tydeligere på hvem de faktisk vil ha til disse programmene. Med enda mindre søknader til programmene har det ført til reduserte kostnader i budsjettet, men også på omdømmet deres. Det vil påføre en kostnad med å levere mange avslag, og med dårlig prosesser på avslag kan det føre til at enkelte opplever det som en dårlig arbeidsgiver.

4.1.2 Langsiktig posisjonering

Informanten i DNV GL forteller at jobben med employer branding er ett langsiktig prosjekt, og at de har valgt å ta en strategisk perspektiv på jobben. På denne måten vil de være i posisjon til å hente den kompetansen til en lav kostnad hvis det skulle være behov for det, og når bransjene de assosieres med har tatt tak i utfordringene de møter i dag. Han sier videre at ved å vedlikeholde bransjen i nedgangstidene vil være med på å holde posisjonen hvis bransjene skulle få en opptur, og det vil være helt essensielt i møtet med konkurrenter på grunn av den sterke kompetansen som trengs.

Fagekspert 2 sier også at arbeidet med employer branding vil vise verdien når behovet for den riktige kompetansen kommer. De aller fleste bedriftsledere vil si at den viktigste ressursen i en bedrift er ansatte. Fagekspert 2 sier: ”*Hvordan skal du få tak i disse gode ansatte? På kort og lang sikt? Da kan du enten velge å bruke svindyre hodejegere, eller bygge opp employer brandet. Da kan du tiltrekke de riktige menneskene for en billigere penge, og sikre at de som allerede er der blir. Da vil du se at produktiviteten øker, sykefraværet går ned, turnover går ned, og alt det kan du regne på, og det er enorme summer. Menneskene er en av de viktigste ressursene i en bedrift, og derfor bør du jobbe med employer branding ”.*

4.1.3 Forankret medarbeiderløftet

Det går igjen hos alle informantene og fagekspertene at arbeidet med medarbeiderløftet og employer branding er noe som er nødt til å være strategisk forankret i den overordnede

forretningsstrategien. Det varierer mellom informantene hvor initiativet til employe branding og medarbeiderløftet kommer fra, men sentralt i informasjonen vi har hentet inn er at arbeidet er støttet hos den overordnede ledergruppen.

Informanten fra Gjensidige forteller at initiativet kom fra konsernledelsen. Konsernledelsen hadde sett at praksisene som foregikk ikke fungerte, og man var nødt til å jobbe mer strategisk mot hvilke mennesker man ville få behov for i fremtiden, og hun nevner videre at det fortsatt er vanskelig å få tak i gode analytikere, som var en av grunnene til at initiativet ble satt i gang. Hun sier videre: *”Det må starte å komme fra toppen, man må være klar over hvorfor er det viktig og riktig å gjøre, og hvorfor dette er noe man er nødt til å jobbe med. Man er også nødt til å være tålmodig. Effektene kommer ikke rett etter du har gjort ett tiltak. Det er noe langsiktig, du er nødt til å stå i det, tørre å beholde det samme budskapet, strategier og retninger i noen år før du bytter om. Jeg tror absolutt det er en nøkkel”*.

”Det må starte å komme fra toppen. Man må være klar over hvorfor er det viktig og riktig å gjøre, og hvorfor dette er noe man er nødt til å jobbe med”

Fagekspert 2 sier også at det er viktig at medarbeiderløftet henger sammen med merkevaren til bedriften. Han viser til at spesielt i kunnskapsintensive bedrifter er sammenhengen veldig stor, og viser til en historie med ett forsikringselskap: *”Produktet de leverer er i stor grad avhengig av de ansatte, og vi har sett at løftet de gir, vi begynte med å utvikle medarbeiderløftet, og det ble we leave nothing to chance, og det funket også eksternt mot kundene. Vi skal være etterrettelige, vi skal være grundige, kanskje sjekke en gang for mye, det er også den type mennesker vi er ute etter, den som er kvalitetsbevisst, det er den type mennesker vi har, og trenger”*. Han viser også videre til RSM hvor utviklingen av medarbeiderløftet deres også ble brukt ut mot kundene, siden det fortalte *”vi er akkurat passe store”*, og vil derfor i større grad fokusere på store og lange prosjekter fremfor intensive prosjekter. Fagekspert 2 mener derfor at i kunnskapsintensive bedrifter, hvor det er B2B (Business to business), vil medarbeiderløftet være helt likt kundeløftet, men det vil ikke gjelde i like stor grad i B2C (Business to consumer), og henviser til IKEA som har 5 millioner mennesker som kunder i Norge, og ingen planer om å ha disse inn for å jobbe i selskapet. Fagekspert 2 sier likevel både i starten og slutten av dette spørsmålet at sammenhengen

mellom employer brand og corporate brand er ett spørsmål ingen har ett godt svar på, og det er ikke mulig å gi en fasit på spørsmålet.

Fagekspert 1 sier også at det vil være en sammenheng mellom medarbeiderløftet og merkevaren til bedriften, og det vil åpenbart ha en smitteeffekt. Han viser også til offentlig sektor hvor antydningen til en bedrift vil påvirke hvor attraktivt det er hos potensielle ansatte, og mener at smitteeffekten vil være basert på de emosjonelle trekkene. Han gir oss også ett eksempel på Adecco skandalen som skjedde for noen år siden, og når landet ble kjent med DNB og Panama Papers hvor både Adecco og DNB fikk betydelige skader både på merkevaren som bedrift, og employer brandet sitt.

4.2 Forskningsspørsmål 2: På hvilken måte kan medarbeiderløftet skape gode ambassadører internt?

I dette forskningsspørsmålet var hensikten å finne ut om hvordan medarbeiderløftet kan være med på å skape en intern stolthet og lojalitet som kan brukes i arbeidet med å attrahere potensielle ansatte.

4.2.1 Involvering av ansatte

Informanten fra DNV GL forteller at de har klart å skapt gode ambassadører blant annet gjennom trainee programmene de kjører. I den anledning stiller studentene som har vært igjennom programmet gjerne opp på forskjellige karrieremesser, blogger, facebook, intervjuer, og de deler gledelig annonser og andre nyheter fra selskapet hvis det skulle være behov for det. Han forteller også videre: *”også kommer det jeg tror er ganske lurt, vi har ikke sagt at employer branding er noe ett byrå gjør for oss, det er noe vi gjør gjennom involvering av ansatte, også gjør vi det selv. Da blir det ekte, og ikke glatt og polert. Det virker mer troverdig, og det er viktig siden vår målgruppe lar seg ikke imponere av viss vass. Da kan vi like godt la være. Det er egentlig bra med å ikke ha så veldig stort budsjett, siden man er nødt til å bruke det man har, og bruke de menneskene man har”*. Det kan også knyttes opp i mot medarbeiderløftet med tanke på at de får muligheter på det profesjonelle plan til å dra til andre land og oppleve andre kulturer. Dette gjør at de gledelig stiller opp på ulike employer branding aktiviteter og tiltak gjennom DNV GL.

Informanten fra Telia forteller at employer brandet og medarbeiderløftet er nødt til å leves ut gjennom de ansatte, og det vil variere i hvor stor grad i alle store organisasjoner. Han sier: *”Vi må jo også sørge for å skape gode rammeverk som hjelper organisasjonen til å følge opp. Si fleksibilitet, det skal være en av de viktigste attributtene med å jobbe her, da er vi jo nødt til å*

gjøre det slik at man faktisk kan jobbe fra hvor som helst i utlandet eller Norge. Det må etterleves. Da må vi sørge for at lederne faktisk har mandatet til å gjøre det”.

Informanten fra Gjensidige forteller også om egne ansatte som gjerne stiller opp på Gjensidigedagen. Gjensidigedagen er en dag som arrangeres for at 60 studenter skal komme til hovedkontoret for å få ett innblikk i hvordan det er å jobbe hos dem. På denne dagen får disse studentene mulighet til å møte konsernsjefen, flere av direktørene og medarbeidere, og man får muligheten til å hente faglig læring. Informanten fra Gjensidige forteller at de ansatte gjerne stiller opp på denne dagen, og det kan knyttes til resultatene på andre målinger på employer branding og tilfredshet som Gjensidige scorer veldig høyt på ifølge informant.

Fagekspert 1 legger vekt på å finne de gode historiene som folk husker og som menneskene føler noe for. Han forteller også videre at kontinuitet i disse historiene er noe som kan få de til å sette seg fast i hodene til potensielle og eksisterende ansatte, som kan føre til at historiene blir fortalt videre. Han nevner blant annet ett eksempel: *”for eksempel i en bedrift jeg jobbet i. Vi brukte bilder av den enkelte personen som snakket med Siv Jensen, og hvis man finner flinke folk som er gode i å fortelle disse historiene, kan det pushes ut i flere kanaler og gjenbrukes, slik at det blir husket. Historiene må ha noen fellestrekk, de må ikke handle om alt for mye siden det er så mye støy der ute, så du er nødt til å komme gjennom med ett budskap som blir husket”.*

Fagekspert 2 sier at det absolutt er bra å skape gode ambassadører internt, men det er en veldig vanskelig oppgave. Han sier: *”Du kan få gode folk som brenner for jobben sin, men det å få de til å snakke om det, er det veldig mye annet som spiller inn, du må være komfortabel med å snakke om det i grupper, komfortabel med å snakke om det. Du kan være fornøyd, men ikke snakke om det. Det er veldig mye til hinder for at ambassadører er gode ambassadører”.* Han nevner også videre AF gruppen som har vært veldig flink til å definere medarbeiderløfte sitt, og at det bare dreier seg rundt ett ord; Nysgjerrighet. Da har AF gruppen gitt deres ansatte muligheten til å gi uttrykk for hvordan de har fått utløp for sin nysgjerrighet. Han mener også at ett sterkt medarbeiderløfte gjør at de ansatte går fra å være fornøyde, til å bli bevisst fornøyde, som innebærer at de faktisk kan forklare hvorfor de er fornøyde.

4.2.2 Affektiv Organisasjonsforpliktelse

Fagekspert 2 viser til ett forskningsarbeid til Dysvik og Kuvaas (2005) på Handelshøyskolen BI som viser at en indre motivasjon fører til en affektiv organisasjonsforpliktelse, som innebærer at man føler identifisering og tilhørighet til sin organisasjon. Affektiv

organisasjonsforpliktelse vil også føre til at man får redusert turnover og du får god atferd fra dine medarbeidere, som fører til at medarbeiderne blir gode ambassadører.

Ett eksempel på noen som har klart å skape affektiv organisasjonsforpliktelse er DNV GL. Som nevnt sier informanten at de som har fått være med på trainee programmene stiller gjerne opp på karrieremesser og andre employer branding relaterte aktiviteter for å snakke om opplevelsene de har hatt. Han nevner også eldre ansatte som gjerne stiller opp på karrieremesser og employer branding aktiviteter fordi de får muligheten til å snakke om DNV GL, og de får muligheten til å snakke om det de brenner for. Man kan da tenke seg at medarbeiderne i DNV GL har en indre motivasjon til å stille opp på ulike aktiviteter, og er derfor gode ambassadører og fremstår autentisk mot studenter og unge yrkesaktive i jakten på potensielle ansatte. Autentisk kommunikasjon og hvordan DNV GL har skapt disse ambassadørene kommer tydeligere frem i neste avsnitt om Autentisitet.

I artikkelen ”*Når dårlige ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse*” av Bård Kuvaas, professor i organisasjonspsykologi ved Handelshøyskolen BI (2005), forteller han at organisasjoner ønsker seg ansatte med høy indre motivasjon, lojalitet, tillit og psykologisk eierskap til organisasjonen. Basert på empirien vi har hentet inn fra Telia, Gjensidige og DNV GL er dette noe som tydelig kommer frem i alle intervjuene, og vi får oppfatning av at ansatte i disse organisasjonene har høy grad av faktorene nevnt i artikkelen.

4.2.4 Autentisitet

Informanten fra DNV GL sier også at når man involverer sine egne ansatte vil det også være en mer ektefølt kommunikasjon, og når egne ansatte viser til at de faktisk får muligheter utover arbeidet sitt vil det være med på å skape oppmerksomhet rundt selskapet. Han sier også ”*De som er litt eldre vil jo også gjerne være med på karrieremesser for å snakke om DNV GL, fordi det er jo det beste de vet, å snakke om det de brenner for*”.

”Det er jo det beste de vet. Å snakke om noe de brenner for”

Informanten fra Gjensidige bekrefter også i sitt intervju at involvering av sine ansatte i employer branding aktivitetene gjør at man får ett mer ektefølt kommunikasjon, og som nevnt i avsnittet om involvering om ansatte bruker også Gjensidige sine egne ansatte i møte med potensielle ansatte. Det bekreftes også når man går inn på karrieresiden til Gjensidige hvor

man finner egne lenker til intervjuer og blogginnlegg hvor ansatte forteller om deres opplevelse av Gjensidige, og hva de mener er det beste med å jobbe i Gjensidige. Når kommunikasjonen kommer fra ett internt apparat vil det føre til mer autentisk kommunikasjon.

4.3 Forskningsspørsmål 3: På hvilken måte kan medarbeiderløftet differensiere bedriften fra konkurrenter?

I dette forskningsspørsmålet var hensikten å finne ut på hvilken måte medarbeiderløftet kan differensiere bedriften fra konkurrentene, og hvilke faktorer som kan være differensiere bedrifter i relativt like bransjer og merkevare.

4.3.1 Et unikt medarbeiderløfte

Fagekspert 2 viser til at det finnes fire krav for å bygge en sterk merkevare. Disse fire kravene tilsier at merkevaren må være attraktiv, unik, troverdig, også må det være kontinuitet i arbeidet. Han sier videre at av disse fire kravene mener han at en unik merkevare skiller seg tydelig ut som en av de viktigste faktorene, og viser til en historie med ett revisjonsselskap som heter RSM: *”RSM har sagt at de er akkurat passe store, og erkjent at ikke alle synes det er like attraktivt. Fordi det ikke er samme prestisje her. De har erkjent at de aller fleste vil jobbe for PWC, KPMG og EY, men de er veldig tydelige. Det vil ikke passe alle, men hvis du liker at vi er akkurat passe store, kom og jobb hos oss. Hvis du liker at vi er akkurat passe store, er vi en match, og du kan komme til oss”*. Han sier videre at ett unikt medarbeiderløfte skiller seg tydelig ut ved attrahere nøyaktig den nisjen av kompetanse de vil ha. Han nevner videre at alle bedrifter ikke nødt til å være attraktiv for alle, men man er nødt til å posisjonere seg for å være attraktiv for de få.

Fagekspert 1 sier: *”Hvis man skal finne noe som er interessant med ett selskap, er det mindre å hente i eksterne undersøkelser enn hva folk egentlig tror. Jeg tror mange selskaper bruker den type undersøkelser, og bygger derfor sitt medarbeiderløfte på feil grunnlag”*. Dette bekreftes også fra fagekspert 2 som indirekte sier at veldig mange bygger medarbeiderløftet sitt basert på eksterne undersøkelser som Universum, Great Place To Work og karrierebarometeret som viser at for eksempel utviklingsmuligheter er en faktor veldig mange studenter og unge yrkesaktive er opptatt av. Han henviser også videre til at altfor mange derfor fokuserer kommunikasjonen sin på utviklingsmuligheter internt i bedriften. Han sier dette på spørsmål om hvor mange som har ett tydelig medarbeiderløftet: *”Tydelig er ikke nødvendigvis ett godt spørsmål. Det er sikkert mange som har ett tydelig medarbeiderløftet, men det er ikke mange som har ett unikt. Du kan godt være tydelig på at her får du*

utviklingsmuligheter, men det vil du få overalt". Dette bekreftes også i en undersøkelse han henviser til som viser at alle store advokatfirmaer i Norge har utviklingsmuligheter som det fremste de har å tilby til sine potensielle ansatte.

4.3.2 Emosjonelle trekk

Fagekspert 2 definerer employer branding som *"Det handler om å tiltrekke og beholde medarbeidere, uten å bruke penger som virkemiddel"*. Han mener det er viktig å legge til den ekstra dimensjonen *"Uten å bruke penger som virkemiddel"* fordi man er nødt til å bruke indre motivasjon som virkemiddel for å tiltrekke og beholde medarbeidere. Han mener det vil legge vekt på både den interne og eksterne biten av employer branding, og det vil også inneholde biten som fokuserer på å beholde og engasjere ansatte som jobber der fra før. Han sier videre: *"Hvis du bruker den indre motivasjonen, for å jobbe mer uten lønn, ikke finansielle goder, det er beviselig mulig. Det er dokumentert at det er mulig.* Han viser også til Conjoint analysen til fagekspert 1 som viste at DNB kan tilby 4,2 % mindre lønn enn en konkurrerende bedrift, som en direkte konsekvens med en tydeligere og sterkere employer brand profil ut mot målgruppen deres.

Fagekspert 1 er også enig i at defineringen av employer branding bør inneholde de emosjonelle trekkene med attrahering og beholdning av ansatte. På spørsmålet om hva som differensierte DNB med Nordea når studentene skulle velge graduate program var det de emosjonelle trekkene som var svaret til fagekspert 1. Han tror at Nordea er nødt til å endre på bildet studentene får av bedriften, og dra mer i retningen av å være spennende som DNB virker. Han forteller også om en undersøkelse om viste hvilke adjektiver som tilsier en attraktiv bedrift, og forteller at alle adjektiver som blir betraktet som attraktive, baserer seg på emosjonelle trekk. Adjektiver som blir betegnet som attraktiv i valg av arbeidsgiver er profesjonelle, kompetente, suksessfulle, inspirerende som kanskje var den aller sterkeste, modige, kreative og nytenkende. Disse adjektiver er betegnet som attraktive drivere, og appellerer mer til de emosjonelle trekkene ved ett menneske. I samme undersøkelse eksperimenterer man også med adjektiver som ikke var veldig appellerende i valg av arbeidsgiver, og adjektiver som kynisk og kald var betegnet som ikke attraktive arbeidsgivere. Han nevner også videre at bransje og sektor har mye å gjøre med attraktiviteten å gjøre, og mener mange gjør ganske få informerte valg i hvilke arbeidsgivere de anser som attraktive. Dette bekreftes også at fagekspert 2 som nevner forskningen til Daniel Kahnemann som har funnet ut av mennesket ikke er rasjonelt som all økonomisk teori tilsier, men derimot emosjonell i beslutninger.

Fagekspert 1 sier også at employer branding handler om å finne det emosjonelle som gir gåsehud, og det unike med en arbeidsplass. Det handler om å finne ut hva som er spennende med å jobbe i den aktuelle bedriften, og på hvilken måte bransjen attraherer. I rapporten ”Mer lønnsomme beslutninger” han har utarbeidet gjennom Karrierebarometeret, viser han til at atferden til konsumentene ikke er veldig ulikt hvordan vi opptrer som kandidater, altså at man handler i form av emosjonelle faktorer, og ikke rasjonelle. Han sier også i rapporten: *”Skal vi forstå kandidaters preferanser for ulike arbeidsgivere må vi derfor ikke bare forstå hva kandidatene på et rasjonelt nivå tenker de kan tilby, men også hvordan de emosjonelt vurderer at de fremstår”* (Kvalsvik, 2014).

5.0 Drøfting

5.1 Forskningsspørsmål 1: I hvilken grad er medarbeiderløftet tilknyttet rekruttering- og forretningsstrategien?

I denne skal vi drøfte om medarbeiderløftet er tilknyttet rekruttering- og forretningsstrategien.

5.1.1 Integrert strategi

Det går igjen hos våre respondenter at medarbeiderløftet er nødt til å være tilknyttet rekruttering- og forretningsstrategien i kunnskapsintensive bransjer. Det blir også påpekt at fordi employer branding er ett langsiktig prosjekt, er det nødt til å henge sammen med rekrutteringsstrategien for at opplevelsen av søknad-, rekruttering- og onboardingprosessen skal gi ett så riktig bilde av virkeligheten som mulig. Den røde tråden vil også bidra til at den nyansatte får opplevelsen av at kommunikasjonen vedkommende har mottatt før ansettelse er riktig, og at man får følelsen av at lovnadene som er gitt vil holdes i tiden man er ansatt.

Det er også lite tvil hvorvidt employer branding skal være tilknyttet forretningsstrategien, og dette bekreftes av Richard Mosley i boken *Employer Brand Management* hvor han sier ”*Employer brand development should always start with a clear understanding of corporate purpose and values, as these core elements of the of the corporate ethos should be reflected throughout everything the organization says and does*” (Mosley 2016, 24). På den andre siden argumenterer fagekspert 2 for at medarbeiderløftet og employer branding ikke alltid er nødt til å være tilknyttet forretningsstrategien i B2C (Business to consumer) fordi disse bedriftene ikke har som mål om å ha alle kundene sine som potensielle søkere. Det kan likevel argumenteres for at også i B2C bransjer er forretningsstrategien nødt til å henge sammen med employer branding fordi potensielle ansatte er nødt til å knytte sine verdier mot organisasjonens, og employer branding strategien må være tilknyttet for å dekke morgendagens behov. Richard Mosley illustrerer det veldig godt i boken *Employer brand management* (2016, 49) med å vise en integrert modell som sammenfatter merkevaren til bedriften og forretningsstrategien med HR og talent strategien samt markedsføring strategien. Employer branding strategien befinner seg midt mellom HR og talent strategien og markedsføringsstrategien, og rett under forretningsstrategien. Richard Mosley forklarer det på denne måten ”*The employer brand strategy needs to align with all three. It needs to support the kind of talent capabilities required for the organization to compete effectively. It needs to align with the way that HR and talent management operates within the organization. It also needs to reflect the corporate and customer brand promises and ambitions of the company*” (Mosley 2016, 49). Dette bekreftes også hos informanten i DNV GL som sier at corporate

brand og employer brand henger absolutt sammen, og poengterer at det ikke skal være forskjellig å møte DNV GL som ansatt eller som kunde. Han sier også videre at det er tilliten de lever av, og at kundene forventer høy kompetanse og spesialiserte mennesker i møte med DNV GL. Kan det likevel tenkes at tilknytningen vil variere i forhold til hvilken bransje og sektor man opererer i. Fagekspert 2 argumenterer som nevnt at det ikke finnes noe fasit på hvorvidt disse strategiene henger sammen, og spesielt i B2C sektoren. Det kan likevel tenkes at en integrert strategi kan også ha en positiv effekt i denne sektoren fordi medarbeiderløftet speiler kundeløftet, og ansatte kan identifisere seg med visjonen til bedriften.

I Evidente sin rapport Employer Branding – Teori og norsk praksis (Evidente 2014) viser resultatene at over halvparten av de fleste bedriftene har definerte målgrupper de jobber etter, kartlagt hvilke preferanser målgruppene velger arbeidsgiver på, kartlagt det interne omdømmet og definert ett medarbeiderløfte. Rapporten viser også at bedriftene måler eksternt omdømme i stor grad, men mangler en god implementering og struktur på medarbeiderløftet. Veldig få bedrifter har en struktur og implementering på hvordan de bygger opp aktiviteter som underbygger medarbeiderløftet, og jobber med employer branding på feil datagrunnlag. Karrierebarometeret viser også at studenter og yrkesaktive har generelt lite kunnskap om hva en arbeidsgiver kan tilby, og rapporten argumenterer derfor for at medarbeiderløfte kan være faktoren som bidrar til en tydelig profil ved å presisere hvordan organisasjonen er som arbeidsplass, og hva som skiller den fra konkurrentene (Evidente 2014, 8). Det vises også nærmere i rapporten (Evidente 2014, 8) at de 15 mest attraktive bedriftene på listene til Karrierebarometeret har implementert medarbeiderløftet, og bygd opp aktiviteter som underbygger dette. Derfor underbygger rapporten også vår hypotese om at medarbeiderløftet faktisk lønner seg.

5.2 Forskningsspørsmål 2: På hvilken måte kan medarbeiderløftet skape gode ambassadører internt?

5.2.1 Involvering av ansatte

Det varierer hos våre informanter hvorvidt de informerer om gode ambassadører, men hos alle vises det til eksempler om at de har klart å skape gode ambassadører om representerer selskapet sitt med stolthet og engasjement på employer branding aktiviteter. Det kan derfor tenkes at involveringen av ansatte kan bidra til at aktivering av employer brandet i gjennom sine ansatte kan bidra til en mer autentisk kommunikasjon mot potensielle ansatte. Dette kan også bekreftes gjennom en av ingrediensene som gjør at ansatte føler seg engasjert i Richard Mosley sin bok Employer Brand management. En av ingrediensene er at de ansatte føler en

sterk følelse av mening med arbeidet sitt, og som DNV GL sier ”*Våre ansatte elsker å være med på aktiviteter. De får jo muligheten til å snakke om det de elsker*” (Mosley 2016, 98). Det bekreftes også gjennom Gjensidige som også forteller at deres ansatte gledelig stiller opp på Gjensidige dagen, og involvering av ansatte betegnes også som en nøkkelingrediens i formuleringen av medarbeiderløftet som Telia skal begynne på.

Linkedin Talent solutions har funnet ut at høyt engasjerte mennesker, eller merke ambassadører for bedrifter, bidrar til en økning på 480 % i forpliktelsen til å hjelpe bedriftens suksess. Samme undersøkelse fant også ut at gode ambassadører vil også ha en 370 % større sannsynlighet i å anbefale bedriften til nettverket sitt (Linkedin Talent Solutions 2013). Dette innebærer også at de ansatte har en klar formening om visjonen, hvilken innflytelse man bidrar til og i hvilken grad man aktiverer employer brandet. Både DNV GL og Gjensidige forteller oss at de baserer mye av arbeidet sitt på kåringene til Universum, og i hvilken grad attraktiviteten deres måles der. Det kan derfor tenkes at årsaken til at DNV GL alltid kjemper i toppen av ”Mest attraktive arbeidsgiver” hos Universum er på grunn av aktiveringen av medarbeiderløftet, og dette bekreftes også at informanten når han forteller oss at de jobber med å vedlikeholde medarbeiderløfte ved å aktivere det i aktivitetene de holder på med, og det kan bidra til at medarbeiderløftet sitter i ryggraden til nåværende ansatte. Selv om Gjensidige ikke har ett uttalt medarbeiderløfte, kan man argumentere for at Gjensidigedagen er en form for aktivering, og at de involverer sine ansatte i dagen, gjør at denne aktiviteten er like mye for den interne kultur som å knytte nettverk eksternt. Dette bekreftes også av informanten fra Gjensidige. På den andre siden kan det likevel knyttes spørsmål til om Gjensidige har fått enda mer ut av employer branding arbeidet sitt med å ha ett klart og tydelig medarbeiderløfte, eller en konkretisering av employer brandet. Informanten forteller at de ikke lengre er med å kjempe om å være best i forsikringsbransjen, men at de er med i konkurranse mot AS Norge. Det kan derfor argumenteres for at de kunne være en enda mer attraktiv arbeidsgiver med ett klart medarbeiderløfte, og dette bekreftes også av Linkedin Talent Solutions med tallene nevnt i starten av avsnittet (Linkedin Talent Solutions 2013). Det bekreftes også av rapporten fra Universum, The Talenta Agenda, som sier ”*The starting point to closing the gap is inside of the organization. Employers must bring their employer brand to life internally with the ultimate goal that every employee shall live and breathe the brand. It all starts with ensuring that the employer value proposition, EVP, truly resonates with current employees and that they see it is true*” (The Talent Agenda 2014, 11). Det kan derfor tenkes at

Gjensidige og Telia kan ha enda mer å hente i å definere ett klart og tydelig medarbeiderløfte, og det kan være faktoren som skiller fra DNV GL som alltid er i toppen av listene.

I rapporten The Talent Agenda av Universum (2014, 11) sies det at det eksterne employer brandet ofte er forskjellig fra den interne identiteten. Det menes med at det eksterne employer brandet ikke resonnerer med persepsjonen og erfaringene medarbeiderne gjør med sitt daglige arbeid. Dette avviket kan føre til at det blir misnøye internt når medarbeiderne ikke kjenner seg igjen i det eksterne bildet bedriften gir, og det kan føre til misnøye når nyansatte finner ut at det eksterne bildet ikke passer med deres bilde. Det kan derfor argumenteres for at når Gjensidige og DNV GL aktiverer employer brandet sitt gjennom sine egne ansatte, vil det føre til ett mer autentisk bilde av virkeligheten, og det kan føre til stolthet og tilhørighet internt. Det kan også argumenteres for involvering av ansatte fører til at vedkommende forstår og tror på verdiene som bedriften har satt, som er den beste måten å utvikle en merkevare på ifølge Nicholas Ind i boken Living The Brand (Ind 2007, 24).

På den andre siden vil også involvering av ansatte føre til en affektiv organisasjonsforpliktelse siden man får en større tilhørighet, ansatte føler en større involvering og identifisering med å ha en indre motivasjon i å bidra til å tiltrekke seg potensielle ansatte. Det er vår tolkning av utsagnene *”Det er jo det beste de vet. Å snakke om noe de brenner for”* som informanten fra DNV GL sier, og når informanten fra Gjensidige forteller at deres ansatte gjerne stiller opp på ulike aktiviteter knyttet til employer branding. Det kan likevel knyttes opp i mot boken Living the Brand av Nicholas Ind, hvor han i kapitlet Bringing the Brand to Life (2007) forteller at en av nøkkelprosessene med å få merkevaren til live er å sette verdiene til live, og at medarbeiderne erfarer verdiene. Med tanke på at denne oppgaven handler om hvordan medarbeiderløftet kan brukes til å tiltrekke seg potensielle ansatte, kan involvering av ansatte være en form for å kommunisere at verdiene blir satt ut til livet i denne organisasjonen. På den andre siden er spørsmålet om det bare er overflatisk, og om medarbeiderne faktisk føler det på den måten.

5.3 Forskningsspørsmål 3: På hvilken måte kan medarbeiderløfte differensiere bedriften fra konkurrenter?

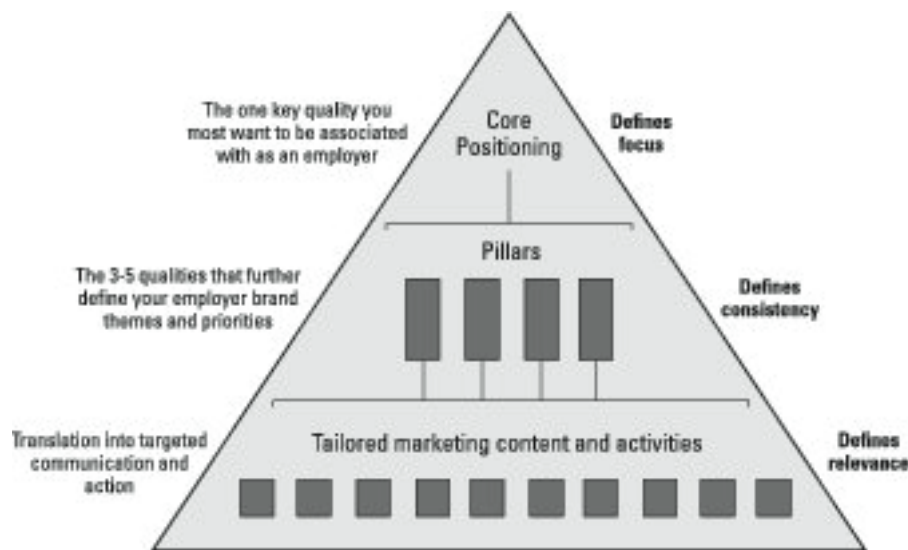
5.3.1. Unikt medarbeiderløfte

Som vist under Differensiering i teori delen av oppgaven viser EY (Ernst & Young) og HR Norge sin HR undersøkelse (2013) at de mest vanlige måtene bedrifter differensier seg med er godt arbeidsmiljø, dyktige kolleger/fagmiljø og spennende arbeidsoppgaver. Men er det

virkelig slik at dette er reelle differensieringsfaktorer? I møte med fagekspert 2 ble det snakket om at disse tre faktorene blir ofte brukt av bedrifter. Han stiller likevel spørsmål om dette virkelig er differensierende i forhold til konkurrenter siden det er faktorer som er forventet i møte med enhver bedrift. Alle forventer at det er spennende arbeidsoppgaver, med ett godt arbeidsmiljø og dyktige kolleger/fagmiljøer, men spørsmålet er hvordan man skal differensiere seg med dette.

Det kan diskuteres at Gjensidige har gjort riktig framgangsmåte med å ikke ha ett uttalt medarbeiderløfte, og heller fokusere på en lengre definisjon av kulturen. Informanten nevner at arbeidet med medarbeiderløfte avhenger av en veldig stor jobb i form av statistikk, medarbeiderundersøkelser, kvalitative intervjuer og workshops. Hensikten med denne store jobben var nettopp å finne noe som var unikt, og finne ut hva som var nerven, eller personligheten i kulturen deres. Man kan derfor si at Gjensidige er fortsatt i arbeidet med å definere medarbeiderløftet, men har valgt å bruke materiale de har for å skape ett sterkt employer brand internt og eksternt. Richard Mosley viser til en figur (Figur 5.1) i boken *Employer Brand Management* (2016, 125) som viser nøkkel komponenter rundt en employer brand plattform.

Figur 2 viser nøkkel komponenter på employer branding plattformen.



Kilde: (Mosley 2016, 125)

Som vist i figuren over ser man at medarbeiderløftet skal til slutt resultere i en nøkkel kvalitet du vil bli assosiert med, som skal være kjernen i posisjoneringen, og den kvaliteten skal definere fokuset fremover. Richard Mosley (2016, 125) sier også at kjerne posisjoneringen skal bli definert som:

- *The compelling essence or heart of your proposition*
- *The one thing you most want to be famous for as an employer*
- *The quality or idea you will build your employer brand story around*

Med andre ord skal dette være selve hjertet i medarbeiderløftet ditt, det skal være med på å posisjonere bedriften din og det skal være selve fundamentet i hva hele historien rundt bedriften din skal være. Vår tolkning er at medarbeiderløftet skal være oppsummert i ett ord som tydelig formulerer personligheten din. Fagekspert 2 henviser også til ett eksempel hvor ett entreprenørfirma i bygg bransjen har oppsummert medarbeiderløftet sitt med ordet Nysgjerrig. Han sier videre at de har brukt ordet Nysgjerrig i alle plattformer, og vist til hvordan egne ansatte har fått utløp for sin nysgjerrighet på jobb. Dette har også gjort at entreprenørfirmaet har differensiert seg fra andre konkurrenter, som i realiteten er ganske lik,

og tydelig kommunisert ut hvilke ansatte de vil ha, og hvordan de får utløp for sin egen nysgjerrighet hos aktuelle bedrift.

På den andre siden kan det også argumenteres for at man ikke nødvendigvis trenger å formulere medarbeiderløftet sitt med ett ord, og heller bygge det opp ved en setning som speiler kulturen. Det viktigste vil likevel være å bygge opp ett unikt og autentisk medarbeiderløfte som differensierer seg fra konkurrentene. Det vil gi konkurransefortrinn i form av mindre kostnader, økt attraktivitet og større engasjement internt over lengre tid (Universum).

I enkelte bransjer vil selskapene være relativt like. Det vil være vanskelig å differensiere seg fra sine konkurrenter siden man holder på med det samme, og har de samme kundene. De funksjonelle egenskapene ved selskaper i lik bransje kan ofte oppleves som de samme, og derfor argumenterer Arve Kvalsvik i Evidente for at de emosjonelle egenskapene er noe man ikke kan forandre i like stor grad som de funksjonelle (Evidente). Forskningen fra psykologen Daniel Kahnemann (2013) har vist at mennesket tenker i to systemer, hvor det ene er kjapt og intuitivt, og det andre er langsomt og rasjonelt. Han argumenterer også for at mennesket ikke er 100 % rasjonelt, og at også valg av arbeidsgiver kan bære preg av i hvilken grad de klarer å vekke en følelse i oss (Evidente 2014). Det kan derfor argumenteres for at ved å finne selve personligheten i bedriften, og vekke noe emosjonelt hos potensielle ansatte kan være differensieringsfaktoren som gjør at man velger den ene relativt like bedriften ovenfor den andre.

6.0 Konklusjon

6.1 Forskningsspørsmål 1: I hvilken grad er medarbeiderløftet tilknyttet rekruttering- og forretningsstrategien?

Det vil variere hvorvidt medarbeiderløftet og employer branding skal være tilknyttet rekruttering- og forretningsstrategien. Medarbeiderløftet og employer branding må henge sammen med rekrutteringsstrategien for å virke autentisk i kommunikasjonen, og for at kandidat- og ansattopplevelsen skal virke så autentisk som mulig. Dette vil også bidra til at turnover går ned, sykefravær går ned og man kan potensielt redusere lønnskostnadene ved å attrahere potensielle ansatte for en billigere penge.

Det er også enighet blant informantene, og bekreftet i teorien, om at medarbeiderløftet og employer branding er nødt til å henge sammen med forretningsstrategien for at man skal skape en organisasjon med samme verdier som jobber mot ett forankret mål og visjon.

6.2 Forskningsspørsmål 2: På hvilken måte kan medarbeiderløftet skape gode ambassadører internt?

I teori og empiri fremkommer det at involvering av ansatte vil være en suksessfaktor for at medarbeiderløftet skal skape gode ambassadører. Det kommer frem at alle informantene har tenkt eller bruker sine ansatte aktivt for å bygge ett autentisk bilde eksternt, men også for å underbygge verdiene internt.

6.3 Forskningsspørsmål 3: På hvilken måte kan medarbeiderløftet differensiere bedriften fra konkurrenter?

I teori og empirien fra fagekspertene fremkommer det at medarbeiderløftet må være unikt for at det skal være differensierende. Empirien viser at våre informanten har klart det i varierende grad, hvor DNV GL skiller seg tydelig ut med ett klart medarbeiderløfte og kommunikasjonskonsept som både støtter medarbeiderløfte og forretningsstrategien. Medarbeiderløftet kan være differensieringsfaktoren som avgjør om du får den beste kandidaten eller den nest beste. Da har man sett at ved riktig bruk av ett unikt medarbeiderløfte, selve personligheten i bedriften, kan det være ett klart konkurransefortrinn i kampen om kompetanse.

6.4 Sammenfatning konklusjon

Vi har konkludert med at medarbeiderløftet kan bidra til konkurransefortrinn, og tiltrekke potensielle ansatte med å ha en helhetlig strategi hvor medarbeiderløftet er sterkt tilknyttet rekrutterings- og forretningsstrategi. Ett godt definert medarbeiderløftet kan bidra til intern

stolthet og lojalitet som skaper gode ambassadører, og kan potensielt være en differensieringsfaktor i seg selv. Det er likevel essensielt at medarbeiderløfte uttrykker noe autentisk, og at den forteller selve personligheten i kulturen til aktuelle bedrift.

6.5 Anbefalinger

Vi har tatt for oss tre forskningsspørsmål som omhandler viktige faktorer for hvordan man kan bruke medarbeiderløftet til å tiltrekke potensielle ansatte. Vi skal derfor presentere konkrete anbefalinger på hvordan man kan gå frem for å definere ett medarbeiderløfte som kan gi konkurransefortrinn i kampen om kompetanse. Anbefalingene vil være i rekkefølge etter hva vi ville gjort.

6.5.1 Analyse og workshop

Basert på empiri og teori er det flere ting som skiller seg ut, men en fellesnevner er at bedrifter med suksess i definering av medarbeiderløftet er en omfattende prosess med analyse og workshop. Det vil innebære involvering av ansatte, toppledelse, avdelinger og vi vil anbefale å benytte ett eksternt byrå med ekspertise innenfor employer branding.

Denne prosessen er for å finne frem til selve personligheten i kulturen til aktuelle bedrift, og få ekspertise rundt analysen og kommunikasjonskonsept. Vi mener helt klart at eksterne byrå har en klar verdi i prosessen med å definere employer brand og definere medarbeiderløftet. Eksterne byråer bringer verdi i form av kunnskap rundt kunnskap om marked, utvikling av medarbeiderløftet, posisjonering og implementering.

6.5.2 Differensiering og posisjonering

Gjennom en omfattende analyse kan man finne selve kjernen i kulturen. Kjernen i kulturen skal tilsvare noe ingen andre kan tilby, eller noe ingen andre har tilbydd fra før. Fagperson 2 henviser til ett entreprenør selskap hvor medarbeiderløftet er Nysgjerrig. Ordet i seg selv er ikke spesielt, men det har fanget en essens i kulturen, og konseptet rundt har gjort at medarbeiderløftet differensierer aktuelle bedrift fra andre like bedrifter. Bedriften har også posisjonert seg til å tiltrekke seg nysgjerrige mennesker med å fortelle at man får utløp for sin nysgjerrighet. Man har derfor utelatt mennesker som ikke er nysgjerrige, og posisjonert seg ved å tiltrekke riktige mennesker.

Når man har gjort analysen og funnet ut ett medarbeiderløfte som er differensierende er man nødt til å ta kontroll over medarbeiderløftet, og aktivere det. Da vil vi anbefale å ta kontroll over betalte og fortjente kanaler, og levere på medarbeiderløftet gjennom hele prosessen.

Dette vil innebære både å levere på det gjennom rekrutteringsprosessen, og gjennom hvordan bedriften oppleves fra innsiden. Det er derfor viktig at medarbeiderløftet kommuniserer internt før det kommuniseres eksternt.

6.5.3 Dokumentering av effekt

Dokumentasjon av effekten er svaret fra fagekspert 2 når vi spør om hvilke utfordringer man har i ledelse av employer branding. Vi spurte samme spørsmål til alle våre informanter, og svarene fra bedriftene baserte seg veldig mye på listene som ble publisert fra Karrierebarometeret og Universum sine lister. For å jobbe strategisk med employer branding er man nødt til å vise hvilke resultater man kan få til to av de viktigste rollene i en bedrift; Administrerende direktør og finansdirektør. Begge disse rollene har ofte kompetansen sin innenfor økonomi, og derfor kan det være hensiktsmessig å dokumentere hvordan en strategisk bruk av employer branding kan bidra til økonomiske fordeler som turnover, sykefravær, lønnskostnader og rekrutteringskostnader.

Vi vil derfor anbefale å lage konkrete måletiltak for employer branding, og vise toppledelsen konkrete tall på hvorfor fokusering på employer branding og konkretisering av medarbeiderløftet kan være en fordel i kampen om kompetanse. Man kan derfor vise til kostnadene det vil føre til med bruk av hodejegere mot bygging av employer brand i rekruttering til nøkkel stillinger. Man kan også vise til hvordan sykefravær og turnover kan gå ned, og hvilke kostnader dette medfører. En siste anbefaling kan være å følge med på listene til Universum og Karrierebarometeret, men det er ikke på disse listene den reelle verdien vises.

6.6 Kritikk av egne funn

Vi har beskrevet mulige feilkilder i kapittelet om metode, og ser i ettertid at oppgaven vår har tydelige feilkilder og forbedringspunkter.

En stor feilkilde i vår oppgave er at vi skulle gjort ett mer omfattende litteratursøk i forkant av oppgaveskrivingen vår for bedre intervjuguider, og for bedre drøfte for og imot forskningsspørsmålene våre. Dette har gjort at vi ikke har undersøkt enda dypere kritikk mot utarbeidelse av medarbeiderløfte og satsning på employer branding, og vi har i for stor grad fokusert på teori som har understøttet vår hypotese.

Som beskrevet i metode delen er en mulig feilkilde at informantene beskriver egen bedrift i ett godt bilde, og vi har sett i ettertid at vi kunne bygd opp enda mer kritiske spørsmål for å gå i

dybden på enkelte områder. Selv om vi opplever at informantene gir ærlig og riktig informasjon, kunne vi vært mer kritisk i intervju.

6.7 Perspektiver og anbefalinger til videre forskning

Employer branding og medarbeiderløftet har mange definisjoner, men felles for alle er at de deles inn i to dimensjoner; Interne og eksterne. I vår oppgavene har vi fokusert på det eksterne, hvordan det kan brukes til å tiltrekke potensielle ansatte. Den interne dimensjonen kan være interessant å forske videre på, og sett på hvordan medarbeiderløftet kan brukes til å beholde viktig kompetanse, og hvordan det brukes til å bygge stolthet og tilhørighet internt.

I Anbefalinger skriver vi om at HR-medarbeidere må bli bedre til å dokumentere effekten med employer branding. Vi vil derfor anbefale å forske videre på hvordan medarbeiderløftet og employer branding aktiviteter kan måles, og hvordan det kan skape verdi økonomisk for bedriften på lang sikt.

Man kunne også gjort kvantitative undersøkelser som viser i hvilken grad egne medarbeidere opplever jobben med medarbeiderløftet, og hvorvidt de identifiserer seg med lovnadene som ble gjort. Da kunne det også være interessant og sett videre på i hvilken grad man føler bedriften leverer på det de har lovet.

7.0 Litteraturliste

Ambler, T, & Barrow, S. 1996 .*The employer brand*. Journal of Brand Management

Askheim, Ola Gauta A. og Tor Grenness. 2014. *Kvalitative metoder: for markedsføring og organisasjonsfag*. Otta: Universitetsforlaget

— — —. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring organisasjonsfag*. Otta: Universitetsforlaget

Backhaus, K., & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501,517.

Barrow, S. and R. Mosley 2005. *The employer brand*. London: Wiley

Befring, E. 2007. *Forskningsmetode: med etikk og statistikk*. Oslo: Det Norske Samlaget.

Bolstad, Even. 2013, HR Norge Lesedato: 22.mars 2017

<https://hrnorge.no/assets/files/downloads/HR-unders%C3%B8kelsen-2013.pdf>

DNV GL. «*Dette gjør vi*». Lesedato: 10.mai 2017

<https://www.dnvgl.no/contact/group.html>

Evidente. «*Om Evidente*». Lesedato: 10.mai 2017

<http://www.evidente.no/tjenester/>

Gjensidige. «Om oss». Lesedato: 11.mai 2017

<https://www.gjensidige.no/konsern>

Grenness, Tor. 2. opplag 2003. *Innføring i vitenskapsteori og metode*, 2.utg. Oslo:

Universitetsforlaget 2001.

Halvorsen, Knut. 2008. «*Datainnsamling. Å forske på samfunnet. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*». Oslo: Cappelen.

Hoff, G. Kjell 2014. *Bedriftens økonomi*. 3. utg. Oslo:

Universitetsforlaget 2010

Ind, Nicholas. 2007. «*Living the brand*». 3. utg. Kogan Page.

Jacobsen, D. I. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i*

samfunnsvitenskapelig metode. 3.utg. Oslo: Cappelen Damm AS.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til*

samfunnsvitenskapelig metode. 4. utg. Oslo:

Abstrakt Forlag AS 2010

Kahneman, Daniel. 2012. «*Tenke fort og langsomt*». 1.utg. Forlag: Pax

Kotler, Philip. 2013. *Markedsføringsledelse*. 3. utg Gyldendal norsk forlag AS. 2005

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. Oslo: Gyldendal akademisk

Kvalsik, Arve. 2013. Lesedato. 3.mai 2017

<http://www.evidente.no/2013/02/20/varige-konkurransefortrinn-innen-employer-branding/>

— — —.2014. Employer branding – teori og norsk praksis. Lesedato. 3.mai 2017

http://www.evidente.no/wp-content/uploads/2014/01/Employer-Branding_2014.pdf

— — —.2014. Faglig dokumentasjon – karrierebarometeret. Lesedato. 3.mai 2017

<https://www.slideshare.net/Arve0000/faglig-dokumentasjon-karrierebarometeret>

Kuvaas, Bård 2005. Magma. Lesedato 08.mai 2017

<https://www.magma.no/naar-daarlige-ledelsesteorier-resulterer-i-dyr-og-daarlig-ledelse>

Lai, Linda 2011. Magma. Lesedato 08.mai 2017

<https://www.magma.no/kompetansemobilisering-og-egenmotivasjon>

Leverås, Pål. 2013, HR Norge Lesedato 22.mars 2017

https://hrnorge.no/assets/files/downloads/Alt_du_trenger_vite_om_Employer_Branding.pdf

LinkedIn Talent Solutions. 2013. *Aligning Your Employer & Customer Brand*. Lesedato.

16.mai 2017.https://www.slideshare.net/linkedin-talent-solutions/linkedin-lippincott-brand-webcast/8-The_role_of_brand_goes

Minchington, Brett. 2010 Lesedato: 18.mars 2017

https://issuu.com/brettminchington/docs/employer_brand_leadership_a_global_perspective

Minchington, Brett 2005. Lesedato: 18.mars 2017

http://en.wikipedia.org/wiki/Employee_value_proposition

Mosley, Richard et al. 2014. *The Definitive book of Branding*. Sage: India.

Mosley, Richard. 2014 . *Employer Brand Management* . 2.utg. United Kingdom: John Wiley and Sons Ltd.

Page, Michael. 2016. Lesedato. 5.mai 2017

<http://www.michaelpage.co.uk/advice/management-advice/attraction-and-recruitment/create-great-employee-value-proposition>

Pattnaik, Salila Kumar og Rajnish Kumar Misra. 2014. “*Employer Attractiveness: A Conceptual Framework & Scale Development*”. *Indian Journal of Industrial Relations*. 50(2): 318,327 Business Source Premier (102624867)

Ringdal, Kristen. 2013. *Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*, 3.utg.

Bergen: Fagbokforlaget.

Rousseau, D.M. 2001. Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.

Sjovall, Jonna 2017. Universumglobal.com. Lesedato: 10.mai 2017

<http://universumglobal.com/articles/2017/05/making-strategic-investments-employer-branding-must/>

Sverdrup, E. Therese. 2014. Lesedato 22.mars.2017

<https://www.magma.no/psykologisk-kontrakt>

Telia. «*Om Telia*». Lesedato: 11.mai 2017

<https://telia.no/om-telia/selskapet>

Thagaard, Tove. 1998. *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*.

Bergen: Fagbokforlaget

Universumglobal.com 2014. The Talen Agenda. Lesedato. 15.mai 2017

file:///C:/Users/Petr/Downloads/The_Talent_Agenda__2_2014.pdf

Wahlstedt, Marit 2011. Lesedato 14.april 2017

http://www.fagforbundet.no/ska/Yrkesgrupper/Personalansatte/?article_id=66633

Vedlegg I: Intervjuguide fagperson

Tittel: Medarbeiderløfte som konkurransefortrinn

Problemstilling: På hvilken måte brukes medarbeiderløfte til å tiltrekke potensielle ansatte?

Forskningsspørsmål:

1. I hvilken grad er medarbeiderløftet tilknyttet rekrutteringsstrategien?
2. På hvilken måte kan medarbeiderløfte skape gode ambassadører internt?
3. På hvilken måte kan medarbeiderløftet differensiere bedriften fra konkurrenter?

Semistrukturert dybdeintervju

Intervjuguide Ekspert

Bakgrunnsspørsmål:

1. Hvilken rolle har du?
2. Hvor lenge har du jobbet i bedriften, og hvor mange års erfaring har du med employer branding?
3. Hva fikk deg til å ville jobbe med det?
4. Hva legger du i begrepet?
5. Hvorfor er det viktig?

Spørsmål til employer branding

1. Hvilke faktorer ser du på som viktigst for å attrahere god kompetanse?
2. På hvilken måte mener du employer branding, og spesielt medarbeiderløfte kan gi konkurransefortrinn?
3. Hva vil du si er fordelene med employer branding internt og eksternt?
4. Hvem er beste praksis, og hvorfor er de det?
5. Hva vil du anse som de største utfordringene i ledelse av employer brand?

Spørsmål problemstilling:

6. Hva legger du i begrepet medarbeiderløfte/EVP?
7. Hvilke kilder mener du er viktigst for definering av medarbeiderløfte?
8. Hvem er beste praksis, og hvorfor er de det?
9. Hva er fordelene med EVP, internt og eksternt?
10. Hvordan kan medarbeiderløftet være konkurransefortrinn ved attrahering av potensielle ansatte?
11. Hvordan kan medarbeiderløftet brukes i kommunikasjonsaspektet?

12. Hvordan kan fordelene med medarbejderløftet måles?

13. Hvordan kan det måles at medarbejderløftet faktisk tiltrekker bedre kandidater?

Vedlegg II: Intervjuguide virksomhetsrespondent

Tittel: Medarbeiderløfte som konkurransefortrinn

Problemstilling: På hvilken måte brukes medarbeiderløfte til å tiltrekke potensielle ansatte?

Forsknings spørsmål:

4. I hvilken grad er medarbeiderløftet tilknyttet rekrutteringsstrategien?
5. På hvilken måte kan medarbeiderløfte skape gode ambassadører internt?
6. På hvilken måte kan medarbeiderløftet differensiere bedriften fra konkurrenter?

Semistrukturert dybdeintervju

Intervjuguide virksomhetsrespondent

Bakgrunnsspørsmål:

1. Hvilken rolle har du i bedriften?
2. Hvor lenge har du jobbet her?
3. Hvor lenge har du jobbet med employer branding?
4. Hva fikk deg til å ville jobbe med det?
5. Hva jobbet du med før?
6. Hvordan er eb styrt i organisasjon (kommunikasjon, hr, marked, kombinert), og hvordan er det styrt mellom nasjoner (Sverige vs Norge)?

Spørsmål employer branding i organisasjon:

1. Hva legger du i begrepet employer branding? Er det en intern eller ekstern prosess?
2. Hvorfor er eb viktig?
3. Hvordan jobbes det med employer branding i bedriften?
4. Hvilken kompetanse er dere på jakt etter?
5. Er det en forskjellig tilnærming i kommunikasjonsarbeidet til de forskjellige kompetansene?
6. På hvilken måte mener dere employer branding kan gi konkurransefortrinn?
7. Hvordan vil du beskrive kulturen i (bedrift)?
8. Hvordan differensierer dere fra andre konkurrenter?
9. Hvordan skaper dere gode ambassadører?
10. Hvordan ønsker (bedriften) å fremstå hos eksisterende ansatte/kunder?
11. Hvordan ønsker (bedriften) å fremstå hos potensielle ansatte/ kunder?
12. Står employer branding i tråd med selskapets merkevarebygging mot kundene?
13. Hvor mye legger dere vekt på employeer branding, og hvorfor mener dere det er viktig?

Spørsmål problemstilling:

14. Har dere ett definert medarbeiderløfte, og hva er det?
15. Hvis ikke, hvordan ønsker dere å fremstå som arbeidsgiver? (Hvordan er den røde tråden?)
16. Hvordan ble dette til, og hvilke grep gjør dere for å vedlikeholde disse fordelene fra år til år?
17. I hvilken grad, og på hvilken måte henger medarbeiderløfte og kundeløftet sammen?
18. Hvordan jobbes det i det daglige med EVP?
19. Kan employer branding måles, og hvordan gjøres det?
20. Brukes medarbeiderløftet i kommunikasjonsarbeidet?
21. Er praksisene deres hentet fra bestemte teorier?
22. Hvilke bedrifter er "forbildene" deres? Hvem jobber best med medarbeiderløfter, og tiltrekker de beste kandidatene?

Vedlegg III: Eksempel transkribert intervju

Hvor: Kontoret til respondent, på lokalene til Whydentify

Hvem: Partner i Whydentify. 20 års erfaring med kommunikasjon og eb/evp

Kontekst: Stille møterom, nyoppusset. Intervjubojet snakket veldig fort, så vanskelig å oppfatte enkelte setninger og meninger.

M: Yes, kan ikke du starte med å fortelle litt om deg selv?

H: Ja, jobbet med, siviløkonom faktisk, men har aldri jobbet med økonomi sånn direkte. Har hele min karriere jobbet med kommunikasjon og reklame i store og mindre byåer, og jobbet med ren reklame hvor jeg jobbet med McDonalds. Alt for mye hamburgere, pomfri og brus. I tillegg solgte jeg enda mer brus for pepsi, og før jeg kom dit solgte jeg sprit, tobakk også for travel retail, så da har jeg liksom dekket alt det som er skadelig for mennesker, litt spøkefullt, men da jeg gikk ut av ett stort amerikansk reklamebyrå, da satt jeg i ledelsen og startet i ett mindre byrå, så begynte jeg å snuse på hva jeg har lyst til å jobbe med, og jeg hadde lyst til å jobbe med markedsføring og kommunikasjonsfaget, men i stede for å bare pushe hamburgere, og pomfri og cola, syns jeg det var bedre eller mer givende å jobbe med samme fag, men heller å hjelpe mennesker til å bli bevisst fornøyde i jobben sin. Derfor begynte jeg med eb, og jobbet med det i 1 år i ett byrå som heter PR operatørene, så startet jeg for meg selv og jobbet der i 3 år, og nå har jeg vært i whydentify siden august, og jobbet med eb full tid det siste året. Jeg syns det er veldig givende, jeg frykter mange i norge står opp om morgenen og tenker "Jeg skal på jobb, og det er greit". Tjene penger og må betale regninger, også hvis man spør om de trives, sier de jajaja, jeg trives, og de fleste her i norge har en jobbtfredshetscore på 85 % i snitt, og det er bra nok, men hvis man graver litt, og spør hvorfor, så vil svaret fra veldig mange være "eeeehhhh, tjaaa", også har de ikke ett godt svar på det. De er fornøyd, men ikke bevisst fornøyd. Selvfølgelig når man skal tjene penger vil man ha det faglig utfordrende, men når vi da kan få flere nordmenn til å være enda mer tilfreds eller engasjert på jobben, være bevisst fornøyd, da tenker jeg verden blir ett bedre sted. Da kommer man hjem og er litt mer blid, og ungene dine blir litt mer blide, og ektefellen blir litt mer blid og det er ikke krig i verden om 20 år. Neida, men den lille delen som gjør det mer givende enn å

bare sørge for at småbarnsfamiliene bare har en god restaurantopplevelse, det er litt det også, dette gjør det enda finere å jobbe med mennesker å få dem til å trives.

M: hvilken type rolle har du sånn konkret i whyidentify?

H: konkret. Bortsett fra medeier så er jeg head of eb, så er vi to avdelinger, den ene avdelingen jobber med formidling av stillingsannonser, for direkte kunder og rekrutteringsbyråer som kommer til oss, for eksempel vi skal ha en rådmann i den kommunen, vi har 20 000 å bruke, hvor skal vi da legge denne annonsen. Det vi hjelper med er å utforme den annonsen og plassere den riktige steder. Det er den ene avdelingen da, som jeg ikke jobber med, jeg jobber i avdelingen for eb, og leder for den avdelingen, hvor vi hjelper kunder som ikke VET hva de skal formidle, så for eksempel vi er en kommune, og vi trenger en rådmann, men det trenger også 433 andre kommuner i dette landet også ha. Vi vet ikke hvorfor denne rådmannen skal komme til oss, og ikke de andre. Hjelp oss, vær så snill. Så da hjelper vi da med å utforme EVP, og en strategisk posisjon med å definere eb, og jeg er leder for den avdelingen, så rent konkret hjelper jeg kunder med å finne frem til hvem de er, og å kommunisere det på en interessant måte, også er det den andre avdelingen som altså formidler det.

M: Har dere på en måte HR og kommunikasjon?

H: Ja, men det vi mangler, når oppdragsgiver kommer til oss og sier at vi ikke får gode nok mennesker, og ikke nok kvalifiserte søkere, da sier vi fint, da er det ett av to problemer. Enten har dere ett kommunikasjonsproblem, dere klarer ikke å kommunisere at dere er en fantastisk arbeidsgiver, eller to; Dere har faktisk ett produktproblem. Det kan også være at de kommer til oss, og hvorfor har dere dette store rekrutteringsbehovet, nei fordi vi mister så mange. Fine, da har dere ett produktproblem, og arbeidsplassen er faktisk ikke bra. Det jobber ikke vi med. Vi er ikke organisasjonsledelseskonsulenter, vi kan ikke gå inn og se, altså er det manglende tillit som er årsaken, er det belønningapakken som er dårlig, er det strukturen eller mobbing eller noe sånt, det rører ikke vi.

M: tanke ut av hodet mitt, du er jo veldig aktivt hos GPTW, er det på en måte fordi det er tanken at det skal være samarbeid mellom dere?

H: Ja, på ett tidspunkt kanskje. Men først og fremst forer vi tips og oppdrag, og har felles interesser. Men det er kanskje typisk at vi bør få inn sånt om noen år, men vi har ikke prioritert det akkurat nå. Men vi hender ofte i situasjoner der vi kan si, ta en sjekk med gptw,

kom tilbake til oss når ting er greit. Det er ikke noe lovnad om å komme jobber her, hvis man ikke har det på plass, så nytter det ikke. Det er som bill bernbach, som jobbet i ddb, som da er ett akronym for de som jobbet der, han er den originale mad man. Egentlig, på 60 tallet.

Lovpriset reklamen, og han sa "a good campaign will make a bad product fail faster, you will make more people know its bad". Så hvis man går ut og sier at det er FANTASTISK å jobbe her, også er det møkk, så vil du få søkere som opplever at det er møkk, og vil kommunisere det. Og da får enda flere vite at det er møkk, så da nytter det ikke komme til oss hvis du ikke er en god arbeidsplass, da blir det veldig dyrt,

M: give or take, hvor mange år har du jobbet med det?

H: eb? 4,5 år. Jeg snuste på det for første gang i 2001, jeg har jo jobbet, men indirekte, for når jeg jobbet i mcdonalds, så var det jo viktig å få med de ansatte, få de til å trives, og etterleve den mcdonalds opplevelsen, så vi gjorde en del tiltak internt, men vi kalte det ikke eb. Så dedikert 100 % har jeg jobbet med eb i 4,5 år, og der ligger det egentlig på konsulent siden i dette landet.

M: Det hører jeg egentlig fra veldig mange, som sier at man har jobbet med det i 15-20 år, men det ble ikke kalt eb.

H: Ja, nei absolutt. Man har jo jobbet med rekruttering, men det fagområdet er ganske ungt da.

M: Hva legger du i begrepet da?

H: eb? Det handler om å tiltrekke og beholde medarbeidere, uten å bruke penger som virkemiddel. Det er definisjonen jeg bruker. Jeg syns det er en ganske god definisjon fordi det handler ikke bare om å tiltrekke, som det er mange som gjør, men det handler også om å beholde de og engasjere de ansatte, så da har du både den interne og eksterne dimensjonen, så mener jeg det er viktig å legge til den dimensjonen med å ikke bruke penger. Bruke ytre motivasjon som virkemiddel, fordi det enkleste som finnes er å si, jeg har mye spenn, kom å jobb hos meg. Du får høy lønn, det er litt av poenget. Og det må i større grad snakkes et språk som de sterke stillingene i en hver virksomhet forstår. De to sterke stillingene i en virksomhet er finansdirektør og administrerende direktør. De bryr seg om penger. Hvis du da kommer og sier at du vil at selskapet skal investere i eb, hvorfor det, fordi vi skal engasjere ansatte og attrahere folk ut i der, ja hvorfor det, hvis det stopper da, får du ikke penger. Hvis du i stede sier Jo, fordi vi skal redusere lønnspresset, vi skal ha en lavere lønnsutvikling enn

markedet for øvrig, aha, hvor mye tjener vi på det, jo, det er sannsynlig at vi kan tjene så og så mye, vi skal redusere turnover, hvor mye koster turnover, da må du kunne sannsynliggjøre det, for å vise verdi, det kan de færreste innenfor hr. Derfor mener jeg man må ha det økonomiske elementet, og ikke bruke lønn som virkemiddel. Hvis du bruker den interne motivasjon, indre motivasjon, for å jobbe mer uten å tenke på lønn, ikke finansielle goder, det er beviselig mulig. Det er ikke viss vass, det er faktisk dokumentert at det er mulig. Arve kvalsvik, han gjorde en conjoint analyse, som er veldig bra, ett regnestykke på dnb og nordea, sparebank 1. da jeg gikk inn i tallene, sto det at dnb kan tilby 4,2 lavere lønn enn nordea, og hvis du ser på lønnskostnader eller personalkostnader gjennom 1 år, blir det 143 millioner, betaler nordea ekstra med ett svakere employer brand. Da begynner man å snakke penger, og det er langt, og man bør begynne å diskutere om nordea egentlig skulle ha ansatt en nordisk employer brand direktør. Det er på høy tid. Men ja, det er definisjoner på eb.

M: vi har jo snakket litt om det fra før, men hvorfor mener du eb er viktig?

H: hvorfor det er viktig? Jo, jeg kom fra gptw i dag, og de kan vise til at de ikke finner en eneste, alle administrerende direktører vil erkjenne at den viktigste ressursen er, for å oppnå suksess, er ansatte. Tilgangen, penger er ikke ett problem, det er gratis, hvis du ser på renten og inflammasjon, er penger gratis og ikke ett problem. Distribusjon er ikke ett problem lengre, hvis du er en varehandelsaktør, de som jobber med å finne god beliggenhet, kanskje det viktigste, men det er ikke like viktig lengre. Også kan man distribuere via nettet, selvfølgelig nettaktører kjøper også butikker, og er til en viss grad viktig, men det er ikke like avgjørende, tilgangen på råvarer er ganske prikært etterhvert, fordi det finnes mindre og mindre av dem, teknologi er ikke avgjørende, det kan kjøpes, det er hylleware, men dyktige mennesker, det er vanskelig. Det vil de fleste bedriftsledere si er vanskelig. Spørsmålet da er hva skal du gjøre, hvordan skal du få tak i mennesker. På kort og lang sikt. Du kan da bruke svindyre hodejegere, eller bygge opp eb. Da kan du tiltrekke riktige mennesker for en billigere penge, og sikre at de som er der alle allerede blir. Da vil du se at produktiviteten øker, sykefraværet minsker, turnover går ned, og alt kan du regne på hva du får igjen for, og det er enorme summer. Det er en av de viktigste ressursene, og derfor er det viktig å jobbe med det.

M: Hvilke praksiser ser du der ute som er flink da?

H: Du ser da at i gulljegeren ser du at vi kåret de flinkeste, forsvaret har vært utrolig gode, fordi de har gått fra en veldig belastet image, forbundet med krig og død, og afghanistan, til å nå være forbundet med ansvar. Ledelse, positive assosiasjoner. Det har kostet penger, men de

har gjort veldig mye bra også. Kampanjer de har kjørt har vært veldig fine, fordi de har ikke snakket om hva de gjør, og hva de skal gjøre, men brukerorientert da, i sin kommunikasjon. Det er enkelt å forstå, "AHA, dette vil jeg være med på". Dette er fantastisk gøy, har ikke tenkt på hva vi må få frem, hva som står i kommunikasjonsplanen på hva vi bør få frem, det står i årsrapporten, de har tenkt etter hva kandidaten der er ute etter, hva den brenner for, hva tenker de på, hva får hjertet deres til å banke, det har de tenkt på. Veidekke har vært flinke. Af gruppen har vært veldig flinke, fordi de har valgt ett eneste ord, fordi de har erkjent at de er klin like veidekke, skanska, ncc, mange er i samme situasjon. Se på big five i konsultentselskapene, de er også klin like sett utenfra, de har de samme fasilitetene, de betaler samme lønna, de skal ha de samme folka, men da har AF gruppen sett at vi er nødt til å tilby noe annet, og da har de valgt ett eneste ord; Nysgjerrighet. Det er fantastisk. Så ja, de valgte nysgjerrighet. De kjørte knallhardt på det. Og det syns jeg er fantastisk modig gjort, fordi da har de nedprioritert alle de andre budskapene som er viktige, for eksempel spennende og utfordrende arbeidsoppgaver, utviklingsmuligheter, godt arbeidsmiljø, per dags dato tror folk fortsatt det er viktig å kommunisere det, men saken er at alle har det. Det er ikke vits å kommunisere det. Det er ikke en som ikke har det. Det er ikke vits å si det. Af gruppen snakker ikke om det, tar det for gitt at folk vet det, og har derfor nysgjerrighet.

M: vi har fått tilsendt rapport fra arve, der den sier at alle bedrifter er nødt til å finne sin personlighet. Det har jo egentlig af gruppen gjort da?

H: Ja, de har gjort en intern prosess for å finne ut om de kunne fortelle at de var nysgjerrig, og fikk til svar at ja her får du uttrykk for din nysgjerrighet. De har funnet sin personlighet. Skanska, veidekke kunne gjort det samme, får også utløp for sin nysgjerrighet der, men nå har Af gruppen tatt det, og de andre er nødt til å finne noe annet. Det er veldig kult at de har gjort det. Skanska er også veldig flinke, særlig Christian Scheen er særlig flinke ut i media, de sliter likevel med å finne sin greie, sitt budskap. Men de er likevel flinke på å gjøre det på andre måter. Dnb er jo til en viss grad veldig flinke, og nå er de jo på utkikk etter ikke bare økonomer, men også it folk. Vi er en teknologi bedrift, som tilfeldigvis innenfor bank, og det er basert på eb. Det er de store som er flinke siden man hører om de, men det er også mange gode mindre bedrifter.

M: men tror du på en måte når Rune Bjerke gikk ut og sa at de var en teknologi bedrift, tror du det var en baktanke med det, at dette er en del av eb arbeidet deres?

H: jeg er ganske overbevist over det. Uten at jeg har fått det bekreftet, så er jeg ganske sikker på det. De gjør det veldig bra på IT listen, og har jobbet målrettet på det. Glenn har vært veldig flink.

M: hvordan kommer medarbeiderløftet inn da? Hvorfor er det viktig?

H: mange av disse begrepene brukes om hverandre, og medarbeiderløftet er egentlig konkretiseringen av eb vil jeg påstå. Og om man kaller det medarbeiderløfte utvikling eller evp eller eb, er dette mye av det samme. Det spiller egentlig ingen rolle. Medarbeiderløftet er jo egentlig det du sier med hva du kan forvente av å jobbe her, og som man sier er brandet made and promised kept, og hvis man sier nei her kan du oppleve, få utløp for din nysgjerrighet, det er medarbeiderløftet til af gruppen. Og da må du levere på det. Det henger sammen vil jeg påstå.

M: jeg vil også snakke litt om dnv gl. Hva syns du om arbeidet deres?

H: De har vært veldig flinke. De gjør veldig mye. Veldig tilstede på skolene, i overkant vil jeg påstå, men de har ett budskap på det overordnede brandet, med medarbeiderløftet også. Som er tidlig kommunisert. Medarbeiderløftet er opportunities beyond business, også er kommunikasjonskonseptet why do you get up in the morning. Og det har de brukt lenge, og litt usikker på hvordan de skal bruke det. Det som er fint er at det svarer på why, de stiller spørsmålet, men ikke svaret. De bruker de ansatte i videoer til å svare på spørsmålet, og det er bra, men det gir også mye som er linket til det de gjør, og de har utfordringer der ntnu studenter skal bygge biler som går på ecokraft, og noe som er relevant for safer smarter greener. Det er veldig bra at de viser noe som er ikke bare å tjene penger, men å faktisk redde jorden. De tiltakene de gjør er relevante, de har vært flinke, første i norge til å bruke linkedin checkin funksjon, så når de står på karrierestand på en skole, så kan de si "du er interessert i å jobbe her", registrert deg her. Da kan de følge deg opp i ettertid med å finne linkedinprofilen din. Det er fornuftig, og de har brukt teknologien til retargeting, alle som har vært innom blir disponert for stillinger, og har klart å nå ut med budskapet sitt på en veldig billig måte, så de er flinke med budskapet sitt, og flinke på aktivitetene som støtter opp budskapet, og har brukt teknologien på en god måte. Og det i en tid hvor alt er bare i nedgang og nedskjæringer, og er død og ikke bra. De har klart å opprettholde, som er imponerende.

M: de har jo mange forskjellige områder de holder på i da.

H: Absolutt, men de har gjort en del bra. Og why do you get up in the morning er veldig bra, og det får deg til å tenke. Også stiller de ett spørsmål som lar folk spørre deg om de egentlig vil jobbe der. Hvis de ikke vil er det helt greit, da skal vi ikke ha deg uansett. Det er fint det. Helt greit. Man kan ta stillingen til det. Hvis du ikke bryr deg om planeten og miljøet, så skal du ikke jobbe i dnv gl. Da kan du gå og brenne opp jorda i statoil. Da vil du ikke passe inn her. Spørsmålet er jo om de skal endre den, men jeg håper ikke det. Kan alltid være relevant, og det er ett godt budskap. Det er noe som kan leve lenge.

M: hva mener du på en måte er de største utfordringene i ledelse av eb?

H: dokumentasjon av effekten. Der er man altfor dårlig, i en undersøkelse for noen år siden spurte de hva er de 2 viktigste målene med eb til norske HR ledere, og den ene var å komme høyt på diverse poenger på universum sine kåringer eller karrierebarometeret evt på gptw, det var det viktigste. Den andre var antall søknader. Angående høyt på listene som blir publisert er jo ikke det ett mål. Det er hyggelig det, men ikke noe mer enn det. Det er ett signal om at du gjør noe riktig, det er ett signal om at studentene eller yrkesaktive anser deg som en attraktiv arbeidsgiver, men so what, det er ikke ett mål. Det er en liten premie. Antall søknader, det er ett ELENDIG mål. Det er tøysete, og du ser det gang på gang på gang. Du ser det gang på gang, at bedrifter går ut i mediene om at de har fått 2000 søknader på en stilling. Gratulerer, hva skal du gjøre med de 1999 som ikke får jobben? Du har bare skapt ekstremt mye administrativt arbeid for deg, og sannsynligvis blir mange av de misfornøyd, fordi du ikke klarer å håndtere de, og bevare de på en god måte. Mål burde være få søkere, men godt kvalifiserte. Du vil nok få mye viss vass fordi noen må søke, for eksempel gjennom nav og slike ting, og noen fra india, du vil alltid få støy. Men målet må jo ikke være å få mange antall søknader, men få så få mulige kvalifiserte søkere. Ikke så mange som mulig, få og kvalifiserte. Hvorfor skal du få 10 kvalifiserte, hvis du bare skal ha en person. Det er ikke noe poeng, men mindre du har en god database for å følge dem opp. Det er det veldig få som har. Vi har kartlagt mange bedrifter etter hvert, og spurt de som har vært med på å få avslag, og ikke fått jobben. Hvor mange vil søke igjen, og det er noen få som klarer å sørge for at noen vil søke igjen, men det er langt ifra alle. Det er veldig mange som har en dårlig prosess, der det blir en risiko å få de inn på intervju. Det er mange som trekker inn for mange på intervju, men det er veldig mange som gir en dårlig opplevelse, men de flinkeste er gode på det, så det er ikke alle. Men tilbake til spørsmålet, er det viktigste å dokumentere effekten. Man er for dårlig til det, hvis man vil at ledelsen skal investere i eb, du må vise at du reduserer kostnader, for eksempel time to hire, eller redusere turnover, eller redusere lønnspresset, eller redusere

sykefravær. Og hvis man ikke klarer å snakke strategisk eller finansielt om eb, så blir man shippa ut av de interessante diskusjonene, og da mister du penger i konkurransen med de andre i interessante tiltak, fordi ledelsen sitter der og tenker hva du skal bruke pengene på neste år, og HR sitter der og tenker at de gjerne skulle brukt det på eb, så skjønner ledelsen intuitivt at ja det er viktig å tenke på de ansatte, her har du 500 000. Men hvis de ikke klarer å dokumentere effekten, for eksempel si nei jeg skal ha 2 mill fordi: Turnoveren vår er 12,5 %, bransjenormen er 8 %, 4,5 % mer enn bransjen hos oss, med våre 500 ansatte, og snittlønn på 600 000, utgjør dette her. Vi vet at forskningen til Dysvik og Kubaas viser at ett sterkt eb, med en indre motivasjon, bidrar til lavere turnover med 33 %, og deretter kan spare så og så mange millioner over så mange år. Derfor skal jeg ha 2 millioner nå, og de skal jeg bruke på den og den måten. Du finner ikke en eneste eb manager i hele Norge som jobber på den måten, og det er ett stort problem, og det er noe vi må bli flinkere på, å regne på det. Tallene er kjempe enkel matte, og man må klare å legge frem tankegangen. For å da kunne vise at det er sannsynlig at man får til dette her. Det er det største problemet.

M: Hvordan måler man effekten da?

H: Jeg kan vise deg (viser til rapport fra HR Norge). Målet er ikke å være lønnsledende, man kan måle greit, hvor mye bruker Norge årlig på lønnskostnader, og nå er det 3,2 milliarder. 3 milliarder bruker du. Det utgjør da 342 millioner i året, det er en måte å regne det på, effekten. Du kan ikke gå inn å si at du skal kutte lønnen på så og så mange prosent, men du kan regne det ut. Men hvis du sier for eksempel at nå har vi en gjennomsnittslønn på 500 000 i bedriften. Vi vet, vi antar at den årlige lønnsutviklingen er 2,5 prosent, så da la oss si at over de neste årene utgjør lønnsutviklingen over 10 %, hvis vi bygger opp ett eb, sånn at vi da ligger, istede for at vi har en lønnsutvikling på 10 % over de neste 5 årene, ønsker vi å ligge på 7,5 %. regn ut forskjellen på de 2,5 prosentene i forhold til de 500 ansatte, og 500 000 i snittlønn, hva utgjør det? Sånn kan man regne på det. Man kan ikke kutte lønna, men ha en lavere lønnsutvikling, slik at det ikke blir ett lønnspress. Engasjerte medarbeidere, ser man en korrelasjon mellom engasjerte medarbeidere og ett sterkt eb, da vet man sammenhengen, også ganger man det med 0,78. Det er ikke bra nok i seg selv, men den indre motivasjonen har vist i forskningen bidrar til økt produksjon, affektiv organisasjonsforpliktelse, liten turnover intensjon, og det er bra. Avkastningen i gptw, viser at du får en veldig mye høyere avkastning, jeg skal vise deg disse tallene, der man kan regne ut hvor mye man får igjen for engasjerte medarbeidere. Gptw har vist at de beste arbeidsgiverne, de som har alt på plass, har lavere turnover enn bransjesnittet, og hvis vi regner, ulike bransjer, ser vi da, samtidig vet vi, human

capital institute har regnet ut at high performers koster halvannen årslønn, det er penger til rekrutteringen, opplæring, tapt effektivitet, fordi den nye som kommer inn er ikke like flink, som gir tapt effektivitet hos alle de som jobber rundt. Halvannen årslønn taper man på dette. Hver gang jeg viser dette regnestykket til en Hr leder spør jeg om dette er høyt, og nei, det er ikke høyt, sannsynligvis er dette lavt, la oss anta da, det å miste en vanlig ansatt koster en årslønn. Ålret, hvis vi da tar en kommune på 3000 ansatte, snittlønn på 500 000, kan man senke turnover fra 20 % til snittet på 12,1 %, da kan man spare 118 millioner i året. Viser tallet til dem, og de trodde ikke på det. Do the math. Sånn bør man regne på verdien av eb, det er ikke vanskelig matte dette her.

M: Det er faktisk første gode svaret på det spørsmålet. Det er ingen som har forklart det på den måten til oss før. Vi har ikke intervjuet så mange, men uansett.

H: Nei nei, men det er oppsiktsvekkende. Arve kan dette her. Han er sikkert opptatt av andre ting, men noe av utfordringen med dette her (IKKE SITER PÅ DETTE), jeg er jo økonom, hvis du ikke har hatt økonomi som fag, har du ikke lært dette her. Har du hatt matte frem til vg3 har du sannsynligvis glemt det. Men dette er jo kjempe enkelt, men de tenker ikke på denne måten, fordi de ikke blir utfordret til å tenke på denne måten. Jeg har liksom vært med kunder som sier at de har satt i gang et tiltak som skal gjøre noe for ungdomsskoleelever, også sier jeg fint, skal vi måle dette her, så sier de neida, pengene er bevilget de. Men kanskje vi skal ha penger neste år, du må jo vise at det har hatt en effekt. Noe lavere sykefravær, dette er interessante tall. Nav statistikk, sier at sykefraværet ligger på 6,4 %, så har sintef beregnet at kostnaden ligger på 2600 kroner per dag. I snitt ligger det på 2600 kroner per dag, kan eb redusere dette fraværet, dette er tall fra gjensidige som jeg har fått lov til å bruke, deres eb handler veldig mye om læringskulturen og ildsjel kulturen, men læringskulturen her får du utvikling og læring, ikke noe revolusjonerende i det, men de bruker veldig mye penger på det, så gjensidige skolen leverte 800 kurs, det er shit mye, så har de hatt sterke resultater, og men også kostnadskutt i samme periode. Men samtidig som de har hatt kostnadskutt, har de økt kundetilfredshet, økt engasjement blant de ansatte, også vekst, med kostnadskutt. Litt av årsaken er at de har kuttet kostnader, men en gang har de ikke kuttet, men investert enda mer på, men i ett evp. De har økt investeringen i trening og utviklingen som er evp, men kuttet i alt annet. De har sagt at dette lover vi dere, vi har sagt at hvis dere kommer til gjensidige skal dere få trening og utvikling, vi kutter på veldig mye annet, men akkurat det øker vi på. Vi står ved løftet vårt, og derfor mener vi at engasjementet også øker, siden de står ved det de har lovet. Så da har sykefraværet fra 2009 til 2015 gått stadig ned, de lå på snittet i norge, nå er de

lavere. Så jeg spurte hva det betydde i kroner og øre for gjensidige, men det visste de ikke. De hadde ikke regnet på det. 4000 ansatte, sykefraværet gikk ned, og 4 millioner sparte de. Det er enorme summer. Her snakker hr eb, mens man snakker om skal vi kutte fra 9 til 10 karrieredager, da sparer vi 50 000, det er ikke den diskusjonen dere skal ha, det er her pengene ligger. I sykefraværet.

M: Da er vi jo tilbake til ett veldig interessant spørsmål, er det hr, marked eller kommunikasjon som skal ha kontroll, og bør kanskje økonomi også være tilstede i eb?

H: Absolutt, ja, men det er jo HR som eier dette, men ifølge disse tallene (viser i en rapport) ser man at 5 % lar eksterne byråer tar seg av dette. Det er en skam. At økonomi skal inn i dette, er åpenbart. Det er HR som har eierskap, og litt kommunikasjon, mer enn marked. HR må eie det, og bør eie det, og jeg pleier å si spøkefullt at når eb kom frem, var det sikkert noen i konsernledelsen som sa at nytt tema, eb, gi til hr, også ble det sånn.

M: Da går vi tilbake til medarbeiderløftet igjen, hva legger du i begrepet?

H: det er egentlig den psykologiske kontrakten, summen av alt du tilbyr til dine medarbeidere, både emosjonelle men også rasjonelle egenskaper, medarbeiderløfte inneholder pensjon, hytte på fjellet osv, men altså mer de dypere verdiene og hva de står for. Summen av alt du kan forvente deg i forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Det er ikke ensidig at arbeidsgiveren skal være på tilbudssiden, de må stille krav også, det er ikke sånn at de skal gi alt, jeg mener at et godt medarbeiderløfte har ett tosidighet, at du må levere for å få det her, det er ett bytteforhold. Det er ikke transaksjonsbasert, litt mer sofistikert for det, det er slik at her får du muligheter, men det er du som er nødt til å gripe dem. Du må faktisk gjøre noe for å gripe dem mulighetene, vi kommer til å hjelpe deg, men du har først og fremst ansvar selv. Jeg mener det er ett viktig budskap å ha den tosidigheten, og ikke bare være den svake part, for eksempel ta alt du vil, så lenge du kommer å jobber for oss. Det blir feil, den store forskjellen mellom eb og consumer branding er at når IKEA vil selge bokhyller, vil de selge så absolutt mange bokhyller som overhodet mulig. Det er en bokhylle som passer alle, og en veldig generell bokhylle. Når bedrifter skal ha tak i ansatte, skal de ha en liten andel av befolkningen, så er de i en posisjon hvor de kan si "dette er en bokhylle som ikke passer for alle". Ikke alle skal jobbe her, og ikke alle passer inn.

M: Da er vi også innom noe som er ganske interessant, hvordan henger corporate brand og eb sammen?

H: det er ett spørsmål som ingen har ett godt svar på, men det vi har sett på er for eksempel det vi jobber med, veldig mange som kommer i en kunnskapsbasert intensiv bransje, B2B, er det stor sammenheng, vi jobbet for eksempel med en ett forsikringselskap, hvor produktet de leverer er i stor grad avhengig av de ansatte, og vi har sett at løftet de gir, vi begynte med å utvikle medarbeiderløftet, og det ble "we leave nothing to chance", og det funket også eksternt mot kundene. Vi skal være etterrettelig, vi skal være grundige, kanskje sjekke en gang for mye, det er den type mennesker vi var ute etter, den som er kvalitetsbevisst, det var den type mennesker vi var. Samme situasjon med ett selskap, vi utviklet eb, spurte dem hva corporate brandet, så vi fikk tatt hensyn til det, det hadde dem ikke, så gjorde vi en prosess hvor det viste seg at medarbeiderløftet ble "akkurat passe store". Det var først eb, og det fungerte også eksternt mot kundene. Vi var akkurat passe store, og det funket mot ansatte, du var ikke en av veldig mange, for veldig mange er det helt greit, men i dette tilfellet fikk du være en stor fisk i en liten dam. Vi har store kunder, og store prosjekter, men vi er akkurat for liten til at sjefen kjenner deg. Man attraherte riktige mennesker, som ville komme dit. Vi var store nok til å ha alle funksjoner. Det er ikke viktig å gå ned i alt, men der er eb klinisk som kundeløftet, og det har vi sett i kunnskapsintensive bedrifter, B2B, det gjelder ikke i like stor grad når det er B2C, for eksempel ikea som vi jobbet med, som har da 5 millioner kunder i norge omtrent, veldig få av de skal jobbe i ikea, derfor trenger det ikke være så stor samsvar. Løftet fra ikea er "better everyday for the many people", det sier dem, og det er ikke eb. Det er ikke en sammenheng, at man skal få ett enklere, mer harmonisk og funksjonelt liv hjemme, fordi vi kjøper ikea møbler til en billig penge. Det har lite med hvordan det er å jobbe der. Derfor trenger man ikke ta hensyn til det. Det må være en viss sammenheng, men det finnes ikke noe fasit på det.

M: men hvordan er det, må det på en måte kommuniseres på en annen måte når IKEA skal både ha den personen som sitter bak kassen, og den personen som skal jobbe med økonomi og finans?

H: Det er ett vanskelig spørsmål, hvor mye skal man tilpasse det, jeg mener at du må finne noe som er overgripende, at uavhengig om de jobber i ikea finans eller bak kassen, så må de være med på det ikea som tilbyr, som gjelder alle, altså samarbeid, fellesskap, og du finner dyktige finansfolk som syns det er gøy, og folk som skal være bak kassa som syns det er gøy, og det er utfordringen, ett eb, simon sinek, som sier at det er ikke what you do, eller how you do it, but why you do it. Den why kan være akkurat det samme for den som sitter bak kassa og finansdirektøren. Kan ikke snakke om at du sitter bak kassa, det kan du gjøre hvor som

helst, du skal snakke om hvorfor vi skal jobbe for ikea, og deretter skal det treffe de bak kassa, eller de i finans. Da har du ett sterkt eb. Forsvaret for eksempel, de snakker ikke noe om hva du faktisk skal gjøre, men om selve forsvaret, at du skal forsvare landet ditt. Da har du ett sterkt eb. Man skal ikke snakke om de ulike rollene, for da har du bommet, du skal snakke om why.

M: La oss gå tilbake til den teorien (Ref: Simon Sinek), du er tydeligvis fan av den?

H: Ja, veldig.

M: Men den får jo veldig mye kritikk for enkelheten også?

H: Det kan være, men jeg er såpass bias at jeg ikke legger merke til den. Jeg har sett at det fungerer, og for noen fungerer det, og derfor syns jeg det er en enkel og bra ide. Den resonnerer. Den er basert på at vi tar emosjonelle valg. Mennesker tar emosjonelle valg, selv om jeg er økonom, og har lært at vi mennesker er rasjonelle i økonomiske valg. Daniel Kahnemann har gjort det mer gjeldende, men etter hvert har vi forstått at beslutninger vi tar er emosjonelle, også i valg av arbeidsgiver. Mener jeg. Du vil være med på historien, dette er fett, og jeg vil være med på dette. Etterhvert kan du finne ut hva du faktisk skal gjøre. Så ja, det er selvfølgelig noen som ikke liker teorien til Simon Sinek, men jeg syns den er bra, og den fungerer.

M: hvor mange der ute er det som har tydelige EVP?

H: eeh, jo det er, tydelig er ikke nødvendigvis ett godt spørsmål, det er sikkert mange som har ett tydelig, men veldig få som har ett unikt evp. Du kan være tydelig på at her får du utviklingsmuligheter, men det får du over alt. Jeg har tatt en analyse over alle store advokatfirmaer her i landet, og alle tilbyr utviklingsmuligheter, det er fremste vi har å tilby. Fordi de har lest i universum, gptw og karrierebarometeret sine lister at det jus studenter er opptatte av, er karrieremuligheter.

M: Er det ikke du som har gjort en undersøkelse i hvilke ord som har blitt brukt mest i stillingsannonser i finn.no?

H: jo, absolutt. Og det er litt av utfodringene, alle leser de samme gjennomsnittstallene. De ser at personene vil ha dette, og da tenker de at de må tilby det da. De må være attraktive, men de må også være unik. Differensierende. Hvis de leser alle sammen de samme listene og gjennomsnittstallene, vil de si det samme som alle andre. Da må de være troverdig, de må stå for det, og de må følge det opp, men det er veldig mange attraktive, men veldig lite unike.

Stillingsannonseene er klin like. Det er fire krav til en god merkevare. De må være attraktive, unike som i særegen, troverdig også må du holde deg over lang tid, siden det tar tid å bygge opp en merkevare.

M: hva er det viktigste i defineringsen av medarbeiderløftet da?

H: hvis vi tar de fire kravene, attraktiv, unik, troverdig og kontinuitet. Da mener jeg du må være unik, fordi du trenger ikke være attraktiv. Og det høres jo helt ekstremt ut, å ikke ha behov for å være attraktiv, men det mener jeg du ikke trenger, siden du ikke må være attraktiv for alle, for gjennomsnittsstudenten. Siden du skal ha en så liten andel, kan du tillate deg det. EY som har tusen ansatte, skal ha en liten andel av studentene som er der ute. De kan tillate seg å ikke være allmenn attraktive. Det er det, EY har ikke jo tydelig EVP, de har in for a better working world. Men de jobber også med noen av de, og jeg kjenner at de er klin like, og de vet det veldig godt.

M: Så de lever egentlig bare på bølgen?

H: Det hjelper selvfølgelig på at de er EY, er mest kjente, og er de mest tilstede. Men jeg mener de kunne ha gjort det på en langt mer effektiv måte hvis de var tydeligere. Men hvis vi tar da helt konkret da, ikke EY, men for eksempel RSM, som har sagt at de er akkurat passe store, og erkjent at ikke alle syns det er like attraktivt. Fordi det er ikke samme prestisje her. Hvis du da kommer på reunion etterpå, og hvis du jobber for EY, syns alle det er fett. Hvis du sier du jobber for RSM, er det ikke alle som vet hva det er.

M: Hva sa du igjen det het? RCM?

H: Nettopp! RSM.

M: Aldri hørt om.

H: Nei, og det er litt av poenget. Det er helt greit, da har de ikke slik prestisje. Og da vil de fleste fortsatt jobbe for PWC, EY, KPMG, men de er veldig tydelige. Hvis du liker dette, det vil ikke passe alle, men hvis du liker at vi er akkurat passe store, så kom og jobb hos oss. Da skal vi snakke sammen, og det er helt greit. De er komfortable med at 90 % av studentene vil si at dette ikke passer for dem, og de syns det er helt greit. Da slipper vi å håndtere dere. Da slipper vi å bli bedre kjent, og finne ut at vi ikke passer sammen. Både vi og dere sparer tid, og begge sparer penger. Men de skal snakke med de som syns RSM er kule, de som syns det er kult at RSM er akkurat passe store. RSM trenger ikke være attraktive for de som vil jobbe for PWC og EY. Ikke være attraktiv for de, og jeg mener at flere arbeidsgivere bør tenke sånn, og

det er den store forskjellen mellom eb og consumer branding, i eb skal du selge så mye som mulig. Da må det være allment gyldig, så lenge du ikke selger luksusvarer eller nisjevarer. I eb derimot kan du tillate deg å være snål og sær, at noen få sier DER vil jeg jobbe. Du må være attraktiv for noen, men mange løper rundt og tror at de må være attraktive, men dette er ikke en popularitetskonkurranse. Mange tror at 2000 søknader er veldig bra, og når de sier det til sjefene sine, tror sjefene det er super bra. Fordi de tror det er en popularitetskonkurranse. Jeg hørte ett foredrag en person som sa at "We are in the business of rejection". Det er det rekruttering handler om, å gi avslag. Men hva er poenget med avslagene, å gi så mange som mulig? Det er ikke verdt å få mange søkere når varelageret ditt er på 1. skal du selge 10 000 sko, vil jeg gjerne ha mange salg, men skal du ha 1 stilling, hva er poenget med å få 10 000 søkere da?

M: Nei, det er ett godt poeng. Hva mener du er fordelene internt da? Med ett sterkt eb?

H: jo, det er at du går fra fornøyd til bevisst fornøyd. At ansatte kan forklare hvorfor de er fornøyd. Det fører til, som Dybvik og Kubaas har vist, økt affektiv organisasjonsforpliktelse, at du føler tilhørighet i enda større grad, du får redusert turnover, som koster mye, og du får en god atferd, for eksempel at du står på siden pengene er ikke så viktig, og du jobber gjerne overtid. Du får anerkjennelse, fordi det er helt håpløst, okei, dette er kanskje ett minefelt å trekke i, men for eksempel på Utøya, da det smalt, og kalte inn i troppene, at det var noen som sa "Overtidsarbeid, får vi dette"? Det er så feil, da har man ikke forstått rollen politiet har.

M: Var det noen som sa det?

H: Ja, det ble snakket om i ettertid. De mente de skulle ha dobbelt overtid, og de kalte ikke inn troppene får dette ble avklart.

M: det er jo helt sykt.

H: Ja, og det er jo veldig mye som skjedde den dagen. Poenget er at disse diskusjonene skal ikke komme opp, fordi du skal få lyst til å bidra, og forskning viser at det er slik at du yter mer når den indre motivasjonen er der, og for eksempel når jeg holder foredrag, da jeg var liten, 8 år gammel, begynte å få lommepenger, så måtte jeg gjøre noen oppgaver, for eksempel feie kjøkkenbordet, bygde lego, så kom fatteren inn og spurte om jeg kunne gjøre det. Faren sa at jeg måtte gjøre det siden jeg hadde begynt å fått lommepenger, og jeg gjorde det, og gjorde ikke en helt fantastisk jobb. Så kom faren min, og spurte om jeg var fornøyd selv med jobben. Og det stakk i meg, og noen år tidligere har det ikke funket, men nå tente det

en følelse av at jeg ikke ville være en gratispassasjer, og jeg ville heller være en person som var med på at det funket. Så jeg gjorde det igjen. Hvis faren min hadde brukt høyere lønn til å øke motivasjonen min, tror jeg det ikke funket. Han henviste til min indre motivasjon, og jeg følte at jeg måtte gjøre det slik at moren min kunne lage mat på ett rent kjøkkenbord.

M: hvis vi knytter det litt mot rekruttering da. Det med å skape gode ambassadører, kan skape en dominoeffekt?

H: Ja, absolutt. Og det har jo, men det er veldig tricky, du kan få gode folk som brenner for jobben sin, men det å få disse til å snakke om det, er det veldig mye annet som spiller inn, du må være komfortabel med å snakke om det i grupper, komfortabel med å snakke om det. Du kan være fornøyd, men ikke snakke om det. Det er veldig mye til hinder for at ambassadører er gode ambassadører. Det finnes jo mange forskjellige gode teknologiske løsninger for å gjøre det, for eksempel SmarP, har du hørt om det?

M: Nei

H: SmarP, EY bruker det, det er en delingsplattform der man kan dele nyheter på sosiale medier, og har gamification om det. Så blir du rangert og du får poeng basert på hvor mange likes, delinger osv du får. Hvor bra effekt har det på mitt nettverk, så får du scor på det. Det har fungert veldig bra. La oss si at du får med noen som regel ikke deler noe, 1800 medarbeidere i Norge, og noen av de bruker dette aktivt. Uansett om du ikke får med det alle, får du med noen. Og det blir delt. Likevel mener jeg det er like viktig å gjøre god kommunikasjon ovenfor dine egne ansatte, som du gjør for potensielle, eller kunder. Og der svikter mange. For eksempel en døll ting fra årsrapporten. Kan ikke der spre dette da? Nei for faen. Dette er ikke bra nok. Dette engasjerer ikke, får ikke blodet til å bruse. Men jo, effekten, hvis du får medarbeidere til å dele det, blir troverdigheten langt høyere når du leser det fra en person du kjenner, summen av ansatte har som regel flere i nettverket sitt enn selve selskapet. 13 % omtrent ser ikke posten du legger ut.

M: har du noen gode eksempler på de som er flinke til å ha EVP internt og ut mot i stillingsannonse?

H: Ja, da kommer jeg tilbake til AF gruppen. De har gått hele veien, og skjønt at det vi kommuniserer eksternt, er vi nødt til å kommunisere internt først. Da er det veldig mange ansatte som har fått mulighet til å snakke om hvordan de har fått utløp for sin nysgjerrighet. Det står også i stillingsannonser, nysgjerrighet, nysgjerrighet, nysgjerrighet. De har vært

veldig bra på det. Da er det også ett problem at det internt er veldig lite synlig. Så du er nødt til å jobbe tett på kunder for å si noe om hvem som er god på dette. AF gruppen er veldig flinke på det interne, DNB er også flinke i det, med en god del konkurranser på det. De lever det ut på en artig måte. Man kan også nevne ett selskap innenfor shipping hvor man lagde en film, hvor all kommunikasjon typisk inneholder containere, så vi lagde heller en film med to barn som lagde en båt, med konseptet "We leave nothing to chance" når de bygde den båten. Så ble det lansert internt lenge før eksternt, og det ble spurt hva legger man i "we leave nothing to chance", og da svarte de ja, hvordan de ansatte legger i at man ikke lar noen ting være til tilfeldighetene. Så kom det flere bilder inn til HR etter hvert, som viste flere ansatte som har tatt med sine barn til å lage båter, fordi det var noe spesielt. Det har fanget essensen i filmen. Det var så fint. De ville bygge båter selv. Det funka veldig godt.

M: Avslutningsvis da, hvordan mener du medarbeiderløftet kan være med på å tiltrekke seg potensielle ansatte?

H: det er forskjellen mellom kortsiktig og langsiktig rekruttering, og jeg bruker å si at eb for rekruttering er sånn markedsføring er for salg. Det er veldig mye enklere å rekruttering hvis du over lang tid har kommunisert et medarbeiderløfte eller ett eb, for eksempel forsvaret der du tar vare på landet ditt. Det er enklere å si enn å si at vi trenger 2 personer nå. Du må fange oppmerksomheten, til de som sier "Der vil jeg jobbe", "det virker interessant". Du kan gjerne si at investering i eb, er en investering over lang tid. Du kan også la være å investere i eb, og heller bruke pengene på en dyr hodejeger for å få tak i en person. Spørsmålet vil jo være hvor mange ganger du skal rekruttering, og hvor mange ganger du vil bruke mye penger på en dyr hodejeger. Hvis det er mye rekruttering kan man kanskje se på å bygge ett sterkt eb over tid, og da ha ett sterkt medarbeiderløfte. Da har man en lang og god investering, istede for en kurve som du vil få med hodejeger. For noen skal de ha 2 stk i året. Kjør på med hodejeger. Skal du derimot ha mange personer jevnt over tid, vil det lønne seg å bygge opp ett sterkt eb. Men ikke for alle. Definitivt ikke for alle.

M: Til slutt, har du noen spørsmål til oss?

H: Har ikke det.

