



Alltid billig!

**Det dynamiske samspillet mellom Onboarding og Employer Brand: *En casestudie om Lefdal Lagunen***

BCR3102-B

Bacheloroppgave

Vår 2017

Høgskolen Kristiania

Antall ord: 9113

«Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania. Høgskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger».

## Forord

Den påfølgende bacheloroppgaven er skrevet som et avsluttende ledd i vår treårige utdanning innen HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania. Vi har vært to studenter som samarbeidet og oppgaven teller 15 studiepoeng.

Vi utfordret hverandre til å reflektere rundt arbeidet med denne oppgaven, og kom frem til at i studiesammenheng er dette den største utfordringen vi har stått ovenfor. Prosessen fra start til slutt har krevd både disiplin, tålmodighet og innsats. Det er ingen tvil om at vi ble satt på prøve i forhold til dette. I tillegg til å produsere et godt resultat sammen, har vi også lært mye om oss selv. Vi retter en stor takk til hverandre.

Videre ønsker vi å takke Lefdal Lagunen for at de var så imøtekommende i forhold til vår undersøkelse. Vi ønsker å takke våre respondenter som fant tid til oss i sine ellers travle hverdager og ikke minst ønsker vi å takke varehussjef ved Lefdal Lagunen som muliggjorde vår undersøkelse.

Vi ønsker også å takke vår veileder Åshild Stavnes som pekte oss i riktig retning, og som var tilgjengelig i store deler av døgnet da vi trengte råd.

Vi ønsker sist, men ikke minst å rette en stor takk til Høyskolen

Kristiania, våre fantastiske medstudenter og kompetente forelesere som i tre år har gjort studiehverdagen til en fryd.

Arbeidet med denne oppgaven har gitt oss en dypere forståelse av onboarding og employer brand. Vi har fått et innblikk i hva det teoretiske aspektet forteller rundt disse, men også hvordan de utarter seg i praksis. Dette er kunnskap vi anser som verdifull nå som vi står på siste trappetrinn inn i arbeidslivet. Vi er takknemlige for å ha fått muligheten til å gjennomføre dette prosjektet.

Vi håper den videre lesningen faller i smak.

Bergen. 16. Mai 2017

748262, 747828

## Executive summary

Vår casestudie tar for seg de to HR-strategiske virkemidlene onboarding og employer brand hos Lefdals varehus på Laguneparken. Lefdal som organisasjon hadde sin oppstart på Bakkestua i Oslo i 1936. Siden den gang har de opplevd sterk vekst til 22 varehus spredd utover Norges land. Vi har fokusert på hvordan onboarding og employer brand har samsvart på Lefdal Lagunens varehus.

I oppgaven konsentrerer vi oss rundt nyansatte. Vårt kriterie for nyansatt er 2 år siden ansettelse. Formålet med oppgaven har vært å undersøke om det oppleves samsvar mellom employer brand og onboarding ved organisasjonen. Dette belyser vi gjennom teoretisk forankring, empirisk data og gjennom omfattende analyse.

I forhold til vår metodiske tilnærming benyttet vi oss av kvalitative intervju der utvalget besto av fem respondenter hvor tre arbeidet som deltidsansatte og to som heltidsansatte.

Funnene våre forteller oss at det finnes et visst avvik mellom employer brand og onboarding, men at det helhetlige inntrykket blant respondentene ansees som positivt. Lefdal Lagunen har i utgangspunktet i svak grad en strukturert onboardingprosess. For å illustrere dette posisjonerer vi de et sted mellom nivå 1 og nivå 2 på.

Bauers tre overordnede nivåer innenfor formell onboarding skala. At det i tillegg fremkommer at de ansatte ikke var igjennom noe planlagt opplæring tilsier at Lefdal Lagunens onboardingprogram er uformelt. Selv om dette er en realitet på arbeidsplassen, opplever respondentene employer brandet som positivt. Dette fordi de mulighetene som Lefdal Lagunen tilbyr og det arbeidsmiljøet som befinner seg der oppleves så attraktivt at det veier opp for avviket i forhold til opplæring.

Våre funn ved Lefdal Lagunen er isolert til ett av 22 varehus, så vi kan ikke garantere for at dette er den regjerende realiteten ved andre varehus, og således ikke undersøkelsens overførbarhet.

## Innhold

Innledning.....	5
Tema.....	5
Formål.....	5
Kort om Lefdal.....	6
Lefdal Lagunen.....	6
Forholdet mellom Lefdal og Elkjøp.....	6
Problemstilling og avgrensninger.....	6
Teoretisk bakgrunn og begrepsavklaring.....	7
Employer Brand.....	7
Hva er Employer Branding?.....	8
Viktigheten av å være attraktiv.....	8
Et tverrfaglig samarbeid.....	9
Fordeler og ulemper ved Employer Branding.....	9
Lefdals employer branding.....	10
Onboarding.....	10
De tre overordnede nivåer innen formell onboarding.....	11
Nivå 1: Passiv onboarding.....	12
Nivå 2: Høyt potensiell onboarding.....	12
Nivå 3: Proaktiv onboarding.....	12
Kortsiktige utfall for suksessfull onboarding.....	13
Langsiktige utfall for onboarding.....	14
Metode.....	15
Kvalitative Intervju.....	16
Intervjuguide.....	16
Innsamling av data.....	17
Populasjon og utvalg.....	17
Transkribering og koding.....	18
Validitet og reliabilitet.....	18
Etikk.....	19
Fremstilling av data.....	19
Betydningen av stillingsprosent.....	19
Analyse og drøfting.....	20
Kategorier.....	20
Analyse av onboarding.....	21
Opplæring.....	21

Oppfølging .....	22
Forventninger/Forventningsavklaring.....	23
Sosialisering.....	24
Analyse av Employer brand.....	25
Omdømme.....	25
Attraktivitet .....	25
Forventninger .....	27
Inntrykk nå kontra som nyansatt .....	28
Konklusjon .....	30
Forskningsspørsmål 1: .....	30
Forskningsspørsmål 2: .....	30
Forskningsspørsmål 3: .....	31
Problemstilling.....	31
Kritikk.....	32
Kritikk til begrenset erfaring som forskere.....	32
Relasjon mellom undersøker og undersøkt.....	33
Relasjon mellom undersøker og undersøkt under intervju .....	33
Andre funn og videre forskning.....	34
Litteraturliste.....	34

## **Vedlegg**

Vedlegg 1: Kodings skjema

Vedlegg 2: Intervjuguide

## Innledning

Arbeidsmarkedet i dag preges av stadig tøffere konkurranse, utvikling og endring som medfører at organisasjoner til enhver tid må henge med i svingene for å kunne gjøre seg konkurransedyktige. Som arbeidstaker i dette markedet vil man i arbeidsgiverrelaterte sammenhenger kunne stå ovenfor flere alternativer. Det er mange arbeidsgivere som kjemper om de beste hodene innefor de forskjellige fagfeltene. I denne oppgaven undersøker vi nærmere hvordan employer branding og onboarding i et dynamisk samspill er med på å forme en arbeidstakers inntrykk og opplevelse av en arbeidsplass. I denne sammenheng har vi fått anledningen til å undersøke hvordan disse prosessene utarter seg på Lefdal Lagunen. Vårt ønske er å avdekke hvordan disse prosessene spiller inn på en arbeidstaker sett fra deres perspektiv. Bakgrunnen for at vi velger Lefdal Lagunen er at en av forskerne selv er ansatt ved virksomheten og vi på denne måten fikk en fot innenfor i forhold til tillatelse til å utføre våre undersøkelser.

## Tema

Tema for denne oppgaven er i hovedsak HR-strategiske virkemidler henholdsvis employer branding og onboarding. Det finnes flere grunner til at vi valgte å ta for oss disse temaene. Employer branding og onboarding er to strategiske virkemidler som i større og større grad aktualiseres i dagen arbeidsmarked. Med stor konkurranse om fagkompetente medarbeidere kommer de som stiller sterkest, best ut av startblokken. I tillegg er disse emnene noe vi som studenter har fattet stor interesse av og på bakgrunn av dette har et ønske om å fordype oss i.

## Formål

For vår del som studenter har formålet med denne oppgaven i hovedsak dreid seg om å tilegne seg en grundigere forståelse av hvordan de HR-strategiske virkemidlene vi har fordypet oss i gjennom oppgaven utarter seg i praksis. Som to brennhete begreper i arbeidsmarkedet, og ikke minst for oss som HR-studenter anser vi det som hensiktsmessig å tilegne seg kunnskap

om disse. Det er videre også ønskelig å produsere et resultat som kan ha en nytteverdi for Lefdal Lagunen.

### Kort om Lefdal

Lefdal har vært i elektronikkbransjen siden 1936 og har siden oppstarten på Bakkestua i Oslo hatt en sterk vekst til 22 varehus spredd utover landet. De fleste store byer har sitt eget varehus inklusivt Tromsø, Trondheim og Bergen. Lefdal sier de gjennom store varehus, lave kostnader og offensiv markedsføring oppnår høy lønnsomhet og sterk vekst. Deres overordnede målsetning er å dekke folks behov for elektriske varer innen hushold, lyd&bilde, data og tele under visjonen "Alltid billig!" (URL 1)

### Lefdal Lagunen

Lefdal Lagunen åpnet i 2005 og består av 45 ansatte fordelt utover salg, support og driftsmedarbeidere. Selve butikken består videre av forskjellige salgsavdelinger som telecom, data og lyd & bilde. Varehuset ledes av en varehussjef som igjen har avdelingsledere på hver sin avdeling. Selgerne fordeles så mellom "Home" og "Technology". De ansatte består av både heltids og deltidsansatte. Vår undersøkelse retter seg mot en blanding av disse, men på bakgrunn av kriteriet at de har jobbet i mindre enn to år. Undersøkelsen retter seg også kun mot selgere.

### Forholdet mellom Lefdal og Elkjøp

Lefdal og Elkjøp er eid av samme konsern, men operer som to separate enheter i konkurranse mot hverandre. På bakgrunn av dette fremkommer det mange likhetstrekk mellom de to respektive kjedene. I vår undersøkelse fremkommer det at noen av respondentene tidligere har jobbet i Elkjøp og av denne grunn har en viss kjennskap til hvordan arbeidsplassen utspiller seg på i praksis.

### Problemstilling og avgrensninger

Under problemstillingen "I hvilken grad samsvarer Lefdal Lagunens onboarding med deres employer brand?" ønsker vi som forskere å tilegne oss en grundigere forståelse av hvilke innvirkninger disse prosessene har på en arbeidsplass. Vi har, som nevnt, valgt å undersøke Lefdal Lagunen og hvordan prosessene utarter seg her. Det som er viktig å bemerke her er at vi ønsker å se nærmere på nyansatte og vil derfor sikte oss inn på disse i vår undersøkelse. Lefdal Lagunen markedsfører seg som en arbeidsplass som tilbyr grundig opplæring i et ungt og inspirerende arbeidsmiljø, og tilbyr gode karrieremuligheter med konkurransedyktig lønn. Hvordan opplever nyansatte dette gjennom Lefdal Lagunens onboardingprogram? Dette skaper grunnlaget for vårt spørsmål vedrørende samsvaret mellom onboarding og employer brand ved Lefdal Lagunen.

Vi har i tillegg til problemstillingen utarbeidet flere forskningsspørsmål som skal fungere som avgrensninger i forhold til problemstillingen. Dette på bakgrunn av at det er mange variabler som påvirker emnene. Vi ønsker derfor å benytte følgende forskningsspørsmål for å belyse problemstillingen:

**Forskningsspørsmål 1:** Hvordan opplever de nyansatte ved Lefdal Lagunen deres onboardingprogram?

**Forskningsspørsmål 2:** Hvordan opplever de nyansatte ved Lefdal Lagunen deres employer brand?

**Forskningsspørsmål 3:** Hvordan opplever de nyansatte ved Lefdal Lagunen forholdet mellom employer brand og onboarding?

## Teoretisk bakgrunn og begrepsavklaring

### Employer Brand

Employer branding som virkemiddel kan føre med seg store gevinster for organisasjoner som både investerer og tilegner seg kunnskapen som trengs for å skape et suksessfullt brand. Det er viktig for en arbeidsplass å gjøre seg attraktiv ovenfor potensielle arbeidstakere, men ikke minst også sine eksisterende arbeidstakere. Ledernett.no forteller oss at ifølge undersøkelser utført av YouGov har så mange som opptil 45% av norske arbeidere et ønske om å bytte jobb i løpet av de neste 3-6 månedene derhvor 13% definitivt ønsker å bytte mens



resterende 32% er avventende til at det skal dukke opp en attraktiv stilling (URL 2). Et sterkt employer brand kan være med å motvirke dette.

### Hva er Employer Branding?

Et employer brand forteller noe om en organisasjons rykte som arbeidsgiver. I flere sammenhenger defineres det som "inntrykket av din virksomhet som et godt sted å jobbe". Selve employer branding prosessen handler om å underbygge dette inntrykket og til enhver tid forbedre det dersom det er mulig. Essensen av employer branding omhandler å gjøre seg attraktiv ovenfor de ønskede ansatte og de ansatte man allerede har tilegnet seg. På bakgrunn av dette kan man skille mellom ekstern og intern employer branding. Den eksterne omhandler å tiltrekke seg de attraktive medarbeiderne fra arbeidsmarkedet, mens den interne har som formål å fortsatt gjøre arbeidsplassen attraktiv for allerede eksisterende arbeidstakere. Viktige grunnelementer for employer branding er startfasen der hvor man kartlegger hvilke behov man har, hva man kan tilby ansatte og hva som skal til for å vekke interesse hos de personene man ønsker inn i organisasjonen (URL 3).

### Viktigheten av å være attraktiv

Berthon, Ewing og Hah definerer en arbeidsgivers attraktivitet som de fordelene en potensiell ansatt tror det medfører å jobbe for en spesifikk organisasjon (Berthon, Ewing og Hah 2005, 156). At et employer brand er attraktivt er en suksessfaktor. Employer branding beskrives av Berthon, Ewing og Hah som summen av en organisasjons innsats for å kommunisere at den er en attraktiv arbeidsplass til eksisterende og ønskede ansatte. Forfatterne forteller videre at arbeidsgivermarkedsføring i større og viktigere grad blir et virkemiddel som organisasjoner bruker for å tilegne seg og beholde dyktige medarbeidere. Arbeidsgivermarkedsføringen benyttes som et verktøy for å bygge et omdømme av arbeidsplassen som et unikt og attraktivt sted å arbeide. Eksempler på hva som markedsføres eksternt og internt kan være ansattfordeler, som feriehytter eller firmabil, karriere muligheter eller et godt arbeidsmiljø.

Tanken er å skape et bilde av organisasjonen blant arbeidstakere som fremragende og unikt, eller rett og slett som et flott sted å jobbe. Det hevdes at organisasjoner med sterke employer brand potensielt sett kan redusere kostnader ved rekruttering av nye ansatte, forbedre

ansattrelasjoner, minske turnover og tilby lavere lønn i forhold til andre organisasjoner med svakere employer brand i samme bransje (Berthon, Ewing og Hah, s.153-154). Dette viser til klare fordeler ved å ha et sterkt employer brand og de forskjellige fordelene det medfører å investere i byggingen av dette. Det er viktig å bemerke at det som markedsføres i employer brand sammenheng også blir fulgt opp i praksis.

For en arbeidstaker er holdninger mot en organisasjon og hva organisasjonen har å tilby to vitale elementer i forhold til et valg av arbeidsplass. Et grundig og vel gjennomført employer brand er med på å underbygge begge disse faktorene i en positiv retning for en organisasjon. Dersom man tilbyr hva de ønskede ansatte anser som viktig i forhold til disse elementene styrker man sine muligheter til å tilegne seg de beste talentene på arbeidsmarkedet. Når man da i tillegg leverer på det man markedsfører i sitt employer brand vil de ansatte blomstre i organisasjonen og sannsynligheten for turnover minskes betraktelig (Berthon, Ewing og Hah s.154)

#### Et tverrfaglig samarbeid

Et employer brand er som regel et resultat av et tverrfaglig samarbeid mellom en organisasjons markedsførere og HR-medarbeidere. HR kan for lite om kommunikasjon, forenkling av budskap og synliggjøring, mens markedsførere kan for lite om HR (URL 3). På denne måten utfyller de forskjellige fagene hverandre og samarbeider om et sluttprodukt med formål å styrke bedriften som helhet.

#### Fordeler og ulemper ved Employer Branding

Av fordeler kan vi fremheve de som fremkommer av avsnittene ovenfor. I hovedsak vil de positive sidene av et suksessfullt employer brand omhandle de ønskede effektene å tiltrekke seg og beholde de beste talentene. En av de strategiske formålene med et employer brand er å tiltrekke seg de personligheter, holdninger og verdier man ønsker i en ansatt. Dette kan ansees som en fordel fordi det er med på å eliminere en del kandidater i en ansettelsesprosess og minsker arbeidsmengde og omkostninger rundt rekrutteringsprosesser i organisasjonen. I tillegg kommer aspekter som at det forebygger turnover, forbedrer ansattrelasjoner og øker tilfredshet blant ansatte i organisasjonen.

I forhold til bakdeler kan det oppstå et avvik mellom det en organisasjon kommuniserer at de skal levere overfor en ansatt og hva som forekommer i praksis. Denne typen psykologiske "kontraktsbrudd" vil i de fleste tilfeller oppleves som sterkt demotiverende og påføre mer skade enn glede hos en ansatt. Det er av denne grunn viktig at organisasjonen ikke lover mer enn de kan holde. Ifølge undersøkelser utført av Universum og CCL viser det seg at 3 av 4 nyansatte sier at arbeidsplassen ikke lever opp til det som ble lovet ved rekrutteringen. (URL 3)

### Lefdals employer branding

Lefdals arbeidsgivermarkedsføring retter seg mot hvem du er og ikke hvilken bakgrunn du har. Lefdal understreker at personlige egenskaper blir mer vektlagt enn din teoretiske bakgrunn. De skriver videre på sine hjemmesider at grundig opplæring i et ungt og inspirerende arbeidsmiljø blir vektlagt. Som medarbeider i Lefdal tilbys det konkurransedyktig lønn, gode karrieremuligheter, gunstige personalkjøpsordninger og bonusavtaler. (URL 4)

Etter å ha gått igjennom Lefdal sine hjemmesider for å avdekke hvordan de markedsfører seg eksternt mot potensielle ansatte ser vi at det kommer frem en del punkter som går hånd i hånd med Ewing, Berthon og Hah sine grunntrekk i et employer brand. I hovedtrekk vektlegger Lefdal personlige egenskaper og lokker med grundig opplæring, ungt arbeidsmiljø og diverse fordeler det medfører å være ansatt hos organisasjonen. Disse virkemidlene kan være med på å spille inn på organisasjonens attraktivitet blant arbeidstakere i markedet og er klart i tråd med et employer brand.

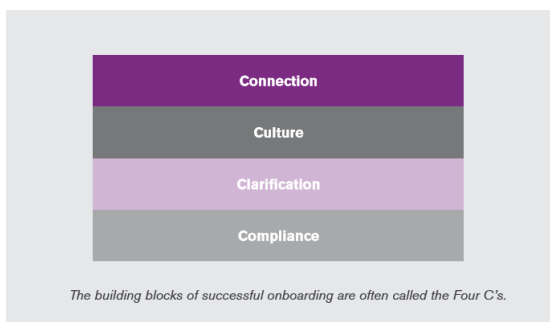
### Onboarding

Onboarding er den prosessen hvor man bistår en nyansatt med å tilpasse og integrere seg i virksomheten, både sosialt og faglig. Å ha en strategisk tilnærming til onboarding er ifølge Bauer (2010) en av de viktigste oppgavene for å effektivisere opplæringen til en nyansatt. Alle virksomheter har ulike fremgangsmåter for opplæring av en nyansatt, men et felles mål vil være å raskest mulig få den nyansatte til å føle seg velkommen, og å være produktiv i sin nye stilling for å nå virksomhetens øvrige mål (Bauer 2010, 1). Hvor formelle og omfattende

onboarding programmer er varierer mellom ulike virksomheter, men de onboarding programmene som anses som de mest effektive er formelle viser forskning (Bauer 2010, 2).

Videre må en virksomhet vurdere selv om de er best tjent med formell eller uformell onboarding. Den uformelle onboardingens fremgangsmåte foregår slik at den nyansatte lærer og tilpasser seg jobben uten en eksplisitt organisatorisk plan. En formell onboarding har derimot et sett av nedskrevne handlinger og prosedyrer som skal bistå den nyansatte til å tilpasse seg arbeidsplassen, både faglig og sosialt (Bauer 2010, 2). Onboarding har fire klare grunntrekk som på engelsk kalles «The four C's», som står for Compliance, Clarification, Culture og Connection. «The four C's» anses som en grunnmur for å lykkes med onboarding (Bauer, 2010, 2).

- Compliance betyr samsvar, og er det laveststående grunntrekket, hvor man lærer den nyansatte virksomhetens grunnregler og politikk.
- Clarification betyr avklaring, og innebærer å utføre en rolleavklaring hvor den nyansatte er innforstått med sine arbeidsoppgaver og hva som forventes av vedkommende.
- Culture eller kultur er et omfattende tema som innebærer å formidle virksomhetens formelle og uformelle normer til den nyansatte.
- Connection eller kobling, omfatter de viktige mellommenneskelige forholdene og informasjonsnett som nyansatte må opprette.



Figur 1, The Four C's. Bauer 2010, 2.

De tre overordnede nivåer innen formell onboarding

Onboarding kan videre deles inn i tre overordnede nivåer, hvor det høyeste nivået er det beste.

#### Nivå 1: Passiv onboarding

De fleste virksomheter dekker naturligvis samsvar, iforhold til "The Four C's", som en del av den formelle onboardingen. For virksomheter som har oppnådd nivå 1 av onboardingen er det blitt gjort en rolleavklaring til en viss grad, men hverken kultur eller kobling har blitt implementert som en del av onboardingen. Noe informasjon er gitt angående kultur og kobling for å introdusere den nyansatte til virksomheten, men det er ingen formell prosedyre som er igangsatt av HR-avdelingen for å oppnå full effektivitet i onboardingen. Virksomheter som er på dette nivået innen onboarding vektlegger prosessen mer som et sett av daglige gjøremål som blir utført i løpet av dagen. Forskning viser at 30 prosent av store, mellomstore og små virksomheter opererer på dette nivået. Passiv onboarding kan fungere, men er svært usystematisk (Bauer 2010, 2-3).

#### Nivå 2: Høyt potensiell onboarding

En virksomhet som er på nivå 2 har implementert samsvar og avklaring som en del av den formelle onboardingen. Virksomheten har også noen nedskrevne planer for å integrere den nyansatte sosialt, og i organisasjonskulturen. Omtrent 50 prosent av alle de virksomheter som oppnår dette nivået, har videre ikke etablert et fullverdig systematisk onboarding program for virksomheten (Bauer 2010, 3).

#### Nivå 3: Proaktiv onboarding

På nivå 3 av formell onboarding er «The Four C's» implementert som en del av onboarding prosessen. Virksomhetene som er på dette nivået har en formell HR-strategi med et sett av systematiske prosesser for å gjennomføre en suksessfull onboarding. Dette nivået er det omtrent bare 20 prosent som oppnår (Bauer 2010, 4).

Onboarding Strategy Level	Compliance	Clarification	Culture	Connection
1 Passive	YES	SOME	LITTLE/ NONE	LITTLE/ NONE
2 High Potential	YES	YES	SOME	SOME
3 Proactive	YES	YES	YES	YES

Figur 2, de overordnede nivåer innen formell onboarding. Bauer 2010, 3.

### Kortsiktige utfall for suksessfull onboarding

Forskning viser at det er fire nøkkelpunkt innen arbeidsoppgaver og det sosiale arbeidsmiljøet som vil bidra til en suksessfull onboarding. Det første nøkkelpunktet er trygghet i arbeidsoppgaver. Dersom den nyansatte føler seg trygg i utføringen av sine arbeidsoppgaver vil vedkommende også føle seg mer motivert, og dermed ha større sannsynlighet for å lykkes. Virksomheter bør ha som mål i onboardingprogrammet å øke selvsikkerheten til en nyansatt når det kommer til arbeidsoppgaver. Dette har vist seg å bidra til økt tilhørighet og tilfredshet, og redusere turnover (Bauer 2010, 4).

Det andre nøkkelpunktet er rolleavklaring.

Hvorvidt en nyansatt forstår sin arbeidsrolle og hva som forventes, vil avgjøre vedkommendes produktivitet. Tvetydige arbeidsavklaringer vil føre til tapt arbeidseffektivitet. Rolleavklaring er derfor en avgjørende faktor for å kartlegge hvor godt tilpasset den nyansatte er. Dette kan videre bidra virksomheten til å avdekke mulige utfordringer før de forverres, som igjen kunne ført til negative arbeidsholdninger. En rolleavklaring er blant sikreste måtene for å forutsi arbeidstilfredshet og organisasjonstilhørighet under onboarding prosessen (Bauer 2010, 5).

Det tredje nøkkelpunktet for å oppnå en suksessfull onboarding handler om å integrere den nyansatte sosialt på arbeidsplassen. Et viktig punkt for å lære og forstå enhver virksomhet er gjennom å møte og jobbe sammen med virksomhetens medlemmer. Den nyansatte er avhengig av å føle seg velkommen og akseptert av medarbeiderne og lederne for å være trygg. Forskning viser at graden av å føle seg akseptert av medarbeiderne bidrar til hvorvidt man føler seg tilpasset eller ikke. Å bli integrert i en arbeidsgruppe bidrar positivt til organisasjonstilhørighet og lavere turnover. Å ha et godt forhold til ledere og medarbeidere korrelerer sterkt til en onboarding med ønskelige utfall innen arbeidsproduktivitet og arbeidstilfredshet (Bauer 2010, 6).

Det fjerde nøkkelpunktet handler om å forstå og passe inn i organisasjonskulturen til en virksomhet. Alle organisasjoner har sin egen kultur. Å veilede den nyansatte gjennom organisasjonskulturen og vise vedkommendes rolle i kulturen er vesentlig. Å forstå virksomhetens politikk, overordnede mål, verdier og å tilegne seg virksomhetens unike språk er viktige aspekter som vil bidra til om den nyansatte føler seg tilpasset i organisasjonen. Disse aspektene er høyt korrelert angående organisasjonstilhørighet og arbeidstilfredshet, og lavere grad av turnover (Bauer 2010, 6).

#### Langsiktige utfall for onboarding

De langsiktige utfallene for suksessfull onboarding påvirker virksomhetens bunnlinje. Undersøkelser viser at ved suksessfulle onboardinger øker prosentandelen på medarbeidere som fortsetter i virksomheten. Tiden det tar før de ansatte blir effektive i arbeidet sitt svekkes, og kundetilfredsheten økes. For medarbeiderne fører en suksessfull onboarding til de langsiktige utfallene at de får en høyere grad av jobbtillfredshet og organisasjonstilhørighet. De nyansattes oppgave skal bidra til at virksomheten oppnår de øvrige målene som er satt. Hvorledes de blir nådd, eller i hvilken grad de blir nådd, kan være avhengig av en god eller dårlig onboarding. Et annet viktig langsiktig utfall for en onboarding er medarbeidernes ytelse (Bauer 2010, 6).

En undersøkelse hos Texas Instruments viste at medarbeiderne som hadde gjennomgått et forbedret onboarding program, var produktive to måneder før medarbeiderne som bare hadde gjennomgått en mer tradisjonell opplæringsplan. Den største fallgraven for en dårlig onboarding er at man opplever turnover blant potensielt gode medarbeidere. Å ha turnover blant medarbeidere som ikke passer eller som underpresterer kan være et positivt utfall, men å miste en medarbeider som hadde potensiale for å prestere på et høyt nivå, er kritisk. At virksomheten opplever turnover blant medarbeidere som slutter fordi de ikke har forstått arbeidsoppgaven, at de føler seg fremmedgjort, eller at de mangler selvsikkerhet i forhold til arbeidet kan indikere at onboarding programmet er for dårlig eller mangelfullt. Bauer (2010, 6) oppsummer at gode onboardingprogrammer av nyansatte blant annet fører til:

- Økt grad av arbeidstilfredshet
- Organisasjonsforpliktelse

- Lavere grad av turnover
- Høyere ytelsesnivå
- Karriereeffektivitet
- Lavere nivå av stress

## Metode

Vi vil i de påfølgende avsnitt redegjøre for våre metodiske valg i forhold til oppgaven, og belyse fremgangsmåte i forhold til tilegning av empiri.

Metode kommer av det greske ordet Methodos, og betyr å følge en bestemt vei mot mål. Samfunnsvitenskapelig metode omhandler fremgangsmåten for å samle inn empiri om den sosiale virkeligheten, hvordan den skal analyseres, og hva empirien kan fortelle oss om samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010, 29).

Metode kan ansees som de teknikkene som anvendes for å oppnå kunnskap om virkeligheten (Jacobsen 2015, 23). Et sentralt begrep innen samfunnsvitenskapelig metode og forskning er forskningsdesign. Det vil si fremgangsmåten for hva og hvem som skal undersøkes, og ikke minst hvordan en undersøkelse skal gjennomføres (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010, 73). Forskningsdesignet vi ønsker å benytte innen kvalitative design er casedesign. Dette anser vi som hensiktsmessig å benytte da vi skal gjennomføre en omfattende studie av strategiske prosesser hos Lefdal Lagunen (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010, 85). En case kan være flere ting, både forskningsdesign og studieobjekt. Som studieobjekt kan caser være alt fra et program, en aktivitet, et individ, eller et system. Caser kan også være en spesiell hendelse eller spesielle tiltak (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010, 86). I vårt tilfelle er casen som undersøkes strategiske prosesser innen onboarding og employer brand hos Lefdal Lagunen.

Da problemstillingen vår er forankret i teoretiske spørsmål hvor formålet er å belyse, forstå og forklare handlinger og hendelser (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010, 136), anser vi



det som hensiktsmessig å benytte kvalitative intervju i denne oppgaven. Videre har vi valgt en deduktiv tilnærming, som innebærer at vi gjør våre antakelser basert på teori, og søker videre empiri på grunnlag av eksisterende teori (Jacobsen 2015, 22).

## Kvalitative Intervju

Johannessen, Tufte & Christoffersen forklarer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med struktur og et formål. I de fleste intervjuer stiller intervjuer spørsmål og oppfølgingsspørsmål mens informanten svarer. Å være en informant i en intervjusammenheng kan oppleves som ubehagelig, men i de fleste sammenhenger opplever informantene situasjonen som behagelig. Dette gitt at emnet som forskes ikke er sensitivt eller vrient. Rollefordelingen i et kvalitativt intervju er ubalansert, det vil si at det i intervjusammenheng er intervjuer som styrer samtalen i den retningen som er ønskelig for at vedkommende skal kunne avdekke den informasjonen som ansees som viktig. Intervjuets formål er ofte å forstå eller beskrive noe. I de fleste tilfeller kan et intervju oppleves som en dialog mellom to personer heller enn et spørsmål og svar seanse (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010, 135).

## Intervjuguide

En intervjuguide kan defineres som en oversikt over tema og spørsmål som forskeren ønsker å gå igjennom. Temaene og spørsmålene har rot i problemstillingen som ønskes å belyses. Hensikten med en intervjuguide er å på forhånd utarbeide spørsmål som forskere skal stille iløpet av et intervju. Dette for å forsikre seg om at man får svar på nøkkelspørsmål rundt problemstillingen som skal belyses. Det som er viktig å bemerke seg er at i en semistrukturert intervjuguide er ikke alle spørsmålene utarbeidet på forhånd og det er derfor fortsatt rom for fleksibilitet i intervjuet (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010, 139).

Vi har valgt å benytte oss av denne fremgangsmåten i vår oppgave da vi anser denne som hensiktsmessig for å sikre oss de svar vi anser som nødvendige for å belyse problemstillingen. Siden vi ønsker å gå i dybden rundt problemstillingen ønsker vi å tilegne oss data som underbygger dette og kvalitativ metode er derfor bærekraftig løsning. I større grad hensiktsmessig er det også når vi undersøker et fenomen vi ikke har så mye innsikt i. Formålet med intervjuene er å anskaffe oss enkeltindividene ved Lefdal Lagunen sin subjektive oppfatning av onboardingprosessen for så å analysere den tilegnede data.

### Innsamling av data

På bakgrunn av det teoretiske grunnlaget fremlagt i avsnittene over har vi kommet frem til at dybdeintervjuer gjennomført ansikt til ansikt som samtidig blir tatt opp på lydbånd er en god fremgangsmåte. Formålet er å gå i dybden rundt et spesifikt fenomen blant de ansatte ved Lefdal Lagunen, og dybdeintervjuet evner i stor grad å frembringe de erfaringer og oppfatninger vi ønsker å nå. Under intervjuprosessen stilte begge forskerne spørsmål og oppfølgingsspørsmål, og tok notater. Intervjuets fleksible natur underbygger evnen til å være kreativ underveis i innsamlingsprosessen for at vi skal kunne nå den ønskede informasjonen. Intervjuene ble avholdt på ulike lokasjoner. Her tok vi hensyn til de ulike respondentenes ønske om hvor det passet for dem å avholde intervjuet.

### Populasjon og utvalg

Lefdal Lagunen består av 45 medarbeidere, fordelt på heltids- og deltidsarbeidere. Grunnet tids- og ressursbegrensning valgte vi ut et utvalg på fem medarbeidere, både av heltid og deltid for å forsøke å dekke et representativt utvalg. Utvalgsriteriet besto av at informantene ikke hadde vært ansatt hos Lefdal Lagunen i mer enn to år, da vi ville samle inn data fra de som var relativt nyansatt. Et utvalg på 5 respondenter kan ansees som lite i forhold til Lefdal Lagunens 45 ansatte. På en annen side er det kun 13 ansatte som faller inn under vårt kriterie for nyansatt og utvalget blir da 5 av 13 mulige noe vi anser som i stor grad representativt (Jacobsen 2015, 179-180).

## Transkribering og koding

Etter intervjuene var avholdt foretok vi en fullstendig transkribering av disse i den hensikt å få en fullstendig oversikt over dataen. Transkribering innebærer å overføre hele intervjuet fra tale til tekst. Dette vil spare oss for mye tid når vi skal bearbeide data videre slik at vi slipper å spole frem og tilbake i lydbåndet for å tolke data (Jacobsen 2015, 201). Videre vil det være tidkrevende å renskrive et helt intervju som ofte varer i en time, og dataen vi da får vil gjerne være på mange sider. Allikevel er ikke dette kun nyttig for forskeren, men også for andre som vil gjennomgå all data for å kontrollere undersøkelsens validitet og reliabilitet (Jacobsen 2015, 202).

Den dataen vi nå sitter med kalles for rådata (Jacobsen 2015, 205). For å finne en større mening i dataen må vi foreta en innholdsanalyse ved å redusere dataen og dele de inn i noen få ulike og mer meningsfylte kategorier (Jacobsen 2015, 207). Vi benyttet intervjuguiden som utgangspunkt for å kategorisere og redusere datamengden (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 207). Vi plasserte data som lignet på hverandre eller omhandlet det samme i hver sin kategori. Dette kalles også for åpen koding eller første-syklus koding (Jacobsen 2015, 207).

## Validitet og reliabilitet

Validitet omhandler forskningens gyldighet, og begrepsvaliditet handler videre om forholdet mellom undersøkelsen og de innsamlede datas gyldighet. Videre er validitet ikke noe absolutt, men heller i hvor stor grad data er relevant (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010, 70). For vår undersøkelse gjelder det å måle validiteten ved å kontrollere at den innsamlede data samsvarer med problemstillingen vår og det vi faktisk ønsker å undersøke. Reliabilitet er et grunnleggende spørsmål i all forskning, og handler om dataenes pålitelighet.

For å kontrollere forskningens pålitelighet må vi kunne dokumentere nøyaktigheten i hvordan data blir samlet inn, hvilke data som nyttes, og hvordan forsker har behandlet dataen (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010, 40). Videre må vi reflektere over om det er visse trekk som kan ha hatt påvirkning til undersøkelsens resultater. Disse vil vi komme tilbake til under avsnittet som omhandler kritikk.

## Etikk

Etikk omhandler moral. Hva er riktig og hva er galt. I samfunnsvitenskapelig sammenheng tilsier dette de regler, prinsipper og retningslinjer som gjelder i vurderinger om handlinger er riktige eller gale (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010, 89). I forskningssammenheng er dette et viktig moment å ta stilling til ettersom det i disse sammenhenger ofte involverer mennesker i gitte situasjoner og deres refleksjoner rundt en problemstilling. I vår undersøkelse omfatter dette den informasjonen vi tilegner oss fra respondentene og hvordan vi behandler og fremstiller denne. Ofte kan det være slik at informasjon som respondenter meddeler kan være skadelig ovenfor respondenten dersom det avsløres hvem som sa hva. Dette medfører derfor at vi som forskere ønsker å overholde respondentenes anonymitet i ytterste grad og velger derfor å ikke legge ved noen intervju da disse muligens kan spores tilbake til respondenten. I tillegg vil vi, av hensyn til respondentene, slette alle lydopptak og alle transkriberinger etter innlevering og sensur.

## Fremstilling av data

Å fremstille data har den hensikt å fremlegge data på en oversiktlig måte. I vår sammenheng innebærer dette å oppsummere data i tråd med de hovedemnene vi gjennomgår i denne undersøkelsen. Til dette kan man benytte modeller, diagrammer eller tabell som for øvrig er den fremgangsmåten vi benyttet oss av i forhold til kategoriseringen.

Vi ønsker nå å fremvise en oppsummering av de viktigste funn i våre data. I vår undersøkelse ønsket vi å se nærmere på både heltidsansatte og deltidsansatte. Bakgrunnen for dette var at vi ønsket å få et mer representativt utvalg av populasjonen ved Lefdal og hvordan dette hadde noen innvirkning i forhold til onboardingprosessen og employer brand. Vi kategoriserte dataene og fikk en helhetlig oversikt over de forskjellige respondentenes tilbakemeldinger i tråd med kategorier.

## Betydningen av stillingsprosent

Etter å ha gått gjennom dataene og fått et foreløpig inntrykk av informasjonen, kom vi etter diskusjon, frem til at det ikke hadde noen hensikt å skille mellom heltids- og deltidsansatte da

prosessene de hadde vært igjennom var tilsvarende uavhengig av hvor stor stilling de hadde hos Lefdal Lagunen. Vi mistenker dog at det i noen sammenhenger vil være forskjeller som gjør seg relevante, men i sin helhet vil vi behandle utvalget homogent i forhold til stillingsprosent.

## Analyse og drøfting

Vår analytiske fremgangsmåte tar utgangspunkt i det Dag Ingvar Jacobsen beskriver som en innholdsanalyse. Denne måten å analysere data på tar utgangspunkt i at det en person sier i et intervju eller det mennesker gjør når man observerer dem, kan reduseres til et sett færre, men mer overordnede og meningfylte kategorier (Jacobsen 2015, 207). Fremgangsmåten innebærer å avdekke data som ligner hverandre, omhandler det samme, og samle de i kategorier. Jacobsen omtaler dette som *åpen koding* (Jacobsen 2015, 207). For vår del innebar dette å systematisk gå igjennom rådataen og kategorisere de forskjellige funnene i kategorier basert på vår intervjuguide. Kategoriene vi valgte å benytte oss av sentrerte seg rundt de to hovedemnene onboarding og employer brand.

I analyse og drøftelsessammenheng har vi benyttet oss av de forskjellige kategoriene vi systematiserte dataene i. Bakgrunnen for dette finner rot i det at vi anså de forskjellige kategoriene som treffende og dekkende i forhold til den problemstillingen vi ønsket å belyse, og forskningsspørsmål. Som avsluttende del av analysen vil det trekkes konklusjoner på grunnlag av drøftelser gjort rundt data.

## Kategorier

Kategoriene vi endte opp med i forhold til onboarding lyder som følger: Opplæring, oppfølging, forventninger/forventningsavklaring, sosialisering og inntrykk nå kontra som nyansatt.

Kategorier i forhold til employer brand: Omdømme, attraktivitet, forventninger, inntrykk nå kontra som nyansatt.

## Analyse av onboarding

### Opplæring

Som forklart i den teoretiske delen medfører opplæring klare fordeler i forhold til en nyansatts effektivitet, trygghet og trivsel på arbeidsplassen. Vi ønsker derfor å rette fokus mot hvilke erfaringer de forskjellige respondentene har gjort seg rundt sin opplæringsprosess ved Lefdal Lagunen. I innsamlet data fremkommer det blandede opplevelser av opplæringsprosessene. Respondent 2 beskriver sine første timer under opplæring på følgende måte:

*"Han som jeg skulle ha opplæring med dro etter ti minutter, så da ble jeg stående på gulvet, tja første to timene helt alene og ikke visste hva jeg skulle gjøre i jobbuniform da."*

Respondent 5 på en annen side opplevde sitt første møte med opplæringprosessen på en annen måte:

*"Jeg fikk ganske god opplæring som var forsiktig ved at jeg først begynte med kassen en uke og gjorde meg kjent med salgssystemet som var på Lefdal. Før jeg så begynte å selge på gulvet og være selger, mer i kontakt med kunder da."*

Respondent 1 og 3 fordeler seg likt erfaringsmessig mellom de utsagnene vi har fremlagt over, mens respondent 4 ble et særegent tilfelle da vedkommende allerede før ansettelse hadde den nødvendige opplæringen. Bakgrunnen for dette er at respondentens tidligere erfaring var nærliggende den man tilegner seg på Lefdal.

Hvor formelle og omfattende onboarding programmer er, varierer mellom ulike virksomheter, men onboarding programmene som anses som de mest effektive, er formelle, viser forskning (Bauer 2010, 2). Formaliteten til et onboardingsprogram omhandler planleggingen og strukturen av gjennomførelsen. Det er derfor hensiktsmessig å strukturere opplæringsprosessen på en måte som underbygger kvalitet og trygghet hos den nyansatte. Det fremkommer av respondentene at den strukturelle delen av onboardingprosessen kan ha vært sviktende. Respondent 2 meddeler følgende:

*"Fikk en plan på hvordan opplæring skulle foregå som ikke ble fulgt."*

De øvrige respondentenes tilbakemeldinger underbygger denne uttalelsen. (Se vedlegg: Datareduksjon og koding)

Det kan fremstå som at Lefdal Lagunen har mangel på en overordnet plan i forhold til hvordan opplæring skal foregå. Respondentenes opplevelser tilsier at de respektive ansatte har individuelle opplevelser av opplæringen som gjenspeiler mangelen på planlegging. Det virker mer tilfeldig hvordan opplæringen foregår, og hva den består av. I forhold til onboarding sett gjennom et teoretisk perspektiv kan vi plassere Lefdal Lagunen på nivå 1, passiv onboarding.

For å underbygge dette kan vi trekke paralleller mellom det Bauer forteller angående passiv onboarding og hva vi kan trekke ut av dataene. Bauer forteller at virksomheter som opererer med passiv onboarding har foretatt en viss rolleavklaring på forhånd, kommuniserer noe informasjon i forhold til kultur og kobling, men dette er ingen formell prosedyre som er igangsatt av virksomheten for å oppnå full effekt (Bauer 2010, 2-3) Videre tilegner Bauer 30% av store, mellomstore og små bedrifter til dette nivået. På bakgrunn av at det er bred enighet mellom respondentene om at det var mangel på struktur i opplæringsprosessen kan vi anse dette som en realitet på Lefdal Lagunen.

### Oppfølging

I en opplæringsprosess er det å få konkrete tilbakemeldinger og veiledning underveis, fordelaktig. Dette er med på å skape trygghet for den nyansatte, samtidig som det vil bidra til å føre den nyansatte i ønsket retning. I vår undersøkelse ønsket vi å se nærmere på hvilken tilnærming Lefdal Lagunen hadde til oppfølging underveis i en opplæringsprosess. Av de innsamlede dataene er det her litt blandede erfaringer. Eksempelvis meddeler respondent 3:

*"Fikk en i kassen og en på tele. Lærte mye, god oppfølging. Gode tilbakemeldinger i starten, lite nå i etterkant."*

Det å bli fulgt opp i forhold til arbeidsoppgaver og tilegning av informasjon bærer frukter i den forstand at den nyansatte raskere kan effektiviseres. Respondent 2 sine erfaringer rundt oppfølging forteller en annen historie:

*"I laveste grad. Lærte mer av andre ansatte. Fikk oppfølging og tilbakemelding kun av enkelte."*

Selv om enkelte ansatte opplevde oppfølgingen på en positiv måte er det andre tilfeller som er stikk motsatte. Dette går litt hånd i hånd med det vi avdekker under opplæring, at det i opplæringsprosessen i utgangspunktet er relativt ustrukturert som det fremkommer av data under opplæring.

#### Forventninger/Forventningsavklaring

I tråd med Bauers fire C'er omhandler Clarification, eller avklaring, å utføre en rolleavklaring der den nyansatte er inneforstått med sine arbeidsoppgaver og hva som forventes av vedkommende (Bauer 2010, 2). Å få klart definerte arbeidsoppgaver og en avklaring på hvilken rolle man har i virksomheten er med på å underbygge den nyansattes trygghet i jobben. Jo grundigere man går til verks i avklaringsprosessen jo mer effektiv er den. De fire C'ene er grunnelementer i et suksessfullt onboarding program (Bauer 2010, 2). Av våre data fremkommer det at det til dels var en viss avklaring til stede. Respondent 4 meddeler følgende:

*"Ja, ble satt tallmessige mål. Satte meg et personlig mål utifra det avdelingen skulle levere som enhet."*

Respondent 5 forteller:

*"I forhold til forventningsavklaring ble det veldig tydeliggjort hva som var forventet av meg"*

De resterende respondentene på en annen side sentrerer seg på motsatt side av skalaen og opplyser om at de har mottatt lite til ingen forventningsavklaring i det hele tatt. Dette underbygger videre vårt inntrykk av at opplæringsprosessen ved Lefdal Lagunen bærer preg av mangel på struktur og overordnet planlegging.

Som et av nøkkelpunktene innen et suksessfullt onboardingprogram spiller forventningsavklaring en viktig rolle i en nyansatts tilpasning i en organisasjon.

Forventningsavklaring har også den hensikt å avdekke mulige ufordringer før de forverres. At noen av respondentene ikke opplever avklaringen som særlig tilstedeværende gjør at en slik kartlegging ikke nødvendigvis har funnet tilstrekkelig sted på Lefdal Lagunen. I og med at Bauer beskriver rolleavklaring som blant de sikreste måtene å forutsi arbeidstilfredshet og organisasjonstilhørighet (Bauer 2010, 5), anser vi mangelen på avklaring som lite strategisk av Lefdal Lagunen sett gjennom et teoretisk perspektiv.



## Sosialisering

Å bli sosialisert og integrert er en av de 4 nøkkelpunktene vi har fremlagt tidligere i oppgaven under onboarding. For at man som nyansatt skal føle noen form for organisasjonstilhørighet og trygghet er sosialisering en av variablene i ligningen. Å føle seg velkommen og akseptert som nyansatt underbygger dette (Bauer 2010, 6).

I vår undersøkelse var sosialisering en av undertemaene og av dataene vi samlet inn fremkommer det at de forskjellige respondentene har erfaringer på begge sider av skalaen. I forhold til selve mottagelsen ved Lefdal Lagunen er det bred enighet blant respondentene om at de har blitt tatt godt imot på arbeidsplassen. Når det kommer til den delen som omhandler å aktivt sosialisere er det splittede meninger. Respondent 3 meddeler følgende:

*"I forhold til sosialisering opplevde jeg det som vanskelig i begynnelsen. Var interne grupperinger, vanskelig å komme inn på folk"*

Respondent 1, 2 og 4 forteller oss at sosialiseringen ved Lefdal Lagunen foregår på et eget initiativ. En organisasjon er ikke pålagt å måtte sosialisere sine ansatte, men som det fremkommer av teorien så er det i stor grad fordelaktig å tilstrebe å integrere sine ansatte i arbeidsplassen. Det som kan være hensiktsmessig å understreke er at i denne sammenheng, altså ved Lefdal Lagunen, fremstår det av respondentene som at sosialiseringsprosessen ikke var noe særlig problematisk allikevel. Selv om det ikke var tatt noe særlig initiativ fra Lefdal Lagunens ledelse.

*"På bakgrunn av de sosiale driverene på Lefdal Lagunene ble jeg raskt sosialisert og invitert på ulike sosiale arrangementer."*

Respondent 5 meddeler oss her sitt synspunkt på hvordan han ble tatt inn i miljøet ved Lefdal Lagunen. I et salgsdrevet arbeidsmiljø preges ofte det sosiale av utadvendte personer som trives i mellommenneskelig interaksjon. Dette kan være en av årsakene bak at sosialiseringsprosessene gikk relativt greit i de fleste tilfeller. Et annet moment som kan gjøre seg relevant i forhold til vurderingen er at Lefdal Lagunen kan gjennom sine rekrutterings og selekteringsprosesser ansette de kandidater de anser som mest passende i forhold til den arbeidskulturen som er på arbeidsplassen. På denne måten kan de til en viss grad øke sjansene for at den nyansatte blir integrert uten særlig oppfølging. I og med at vår undersøkelse ikke inkluderer denne delen av ansettelsesprosessen blir det vanskelig for oss å kunne etablere noe ståsted rundt det.

## Analyse av Employer brand

### Omdømme

En virksomhets omdømme er en av de grunnleggende elementene av et employer brand.

Omdømme består av mange faktorer eksempelvis rykte, assosiasjoner ovenfor virksomheten og ikke minst attraktivitet. I vår oppgave ser vi først nærmere på assosiasjoner og de inntrykk våre respondenter hadde i forhold til Lefdal Lagunen. HR-Norge forteller oss at employer brand kan defineres som "inntrykket av din virksomhet som et godt sted å jobbe". Strategisk, og overordnet sett har et employer brand som formål å gjøre en arbeidsplass attraktiv ovenfor potensielle og eksisterende ansatte.

Vi utfordret våre respondenter til å gjøre seg opp noen tanker rundt hvordan de anså Lefdal Lagunen som arbeidsplass før de begynte å jobbe der og vi avdekket følgende fra respondent 4:

*"Som en god arbeidsplass slik som Elkjøp så jeg visste hva jeg gikk til. Et dynamisk marked hvor det skjer mye hele tiden så en må være på tåhev hele veien, det er det som er gøy med det. Det er alltid utfordringer. Så det va et godt inntrykk."*

Respondentene er i større grad samstemte når det kommer til hvordan de oppfattet Lefdal Lagunen som arbeidsplass. At to av respondentene tidligere hadde jobbet for Elkjøp, og ønsket å jobbe videre hos Lefdal, kan være en pekepinn som samsvarer med dette.

Respondent 5 meddeler sine assosiasjoner med Lefdal på følgende måte:

*"Mitt inntrykk av Lefdal var som et profesjonelt firma med alt på stell i forhold til det administrative."*

På bakgrunn av respondentenes uttalelser kan vi anse Lefdal Lagunens omdømme som et positivt et der konsernet i sin helhet fremstår som profesjonelt. Dette bærer med seg fordeler i forhold til det å tiltrekke seg potensielle medarbeidere, og ivareta allerede eksisterende medarbeidere.

### Attraktivitet

Sett fra et teoretisk perspektiv defineres attraktivitet som de fordeler en potensiell ansatt tror det medfører å jobbe for en spesifikk organisasjon (Berthon, Ewing og Hah 2005, 156). Å

være attraktiv er avgjørende dersom man skal kunne være konkurransedyktig i forhold til de talentfulle arbeidstakerne som finnes i et arbeidsmarked. På bakgrunn av dette gjør arbeidsgivermarkedsføring seg gjeldende og forskjellige arbeidsgivere kommuniserer både internt og eksternt hvilke fordeler som følger med å jobbe for de, og ikke minst hvorfor de er en unikt god arbeidsplass.

Eksempler på hva som kan oppfattes som attraktivt kan være alt fra egen firmabil og feriehytter til et fremragende arbeidsmiljø og gode karrieremuligheter. Lefdal som konsern fremlegger visse elementer av dette i sin eksterne markedsføring. På sine hjemmesider forteller de at de som arbeidsgiver tilbyr konkurransedyktig lønn, gode karrieremuligheter, gunstige personalkjøpsordninger og bonusavtale (URL 4).

Når det kommer til hvordan Lefdal Lagunen går frem i tilknytning å kommunisere arbeidsplassens attraktivitet, konsentrerer de seg i hovedsak rundt det interne. Det finnes dog, som vist over, eksempler på ekstern kommunikasjon også, men i sin helhet sentrerer det seg internt. Med dette mener vi at respondentene i størst grad ble informert om de elementene som er med på å gjøre en arbeidsplass attraktiv underveis i ansettelsesprosessen, eller i kort tid etter ansettelse.

Etter hvert som at vi dannet oss et bilde av hva våre data fortalte oss ble det i større grad fremtredende at omdømme og attraktivitet går hånd i hånd i forhold til å tiltrekke seg de ansatte og i forhold til hvilke tanker de gjør seg rundt attraktiviteten. Respondent 5 beskriver Lefdal Lagunens attraktivitet slik:

*"Attraktive i forhold til at de innfridde forventninger og at de er konkurransedyktige. I forhold til karrieremuligheter anses den interne veien opp som attraktiv. Basert på konsernets størrelse åpner dette også for andre muligheter i forhold til studier, noe som også er attraktivt."*

I denne respondentens utsagn ser vi at både respondentens forventninger til arbeidsplassen og hvilke muligheter, i forhold til karrieremuligheter eksempelvis, Lefdal Lagunen tilgjengeliggjorde, er faktorer som danner grunnlaget for vedkommendes syn på attraktiviteten.

Som motpol til respondent 5, meddeler respondent 3 et annet synspunkt på attraktiviteten basert på sine erfaringer:

*"Jeg anså Lefdal Lagunen i utgangspunktet som en lite attraktiv arbeidsplass basert på tidligere erfaringer. Er kjent med karrieremulighetene, men disse oppleves ikke som attraktive"*

Selv om respondent 3 fremstår som ikke tiltrukket av mulighetene Lefdal Lagunen tilbyr behøver ikke dette å være noe Lefdal Lagunen behøver å bruke ressurser på. At respondenten ikke anser mulighetene som attraktive bunner ut i vedkommendes ambisjoner og personlige preferanser. At respondenten ikke hadde noen ambisjoner innenfor Lefdal sin bransje, men heller assosierte seg selv andre steder.

De øvrige respondentene på en annen side støtter respondent 5 sine uttalelser om attraktiviteten Lefdal Lagunen kommuniserer. Vi kan på bakgrunn av dette anse mulighetene og betingelsene som Lefdal Lagunen tilbyr som gode og attraktive i den forstand hvordan de ansatte opplever de.

#### Forventninger

Med forventninger ønsket vi som forskere å avdekke om respondentene gjennom Lefdal Lagunens employer brand dannet seg noe inntrykk av hvordan jobben eller arbeidsplassen ville fremstå i praksis. Dette inntrykket kan være basert på både eget research rundt konsernet, inntrykk gjennom Lefdals eksterne employer branding eller informasjon de ble meddelt i rekrutteringsprosessen. Formålet med å avdekke forventningene er at det på bakgrunn av undersøkelser viser seg at 3 av 4 nyansatte sier at arbeidsplassen ikke lever opp til det som ble lovet ved rekrutteringen (HR-Norge). Dersom dette skulle vise seg å være tilfelle vil dette kunne være skadelig ovenfor Lefdal Lagunens employer brand og skape mistillit blant ansatte ovenfor organisasjonen.

I våre data fremkommer det at respondentene hadde gjort seg opp noen tanker om hvordan Lefdal Lagunen som arbeidsplass ville være i praksis. Eksempelvis meddeler respondent 1 følgende:

*"Jeg hadde jo høye forventninger kan du si i form av at de skulle være en bedre arbeidsplass enn Elkjøp. At jeg skulle få bedre muligheter for å utvikle meg. Ble også informert om at overgangen fra Elkjøp Fyllingsdalen til Lefdal Lagunen var som natt og dag. Det stemmer ikke i praksis"*

Respondenten uttrykker her at vedkommende anså Lefdal Lagunen som et sted for videre personlig utvikling som selger. At arbeidsplassen i seg selv var av høyere kaliber. Det fremkommer også at vedkommende ble gjort oppmerksom på at Lefdal Lagunen ville stille i særklasse i forhold til tidligere erfaringer, noe som respondenten ikke opplevde som reelt. Dette kan som tidligere avdekket i teorien oppleves som et mistillitsforhold hos den ansatte. Respondent 4 opplevde også Lefdal Lagunen som en arena for personlig utvikling og med et større potensiale enn tidligere arbeidsplasser. I tillegg var det for respondenten et samsvar mellom informasjonen som ble meddelt fra Lefdal Lagunens side og det som ble levert i praksis.

Respondent 4:

*"Større potensiale enn tidligere arbeidsgiver. Leverer det de tilbyr i forhold til ansettelse."*

Respondent 5 belyser også sine erfaringer rundt forventninger til Lefdal Lagunen på følgende måte:

*"Forventet at det skulle være gode og egnede ledere som vet hva de driver med. Forventet et unikt arbeidsmiljø på bakgrunn av informasjon i intervju, noe som stemmer."*

I respondent 5 sitt tilfelle oppstår det samsvar mellom de forventninger vedkommende har gjort seg på forhånd til arbeidsplassen og det Lefdal Lagunen leverer. Respondent 4 støtter denne erfaringen og opplever også samsvar mellom forventninger og det Lefdal Lagunen leverer.

Vi ser det fremgår av dataene at det i hovedsak er samsvar mellom informasjonen som blir kommunisert til nyansatte og hva som blir levert i praksis. Lefdal Lagunen tilegnes også positive assosiasjoner som en arena for utvikling. De øvrige respondentenes tilbakemeldinger traff ikke helt det fokus området vi ønsket og vi anser derfor disse som inhabile i forhold til kategori.

Inntrykk nå kontra som nyansatt

Dette spørsmålet stilte vi i den avsluttende fasen av intervjuene for å tillate respondentene å reflektere over sin erfaring med Lefdal Lagunen fra nyansettelse frem til i dag. Hensikten med spørsmålet er at etter å ha blitt informert om begrepene onboarding og employer branding, og ikke minst svart på alle de øvrige spørsmålene rundt emnene kunne respondentene reflektere over sin tid hos Lefdal Lagunen med dette teoretiske materialet i bakhodet. I

kategoriseringsfasen av datamaterialet delte vi kategorien "inntrykk nå kontra som nyansatt" inn i en onboardingsdel og en employer brand del. I denne analyserende og drøftende delen velger vi å slå de sammen til en samlet kategori.

En av de mer fremtredende erfaringene noen av respondentene nå i senere tid har gjort seg, er at de opplever Lefdal Lagunen som mindre strukturert og organisert enn først forventet.

Respondent 4 belyser dette med følgende påstand:

*"Ting kunne vært bedre planlagt og mer effektivisert slik at man får tid til å gjøre det butikkarbeid går ut på."*

Det som er viktig å ta med i vurderingen fra vårt ståsted er at det av dataene fremkommer at Lefdal Lagunen i denne tidsperioden var under manglende lederskap. Dette grunner i at varehussjef først var ute i pappapermisjon i 2 måneder for så å bli sykemeldt i en lengre tidsperiode påfølgende permisjonen. Det at disse hendelsene fant sted i det gitte tidsrommet kan ha hatt store innvirkninger på respondentenes erfaringer. Dette illustreres ytterligere av respondent 5:

*"Høye forventninger til Lefdal Lagunen som arbeidsplass, noe det har vært til en viss grad. Skuffet over det administrative i forhold til hvem som var leder på varehuset og skjev fordeling av makt da daværende varehussjef ikke var tilstede. Etter tiltredelse av ny varehussjef har dette imidlertid endret seg til det positive. Sitter nå igjen med et helhetlig godt inntrykk av Lefdal Lagunen."*

Respondenten svarte tidligere under kategorien "omdømme" at en av forventningene til Lefdal Lagunen var at nettopp det administrative skulle være på stell. Enklere forklart hadde Lefdals Lagunens employer brand gitt respondenten et inntrykk av at administrativt sett var Lefdal Lagunen strukturerte, mens i virkeligheten opplevde respondenten dette som misvisende. Dette endret seg i det det ble tatt kontroll over ledelsen igjen og en ny varehussjef tiltrådte.

Selv om respondentene gjennom sine erfaringer hos Lefdal Lagunen opplevde både oppturer og negative opplevelser gjengir de et helhetlig inntrykk av arbeidsplassen som god.

## Konklusjon

Formålet med vår undersøkelse er å belyse problemstillingen: *"Er det samsvar mellom onboarding og employer branding ved Lefdal Lagunen?"*. Vi benyttet oss av en kvalitativ case-studie tilnærming, avdekket relevant teori og tilegnet oss empirisk data for å produsere våre resultater og konklusjoner. Siden hovedemnene onboarding og employer brand er svært omfattende begreper har vi avgrenset oss til tre forskningsspørsmål som skal belyse problemstillingen.

### Forskningsspørsmål 1:

*"Hvordan opplever de nyansatte ved Lefdal Lagunen deres onboardingprogram?"*

I våre funn fremkommer det blant respondentene at det er blandede opplevelser av Lefdal Lagunens onboarding. Det vil si at det er markante individuelle forskjeller mellom respondentene i forhold til hvilke erfaringer de har gjort seg rundt onboarding. Dette forteller oss at onboardingprogrammet til Lefdal Lagunen mangler planlegging og struktur. At det er så store sprik i hvordan respondentene stiller seg i forhold til sine onboardingsprosesser er med på å underbygge dette. Når det kommer til selve onboardingprogrammet i seg selv plasserer vi det et sted mellom nivå 1, passiv onboarding og nivå 2, høyt potensiell onboarding. Denne påstanden kan underbygges ved å rette fokus mot at det befinner seg noe forventningsavklaring ved Lefdal Lagunen, men at denne ikke er overordnet implementert. I forhold til onboardingprogrammets formalitet, fremstår dette som svært lite formelt. Hadde Lefdal Lagunen hatt et mer formelt og strukturert onboardingprogram ville det ikke nødvendigvis vært så store avvik mellom respondentene som vi avdekker.

### Forskningsspørsmål 2:

*"Hvordan opplever de nyansatte ved Lefdal Lagunen deres employer brand?"*

Våre empiriske funn forteller oss at Lefdal Lagunen har et godt omdømme blant respondentene. Både i forkant av ansettelse og nå i ettertid som ansatt over lengre tid. I tillegg anser stort sett alle respondentene karrieremulighetene i Lefdal attraktive generelt sett. Det er når vi kommer til hva employer branding forteller at Lefdal leverer og hva som faktisk blir levert at det oppstår dissonans. Her mener vi at Lefdal kommuniserer at de skal levere mer enn det som fremkommer i praksis, eksempelvis skilter Lefdal med grundig opplæring, noe som ikke stemmer med våre empiriske data. Likevel klarer Lefdal Lagunen å forholde seg attraktive overfor respondentene. Dette skjer på bakgrunn av at karrieremulighetene, personalkjøpsordninger, det sosiale arbeidsmiljøet og arbeidet i seg selv bærer mer tyngde enn de avvikene mellom employer brand og hva som leveres.

### Forskningsspørsmål 3:

*"Hvordan opplever de nyansatte ved Lefdal Lagunen forholdet mellom employer brand og onboarding?"*

Employer branding skaper forventninger. Det meddeler et løfte om at slik er en arbeidsplass, og hos oss får du disse fordelene eksempelvis. Lefdal Lagunen kommuniserer også slike løfter. Løftet om grundig opplæring og gunstige personalfordeler. Dette gir nyansatte et inntrykk av hva de går til.

I forhold til hva de empiriske dataene forteller oss viser det seg at Lefdal Lagunen delvis leverer det de markedsfører. Av de mest fremtredende funnene tydeliggjør også her opplæringsprosessen seg som en av de største avvikene i forholdet mellom employer brand og onboarding. På den positive siden ansees det sosiale arbeidsmiljøet som det som skaper mest samsvar i forholdet mellom employer brand og onboarding. At Lefdal Lagunen kommuniserer sin arbeidsplass som ungt og inspirerende stemmer i stor grad overens med hva respondentene opplever. Alle respondentene stiller seg positivt rettet i forhold til arbeidsmiljøet og Lefdal Lagunen som arbeidsplass.

### Problemstilling

*"I hvilken grad samsvarer Lefdal Lagunens onboarding med deres employer brand?"*

Vi valgte via forskningsspørsmålene å først undersøke temaene hver for seg. Videre danner forskningsspørsmål 3 et bilde av emnene i samspill. Av våre data fremkommer det at det til en viss grad oppstår samsvar mellom onboarding og employer brand hos Lefdal Lagunen. Etter



en omfattende analyse av dataene kan vi trekke frem funn som både samsvarer og ikke. Eksempelvis som vi understreker i onboardingdelen av analysen fremkommer det at opplæringsprosessen var mangelfull. At Lefdal da kommuniserer via sine nettsider at de vektlegger grundig opplæring kan da ansees som misvisende i forhold til Lefdal Lagunens praksis. På en annen side oppleves Lefdal Lagunens attraktivitet, i form av hva de tilbyr og hva de leverer som samsvarende. Her retter vi fokus mot karrieremulighetene, lønnsvilkår og personalkjøpsordninger som er med på å underbygge attraktiviteten.

Videre underbygger våre funn at det er et samsvar mellom hvordan Lefdal Lagunen fremstiller sin arbeidsplass som et ungt og inspirerende arbeidsmiljø og hvordan det oppleves i praksis.

På bakgrunn av analyse og funn vi har tilegnet oss gjennom denne undersøkelsen velger vi å konkludere med at samsvaret mellom Lefdal Lagunens onboarding og employer brand fremstår som noe mangelfullt, men det oppleves likevel som positivt. Vi anser dette som et delvis samsvar.

## Kritikk

Vi vil her forsøke å reflektere over forskningens svakheter og vise til mulige feilkilder som kan ha betydning for undersøkelsens resultater og funn.

### Kritikk til begrenset erfaring som forskere

Som forskere i denne sammenheng anser vi oss selv som relativt godt teoretisk forankrede i forhold til bakgrunnskunnskaper om hvordan forskning utføres. Dette på bakgrunn av at vi gjennom studieløpet i flere av våre fag har fått både innblikk i teori og tilegnet oss erfaringer rundt rollen som forsker. Vi opplevde likevel underveis i prosessen at manglen på erfaring til dels innhentet oss, og at vi befant oss i situasjoner der vi var usikre på hva som var den mest hensiktsmessige veien videre. Med dette i baktankene stiller vi oss kritiske til mengde erfaring vi som studenter har og hvilke følger det har hatt for resultatet.

## Relasjon mellom undersøger og undersøkt

Vi vil her understreke at en av forskerne også er ansatt i Lefdal Lagunen. Dette kan ha hatt betydning på undersøkelsens resultater når det gjelder om vedkommende har klart å holde seg objektiv. Vi må videre påpeke at forskerne ikke hadde noen intensjon om å manipulere resultatene, men har forstått at de resultater og funn som fremkommer, uansett har en stor og belysende verdi. Dette håper vi vil bidra til undersøkelsens troverdighet.

## Relasjon mellom undersøger og undersøkt under intervju

Da en av forskerne også er kollegaer med utvalget som ble plukket ut av hele populasjonen på Lefdal Lagunen, kan dette også ha påvirkning for resultatene. Utvalget ble gjort på grunnlag av at forskeren hadde kjennskap til at de utvalgte ikke hadde jobbet hos Lefdal Lagunen mer enn to år. Dette kan være både positivt, i og med at det allerede er etablert en tillit, men kan også være negativt i den grad at de som har blitt intervjuet ikke har delt all eller riktig informasjon for å beskytte seg selv. Det er likevel nevneverdig at de alle ble informert om prosjektets formål, at data ble behandlet konfidensielt og at de som ble intervjuet ble anonymisert.

Vi tok videre ikke hensyn til alder eller hvilken arbeidserfaring respondentene hadde fra før. Dette tenker vi kan ha hatt en betydning for hvordan de ulike respondentene kan ha opplevd fenomenet som vi har undersøkt.

Om et utvalg på fem respondenter av en populasjon på 45 er representativt, stiller vi oss kritiske til. Selv om det totalt sett er 45 ansatte ved Lefdal Lagunen, er det likevel ikke alle de som kan kvalifiseres som nyansatt. Vi har fått informasjon om at på dette tidspunktet var etter vår definisjon bare 13 som kunne kvalifiseres som nyansatt. Vi mener derfor at utvalget på fem respondenter er greit representativt for virksomheten på dette tidspunktet. Om resultatene kan overføres til noen av de andre Lefdal-butikkene, kan vi ikke si noe om, da det kan være andre forhold der.

## Andre funn og videre forskning

Under forskningen avdekket vi hvilke nivå innenfor de teoretiske rammene av onboarding Lefdal Lagunen lå på. Det som kunne vært interessant å undersøke videre er om Lefdal Lagunen ville vært tjent med å investere mer i en øvrig formalisering av sitt onboarding program. Dette på bakgrunn av å avdekke om dette egentlig er en nødvendighet for Lefdal Lagunen eller om det fungerer like godt på det nivået de befinner seg i dag.

Det ville også vært interessant å undersøke overførbarheten av våre funn i mellom forskjellige Lefdal varehus rundt om i landet. Dette for å undersøke om funnene vi har avdekket er av isolert natur hos Lefdal Lagunen, eller om dette er funn som gjør seg fremtredende andre steder også.

## Litteraturliste

Bauer, Talya N. Ph.D. 2010 "Onboarding new employees: Maximizing success".

Berthon, P., Ewing, M. og L.L. Hah. "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding": *International Journal of Advertising*, 24(2): 151-172). Business Source Complete (17227784)

Brown, T.J., Dacin, P. A., Pratt, M.G og Whetten, D. A. (2006). Identity, Intended Image Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 99-106.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Utg. 3. Oslo: Cappelen Damm AS.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Utg. 4. Oslo: Abstrakt forlag AS.

### Internettlinker:

**URL 1:** <http://pressroom.lefdal.com/> Lesedato: 18.05.1017

**URL 2:** <http://ledernet.no/halve-norge-er-p%C3%A5-jobbjakt-%E2%80%93-slik-f%C3%A5r-du-dr%C3%B8mmejobben> Lesedato: 18.05.2017

**URL 3:** [https://hrnorge.no/assets/files/downloads/Alt\\_du\\_trenger\\_vite\\_om\\_Employer\\_Branding.pdf](https://hrnorge.no/assets/files/downloads/Alt_du_trenger_vite_om_Employer_Branding.pdf) Lesedato: 27.04.2017

**URL 4:** <https://www.lefdal.com/cms/ledig-stilling/jobb-i-lefdal/> Lesedato: 27.04.17

### Vedlegg 1.

Kode	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5
<b>Rolle</b>	Deltid	Deltid	Heltid	Heltid	Deltid
<b>Onboarding.Opplæring</b>	Ingen særlig opplæring. Ble lovd mye, fikk lite.	Fikk 10 minutters opplæring og ble stående igjen alene uten å vite	Fikk mye opplæring i kassesystem. Ellers var det learning by doing. Ingen	Hadde nødvendig opplæring fra før, var mer et spørsmål	Fikk god opplæring. Forsiktig fremgangsmåte ved å først lære

		<p>hva jeg skulle gjøre. Fikk en plan på hvordan opplæring skulle foregå som ikke ble fulgt. Lærte mest av andre ansatte.</p>	<p>særlig struktur. Var under opplæring i 3 mnd ca.</p>	<p>om å bli kjent med interne rutiner. Bli kjent med butikken. Kollektivt sett så synes jeg det skulle vært litt bedre planlegging og delegering.</p>	<p>kassesystemer, for så salgsrutiner. Ikke særlig strukturert. Fikk en håndbok. Det tok på morgenmøte første dag. For å være helt ærlig så har jeg ikke vært veldig fornøyd tidligere før vi fikk inn den varehussjefen vi har nå og det går veldig mye på det administrative og mangel på flyten i kommunikasjon, konfliktløsning og ja mangel på en øverste leder rett og slett, men nå er jeg veldig fornøyd så en god arbeidsplass ville jeg beskrevet det som.</p>
<p><b>Onboarding. Oppfølging</b></p>	<p>Fikk kontaktperson. Trekker ned at de ikke var forberedt på oppstart.</p>	<p>I laveste grad. Lærte mer av andre ansatte. Fikk oppfølging og tilbake melding kun av enkelte.</p>	<p>Fikk en i kassen og en på tele. Lærte mye, god oppfølging. Gode tilbakemeldinger i starten, lite nå i etterkant.</p>	<p>Hvis det var noe du lurte på var det bare å spørre. Hadde avdelingsleder som "støttekontakt". Lite tilbakemeld</p>	<p>Til dels tildelt mentor i en ukes tid. Litt problematikk rundt avklaringen på hvem som var ansvarlig. Strukturert på den</p>

			Tilbakemeldinger dersom det er blitt gjort et godt salg eksempelvis. Også kan de komme med tips hvis noe kunne blitt gjort bedre.	ing på bakgrunn av at det gikk tapt i arbeidsmengden. Ble satt av tid til tilbakemeldinger, men kanskje litt for sjelden. Gikk gjennom målsetning er med avdelingsleder, og ble oppmuntret til å sette mine egne mål.	måten at jeg spurte dersom det var et behov.
<b>Onboarding. Forventninger/Forventningsavklaring</b>	Manglende forventningsavklaring. Tydelige arbeidsoppgaver. Trekker ned at de ikke var forberedt på oppstart.	Forventet ryddig og strukturell opplæring. Ingen særlig forventningsavklaring i forhold til arbeidsoppgaver. Forventet god opplæring. Forventet mindre fokus på tall og mer fokus på kunderelasjoner.	Ikke noen forventningsavklaring. De forventet en kassemedarbeider. Senere avklarte de litt rundt resultatene på gulvet. Forventet å jobbe mye, det var det jeg ville.	Ja, ble satt tallmessige mål. Satte meg et personlig mål utifra det avdelingen skulle levere som enhet.	Forventet at det skulle være gode og egnede ledere som vet hva de driver med. I forhold til forventningsavklaring ble det veldig tydeliggjort hva som var forventet av meg. Forventet å jobbe kun på data, viste seg å måtte jobbe på alle avdelinger. Brudd i kommunikasjon, fikk en opplevelse av at "dette burde du visst", følte jeg ble kritisert for å ikke gjøre

					jobben min, selv om jeg ikke hadde fått beskjed om hva jeg skulle gjøre.
<b>Onboarding. Sosialisering</b>	Sosialt sett godt mottatt. Foregikk på eget initiativ.	Godt tatt imot i et ungt arbeidsklientell, godt inntrykk. Ingen aktiv sosialisering, foregikk på eget initiativ. Vanskelig for en ansatt å yte optimalt når en ikke føler seg som en del kulturen.	Godt mottatt første dag. Alt var på stell. I forhold til sosialisering opplevde jeg det som vanskelig i begynnelsen. Var interne grupperinger, vanskelig å komme inn på folk. Ordnet seg over tid.	Husker ikke hvordan jeg ble mottatt første dag. I forhold til sosialisering kunne det nok vært gjort mer, selv om dette ansvaret ikke tilfaller arbeidsplassen. Måtte sosialisere seg selv, anser det ikke negativt. Sosialiseringen har mye å gå på, kan tjene mye på å arrangere noe utenfor jobben.	Ble godt mottatt. Alt var på stell. På bakgrunn av de sosiale driverene på Lefdal Lagunene ble jeg raskt sosialisert og invitert på ulike sosiale arrangementer. Dette var ikke arrangert av ledelsen. Ting skjer mer på eget initiativ. Et godt arbeidsmiljø, dog preget av konkurranse.
<b>Onboarding. Inntrykk nå kontra som nyansatt</b>	Dårlig inntrykk av butikk som kunde, men nå som ansatt har jeg et godt inntrykk av Lefdal Lagunen. Ble informert om at overgangen fra Elkjøp til Lefdal Lagunen var som natt og dag, stemmer ikke i praksis.	Dårlig samsvar mellom lønn, personalbetingelser og opplæring.	Er der jeg så for meg jeg skulle være, mer trygg, sosial.	Gjorde meg opp noen tanker rundt konkurransen og personlighetene, men Lefdal Lagunen viste seg å være, skuffende nok, normalt	

Kode	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5
<b>Rolle</b>	Deltid	Deltid	Heltid	Heltid	Deltid
<b>Employer Brand. Omdømme</b>	Tidligere jobbet på Elkjøp, har dannet et bilde av Lefdal Lagunen. Ønsker å fortsette.	Stort og anerkjent konsern. Dårlig inntrykk av Lefdal Lagunen basert på erfaringer som kunde. Gjort research rundt konsernet før intervju.	Anså Lefdal Lagunen som en lite attraktiv arbeidsplass. Arbeidsmiljøet var i praksis veldig positivt. Forteller andre at Lefdal Lagunen er en bra plass å jobbe. Er ikke kjent med Lefdal sin eksterne employer branding	Anså Lefdal Lagunen som en god arbeidsplass i et dynamisk marked. Leverer det de tilbyr i forhold til ansettelse. Sier at Lagunen Lefdal er en bra plass, snakker kun positivt om Lefdal Lagunen.	Inntrykk av Lefdal som profesjonelt firma med alt på stell i forhold til det administrative. Ble informert om at Lefdal Lagunen var en unik arbeidsplass i forhold til alle andre Lefdal butikkene.
<b>Employer brand. Attraktivitet</b>	Større utfordringer og flere muligheter. Beliggenhet, størrelse på butikk. Personalkjøp, lønnsbetingelser. Attraktivt med bonus, negativt at den er vanskelig å oppnå. Karrieremuligheter.	En grei deltidsjobb. Personalrabatt, bonusbetingelser. Ikke mye kommunisert i rekrutteringsprosess. Attraktivt med karrieremuligheter dersom lønner er tilfredsstillende. Opplevde lønnsbetingelser som ikke konkurransedyktige.	Ble headhuntet til stillingen. Anså Lefdal Lagunen i utgangspunktet som en lite attraktiv arbeidsplass basert på tidligere erfaringer. Er kjent med karrieremulighetene, men disse oppleves ikke som attraktive.	Ja, de er like konkurransedyktige som andre aktører i samme marked. Konkurransedyktig lønn, personalkjøp. Karrieremuligheter ansees som attraktive, og er en målsetning.	Attraktive i forhold til at de innfridde forventninger og at de er konkurransedyktige. I forhold til karrieremuligheter anses den interne veien opp som attraktiv. Basert på konsernets størrelse åpner dette også for andre muligheter i forhold til studier, noe som også er attraktivt.
<b>Employer brand. Forventninger</b>	Bedre forhold for å bli en bedretselger. Blir fortalt at det er gode ansattfordeler, men de er vanskelige å nå. Et avvik her. Ble informert om at overgangen fra	Forventet mindre fokus på tall og mer fokus på kunderelasjoner.	Forventet mye arbeid, var et kriterie for å ta jobben. Forventet godt miljø, noe det var, og at de leverte det de lovde. Det	Større potensiale enn tidligere arbeidsgiver. Leverer det de tilbyr i forhold til ansettelse.	Forventet at det skulle være gode og egnede ledere som vet hva de driver med. Forventet et unikt arbeidsmiljø på bakgrunn av informasjon i intervju, noe



	Elkjøp til Lefdal Lagunen var som natt og dag, stemmer ikke i praksis		gjorde de i starten.		som stemmer.
<b>Employer brand. Inntrykk nå kontra som nyansatt</b>	Ble informert om at overgangen fra Elkjøp til Lefdal Lagunen var som natt og dag, stemmer ikke i praksis. Stort forbedringspotensiale som arbeidsplass.  Det inntrykket jeg har som arbeidsplass kan du si, det er et greit sted å jobbe der som deltid. Men jeg ville nok ikke jobbet der som heltid.	Ikke konkurransedyktige betingelser. Tjente bedre i kassen på Rimi. Dårlig bonusordning. Dårlig samsvar mellom lønn, personalbetingelser og opplæring.	Hadde inntrykk av at arbeidsmiljøet ikke var noe for meg, viste seg å ikke stemme. I praksis var arbeidsmiljøet veldig positivt. Lovet mye jobb, fikk det i starten, lite etter hvert, men håper det tar seg opp igjen.	Før ansettelse veldig påvirket av tidligere erfaring fra Elkjøp. "Elsk/hat forhold", men er til syvende og sist bare en rød og en blå skjorte som er forskjellen. Ting kunne vært bedre planlagt og mer effektivisert slik at man får tid til å gjøre det butikkarbeid går ut på.	Høye forventninger til Lefdal Lagunen som arbeidsplass, noe det har vært til en viss grad. Skuffet over det administrative i forhold til hvem som var leder på varehuset og skjev fordeling av makt da daværende varehussjef ikke var tilstede. Etter tiltredelse av ny varehussjef har dette imidlertid endret seg til det positive. Sitter nå igjen med et helhetlig godt inntrykk av Lefdal Lagunen.

## Vedlegg 2

### INTERVJUGUIDE 1

#### Forberedende til intervjuets hoveddel:

Informere om respondentens rett til å avbryte intervjuet på ethvert tidspunkt

Informere om at spørsmålene kan oppleves utfordrende, men at disse har som hensikt å avdekke de funn vi ønsker. Videre informere om at intervjuet tar omtrent 1 time.

Informere respondenten om anonymisering og lydopptak. I forhold til anonymiseringen kan det på bakgrunn av oppgavens natur hende at vi ikke anonymiserer respondentens stilling i organisasjonen.

### **Hvem er vi?**

Vi er to studenter som studerer HR og personalledelse på Høyskolen Kristiania. Vi er på siste semester, hvor vi skriver en avsluttende bacheloroppgave.

### **Hvorfor intervjuer vi?**

Som en del av vår avsluttende bacheloroppgave ønsker vi å undersøke dynamikken mellom onboarding og employer brand i en virksomhet i Bergen. Vi ønsker derfor å undersøke disse prosessene hos Lefdal Lagunen.

### **Hva skal intervjuene brukes til?**

I vår oppgave har vi tatt for oss et emne og utarbeidet en problemstilling som vi gjennom intervjuer med respondenter ønsker å belyse og drøfte sett fra respondenters perspektiv. Intervjuene vil bli systematisk gjennomgått og analysert i ettertid og ingen intervju vil bli gjengitt i sin helhet i oppgaven. De konklusjoner vi trekker ut av intervjuene vil bli brukt til å drøfte vår problemstilling, og kun i den hensikt. Oppgaven vil igjen kun bli lest av sensor og vår veileder ved Høyskolen Kristiania. Er dette ok for respondenten?

Har respondenten noen spørsmål eller lurer vedkommende på noe i forhold til intervjuet?

### **Begrepsavklaring**

Avklare ovenfor respondenten hva de forskjellige begrepene vi skal innom innebærer for å skape forståelse for respondent og tillate personen å rette fokus mot egne erfaringer og tanker rundt disse. Sentrale begrep som employer brand og onboarding er naturligvis aktuelle her.

### **Innledende spørsmål**

- Hvor gammel er du?
- Er du deltids eller heltidsansatt?
- Hvilken stilling har du på Lefdal?
- Hvor lenge har du arbeidet ved Lefdal?
- Hvor ofte jobber du ved Lefdal?

-Hva gjør du utenfor jobbsammenheng?

## **Hoveddel**

### **Del 1: Employer Brand**

*-Hadde employer branding til Lefdal en innvirkning i tilknytning den ansattes ansettelsesprosess*

Hva var bakgrunnen for at du søkte jobb hos Lefdal Lagunen?

Hvilket inntrykk hadde du av Lefdal Lagunen (som arbeidsplass) før du begynte der?

Hvilke forventninger hadde du til Lefdal Lagunen som arbeidsplass?

Anså du Lefdal som en attraktiv arbeidsplass før du søkte?

Ble du tilbudt noen fordeler før du takket ja til stilling? Bonusordning? Ansattfordeler?

I tilfelle ja, leverer Lefdal det de tilbydde?

Hvilke tanker gjør du deg rundt Lefdal sine lovord angående det å være ansatt hos dem?

Hvordan er karrieremulighetene i Lefdal? Finner du disse attraktive?

### **Del 2: Onboarding**

*-Hvilken rolle spiller Onboarding i en nyansatts forventninger til organisasjonen?*

#### **Opplæring**

Fikk du opplæring når du begynte hos Lefdal Lagunen? Hva besto opplæringen av?

Husker du hvor lang opplæringstid du fikk da du begynte på Lefdal Lagunen?

Var det en strukturert form for opplæring der du og din leder tok for dere hva du skulle gjennomgå i opplæringsprosessen?

Ble du tilegnet en kontaktperson eller veileder du kunne støtte deg til de første månedene som ansatt? Hvor tett oppfølging fikk du under opplæringsfasen?

#### **Forventningsavklaring**

Var du inneforstått med hva som var forventet av deg når du begynte hos Lefdal Lagunen?

Hvor tydelig var det på hvilke arbeidsoppgaver du skulle utføre i jobben din?

#### **Sosialisering og integrering**

Hvordan ble du mottatt første dag?

Kan du beskrive Lefdals arbeidsmiljø?

Ble du aktivt integrert sosialt på arbeidsplassen?

Har du noen refleksjoner rundt de første månedene på Lefal nå i ettertid?

### **Avslutning**

Ønsker du å tilføye noe?

Var det noen spørsmål som trenger oppklaring?

Er det noe annet du lurer på?

Vi takker så mye for tiden.