



Hvordan kan virksomheter tiltrekke seg teknologitalenter?

EN STUDIE OM EMPLOYER BRANDING

BCR3103
Bacheloroppgave
Høyskolen Kristiania

- Våren 2020 -

Denne bacheloroppgaven er en del av utdanning ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

Forord

Denne bacheloroppgaven er en avsluttende del av vårt treårige studium i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania. Temaet for oppgaven ble utarbeidet gjennom mange og lange diskusjoner hvor hele gruppen hadde et ønske om å fordype seg i hvordan employer branding kan brukes for å tiltrekke seg talenter.

Arbeidet med oppgaven har gitt oss en dypere forståelse og en større innsikt i hvilke faktorer teknologistudenter vektlegger i valg av arbeidsplass. For så å finne ut hvordan virksomheter kan jobbe med employer branding for å beholde og tiltrekke seg teknologer. Prosessen har vært krevende og spennende, samtidig som vi har lært en hel del. Vi håper oppgaven bidrar til økt kunnskap og tanker rundt temaet.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder, Camilla Bakken Øvald, for god veiledning og gode innspill underveis i prosessen. Videre vil vi også takke våre respondenter som tok seg tid til å stille til intervju i en ellers travel studiehverdag. Vi ønsker også å sende en takk til førsteamanuensis ved Høyskolen Kristiania, Hans Erik Næss, som forklarte hvordan vi kunne gjennomføre fokusgruppeintervjuer på en strukturert og effektiv måte. Vi vil også nevne Lena Holter fra Gjensidige som satte oss på sporet om å avgrense oppgaven til å handle om nettopp teknologistudenter.

God lesing!

Oslo, 18. mai 2020

Sammendrag

I denne oppgaven ønsker vi å belyse hvordan virksomheter kan jobbe med employer branding for å tiltrekke seg nødvendig kompetanse innen IT og teknologi. Vårt formål med studien er å opparbeide oss en dypere forståelse av hva teknologistudenter vektlegger som avgjørende egenskaper i valg av en arbeidsplass. Å tilegne kunnskap om hva teknologistudenter anser som attraktivt hos arbeidsgivere kan bidra til at virksomheter med behov for teknologisk kompetanse kan tiltrekke seg dette. Vi har utarbeidet følgende problemstilling:

“Hva vektlegger teknologistudenter i valget av en fremtidig arbeidsplass, og hvordan kan studentenes preferanser knyttes til employer branding?”

I teorikapittelet tar vi for oss motivasjonsteori hvor vi ser nærmere på behovsteori, kognitiv forventningsteori og Herzbergs to-faktorteori. Videre tar kapittelet for seg teori knyttet til employer branding og hvordan verktøyet employer branding kan benyttes for å tiltrekke seg kandidater.

Metodekapittelet beskriver hvilke metodiske tilnærminger som er tatt. Vi benytter oss av kvalitativ metode med et eksplorerende design. Vi ønsker å studere teknologistudentenes meninger, holdninger og erfaringer rundt tematikken, og vi benyttet derfor fokusgrupper som datainnsamlingsmetode. For å sammenstille dataene fra fokusgruppeintervjuene transkriberte vi intervjuene, kategoriserte dataene og grupperte de etter fargekoder knyttet til den aktuelle studiens teori.

Våre funn belyser at teknologistudentene vektlegger seks av Herzberg sine jobbegenskaper som viktig i valget av en fremtidig arbeidsplass. Faktorene er som følger; *personlig utvikling, prestasjoner, anerkjennelse, lederens kompetanse og lederstil, mellommenneskelige relasjoner* og *status*. Dette resulterer i at virksomheter som ønsker å tiltrekke seg teknologistudenter kan assosiere seg med disse faktorene for å bli en attraktiv og foretrukket arbeidsgiver.

Innhold

<i>Kapittel 1: Innledning</i>	1
1.1 Oppgavens problemstilling og formål	1
1.2 Oppgavens disposisjon og avgrensning	2
1.3 Hva er status “der ute”?	3
1.4 Uttrykket employer branding	4
<i>Kapittel 2: Teoretisk rammeverk</i>	5
2.1 Motivasjon	5
2.1.1 Behovsteori	6
2.1.2 Kognitiv forventningsteori	7
2.1.3 Herzberg tofaktorteori	8
2.1.4 Motivasjonsfaktorer	9
2.1.5 Hygienefaktorer	9
2.1.6 Svakheter ved Herzbergs tofaktorteori	11
2.2 Employer branding	11
2.2.2 Intern og ekstern employer branding	12
2.2.3 Employer attraction	13
2.2.4 Value proposition	13
<i>Kapittel 3: Metode</i>	14
3.1 Kvalitativ metode	14
3.2 Fenomenologisk forskningsdesign	15
3.3 Datainnsamling	15
3.3.1 Fokusgruppeintervju	16
3.3.2 Strategisk utvelgelse	16
3.3.3 Intervjuguide	17
3.3.4 Pretest	18
3.3.5 Gruppedynamikken	19
3.4 Analyse av data	19
3.5 Reliabilitet	20
3.6 Validitet	20
3.7 Etikk og anonymitet	21
3.8 Oppsummering av metodiske valg	21
<i>Kapittel 4: Resultater, analyse og diskusjon</i>	22
4.1 Hva vektlegger nyutdannede teknologistudenter?	22

4.1.1 Personlig utvikling	23
4.1.3 Lederens kompetanse og lederstil	26
4.1.4 De mellommenneskelige relasjonene	27
4.1.5 Status	27
4.2 Employer branding	29
<i>Kapittel 5: Konklusjon</i>	<i>30</i>
<i>Kapittel 6: Refleksjon over egen oppgave</i>	<i>31</i>
<i>Kapittel 7: Videre forskning</i>	<i>32</i>
<i>Litteraturliste</i>	<i>33</i>

Vedlegg:

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Utdrag av kodingen

Vedlegg 3: Oversikt over Herzbergs 11 jobbegenskaper som ble lagt frem under intervjuene

Kapittel 1: Innledning

Det digitale skiftet er et faktum: samfunnet endrer seg, arbeidsmarkedet endrer seg og menneskene endrer seg. Teknologiske innovasjoner driver frem nye løsninger og måter å skape verdi på. Bransjer som tradisjonelt ikke driver med teknologi møter nye digitale utfordringer som endrer produktene, arbeidsoppgavene og behovene deres. De mer tradisjonelle teknologiselskapene opplever at teknologien vokser raskere enn noen gang. Teknologisk kompetanse er derfor noe som kommer til å bli mer etterspurt av alle bransjer og vi kommer til å trenge mange teknologer på alle utdanningsnivåer, mente daværende NHO-direktør Kristin Skogen Lund allerede i 2016 (Dalen, 2016). I 2019 skrev daværende næringsminister, Torbjørn Røe Isaksen, at Norge trenger flere teknologer da presset på teknologisk kompetanse øker (Isaksen, 2019). Dette er i tråd med tidligere forskning hvor Barney (1991) påpeker at humankapital er et av de viktigste ressursene virksomhetene har for å kunne skape konkurransefortrinn. Behovet for teknologisk kompetanse er derfor svært etterspurt, og kampen om de digitale hodene setter et press på arbeidsmarkedet.

Hvordan kan virksomheter jobbe for å tiltrekke og sikre seg de beste teknologitalentene? Når konkurransen om de digitale hodene er stor handler det om å skille seg ut som en attraktiv arbeidsgiver. Saratoga Institute (Assad, 2019) fant i sin undersøkelse ut at 89 prosent av arbeidsgivere mener grunnen til at arbeidstakere heller går til konkurrenten, er fordi konkurrenten tilbyr en høyere lønn. Mens 88 prosent av arbeidstakerne selv mente at lønn ikke er den avgjørende faktoren i valg av arbeidsplass. Dette er et eksempel som viser hvor viktig det er at arbeidsgivere har en grunnleggende forståelse for studenters preferanser i valg av arbeidsplass i dag. Arbeidsgiver og arbeidstaker må spille på de samme faktorene for å finne hverandre og lykkes. Sitatet under viser at mange jobbsøkere ser på en jobb først og fremst som en mulighet til å komme seg videre i arbeidslivet. Noe som blir bekreftet av våre respondenter senere i denne studien.

“Vi må innse at talentene er ute etter en reise, ikke en jobb for livet. Første jobb er første etappe - ikke hele reisen.” - Kaspersen, Dagens Næringsliv, 2009

1.1 Oppgavens problemstilling og formål

Denne oppgavens mål er å undersøke hva som motiverer studenter til å velge en arbeidsplass fremfor en annen. Hva skal til for at et teknologitalent skal oppfatte en virksomhet som

attraktiv? Hvilke faktorer er viktigst i valget av arbeidsplass? Ved å se dette i sammenheng med begrepet *employer branding* forsøkes det å oppnå en forståelse av hvordan virksomheter kan tiltrekke seg teknologisk kompetanse. Problemstillingen er sammenfattet som følgende:

Hva vektlegger teknologistudenter i valget av en fremtidig arbeidsplass, og hvordan kan studentenes preferanser knyttes til employer branding?

1.2 Oppgavens disposisjon og avgrensning

Studien vår er todelt da vi først ønsker å belyse hvilke faktorer som oppfattes som viktig av teknologistudenter i valg av arbeidsplass. Senere i studien ønsker vi å se på resultatene vi får av preferanser opp mot hvordan virksomheter kan bruke employer branding til å tiltrekke seg teknologistudenter.

Ved å se på andre studier av attraktive arbeidsplasser og faktorer ved dem, ble det vurdert relevant å undersøke hvilke motivasjonsfaktorer som motiverer til beslutning. Under motivasjonsteorien belyses hvilke behov og forventninger som kan føre til motivasjon. Herzbergs to-faktorteori gir oversikt over ulike jobbegenskaper som anses representable for hva som undersøkes mer inngående.

En stor inspirasjon for den aktuelle studien er Universum sin undersøkelse (2019) som rangerer Norges mest attraktive arbeidsplasser blant studenter. Undersøkelsen viste en oversikt over hvilke topp tre faktorer som opplevdes som de viktigste ved en arbeidsplass. Resultatet viste at 71 prosent av studentene samlet sett verdsatte et godt arbeidsmiljø høyest. Videre kom respekt og lederens støtte for utvikling.

Teorien som blir presentert knyttet til employer branding retter seg mot hvordan virksomheter kan skape “attraction” (tiltrekkelse) og hvordan arbeidet må knyttes opp mot value proposition for å skape troverdighet og suksess over tid.

Videre er oppgaven avgrenset til å omhandle teknologistudenter i jobbsøkerprosessen. Teknologistudenter er en meget attraktiv gruppe i dagens arbeidsmarked, det er derfor ekstra spennende å se hva de vektlegger i valg av arbeidsplass. Det å innhente informasjon fra alle teknologistudenter, eller alle øvrig jobbsøkere med

teknologisk bakgrunn i arbeidsmarkedet, ville blitt for omfattende. Derfor inkluderer oppgaven spesifikt studenter med teknologifag fra to ulike norske universitet og høyskoler.

1.3 Hva er status “der ute”?

For å belyse hensikten med oppgaven vår vil det være relevant å se på hva som er status i arbeidsmarkedet. Hvert år gjennomfører NAV en bedriftsundersøkelse som har til hensikt å se på hvilke forventninger bedrifter har i forhold til sysselsetting det kommende året. Videre ser de også på om bedriftene har mislykkes i å rekruttere arbeidskraft de siste tre månedene og om dette skyldes for få kvalifiserte søkere på stillingene. Resultatene av undersøkelsen viser at den estimerte mangelen på ingeniør- og IKT (Informasjon- og kommunikasjonsteknologi) kompetanse har økt kraftig fra 2016 til 2018 (Kalstø, 2019). Også Holden-utvalget, som er satt av regjeringen for å kartlegge Norges kompetansebehov for de neste årene, viser til at teknologisk kompetanse er helt nødvendig for den omstillingen verden står overfor (NOU 2019: 2, 133). IKT-Norge (2017) gjennomførte en kompetanseundersøkelse som viste at 38 prosent av respondentene svarer at de har ledige IT-stillinger de ikke har fått besatt i løpet av det siste året. En konsekvens av dette var at 42 prosent av de som ikke fikk besatt ledige IT-stillinger måtte si nei til ordrer. Finans Norge (2019) mener at 9 av 10 finansbedrifter forventer at digitaliseringen i samfunnet vil stille høye krav til kompetanse fremover, og at næringen vil etterspørre mer kompetanse på teknologi. Samtidig viser Digi til tall som viser at det er ca 9000 studieplasser innen teknologi hvert år. Det kan naturlig nok forventes en konkurranse om tilgang på kompetansen som finnes der ute, og ønske om å tiltrekke seg de beste teknologitalentene i hvert avgangskull. Hvilke strategiske verktøy virksomhetene benytter seg av for å tiltrekke seg talentene varierer, men employer branding er et verktøy som de siste årene har vokst og som mange satser på for å vinne teknologitalenter.

Employer branding er et verktøy som inngår i mange av de sentrale oppgavene i en HR-avdeling. Illustrasjonen som følger dette avsnittet er lånt fra Gjensidige og bidrar til å belyse employer branding. Gjensidige bekrefter også at behovet for teknologisk kompetanse er stort hos dem, og de jobber derfor målrettet med employer branding for å anskaffe teknologisk kompetanse. Illustrasjonen viser en reise fra A til Å for en ansatt i Gjensidige; det handler om å kommunisere et budskap om virksomheten og skape kjennskap. Det handler om gode rekrutteringsprosesser, gode “onboarding” prosesser, god ledelse og utvikling. Videre ønsker

en å skape tilhørighet og en god kultur. Målet er å bidra til en arbeidsplass hvor de ansatte blir naturlige ambassadører. Modellen som kalles “find, like, love” er et eksempel på hvilke oppgaver employer branding knyttes til. Som HR-studenter er derfor dette et veldig spennende område å sette seg inn i. Det handler om å tilegne seg en forståelse av hva som kan tiltrekke teknologistudenter.



Illustrasjon 1; Modellen er lånt av Gjensidige

1.4 Uttrykket employer branding

Employer branding ble for første gang omtalt av Tim Ambler og Simon Barrow i 1996 som “the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment and identified with the employing company”. Direkte oversatt vil det si pakken med funksjonelle, økonomiske og psykologiske fordeler gitt av sysselsetting og identifisert med selskapet. Etter det har begrepet employer branding fått en sterkere posisjon i organisasjonslivet. Backhaus og Tikoo (2004) mener at uttrykket har blitt en viktig del av HR-strategien, og at utviklingen av employer branding knyttes tett til rekrutteringen og jakten på de beste talentene. Samtidig som det er et verktøy for å beholde ansatte. Det å bygge humankapital, altså utvikle ferdighetene og kunnskapen til selskapets ansatte, er en av de viktigste ressursene for å skape konkurransefordeler (Barney, 1991). Formålet med employer branding er å skape en interesse fra potensielle søkere, samtidig som de eksisterende ansatte skal oppleve det verdifullt å jobbe i organisasjonen. Employer branding er en videreutvikling av det kjente og velbrukte uttrykket “branding” (Armstrong og Kotler, 2005). For markedsførere har branding av produkter vært et interessant område i flere tiår på grunn av

den effektive tilnærmingen og de tydelige resultatene det skaper (Alshathry, Clarke, Goodman, 2016). De amerikanske forskerne Armstrong og Kotler (2005) trakk paralleller mellom branding i markedsavdelingene og de ansatte som de mente skapte de største kostnadene og fortjenesten i virksomhetene. Armstrong og Kotler (2005) la derfor frem en teori om at organisasjoner burde behandle sine ansatte som kunder og se på dem som forbrukere av karriere og jobb. Videre mente de at man skulle se på de reelle kundene som fremtidige, potensielle ansatte. Branding er i denne sammenheng derfor ikke et begrep som bare handler om markedsføring av merkevaren til produkter man selger. Det handler også om å markedsføre merkevaren til arbeidsplassen. Sullivan (2002) mener at de virkelige vinnerne i employer branding og i jakten på talentene, vil bruke merkevarebygging av arbeidsplassen for å sikre suksess. For å bygge merkevare argumenterer Sullivan (2002) for at arbeidsplassen må skape verdier, teste dem og fremfor alt leve opp til dem. Employer branding handler med andre ord om å bygge en attraktiv merkevare av arbeidsplassen som fungerer som et psykologisk bånd mellom virksomheten og de ansatte.

Kapittel 2: Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet presenteres det teoretiske rammeverket som er veiledende for den videre analyse og tolkning. For å svare på problemstillingen anses det relevant å se nærmere på motivasjonsteori gjennom behovsteori, kognitiv forventningsteori og Herzbergs to-faktorteori som gir innsikt i ulike jobbegenskaper. Avslutningsvis vil vi ta for oss employer branding og belyse hvordan dette kan brukes for å skape tiltrekning. Denne teorien er ment å være relevant for hvordan employer branding er knyttet til teknologistudentenes preferanser av jobbegenskaper. Hensikten med ovennevnte er å kunne drøfte i oppgavens diskusjonsdel om hvordan virksomheter kan bruke employer branding som et verktøy til å kunne tiltrekke seg teknologistudenter gjennom deres preferanser.

2.1 Motivasjon

Motivasjon er betegnelsen på hvilke drivkrefter som får oss til å handle, og betyr direkte oversatt “bevege”. Begrepet forklarer retning i atferd og sier derfor noe om hvorfor vi beveger oss mot et spor fremfor et annet (Kaufmann og Kaufmann 2015, 113). Einarsen og Skogstad (2014, 69) definerer motivasjon som “psykologiske prosesser som igangsetter, styrer og opprettholder atferd”. I motivasjonspsykologien er det vanlig å skille mellom ulike teorier (Einarsen og Skogstad 2014, 69). Vi har plukket ut noen som vi mener er relevant for problemstillingen. De vil bli beskrevet kortfattet i avsnittene under.

2.1.1 Behovsteori

Behovsteorier om motivasjon har lang tradisjon i psykologien (Kaufmann og Kaufmann, 2015, 114). Teorien har til hensikt å komme frem til et sett med grunnleggende behov som utløser atferd som motiverer mennesker til å handle (Kaufmann og Kaufmann 2015, 114). Behovsteorier kan anses som en kilde som kan si noe om hva som kan tenkes å virke motiverende under bestemte betingelser (Einarsen og Skogstad 2014, 71). Einarsen og Skogstad (2014) vektlegger at mennesker har behov som må tilfredsstilles, og at man derfor tiltrekkes av situasjoner der behovstilfredsstillelsen skjer mest effektivt. Dette kan forklare hvorfor noen bedrifter er mer populære arbeidsplasser enn andre, og derfor har best tilgang på talenter (Einarsen og Skogstad 2014, 71). Det handler om å møte studentenes behov for å tilfredsstille de.

Jacobsen og Thorsvik (2016, 253) understreker at behovene til mennesker er ulike, og at motivasjonsfaktorene også vil variere mellom individer. De amerikanske forskerne Edward Deci og Richard Ryan skiller mellom indre og ytre motivasjon som også støtter Jacobsen og Thorsvik sine oppfatninger (Kaufmann og Kaufmann 2016, 129). De ser på indre motivasjon knyttet til følelsen av å gjøre noe riktig, utvikle seg som menneske og å bruke tillærte ferdigheter som gir en form for belønning som dekker viktige behov (Jacobsen og Thorsvik 2016, 253). Ytre motivasjon er belønning man får for å gjøre en god jobb, men målet er ikke jobben i seg selv, men premien eller det man kan få eller oppnå for å utføre jobben. Eksempler på dette kan være belønning i form av penger (lønn), status eller muligheten til å bli forfremmet til en høyere stilling i organisasjonen. Ytre motivasjon kan også oppfattes symbolsk og som en gest fra sjefen eller som en takk for godt utført arbeid. Ytre motivasjon trenger ikke alltid å være relatert til jobb og penger. Det kan også være at du får en god middag som premie etter en lang tur på fjellet. Da er det ikke fjellturen som motiverer deg, det er premien du får når du kommer frem. Denne typen motivasjon kan på enkelte virke sterkt motiverende (Jacobsen og Thorsvik 2016, 253).

Deci og Ryan har undersøkt basale psykologiske behov innen motivasjonsforskning og har foreslått at det er tre sentrale behov som mennesker ønsker å tilfredsstille i arbeidslivet for å føle motivasjon (sitert i Hetland og Hetland 2009, 145). Første behov handler om autonomi. Behovet vektlegger at den ansatte selv skal kunne ta initiativ til egne handlinger og utføre

oppgaver med selvbestemmelse. Autonomi vil i denne forstand gi den ansatte muligheten til å dyrke egne interesser og preferanser i den grad det er mulig. Denne faktoren kan i jobbsammenheng gi mulighet til å velge oppgaver som kan oppleves som meningsfulle. Neste behov Deci og Ryan har kommet frem til er kompetanse. Behovet for å bruke egen kompetanse og oppleve mestring på arbeidsplassen er et viktig behov som mange ønsker å tilfredsstille. Siste behov som trekkes frem av Deci og Ryan er behovet for tilhørighet. Dette innebærer for eksempel behovet vi har for å knytte sosiale bånd med kolleger (Hetland og Hetland 2009, 144-145).

2.1.2 Kognitiv forventningsteori

Forventningsteorien ble utviklet av professor Victor Vroom ved Yale School of Management i 1964 (Vroom, 1964). Teorien hans viste at ansatte var mer motiverte for å arbeide når forventningene til jobben ble oppfylt, noe som bekreftes av Kaufmann og Kaufmann (2015, 122). I kognitiv forventningsteori pekes det på tre typer subjektive forestillinger som er viktige for de ansattes innsats i jobben. Disse er *forventning*, *ytelse* og *belønning* som motiverer menneskene i organisasjonen med hensyn til egen *innsats*, *instrumentalitet* og *valens*. Kaufmann og Kaufmann (2015, 123) mente at det var et multiplikativt forhold mellom de grunnleggende elementene innsats, instrumentalitet og valens, og at dette henger tett sammen med forventningen til jobben, hvordan man presterer og belønningen. Ergo, dersom et av elementene ikke er til stede hjelper det ikke at skåren på de to andre elementene er høye, da den samlede motivasjonen fortsatt blir null. Kaufmann og Kaufmann (2015, 123) mener derimot at det er tvilsomt at den totale motivasjonen forsvinner helt dersom et av grunnelementene har null verdi.

Når teknologistudenter definerer hva som er viktig for dem i en fremtidig jobb skaper det en subjektiv forventning til den fremtidige jobben (Kaufmann og Kaufmann 2015, 121). Ettersom studentene på lik linje med andre mennesker, kan sies å være bevisste og rasjonelle beslutningstakere handler det om at de bruker den informasjonen de har tilgjengelig som grunnlag for sine valg (Kaufmann og Kaufmann 2015, 120). I kognitive teorier beskrives det at mennesker blir motiverte av arbeidet dersom de er i stand til å oppnå det de ønsker å få ut av jobben sin (Kaufmann og Kaufmann, 2015, 120). Den skapte forventningen kan sies å være en forestilling om hvilke konsekvenser jobben vil få for ønsker om belønning. Teorien fokuserer på forventninger om at man skal få "lønn for strevet" noe som gjør at teorien

forutsetter at insentiver vil gi en positiv effekt på ytelser (Kaufmann og Kaufmann 2015, 123). Her er det viktig å være bevisst på at belønning er subjektivt og at ulike mennesker appellerer til forskjellig type belønning, på samme måte som mennesker også har ulike behov. Dette bekreftes av Kaufmann og Kaufmann (2015, 121) som argumenterer for at insentiver kan være hva som helst som er egnet for å fremme et individs motivasjon for jobben. Med insentiver menes i denne sammenhengen stimulerende tiltak for å styrke motivasjonen for arbeidet på en god måte.

2.1.3 Herzberg to-faktorteori

Den situasjonsbestemte motivasjonsteorien argumenterer for at enkelte egenskaper ved jobben og arbeidsplassen vil være avgjørende for motivasjon og jobbbprestasjoner (Kaufmann og Kaufmann 2015, 138). Disse egenskapene blir omtalt i ulike jobbkarakteristikamodeller. I vår oppgave velger vi å se nærmere på Herzbergs to-faktorteori (Herzberg, Mausner og Snyderman, 1959). Denne teorien er et av de mest innflytelsesrike bidragene som har lagt grunnlaget for moderne tenkning om trivsel på arbeidsplasser (Jacobsen og Thorsvik 2016, 260). I den aktuelle oppgaven om hva teknologistudenter vektlegger mest i valget av en fremtidig arbeidsplass anses det derfor som relevant å ta utgangspunkt i jobbegenskapene som belyses av Herzberg to-faktorteori. Vi vurderer denne teorien som overførbar til faktorene som vektlegges i valg av arbeidsplass. To-faktorteorien er delt opp i to grunnleggende dimensjoner: *motivasjonsfaktorer* og *hygienefaktorer* (Kaufmann og Kaufmann 2015, 138).

Motivasjonsfaktorene omhandler arbeidsoppgavene og kan bidra til økt trivsel på arbeidsplassen, samtidig som de kan brukes til å motivere de ansatte til å yte bedre (Jacobsen og Thorsvik 2016, 260). Motivasjonsfaktorer er egenskaper som skaper trivsel når de er til stede, men fører ikke nødvendigvis til mistrivsel når de ikke er til stede (Kaufmann og Kaufmann 2016, 138).

Hygienefaktorene bør ligge til grunn å omhandler arbeidsmiljøet og hvordan de ansatte blir behandlet (Jacobsen og Thorsvik 2016, 260). Hygienefaktorene kan skape mistrivsel dersom de ikke er til stede, men ikke nødvendigvis trivsel når de er til stede (Kaufmann og Kaufmann 2016, 138). Faktorene under er eksempler på henholdsvis motivasjons- og hygienefaktorer.

2.1.4 Motivasjonsfaktorer

Prestasjoner

For at motivasjonen og mestringsfølelsen skal øke, må arbeidstakeren ha mulighet til å ferdigstille arbeidet på en suksessfull måte og se resultatet av eget arbeid. Dette fører til økt prestasjon mener Herzberg, Mausner og Snyderman (1993, 45).

Anerkjennelse

Anerkjennelse kan deles inn i positiv og negativ, hvor positiv anerkjennelse fører til mestingsfølelse og negativ anerkjennelse vil gi en følelse av misnøye. For å øke motivasjonen og prestasjonen til de ansatte er det viktig med anerkjennelse fra nærmeste ledere mener Herzberg, Mausner og Snyderman (1993, 46).

Selve arbeidet

Selve arbeidet omfatter hvilken eller hvilke følelser arbeidstakeren sitter igjen med etter at arbeidsoppgavene er gjennomført. Arbeidet vil oppfattes ulikt dersom oppgavene er variert, vanskelig, rutinepreget eller enkle (Herzberg, Mausner og Snyderman 1993, 46).

Ansvar

Det å få mer ansvar på jobben anses som en positiv faktor. Herzberg, Mausner og Snyderman (1993, 47) mener også at det kan oppleves negativt å få mindre ansvar. Hvor mye eller lite ansvar den ansatte trives med kan ha individuelle forskjeller. Man kan gi arbeidstakere personlige ansvar slik at individet får større kontroll over ansvar for sine individuelle jobbhandlinger (Kaufmann og Kaufmann 2015, 123).

Personlig utvikling

Personlig vekst innebærer muligheten for personlig utvikling og å få nye perspektiver i stillingen. Den personlige veksten inkluderer også personlige egenskaper i sitt yrke og muligheter for å lære seg noe nytt for å fremme videre karriere. Med karriere mener Herzberg, Mausner og Snyderman (1993, 45) ikke bare å klatre oppover i systemet, men like mye på tvers av organisasjonen for å tilegne seg mer erfaring og dypere kompetanse.

2.1.5 Hygienefaktorer

Arbeidsbetingelser

Denne faktoren viser hvordan arbeidsforhold som er lagt til grunn på arbeidsplassen kan ha en virkning. Hvordan lys, lyd, temperatur og verktøyene er lagt frem for å fremme et godt arbeidsmiljø (Herzberg, Mausner og Snyderman 1993, 48). Dette kan sees i sammenheng med vårt studiet, og kan dermed omfatte ny teknologi som en aktuell arbeidsbetingelse.

Lønn og sikkerhet

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013, 262) har lønn blitt et statussymbol og ikke bare et nødvendig gode. Men ifølge Herzberg faller lønn og sikkerhet i jobben inn under hygienefaktorer, som vil si at det fører til mistriksel om det er borte, men ikke nødvendigvis trivsel om det er til stede (Jacobsen og Thorsvik 2016, 261).

Lederens kompetanse og lederstil

Herzberg mener lederens kompetanse og lederstil som en hygienefaktor som må være til stede for ikke å skape mistriksel (Jacobsen og Thorsvik 2016, 261). Et eksempel på en lederstil kan være å ha en leder som gir slipp på den direkte kontroll og legger vekt på at den ansatte har nok kunnskap til å bli mer selvstendig (Kaufmann og Kaufmann 2015, 139).

De mellommenneskelige relasjonene

Ved et dårlig forhold mellom de ansatte vil dette føre til mistriksel (Herzberg, 1993, 48). Om forholdet er bra er dette en faktor det ikke legges særlig vekt på og blir ikke nødvendigvis sett på som en gode i følge Herzberg (Herzberg, Mausner og Snyderman 1993, 48).

Privatliv

Denne faktoren går ut på å ha respekt for den ansattes privatliv. Her vektlegger Herzberg, Mausner og Snyderman (1993, 48) også viktigheten ved å tilrettelegge for den ansatte slik at det er mulig å kombinere jobb og familieliv/privatliv. Hvordan forhold ved arbeidet som påvirket privatlivet og den fritiden den ansatte har mener Herzberg (1993) ikke fører til trivsel om det er til stede men mistriksel om det er fraværende (Jacobsen og Thorsvik 2016, 261).

Status

Faktoren status mener Herzberg, Mausner og Snyderman (1993, 49) er fordeler eller frynsegoder i jobben, som for eksempel en egen sekretær eller andre goder knyttet til jobben. Herzberg mener at denne faktoren vil føre til mistriksel om den ikke er tilstede, men ikke

nødvendigvis til trivsel om det er status knyttet til den aktuelle arbeidsplassen (Jacobsen og Thorsvik 2016, 261).

2.1.6 Svakheter ved Herzbergs tofaktorteori

Til tross for at Herzbergs metode er mye brukt i organisasjonsforskning, er det også flere forskere som stiller seg kritisk til metoden (Jacobsen og Thorsvik 2016, 262). Blant annet er det blitt kritisert at metoden ble utarbeidet ved bruk av selvrappotering fra respondenter hvor de beskrev hva de opplevde at skapte tilfredshet og hva som skapte misnøye. Jacobsen og Thorsvik (2016, 262) påpeker at dette kan sies å skape et usikkerhetsmoment fordi individer ofte skylder på omgivelsene sine når de ikke lykkes med noe, fremfor å stille seg kritisk til egen innsats. Det er også noen enkelte jobbegenskaper som har blitt satt i et kritisk lys (Jacobsen og Thorsvik 2016, 262). Faktoren som synes å ha vært gjenstand for mest kritikk er lønn. Sammenfattet går kritikken ut på at Herzberg kun viser til lønn som en hygienefaktor og ikke kobler den opp til motivasjon. Videre pekes det på at Herzbergs to-faktorteori heller ikke har tatt hensyn til den symbolske verdien økonomi kan ha for enkelte og ofte den eneste faktoren for å vise takknemlighet for utført arbeid (Jacobsen og Thorsvik 2016, 262). På den andre siden støtter nyere forskning Herzberg på at den sterkeste motivasjonsfaktoren ikke er knyttet til lønn, men heller hvordan arbeidet er utformet. Det har i senere tid blitt lagt mer vekt på selve arbeidsorganiseringens motivasjonspotensiale (Jacobsen og Thorsvik 2016, 262). Dette i betraktning, er man oppmerksom på at to-faktorteorien ble publisert i 1959, og det kan dermed antas at det har tilkommet endringer i betingelser i arbeidsmarkedet, noe som eksempelvis kan illustrere nytilkomne studieretninger innen teknologifaget som ikke eksisterte den gang. Samtidig er Herzbergs to-faktorteori en stadig hyppig sitert kilde og faktorene vurderes derfor fortsatt til å være en relevant studie å gjennomgå.

2.2 Employer branding

For å belyse hvordan studentenes preferanser av jobbegenskaper kan brukes av virksomheter til å tiltrekke seg teknologisk kompetanse, vil neste område i det teoretiske rammeverket se nærmere på employer branding. Vi ser det som hensiktsmessig å gjøre rede for forskjellen på intern- og ekstern employer branding, og hvordan det kan brukes til å tiltrekke og beholde teknologisk kompetanse. Senere vil vi gå dypere inn i og forklare employer value propositions.

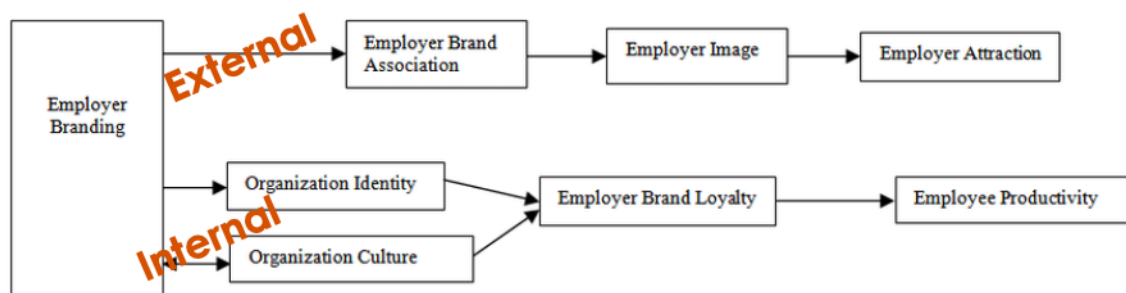
2.2.2 Intern og ekstern employer branding

Employer branding innebærer å markedsføre virksomheten både internt og eksternt (Backhaus og Tikoo, 2004). Ved intern og ekstern employer branding følger det to ulike prosesser. *Illustrasjon 2* viser hvordan prosessene foregår og hvordan virksomheter kan oppnå *employer attraction* og *employee productivity*.

Ekstern employer branding beskriver hva bedriftene gjør utad for å tiltrekke seg de kandidatene man ønsker å anskaffe. Potensielle kandidater har ikke alltid tilgang til informasjon om hvordan det er på innsiden i organisasjonen, men vi antar likevel at de har klare meninger på hva som kvalifiserer noe som en god arbeidsplass. En betydelig faktor for å lykkes med ekstern employer branding er å ha gode ambassadører for organisasjonen. Viktigheten av å ha et godt rennomeé og bli omtalt på en positiv måte, kan være en stor fordel når mange organisasjoner konkurrerer om de beste hodene. Men som tidligere nevnt, vil dette ikke kunne skje dersom organisasjonen ikke har forankret aktivitetene sine godt nok i verdiene (Sullivan, 2002).

Intern employer branding handler om å bygge en attraktiv arbeidsplass som er unik for de som jobber der, og som er vanskelig å etterligne for andre virksomheter (Backhaus og Tikoo, 2004). Hvis intern employer branding utføres på en god måte, kan det føre til lavere turnover (mindre gjennomtrekk av ansatte) og at de ansatte blir lengre i bedriften. Sullivan (2002) mener at det handler om å videreføre arbeidsplassens egenskaper og verdier i rekrutteringsprosessen og integrere de som en del av organisasjonskulturen. Målet med intern employer branding er å utvikle en humankapital som føler en forpliktelse for å følge like verdier og arbeide sammen for å forme organisasjonens mål (Amber og Barrow, 1996).

For å videre belyse problemstillingen om hva teknologistudenter vektlegger i valg av fremtidig arbeidsplass, vurderes det relevant å se nærmere på hva Backhaus og Tikoo (2004) sin teori sier om hva som kan bidra til å skape employer attraction.



Illustrasjon 2, employer branding Framework, Backhaus og Tikoo, 2004

2.2.3 Employer attraction

Employer attraction handler om å tiltrekke seg arbeidstakere til organisasjonen, og er forankret i ekstern employer branding (Backhaus og Tikoo, 2004). Illustrasjonen (2) viser at *employer brand association* og *employer image* må ligge til grunn for å skape employer attraction. Det vil si at tiltrekningen er forankret i assosiasjonen og “imaget” arbeidstakere og arbeidssøkere har av virksomheten. Prosessen for tiltrekning starter med at den potensielle ansatte assosierer arbeidsgiveren med noe, før man videre danner seg et bilde av arbeidsplassen. For virksomheten er det derfor viktig at de definerer value proposition (medarbeiderløftet) fra innsiden av organisasjonen og kommuniserer verdsettene på en troverdig måte (Backhaus og Tikoo, 2004). Slik kan de potensielle arbeidstakerne få et bilde av virksomheten som samsvarer med virksomhetens plassering i arbeidsmarkedet. Employer attraction kan føre til en sterk tilknytning og tilhørighet til en spesifikk virksomhet, og det er gjennom denne prosessen at virksomheten har lettere for å tiltrekke seg nye talenter (Backhaus og Tikoo, 2004).

2.2.4 Value proposition

Konseptet value proposition kommer opprinnelig fra markedsføringsfeltet og har i utgangspunktet blitt definert som løftet en selger gir til sine kunder (Sengupta, Bamel og Singh, 2015). På norsk omtales uttrykket som medarbeiderløftet og er et strategisk verktøy organisasjoner kan bruke for å definere arbeidsplassen som noe unikt for eksisterende og potensielle ansatte (Sengupta, Bamel og Singh, 2015). I arbeidet med employer branding må budskapet være forankret i verdiene til organisasjonen. Det som blir kommunisert ut fra organisasjonen bør stemme overens med det som faktisk blir praktisert innad på arbeidsplassen (Rousseau, 1995). Direkte overført kan det sies at selgeren blir arbeidsgiveren og kunden er de ansatte. Value proposition blir derfor det helt sentrale budskapet man ønsker

å kommunisere til potensielle kandidater gjennom et godt employer brand (Sullivan, 2002). Med andre ord handler det om å kommunisere “en pakke” som følger med virksomheten som fremmes som konkurransefortrinn. Det er derfor vesentlig å sørge for at man formidler verdier som faktisk praktiseres til daglig (Sullivan, 2002). Eksempler på dette kan være *et godt arbeidsmiljø, karriere- og utviklingsmuligheter, internasjonalt miljø, autonomi* eller *tydelig balanse mellom jobb og fritid* eller lignende (Kaufmann og Kaufmann 2015, 139). Potensielt kan noen av disse jobbegenskapene gi den ansatte følelsen av å ta et riktig valg, der arbeidsplassen gir tilhørighet og er i tråd med egne verdier. Ved å gi en kandidat denne informasjonen øker man sjansen for å tiltrekke seg en kandidat som vil trives i stillingen og på arbeidsplassen (Rousseau, 1995).

Kapittel 3: Metode

I følgende kapittel gjennomgås oppgavens metodiske tilnærming og begrunnelse for valg av metode, forskningsdesign, utvalg og datainnsamling. Det vil også bli redegjort for gjennomføringen av undersøkelsen og tanker vi har hatt rundt etikk og kvalitet. Metode er en strategi for å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten (Jacobsen 2015, 15). I praktisk betydning er det et hjelpemiddel som brukes i forskerrollen for å samle empiri om virkeligheten på en hensiktsmessig måte å besvare problemstillingen vår;

Hva vektlegger teknologistudenter i valget av en fremtidig arbeidsplass, og hvordan knyttes dette til employer branding?

3.1 Kvalitativ metode

Under samfunnsvitenskapelig metode skilles det mellom kvantitativ og kvalitativ metode. En kvantitativ tilnærming ser på årsakssammenhenger og kvantifiserbare tall som kan omkodes til data. Mens en kvalitativ tilnærming handler om fortolkning, motiver og menneskelig erfaring (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 27). Samfunnsforskere erkjenner at begge tilnærmingene er nødvendig for en sammensatt forskning (Tjora 2018, 24). Med utgangspunkt i problemstillingen vår har vi valgt å benytte en kvalitativ tilnærming på forskningen vår. Problemstillingen ønsker å belyse hva studenter vektlegger i valg av en fremtidig arbeidsplass, og kvalitativ metode anses som relevant da det kan gi en fyldigere forståelse og sier noe om spesielle kjennetegn eller egenskaper av et fenomen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 28). Argumentasjonen knyttet til hvorfor vi utelukker å bruke

en kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ tilnærming vurderes til oppgavens tidsavgrensning, arbeidet med å innhente en stor nok datamengde for å sikkert kunne si noe om årsakssammenhenger og forståelse. Problemstillingen vår reiser spørsmål om hva teknologistudenter vektlegger i valg av en fremtidig arbeidsplass, og respondentenes egne beskrivelser og forståelse av dette vil derfor være et relevant datagrunnlag å innhente.

3.2 Fenomenologisk forskningsdesign

Et forskningsdesign skal legge et grunnlag for å besvare problemstillingen (Askheim og Grenness 2008, 12). Hva slags design en studie benytter bør avhenge av hvor mye kunnskap som finnes om temaet fra før av og hvilke ambisjoner man har. Askheim og Grenness (2008, 68) skiller mellom tre ulike forskningsdesign; eksplorativt, deskriptivt og kausalt design. Eksplorativt design undersøker og opparbeider en dypere forståelse av et fenomen det finnes lite kunnskap om (Askheim og Grenness 2008, 68). Med utgangspunkt i problemstillingen vår er dette et design som kan legge et solid grunnlag for besvarelse.

Teoretisk fortolkning i eksplorativt design kan utgå fra flere perspektiver; *fenomenologisk, case, etnografisk* eller *grounded theory*. I vår forskning har vi tatt utgangspunkt i fenomenologisk forskning. Dette perspektivet bygger på begrepet fenomenologi som er antakelsen om at virkeligheten kan beskrives ut fra hvordan folk opplever den (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 172). Siktemålet i fenomenologisk forskning er å kartlegge den subjektive realitet, der respondentenes egne beskrivelser, erfaringer og forståelse av et fenomen forskes på (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 78).

3.3 Datainnsamling

Arbeidet med å innhente data er et viktig steg i fenomenologisk design. Valget stod mellom metodene individuelle dybdeintervjuer eller fokusgruppeintervjuer. Da ingen av oss har noe dypere kunnskap om teknologistudenters preferanser, var det ønskelig å komme i kontakt med flest mulig teknologistudenter for å innhente så mye informasjon som mulig. Vi ønsket også å få i gang en diskusjon om temaet og valget falt derfor på fokusgruppeintervjuer i stedet for individuelle dybdeintervjuer.

3.3.1 Fokusgruppeintervju

For å kartlegge hva teknologistudenter vektlegger i valget av fremtidig arbeidsplass, og hvordan det kan knyttes til employer branding ønsket vi å skape diskusjon og refleksjon gjennom fokusgrupper. Intervju med fokusgrupper som metode har som formål å belyse holdninger, meninger og erfaringer innad i gruppen, samtidig som metoden legger til rette for å fange opp meninger i interaksjonen som oppstår mellom respondentene (Tjora 2018, 123). Argumentasjonen knyttet til valg av fokusgruppeintervju forankres i målet om å få innsikt i teknologistudenters subjektive realitet (virkelighetsoppfatning) i valg av arbeidsplass. Fokusgruppeintervju kan potensielt gi mye dybdeinformasjon, og det vil gi respondentene mulighet til å ta opp temaer som vi nødvendigvis ikke har tenkt på. Dette igjen, kan være med på å styrke troverdigheten til funnene våre.

En form for gruppeintervju kan fremme trygghet i form av å være en del av et fellesskap og tilhørighet, noe som igjen kan fremme ærlige betraktninger og synergi som kan føre til stimuli av hverandre (Tjora 2018, 123). Samtidig gjør Tjora (2018, 124) oss oppmerksom på potensielle utfordringer ved å passe på at alle kommer til ordet, med ulike personligheter; dominanse hos enkeltindivider, samt sjenanse og usikkerhet hos andre. En annen utfordring med fokusgrupper kan være at samtalen beveger seg bort fra temaet (Tjora 2018, 124). Det er derfor hensiktsmessig at moderator jobber aktivt med å inkludere alle i samtalen og bruke intervjuguiden aktivt. Siden det kan oppstå utfordringer med at noen respondenter dominerer gruppen i større grad enn andre, må arbeidet med fortolkning og analyse derfor også ta hensyn til at sterke meninger ikke er synonymt med “en felles enighet” (Tjora 2018, 124).

3.3.2 Strategisk utvelgelse

Hovedregelen for utvalg i kvalitative intervjustudier er at respondentene uttaler seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet (Tjora 2018, 130). I planleggingen av rekrutteringen av respondenter benyttet vi oss av et strategisk utvalg basert på studieretning; IT- og teknologistudier ved universitet og høyskoler i Norge. For å innhente respondenter ble linjeforeninger og studentforeninger ved ulike universitet og høyskoler kontaktet og spurt om å bistå med å komme i kontakt med aktuelle studenter. Videre spurte de studentene som sa seg villig til å bli med, sine medstudenter om de kunne tenke seg å bli med. Denne metoden for å rekruttere respondenter kalles for snøballmetoden (Tjora 2018, 135). Uten å kunne tilby kompensasjon opplevde vi at det gikk litt trått i starten, men etter en stund lyktes vi med å

komme i kontakt med nok studenter til å danne tre fokusgrupper med 4-5 respondenter i hver gruppe.

Andre egenskaper som alder, kjønn, etnisitet og lignende ved respondentene ble ikke vurdert som relevante for studien. En tidlig utfordring i prosessen var at rekrutteringen av respondentene var tidkrevende da man som moderator ikke skal ha kjennskap til intervjuobjektene, noe som igjen utelukker bruk av egne nære kontakter for rekruttering. Dette er fordi man ønsker å sikre høyest mulig grad av validitet og reliabilitet, ref. kapittel 3.5.1 og 3.5.2 (Tjora, 2018). Et positivt aspekt ved den tidlige utfordringen knyttet til rekrutteringen, var at det opplevdes lettere å opparbeide tillit ved å gjennomføre intervjuer i mini-fokusgrupper. Krueger (1994; Tjora 2018, 124) viser til grupper med 3-4 deltakere. Dette er også et valg som støtter tidsperspektivet av forskningen vår med tanke på gjennomføring av intervjuer, transkribering og analyse.

Det ble gjennomført tre mini-fokusgruppeintervjuer hentet fra to ulike skoler i Norge. Hver gruppe bestod av 4-5 respondenter, og intervjuene ble gruppert etter hvilken skole respondentene gikk på, da dette var mest praktisk for gjennomføring og planlegging. Gruppe 1 og 2 var fra Høyskolen Kristiania. Gruppe 1 bestod av fire personer i alderen 24-28 år. De studerte frontend utvikling, mobilutvikling og spillutvikling. Gruppe 2 bestod av fem personer i alderen 22-24 år. De studerte henholdsvis programmering og intelligente systemer. Den tredje gruppa var fra NTNU Trondheim og besto av fem personer i alderen 21-23 år. Denne gruppen studerte industriell økonomi og teknologiledelse med datateknologi som hovedretning.

3.3.3 Intervjuguide

Det ble utarbeidet en intervjuguide for å strukturere intervjuprosessen (Tjora 2018, 260). Intervjuguiden ble aktivt brukt under intervjuene, og var ment for å gi oversikt over temaene i studien og spørsmålene som skulle stilles underveis i intervjuene (Tjora 2018, 153). Den var bygd opp slik at vi innledningsvis stilte noen åpningsspørsmål for å få igang samtalen. Deretter ble åpne spørsmål stilt om hva respondentene vektla som viktige og mindre viktige egenskaper ved en fremtidig arbeidsplass. Etter ovennevnte beveget intervjurunden seg mot hovedspørsmålene knyttet til Herzbergs jobbegenskaper. I gjennomførelsen av dette valgte vi å legge frem et ark (vedlegg nr.3) med oversikt over de 11

jobbegenskapene. Dette arket hadde til hensikt å gi respondentene oversikt og muligheten til å snakke fritt rundt jobbegenskapene som de vektla. Avslutningsvis fikk respondentene mulighet til å legge til noe hvis de mente det var noe som ikke kom godt nok frem underveis, eller om det var andre faktorer enn de 11 vi la frem som de anså som avgjørende.

Det ble gjennomført semistrukturerte fokusgruppeintervjuer slik at alle jobbegenskapene skulle bli berørt, samtidig som det åpnet for at respondentene selv kunne snakke fritt og ta opp andre jobbegenskaper som vi ikke allerede hadde inkludert i intervjuguiden. Hensikten var å få et godt sammenligningsgrunnlag og at alle intervjuene skulle ha et likt utgangspunkt, samtidig som vi ville ha et levende intervju og få frem de ulike synspunktene (Skorstad 2015, 98-99).

3.3.4 Pretest

Det kan være fordelaktig å teste ut intervjuguiden på en gruppe før man gjennomfører selve intervjuet. Formålet med en pretest er å teste ut intervjuguiden for å sikre at spørsmålsformuleringene gir svar på det man ønsker. Et annet viktig moment ved pretest er å kunne trekke ut de mest essensielle spørsmålene og eliminere overflødige spørsmål (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 292). Gruppen man velger å utføre pretest på bør ligne på intervjuobjektene så det blir så virkelighetsnært som mulig (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 292).

Arbeidet med å rekruttere teknologistudenter til denne studien var som nevnt utfordrende og for å sikre fremdrift i prosessen ble det derfor besluttet å gjennomføre en pretest på en gruppe fra en annen studieretning. Fremgangsmåten gikk ut på å samle en liten gruppe studenter og gjennomgå spørsmålene fra intervjuguiden. Etter pretesten var gjennomført fikk gruppen kommentere de ulike spørsmålene, og gav uttrykk for om noe var uklart eller vanskelig å forstå. Det kom også klart frem hvilke spørsmål som skapte mest engasjement og gav en indikasjon for hvilke spørsmål som var mest relevante. Pretesten ga også en pekepinn på hva som kunne bli utfordringen i de kommende intervjuene; nemlig at alle skal få komme til ordet. Underveis i pretesten ble det også tydelig at enkeltindivider i intervjugruppene kan bli dominerende og få mye taletid, som igjen tydeliggjorde behovet for at man som moderator er bevisst på å fordele ordet i gruppene.

3.3.5 Gruppedynamikken

I gjennomføringen av intervjuene våre brukte vi en moderator til å styre ordet ved hjelp av intervjuguiden, mens vi hadde en annen til å sitte i bakgrunnen av rommet for å skrive referat og notere interaksjonen i gruppen.

Gruppedynamikken under intervjurundene opplevde vi som variert. Første gruppe hadde høyest snittalder og samtlige respondenter i gruppen hadde arbeidserfaring, noe som gjenspeilet seg i svarene vi fikk. Under andre intervju opplevde vi at respondentene ikke var like reflekterte som respondentene i første intervju var. Dette var fordi respondentene i det andre intervjuet fremsto som om de generelt hadde mindre meninger om hva de så for seg som avgjørende faktorer for hva de vektla som gode egenskaper ved en arbeidsplass. Denne gruppa hadde en lavere snittalder og flertallet av respondentene hadde lite eller ingen arbeidserfaring fra før. Gruppedynamikken var noe dårligere i dette intervjuet, og moderator måtte jobbe jevnt under hele intervjuet for å inkludere og engasjere alle i samtalen. Det tredje intervjuet var med gruppa fra Trondheim og måtte gjennomføres over internett siden omstendighetene var som de var med tanke på Covid-19. Vi opplevde at utfordringen med å gjennomføre et fokusgruppeintervju over internett var at det var lett å snakke i munnen på hverandre, og vanskeligere for moderator å utfylle rollen sin. Likevel var dette en gruppe vi opplevde at hadde god dynamikk og de satte i gang gode diskusjoner på egen hånd. Denne gruppen hadde også underveis i studiet hatt kontakt med arbeidslivet, noe som kom tydelig frem underveis gjennom bruk av flere gode eksempler som de brukte for å sette ord på hva som opplevdes som viktig og mindre viktig i valg av arbeidsgiver.

3.4 Analyse av data

Da fokusgruppeintervjuene var gjennomført ble den innsamlede dataen organisert og kodet. Askheim og Grenness (2008, 146) viser at kvalitativ dataanalyse kan utføres i en tre-steps-prosess; beskrive, kategorisere og binde data til teori. Vi startet denne prosessen med å transkriberte de tre intervjuene. Vi trakk interaksjoner inn i transkriberingen ved å beskrive kroppsspråk og stemningen i rommet for å skape en helhet (Tjora 2018, 125, 173). De transkriberte dokumentene ble analysert og sentrale funn ble igjen notert ned. På denne måten opplevde vi å få oversikt over omfanget av innsamlet data. Neste steg var så å kategorisere dataene ved å knytte fargekoder opp mot Herzbergs 11 jobbegenskaper. I tillegg ble fargekoder for data som kunne knyttes til behovsteori og forventningsteori benyttet.

Underveis i kodingen ble det tydelig at enkelte jobbegenskaper var viktigere enn andre i respondentenes tenkte valg av fremtidig arbeidsplass, og disse egenskapene ble videre undersøkt i sammenheng med employer branding. Da oppgaven undersøker hva studenter vektlegger mest i valg av fremtidig arbeidsplass, valgte vi å ikke analysere de faktorene som fremkom som mindre viktige av respondentene. Arbeidet med å knytte dataene til teorien var omfattende og det vil alltid være risiko for å feilvurdere respondentenes meninger og vi diskuterte mye rundt denne prosessen. Vi fant det som en god løsning å samarbeide tett med å skrive denne delen av oppgaven. Vi brukte direkte utsagn, helhetsinntrykket vi satt igjen med og den fysiske interaksjonen fra intervjuene, til å trekke konklusjoner om hva studentene mener de vektlegger i valg av en fremtidig arbeidsplass.

3.5 Reliabilitet

Reliabilitet sier noe om hvor pålitelig og nøyaktig en data er, hvordan den er samlet inn og hvordan den er bearbeidet. Det finnes ulike måter å teste reliabilitet på og en mulighet er å gjenta undersøkelsen etter 2-3 uker, hvis resultatet blir det samme indikerer dette at vi kan stole på den dataen som er funnet og at det er høy grad av reliabilitet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 44). For å sikre reliabilitet i den aktuelle undersøkelsen valgte vi å gjennomføre en prestudie for å sikre at intervjuguiden ga svar på det vi lurte på og fungerte i praksis. Videre prøvde vi å skape en tillitsfull atmosfære ved å la respondentene få holde på ordet så lenge de ville uten at samtalens tema skle ut. Vi hadde et semistrukturert intervju for å skape trygge rammer, samtidig som det ga mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål på de punktene som lå til grunn for å besvare spørsmålet. Respondentene fikk prate fritt seg imellom og diskuterte hvilke momenter fra intervjuguiden som var viktigst for dem. Det ble brukt to moderatorer som igjen øker reliabiliteten (Tjora 2018, 122).

3.6 Validitet

Validitet sier noe om undersøkelsens gyldighet, altså om det vi måler er det vi tror vi måler. Et viktig moment når en bruker kvalitativ studie er hvor valid intervjuobjektene er, og hvorvidt en kan stole fullt ut på det de sier. En slik feilkilde er det viktig å være observant på og prøve å få frem de sanne meningene så langt det er mulig ved å skape tillit og trygge omgivelser (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 244). For å sikre validitet i praksis ble det blant annet tatt lydopptak, som ble brukt som grunnlag til transkriberingen. Dette for å gi en nøyaktig beskrivelse som mulig. Det er også lettere å få med seg alt når vi kan høre gjennom

flere ganger. Deretter leste vi nøye gjennom transkriberingen for å ivareta validiteten i prosessen.

3.7 Etikk og anonymitet

I samfunnsvitenskapelig sammenheng sier reglene om etikk noe om prinsipper og retningslinjer som gjelder i vurderinger om handlinger er riktige eller gale (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 89). Tilgang til sensitiv informasjon om respondentene må oppbevares og behandles med respekt og på forsvarlig måte. Respondentene må få vite om retten til å trekke seg fra studien når som helst, hvordan intervjuet blir oppbevart og slettet for å bevare deres anonymitet (Tjora 2018, 82). Dette var noe respondentene ble opplyst om i starten av intervjuet. Respondentene godkjente før vi gikk videre. Det er også viktig at respondentene føler seg trygge og opplever at de befinner seg i en kontekst de er komfortabel med. Et viktig etisk prinsipp blir å presentere data på en så virkelighetsnær og korrekt måte som mulig (Jacobsen 2015, 51). Dette ble i denne studien gjennomført gjennom å transkribere hvert fokusgruppeintervju på en så virkelighetsnær måte som mulig og samtidig bevare respondentenes anonymitet (Tjora 2018, 175). Dette ble gjort, og vi fikk tillatelse av samtlige respondenter til å oppgi studiested og studieretning, jobberfaring og alder i oppgaven vår.

3.8 Oppsummering av metodiske valg

Kategori	Valgt metode
Forskningsdesign	Eksplorerende
Metode	Kvalitativ metode
Tilnærming	Fenomenologi
Datainnsamling	Fokusgrupper
Struktureringsgrad	Semistrukturert

Kapittel 4: Resultater, analyse og diskusjon

I dette kapitlet presenteres resultatene fra intervjuene. Vi vil også diskutere de empiriske funnene opp mot oppgavens teoretiske rammeverk. For så å dermed trekke frem egne tolkninger og refleksjoner som vi anser som relevant for å svare på problemstillingen:

Hva vektlegger teknologistudenter i valget av en fremtidig arbeidsplass, og hvordan kan studentenes preferanser knyttes til employer branding?

4.1 Hva vektlegger nyutdannede teknologistudenter?

Den overnevnte teorien gjør rede for ulike motivasjonsfaktorer og viser til at behov og forventninger kan ha påvirkning på hvilke valg mennesker foretar seg. For å svare på problemstillingen vurderte vi det relevant å se nærmere på hvilke behov og hva studentene selv synes er avgjørende faktorer i valg av arbeidsplass. Under gruppeintervjuene brukte vi, som nevnt, Herzberg sine 11 jobbfaktorer som utgangspunkt for faktorer som kan være utslagsgivende i dette valget. Vi opplevde at flere respondenter uttrykte samme meninger, og at bakgrunnen for hvilke faktorer respondentene anså som avgjørende var ofte felles for flere av respondentene. Selv om det også var flere tilfeller hvor det var enkelte av respondentene som var uenige med flertallet. Under intervjuene fikk respondentene tildelt en liste over Herzbergs jobbegenskaper (vedlegg nr.3) hvor de fikk snakke fritt rundt hvilke faktorer de anså som mest og minst avgjørende i valg av arbeidsplass. Felles for gruppene var at faktoren *ansvar* ble nevnt som den minst viktige faktoren. *Lønn* var også en faktor som ble trukket frem flere ganger som mindre viktig, og flere av respondentene begrunnet dette ved at lønnsnivået allerede er høyt i bransjen. Det var også noen faktorer som gikk igjen i alle tre intervjuene som de mest avgjørende. Dette kom tydelig frem i et spørsmål om hvilke faktorer på Herzbergs liste respondentene ville trekke frem som de mest avgjørende i valg av fremtidig arbeidsplass. På listen er det totalt 11 faktorer, og faktorene som ble trukket ut som mest viktigste i samtlige intervjuer og dermed fikk størst oppslutning blant respondentene var følgende; *personlig utvikling, prestasjoner, anerkjennelse, lederens kompetanse og lederstil, mellommenneskelige relasjoner og status*. Ettersom disse faktorene antas å være de mest avgjørende i valget av fremtidig arbeidsplass, vil de bli diskutert nærmere nedenunder.

4.1.1 Personlig utvikling

Faktoren personlig utvikling ble tidlig i intervjuprosessen trukket frem som viktig. Flere respondenter begrunnet dette i muligheten for å fornye sin kompetanse. Personlig utvikling er en faktor som bekreftes av Herzberg, Mausner og Snyderman (1993) som mener at man ikke bare bør klatre oppover i systemet, men like mye på tvers av organisasjonen for å tilegne seg mer erfaring og dypere kompetanse. For å skape en personlig vekst eller utvikling er det hensiktsmessig for en leder å gi de ansatte anerkjennelse og mestringsfølelse i de arbeidsoppgavene de skal utføre (Herzberg, Mausner og Snyderman 1993, 46). Flere respondenter forklarte også at teknologiområdet er et fagfelt som kontinuerlig er i utvikling, og derfor mente de at utvikling var, og vil alltid være, en sentral faktor. Innledningsvis beskrev en av respondentene i gruppe 2 lojaliteten man kan føle på ovenfor arbeidsgiver hvis man blir satset på:

“Jeg tror selskap som er mer utviklingsorienterte er gøy. Hvis de satser på meg som person og min utvikling vil jeg kanskje ønske å være der i flere år. “

Respondent A i gruppe 1 trakk også frem rollebytte underveis på et tidlig tidspunkt i karrieren som viktig for personlig utvikling. Han beskriver at situasjonen som nyutdannet er unik i den grad at man ønsker å prøve ulike roller for å nærmere finne ut hva man ønsker å jobbe mer med:

“Jeg vil helst jobbe en plass der jeg kan ha ulike roller, jeg tror du blir ganske lei av å bare gjøre en greie hele tiden... jeg vil gjerne ha muligheter til å prøve litt forskjellig, og tror det er viktig for å finne ut hva man virkelig vil bli god på og fokusere mot når man har jobbet noen år.”

Utsagnet fra respondent A indikerer at den ansatte ønsker å selv ta initiativ til egne handlinger og utføre oppgaver med selvbestemmelse. Herzbergs teori vektlegger at det å utvikle seg ikke nødvendigvis handler om å bare stige i hierarkiet, men at personlig utvikling så vel handler om å utvikle seg i “bredden” og vokse faglig. Eksempelvis tilegne seg mer kunnskap, utvide kompetansen og opparbeide seg innsikt i flere ledd slik at helhetsforståelsen vokser. Respondent A beskriver dette gjennom å få muligheten til å prøve seg i ulike roller hos arbeidsgiver. Hetland og Hetland (2009, 144-145) sier i sin teori at autonomi da vil kunne

bidra til å gi den ansatte mulighet for å dyrke egne interesser. Denne faktoren kan derfor være med på å skape oppgaver som kan oppleves som meningsfulle for arbeidstakeren (Hetland og Hetland 2009, 144-145). Respondentene i de to første gruppene sa seg enige i dette mens respondentene i den siste gruppen ikke var like enige. Dette kan begrunnes i respondentenes ulike bakgrunn eller erfaring med arbeidslivet tidligere. Alder kan også være en faktor som kan knyttes til uenigheten.

Et tydelig flertall av respondentene vektla muligheter for personlig utvikling som en attraktiv faktor hos fremtidig arbeidsgiver. Da vi spurte fokusgruppene om hva de anså som en av de viktigste egenskapene ved en arbeidsgiver beskrev respondent C i gruppe 3 dette på følgende måte:

“Mulighet til personlig vekst og utvikling er nok det som er viktigst. Det motiverer å dra på jobb hver dag, og gjør at man orker å gi ekstra gass i en ellers kaotisk hverdag”

Teorien vektlegger at mulighet for utvikling kan være en sentral del av den indre motivasjonen arbeidstakere kan oppleve mener Jacobsen og Thorsvik (2016, 243). Motiverte ansatte ønsker å skape verdier for organisasjonen gjennom å ta i bruk sine ferdigheter og sin kompetanse (Jacobsen og Thorsvik 2016, 243-244). For virksomheter med behov for teknologitalenter kan det være relevant å legge strategier som dekker dette behovet studentene har for å velge en rolle der de ønsker å utvikle seg og vokse.

4.1.2 Prestasjoner og anerkjennelse

Da vi beveget oss inn på tematikken som belyste faktoren prestasjoner, spurte vi om hvor viktig det var for studentene å føle mestring i arbeidssituasjoner. Her fikk vi en veldig god diskusjon innad i gruppene med respondentene. De snakket mye om mestring og gav oss et innblikk i hvorfor dette var viktig for dem. Da vi gikk videre med spørsmål knyttet til anerkjennelse ble det igjen en god diskusjon og vi tolket funnene vi fikk som mestring, motivasjon og tilbakemeldinger på utført arbeid som viktig for de respondentene vi intervjuet. Det viste seg i arbeidet med å kode svarene fra intervjuene, at svarene fra temaet prestasjoner og anerkjennelse gikk mye mer inn i hverandre enn det vi først antok. Vi har derfor vurdert det til at faktorene prestasjoner og anerkjennelse analyseres i sammenheng med hverandre.

Som tidligere nevnt kan anerkjennelse deles inn i positiv og negativ anerkjennelse. Våre funn indikerte at positiv anerkjennelse har sammenheng med mestringsfølelsen respondentene opplevde da de fikk tilbakemelding på utført arbeid. Vi ba respondentene å fortelle om hvorvidt de opplevde det som viktig å få tilbakemelding på utført arbeid. I følgende sitat ser vi at respondenten synes det er viktig med tilbakemelding og positiv anerkjennelse for å utvikle seg videre og få bekreftet at man har gjort noe riktig. Dette var en felles oppfatning i gruppene. Respondent B i gruppe 2 sa at det var viktig med tilbakemelding på arbeidet da han følte at det var viktig for å kunne bygge ny kompetanse raskere:

“.....for å kunne bygge på kunnskapene sine er riktig tilbakemelding på rett tidspunkt avgjørende. Det gir mulighetene til å øke evnen veldig fort.”

Alle respondentene var enige i at tilbakemelding var viktig, men begrunnelsen for hvorfor det var viktig for dem opplevde vi som subjektivt ut fra hvert enkelt respondent, alder og arbeidserfaring. Respondent A vektlegger i større grad følelsen av mestring knyttet til tilbakemelding, i forhold til ovennevnte respondent B i gruppe 2 som beskriver tilbakemelding spesielt knyttet til muligheter for utvikling og vekst.

“Å få tilbakemelding for å føle mestring er viktig i starten av en karrieren vil jeg tro..... Det er en stor kontrast fra å være student hvor du jevnlig får tilbakemeldinger gjennom oppgaver, til å starte i en jobb. Derfor tror jeg tilbakemeldinger er viktig for selvfølelsen”

Våre funn støtter opp om Herzberg, Mauser og Snydermans (1993) påstand om at det er hensiktsmessig for nærmeste leder å gi de ansatte positiv anerkjennelse som skaper mestringsfølelse og bidrar til økt motivasjonen og prestasjon. Videre mener de at prestasjonen øker hos arbeidstakeren dersom den ansatte har mulighet for å ferdigstille arbeidet og også se resultatet av det. Ved å se resultatet og få bekreftet at man har gjort noe riktig, kan det bidra til å utvikle de ansatte som mennesker og også vise at de videre kan bruke tillærte ferdigheter (Jacobsen og Thorsvik 2016, 253). Dette oppsummerer hva begge de overnevnte respondentene vektlegger i sine utsagn.

4.1.3 Lederens kompetanse og lederstil

I faktoren som omhandlet lederens kompetanse og lederstil var det stor enighet hos alle respondentene i gruppene om at det å ha dyktige folk rundt seg og en god leder var viktig. Når moderator stilte spørsmål om respondentene kunne beskrive en god leder utdypet respondent E i gruppe 3 dette på følgende måtet:

“Det er en leder som selvfølgelig kan faget sitt inn og ut, men som også har meget gode egenskaper som en leder. Det må være en leder som katalyserer godt arbeidsmiljø, bidrar til personlig utvikling, ser enkeltindividet og har noen grunnleggende gode verdier”.

Dette viser at det er viktig for en leder og inneha de grunnleggende egenskaper som tilsvarer hygienefaktorer, men også motivasjonsfaktorer slik som viktigheten av å skape et godt arbeidsmiljø og bidra til personlig utvikling. Dette er en subjektiv vurdering av den enkelte arbeidstaker og det er ikke slik at alle mener at en leder innehar disse egenskapene. Vi tolket utsagnet fra gruppe 3 dit hen at de mente en god leder legger vekt på personlig utvikling og autonomi som igjen fører til at den ansatte tilegner seg nok kunnskap for å kunne bli mer selvstendig. Under analysen fant vi også grunnlag for å trekke en kobling til value proposition i denne sammenheng. Når informant E i gruppe 3 snakker om “grunnleggende gode verdier” kan dette antas å kunne tolkes i sammenheng med medarbeiderløftet og verdiene til organisasjonen. Rousseau (1995) skriver om at det som blir kommunisert ut fra organisasjonen bør stemme overens med det som faktisk blir praktisert innad på arbeidsplassen. At ledelsen og de ansatte har en relativ lik tilnærming av verdisett er viktig for at arbeidstakerne skal trives og for at virksomheten skal tiltrekke seg nye talenter.

De aller fleste respondentene legger vekt på viktigheten av å ha kompetente ledere. I gruppe 1 uttaler respondent C følgende mens resten av respondentene i gruppa sier seg enig:

“Lederens kompetanse og lederstil ja... det å ha kompetente ledere, det synes jeg gjennomsyrrer alt. Om man ikke har kompetente ledere tror jeg ikke mange av de andre faktorene heller vil være oppnåelig.”

4.1.4 De mellommenneskelige relasjonene

På spørsmål som belyser viktigheten av mellommenneskelige relasjoner kom begrepet tilhørighet opp som et ord flere av respondentene beskrev som en svært viktig faktor i valget av en arbeidsplass. Flere av studentene presiserte også at mange av stillingene teknologistudenter typisk går ut på krever en del egenarbeid, derfor mente respondentene at de satte stor pris på godt sosialt arbeidsmiljø. Respondent A i gruppe 3 beskrev behovet for gode mellommenneskelige relasjoner på denne måten:

“Mennesker er sosiale vesener, og vi er avhengige av å føle en viss tilhørighet tror jeg. Jeg tror kollegaer kan tilfredsstille de sosiale behovene i ganske stor grad, og bidra til at man dermed føler sterkere tilhørighet til arbeidsplassen.”

Behovet respondenten beskriver om “å føle en viss tilhørighet” bekreftes som et sentralt behov av Deci og Ryan (Hetland og Hetland 2009, 144-145). De skriver at vi har behov for å knytte sosiale bånd med kolleger, og som respondentene i gruppeintervjuene også vektla sier de at dette fører til en sterkere tilhørighet til arbeidsplassen, som igjen kan antas å føre til lojalitet overfor arbeidsgiver.

Viktigheten av et godt felleskap og miljø på arbeidsplassen er noe som Herzberg har kategorisert som hygienefaktor. Funnene våre viser at respondentene ikke var helt enige med Herzberg. Respondentene mente at de mellommenneskelige relasjonene kan bidra til å øke trivselen på jobb, utover å kun være en hygienefaktor som kun skaper mistriksel om den er fraværende, noe som bekreftes av Herzberg, Mausner og Snyderman (1993, 48) sin teori. Som respondentene tidligere har uttrykt synes teknologistillinger å inneha mye egenarbeid og respondentene uttrykker å sette stor pris på et godt arbeidsmiljø.

4.1.5 Status

På spørsmålet om hvor viktig det er at bedriften har et anerkjent navn og rykte, stilte moderator spørsmål om hvordan respondentene vektla arbeidsgivers rykte og renommé. Et stort flertall av respondentene i fokusgruppene gav uttrykk for at et godt rykte og renommé så bra ut på CVen. Respondentene diskuterte hvorvidt det å jobbe i et selskap som “alle” kjenner til og som har en tydelig profil i samfunnet kan være verdifullt. Flere respondenter trakk frem at de trodde at å bli tatt inn under “vingene” til et stort selskap med anerkjent navn og et godt rykte i starten av karrieren kunne åpne flere dører senere i arbeidslivet. Underveis i

diskusjonen trekker respondent A i gruppe 1 følgende betraktning, og resten av respondentene i gruppe 1 sier seg enig:

“mmm... jeg tenker jo at jeg heller vil ha mulighet til personlig utvikling og den slags, hos en mindre arbeidsgiver som kanskje har et mindre “navn” enn å jobbe for et stort, flott selskap. Ta for eksempel Sopra Steria som flere år har blitt kåret til Norges beste arbeidsplass eller noe sånt. Det blir sett på som høy prestisje og er et stort firma. Jeg har hørt at det er vanskelig å få være med på store prosjekt der, og at det er en kamp om prosjektene. På en annen side kan du jo skrive at du har jobbet der på CVen, og at det kan gagne deg senere i karrieren. Men for min del vil jeg heller jobbe en plass hvor jeg har muligheten til å utvikle meg og få ta del i større prosjekt uten å måtte kjempe om det.”

Respondenten beskriver hvordan dilemmaet mellom de to faktorene “personlig utvikling” og “status” kan oppleves. Analysen viser at dette dilemmaet skapte diskusjon i gruppene men likevel kan funnene tolkes dit hen at status ikke er viktigere enn noe annet, men at det er tellende i vurderingen av en fremtidig arbeidsplass. Vi oppfatter det slik at status er en av de faktorene som er mest individuell. Jacobsen og Thorsvik (2016, 253) understreker at behovene til mennesker er ulike, og at noen vil motiveres av ytre faktorer slik som status, mens andre motiveres av indre faktorer slik som utvikling, sosialt samhold eller tilbakemeldinger. På den andre siden var alle gruppene enige om at det å jobbe i et anerkjent selskap, med et godt rykte og renommé ville ta seg godt ut på en CV. Vi opplevde underveis i intervjuene at status var en faktor som flere av respondentene kunne ha noe vanskeligheter med å forholde seg til. Respondent C i gruppe 2 uttalte for eksempel ganske tidlig når vi kom inn på temaet status at dette ikke var relevant eller viktig for han. Likevel uttalte han senere i diskusjonen følgende:

“Inntrykket jeg sitter igjen med er at det å jobbe for et stort kjent selskap er gøy, det tar seg godt ut på cv, og kan fungere som en inngangsbillett til noe mye større senere i karrieren.”

Utsagnet fra respondenten kan tyde på at status er noe som ofte er viktigere for respondentene enn hva som kanskje gis uttrykk for. Herzberg har status som en hygienefaktor i form av ekstra goder som indikerer misnøye om det er fraværende, men ikke nødvendigvis trivsel om det er tilstedeværende (Herzberg, Mausner og Snyderman 1993, 49). Dette gjenspeiler studien vår med at det ikke er den viktigste faktoren for våre respondenter. Men funnene i vår

studie kan tyde på at noen av våre respondentene ser på status mer som en motivasjonsfaktor som skaper trivsel om det er tilstedeværende. Respondent B i gruppe 3 oppsummerer diskusjonen rundt status på følgende måte:

“Status er delvis viktig. Det gir gode muligheter senere i karrieren, men det er ikke det viktigste når man velger arbeidsplass.”

4.2 Employer branding

En strategi for employer branding er å skape interesse, gode ambassadører og markedsføre arbeidsplassen til potensielle søkere, samtidig som de eksisterende ansatte skal oppleve det som en verdi å jobbe i organisasjonen (Barney, 1991). Den øvrige diskusjonsdelen har allerede lagt til grunn hvilke preferanser den aktuelle studiens respondenter vektlegger i valg av fremtidig arbeidsplass. Når disse preferansene er lagt til grunn starter virksomhetens jobb med å kartlegge hvordan de skal tiltrekke seg teknologitalentene. Teoridelen beskrev value propositions som bedriftens medarbeiderløfte, og som en “pakke” som følger med virksomheten som fremmes som konkurransefortrinn (Sullivan, 2002). Når virksomheten er blitt kjent med teknologistudentens preferanser, må det vurderes i hvilken grad virksomheten er i stand til å møte disse preferansene gjennom medarbeiderløftet. Sullivan (2002) påpeker viktigheten av å forankre aktivitetene som er knyttet til employer branding med verdiene i virksomheten. Det vil si at alle virksomheter ikke er i like stor grad i stand til å møte teknologistudentenes preferanser, fordi det ikke er godt nok implementert i virksomheten fra før. Illustrasjon 2, lånt av Backhus og Tikoo (2004), fra teori kapittelet viser at virksomheter kan tiltrekke seg teknologistudenter gjennom å skape assosiasjoner og et image som møter teknologistudentenes behov. Denne studiens respondenter viser til at virksomheter bør assosieres med følgende faktorer for å oppleves som attraktive for teknologistudentene; *personlig utvikling, prestasjoner, anerkjennelse, lederens kompetanse og lederstil, mellommenneskelige relasjoner og status*. Videre viser illustrasjonen (2) at disse assosiasjonene til sammen skaper et attraktivt image, hvis teknologistudentene assosierer virksomhetene med preferansene. Dette er en måte man kan bruke employer branding på som et verktøy for å tiltrekke seg teknologistudenter. Dersom virksomheten klarer å dekke studentenes behov i forhold til disse faktorene, har virksomhetene større sjanse for å tiltrekke seg talenter. Einarsen og Skogstad (2011, 71) beskriver behovsteori slik at mennesker tiltrekkes av situasjoner som tilfredsstiller behov på en mest mulig effektiv måte, og at

nettopp dette forklarer hvorfor noen bedrifter er mer populære arbeidsplasser enn andre, og derfor har bedre tilgang på talenter.

Kapittel 5: Konklusjon

Arbeidet med forskningen vår har bidratt til å finne fellesnevnerne som hjelper oss til å besvare problemstillingen:

Hva vektlegger teknologistudenter i valget av en fremtidig arbeidsplass, og hvordan kan studentenes preferanser knyttes til employer branding?

Vi har funnet ut at følgende faktorer har betydning i teknologistudentenes valg av en fremtidig arbeidsplass:

- Muligheter for personlig utvikling
- Prestasjoner og anerkjennelse
- Lederens kompetanse
- Gode mellommenneskelige relasjoner
- Status

Muligheter for personlig utvikling

Underveis i intervjuene kom det tydelig frem at det var viktig for teknologistudentene med muligheter for personlig utvikling og forfremmelse. Våre funn indikerte at respondentene vektla det å få muligheten til å utvikle seg og ha ulike roller i sitt karriereløp, noe som kan bidra til å få breddekompetanse innenfor ulike områder på en arbeidsplass. Videre mente respondentene at mulighet til personlig utvikling kunne være et insentiv for å bli lengre i den aktuelle bedriften.

Prestasjoner og anerkjennelse

Her kom det frem at våre respondenter mente det å få tilbakemeldinger var avgjørende for å øke den individuelle evnen og kunnskapsnivået i en raskere takt. Videre tolket vi respondentene slik at gode tilbakemeldinger og positiv anerkjennelse ble sett på som spesielt viktig i starten av karrieren for å utvikle den selvtilliten man behøver for å mestre arbeidslivet. Funnene indikerte også at positiv anerkjennelse hang godt sammen med økt mestringsfølelse.

Lederens kompetanse

Under denne faktoren ble det tydelig at alle gruppene vektla det å ha en kompetent leder. Som nyansatt er det som regel vanskelig å vite om din nærmeste leder besitter den kompetansen du kanskje ønsker at vedkommende skal ha. Men fra et employer branding perspektiv, er en god leder også en stor tilgang i arbeidet med employer branding da lederne kan brukes som gode ambassadører for virksomheten og på den måten tiltrekke seg riktig kompetanse.

Gode mellommenneskelige relasjoner

Resultatet av vår studie viste at teknologistudentene syntes det var viktig med gode relasjoner til kollegaer og sjefer på arbeidsplassen. Studentene mente også at de mellommenneskelige relasjonene kunne være med på å øke trivselen på jobb, noe som kan være med på å skape god intern employer branding. Det betyr at gode relasjoner til kollegaer og sjefer kan bidra til at de ansatte blir lenger i organisasjonen fordi de føler en tilhørighet og dermed også blir naturlige ambassadører for virksomheten.

Status

Status var den faktoren som var mest individuell og subjektiv, men også den faktoren som skapte størst diskusjon blant respondentene. Det å få mulighet til å jobbe i en anerkjent bedrift med et godt rykte og renommé, ble ikke bare sett på som noe som tar seg bra ut på en CV, men også som en inngangsbillett til noe større. Sett fra et employer branding perspektiv, vil denne faktoren være den som er vanskeligst å knytte sammen med employer branding. Dette grunnet de store individuelle forskjellene blant teknologistudentenes preferanser når det kommer til nettopp status.

Studentenes preferanser kan knyttes til arbeidet med employer branding gjennom å assosiere og skape et image i tråd med de overnevnte faktorene. Våre funn indikerte at faktorene flyter noe inn i hverandre og at det var individuelle forskjeller. Gjennom å jobbe bevisst med organisasjonens verdier og medarbeiderløfte kan virksomheter skape gode forutsetninger for å lykkes med employer branding.

Kapittel 6: Refleksjon over egen oppgave

Utgangspunktet for oppgaven var at vi ønsket å finne ut mer om hva studenter vektlegger ved fremtidig valg av arbeidsplass. I arbeidet med å lage en problemstilling som skulle hjelpe oss

å svare på dette, oppdaget vi at vi måtte snevre oppgaven inn til å omhandle en spesifikk gruppe studenter og ikke studenter generelt. Vi valgte da å undersøke hva teknologistudenter vektlegger ved valg av framtidig arbeidsplass da dette er en attraktiv gruppe på arbeidsmarkedet.

I starten av prosjektet stod valget mellom å ha fokusgruppeintervjuer eller dybdeintervjuer. På grunn av vår manglende kunnskap om teknologifagfeltet, resonnererte vi at det var bedre å la teknologistudentene få snakke fritt om faget sitt og valgene sine knyttet opp mot våre temaer i intervjuguiden. Teknologistudiene er per dags dato overrepresentert av gutter og vi fikk dessverre ikke mulighet til å få intervjuer noen jenter i denne studien. Den norske nettavisen Digi.no (Eriksen, 2018) viser til en artikkel om statistikk knyttet til utdanning at antall kvinnelige teknologistudenter øker, men at det er langt fra likestilt. For å styrke oppgaven vår kunne vi med fordel ha hatt flere og litt større fokusgrupper, men arbeidet med å samle studenter som hadde tid til å delta var vanskelig. Takket være god planlegging og godt samarbeid tidlig i bachelor-prosessen, klarte vi å gjennomføre to av intervjuene på skolen før den ble stengt på grunn av Covid-19 pandemien. Det siste fokusgruppeintervjuet ble gjennomført over videooverføring.

Underveis i intervjuene erfarte vi utfordringer knyttet til begrepene “arbeidsmiljø” og “personalpolitikk”. Noen respondenter slet med å forstå betydningen av begrepene, og moderator måtte forklare betydningen av dem underveis i intervjuene. Dette var ikke noe vi hadde sett for oss før vi startet, og når moderator skulle forklare betydningen opplevde vi at svarene vi fikk omkring de temaene ikke ble helt optimale, fordi noen av respondentene ikke hadde nok kunnskap om tematikken. At vi ikke var forberedt på at begrepene kunne oppleves som uklare, kunne vært unngått dersom vi hadde gjennomført en pretest på en lignende gruppe studenter.

Kapittel 7: Videre forskning

I vår forskning har vi sett nærmere på hva teknologistudenter vektlegger ved valg av fremtidig arbeidsplass og hvordan deres preferanser kan knyttes opp mot employer branding. For videre forskning kunne det vært interessant å se om det er noen sosiokulturelle forskjeller mellom NTNU i Trondheim og Høyskolen Kristiania i Oslo da vi opplevde noe ulikheter i svarene mellom skolene. Da denne aktuelle studien kun strakk seg over et semester ble det naturlig nok for stort å lage en studie som inkluderte alle teknologistudenter i Norge. Valget

falt derfor på å snevre studien inn til å omhandle teknologistudenter fra to skoler i to deler av landet.

Dersom man er interessert i å se på våre resultater koblet mot employer branding kan man, for å få høyere grad av validitet til undersøkelsen, sett på funnene våre fra arbeidsgivers perspektiv. Vi vil derfor anbefale å lage en større undersøkelse, hvor både arbeidsgivere og teknologistudenter fra flere skoler er inkludert. En større studie vil kunne sikre høyere grad av validitet og reliabilitet gjennom flere respondenter, og dermed vil man også kunne generalisere studien i et større omfang. Ved å se denne studien fra både arbeidsgivers og studentenes perspektiv, vil man i større grad se sammenhengen mellom studentenes preferanser og arbeidsgivers arbeid med employer branding.

Litteraturliste

- Alshathry, Sultan, Marilyn Clarke, og Steve Goodman. 2016. «The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework». *International Journal of Organizational Analysis* 25 (3): 413–31. Lesedato 15.01.2020
<https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2016-1025>.
- Amber, Tim og Simon Barrow. 1996. "The employer brand.". PAN'AGRA Working Paper No. 96-902 August 1996.

- Askheim, Ola Gaute Aas, og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforl.
- ASSAD, VICTOR. 2019. *Hack Recruiting: The Best of Empirical Research, Method and Process, and Digitization*. Archway publishing.
- Backhaus, Kristin, og Surinder Tikoo. 2004. «Conceptualizing and Researching Employer Branding». *Career Development International* 9 (5): 501–17.
<https://doi.org/10.1108/13620430410550754>.
- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Dalen, Astrid. 2016. “Vi kommer til å trenge mange teknologer.” E24. Lesedato: 04.04.2020.
<https://e24.no/karriere-og-ledelse/i/P9gEnp/nho-direktoer-vi-vet-at-vi-kommer-til-aa-trenge-mange-teknologer>
- Einarsen, Ståle, og Anders Skogstad. 2011. *Det Gode Arbeidsmiljø: Krav Og Utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Eriksen, Kjersti Flugstad. 2018. «Alle grafer peker oppover: Nå kommer jentene til IT-studiene». Digi.no. 20. april 2018. Lesedato 05.05.2020:
<https://www.digi.no/artikler/alle-grafer-peker-oppover-na-kommer-jentene-til-it-studiene/435371>.
- Finans Norge. 2019. «Mangel på IT-kompetanse». Åpnet 10. mai 2020.
<https://www.finansnorge.no/aktuelt/nyheter/2019/07/mangel-pa-it-kompetanse/>.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, og Barbara Bloch Snyderman. 1993. *The Motivation to Work*. London New York: Transaction Publisher.
- Hetland, Hilde og Hetland, Jørn. 2009. “Motivasjon og Basale psykologiske behov i en arbeidslivskontekst”. *Klinisk organisasjonspsykologi*, redigert av Per Øystein Saksvik og Kjell Nytrø. 140-158. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- IKT-Norge. 2017. «IKT-Norges kompetanseundersøkelse 2017». Lesedato 10.03.2020
<https://www.ikt-norge.no/wp-content/uploads/2017/12/ikt-norges-kompetanseunderselse-2017-1.pdf>
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2016. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen, og Per Arne Tufte. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen, og Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*. Oslo: Abstrakt.

- Kalstø, Åshild Male. 2019. «NAV's bedriftsundersøkelse: Økt etterspørsel av arbeidskraft». *Arbeid og velferd* 2 2019. Lesedato 12. mars 2020: <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/analyser-fra-nav/arbeid-og-velferd/arbeid-og-velferd/bedriftsundersokelsen>.
- Kaspersen, Line. 2009. «Tøffere talentjakt enn noensinne». *Dagens næringsliv* 28. januar 2009. Lesedato 03.02.2020: <https://www.dn.no/toffere-talentjakt-enn-noensinne/1-1-2087300>.
- Kaufmann, Geir, og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Kotler, Philip, og Gary Armstrong. 2005. *Principles of Marketing*. Global edition utgave. Pearson.
- Kunnskapsdepartementet. 2019. «NOU 2019: 2». NOU. Regjeringen.no. Lesedato 1. februar 2019. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2019-2/id2627309/>.
- Rousseau, Denise M. 1995. *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Røe Isaksen, Torbjørn. 2019. "Norge trenger flere teknologer." *Dagens Næringsliv*. Lesedato: 28.04.2020 <https://www.dn.no/innlegg/teknologi/ikt/torbjorn-roe-isaksen/norge-trenger-flere-teknologer/2-1-570594>
- Sengupta, Atri, Umesh Bamel, og Pankaj Singh. 2015. «Value Proposition Framework: Implications for Employer Branding». *DECISION* 42 (3): 307–23. <https://doi.org/10.1007/s40622-015-0097-x>.
- Skorstad, Espen. 2015. *Rett person på rett plass*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Sullivan, John. 2002. «Crafting a Lofty Employment Brand: A Costly Proposition». *ERE recruiting intelligence*. Lesedato 5. februar 2020: <https://www.ere.net/crafting-a-lofty-employment-brand-a-costly-proposition/?fbclid=IwAR18XiWAqst9TvCeGDDCiIczUZjaqARDvDEcblHcVYGFmycgFsCvqF3GoAw>.
- Tjora, Aksel Hagen. 2017. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Universum Norway. 2019. "Norway's Most attractive employers 2019." Lesedato 05.01.2020. <https://universumglobal.com/no/norways-most-attractive-employers-2019/>
- Vroom, Victor Harold. 1995. *Work and Motivation*. 1. ed. The Jossey-Bass Management Series. San Francisco, Calif: Jossey-Bass.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Informasjon

Kort info om oss. Opplyse om bruk av lydopptak og at intervjuene blir transkribert. Videre ble det opplyst om retten til å trekke seg, anonymitet, og at alle opplysninger skal bli behandlet konfidensielt og med respekt.

1. Åpningsspørsmål

Kan dere fortelle om hva dere studerer, alder og ved hvilket universitet.

2. Introduksjonsspørsmål

- Kan du beskrive en god arbeidsplass, slik du oppfatter det?
- Diskuterer du jobbvalg med venner og familie?
- Hva er din drømmearbeidsplass (x)?
- Hvorfor ser du på (x) som et selskap du vil jobbe hos?

Viser de oversikt over de 11 jobbfaktorene til Herzberg

- Hvilke enkeltfaktorer ser du på som utslagsgivende for valg av jobb/arbeidsplass? Eller er det andre faktorer/egenskaper som ikke er inkludert på listen som dere vil vektlegge mer?

3. Nøkkelspørsmål

Prestasjoner

- Hvor viktig synes dere det er å benytte tillærte ferdigheter og kompetanse fra studiet i en fremtidig jobb? Hvorfor?
- Hvor viktig er det for deg å føle mestring gjennom arbeidsoppgaver? Forklar?

Anerkjennelse

- I hvor stor grad er tilbakemeldinger viktig for deg? Hvorfor?
- Hvordan hadde du reagert hvis du fikk tildelt en oppgave som du selv mener du løser på en ålreit måte og la ned en del tid i, men sjefen din eller andre kolleger gir deg ingen tilbakemelding på arbeidet?

Selve arbeidet

- Foretrekker dere rutinearbeid, varierte oppgaver, kreative, utfordrende eller oppgaver som er “enkle” å løse?

Ansvar

- Ønsker dere å jobbe i et selskap som gir mye frihet under ansvar eller foretrekker dere faste rammer? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Ser du for deg at en naturlig del av karrieren din er å opparbeide deg ansvar? Hvorfor?
- Vil du foretrekke tydelig lederskap eller mer autonomi? Begrunn

Personlig vekst og utvikling

- Hvor ser du seg selv om 5 -10 år?
- Hvor viktig er det for dere at dere jobber blant dyktige folk, kanskje de beste i bransjen? Hvorfor?
- Ønsker du å jobbe i et selskap som har tydelige retningslinjer på karriere- og utviklingsløp? Begrunn svaret

Arbeidsbetingelser

- Hva innebærer god personalpolitikk for dere?

Lederens kompetanse og lederstil

- Hva er dårlig ledelse for deg?
- Hvor viktig er det at din leder støtter din personlige utvikling?
- Det fleste ønsker seg en kompetent leder, hva legger du i det?

Det mellommenneskelige relasjonene

- Hvorfor tror dere mange mener at det er viktig å ha en god relasjon til kollegaene sine?
- Ønsker du å jobbe ved en arbeidsplass som legger mye til rette for sosiale sammenkomster utenfor jobb? Hvorfor?

Status

- Hvor viktig er det at bedriften har et anerkjent navn og rykte? Hvorfor/hvorfor ikke?

Privatliv

- Det er fredag kveld - du er hjemme fra jobb, og får en viktig mail; vil du bruke resten av kvelden på jobb eller vente til mandag?
- Hvor viktig er det for dere å ha en tydelig balanse mellom privatliv og arbeid?

Lønn / Trygghet

- Hvis du ble tilbudt to like jobber, hvor avgjørende ville lønn vært?
- Hva er en trygg arbeidsplass for deg?

4. Avslutningsspørsmål

Er det noe dere ønsker å si som dere ikke føler har kommet godt nok frem, eller som dere ønsker å legge til?

Nøkkelord

Prestasjoner / anerkjennelse / ansvar / selve arbeidsoppgavene / utvikling / lønn / status

Vedlegg 2: koding

Spørsmål	Respondent og gruppe	Svar	Teoretisk grunnlag er Herzberg tofaktorteori:
Hvor viktig er det å benytte tillærte ferdigheter og kompetanse i en fremtidig jobb?	Respondent A, gruppe 1	... Derfor ser jeg det som viktig å få mulighet til å prestere. Det er en viktig del av de første årene i arbeidslivet.	Herzberg motivasjonsfaktorer, kategori Prestasjoner
Hvor viktig er det å benytte tillærte ferdigheter og kompetanse i en fremtidig jobb?	Respondent E, gruppe 3	Det er viktig å føle at man får bruk for det man har lært og at man har kompetanse som kan være med å bidra	Herzberg motivasjonsfaktorer, kategori Prestasjoner
Hvor viktig er det for deg å føle mestring gjennom arbeidsoppgaver?	Respondent C, gruppe 1	Hvis du opplever mestring gir det deg energi å jobbe flere dager med et problem (...)	Herzberg motivasjonsfaktorer, kategori Prestasjoner
I hvor grad er tilbakemeldinger viktige for deg?	Respondent A, gruppe 1	Det å få tilbakemeldinger på det man gjør er svært viktig for å kunne utvikle seg (...)	Herzberg motivasjonsfaktorer, kategori Anerkjennelse
Hvordan hadde du reagert om du hadde løst en oppgave men aldri fikk tilbakemelding på arbeidet?	Respondent B, gruppe 2	Å få tilbakemelding for å føle mestring er viktig i starten av en karriere vil jeg tro... Det er en stor kontrast fra å være student hvor du jevnlig får tilbakemeldinger gjennom oppgaver, til å starte i en jobb. Derfor tror jeg tilbakemeldinger er viktig for selvfølelsen"	Herzberg motivasjonsfaktorer, kategori Anerkjennelse
Hvordan hadde du reagert om du hadde løst en oppgave men aldri fikk tilbakemelding på arbeidet?	Respondent B, gruppe 2	(...) for å kunne bygge på kunnskapene sine er riktig tilbakemelding på rett tidspunkt avgjørende. Det gir mulighetene til å øke evnen veldig fort.	Herzberg motivasjonsfaktorer, kategori Anerkjennelse
Hvor viktig er det å jobbe blant dyktige folk, kanskje de beste i bransjen?	Respondent D, gruppe 2	(...) det er viktig med kompetente folk rundt seg. Det blir jo bedre arbeidsmiljø hvis man kan hjelpe hverandre og bidrar sammen mot organisasjonen sine mål.	Herzberg motivasjonsfaktorer, Personlig vekst / forfremmelse
Hvor viktig er det å jobbe blant dyktige folk, kanskje de beste i bransjen?	Respondent B, gruppe 3	Mulighet til personlig vekst og utviling er nok det som er viktigst. Det motiverer å dra på jobb hver dag, og at man orker å gi gass i en ellers kaotisk hverdag.	Herzberg motivasjonsfaktorer, Personlig vekst / forfremmelse
Ønsker du å jobbe i et selskap med tydlige retningslinjer på karriere- og utviklingsløp?	RespondentA, gruppe 2	Jeg vil helst jobbe en plass der jeg kan ha ulike roller, jeg tror du blir ganske lei av å bare gjøre en greie hele tiden... Jeg vil gjerne ha muligheter til å prøve litt forskjellig, og tror det er viktig for å finne ut hva man virkelig vil bli god på og fokusere mot når man har jobbet noen år."	Herzberg motivasjonsfaktorer, Personlig vekst / forfremmelse

Ønsker du å jobbe i et selskap med tydelige retningslinjer på karriere- og utviklingsløp?	Respondent B, gruppe 2	Informant B er her uenig: Jeg kunne tenkt meg å komme inn i en bedrift og på en måte finner litt ut av hvor man vil gå derfra, og se litt selv. Jeg føler at det er en litt lettere...	Herzberg motivasjonsfaktorer, Personlig vekst / forfremmelse
Spørsmål	Respondent og gruppe	Svar	Teoretisk grunnlag er Herzberg tofaktorteori:
Hva er dårlig ledelse for deg?	Respondent C, gruppe 1	(...) at lederen ikke har urealistiske forventninger.	Herzberg hygienefaktorer, Lederens kompetanse og måte å lede på
Hva er god ledelse for deg?	Respondent E, gruppe 3	Det er en leder som selvfølgelig kan faget sitt inn og ut, men som også har meget gode egenskaper som leder. Det må være en leder som katalyserer godt arbeidsmiljø, bidrar til personlig utvikling, ser enkeltindividet og har noen grunnleggende gode verdier.	Herzberg hygienefaktorer, Lederens kompetanse og måte å lede på
Hvor viktig er det at din leder støtter din personlige utvikling?	Respondent C, gruppe 2	Jeg vil nok si at det har å gjøre med hvor nysgjerrige de er på å lære bort og lære nye ting slik at det fortsatt blir interessant å bli i bedriften.	Herzberg hygienefaktorer, Lederens kompetanse og måte å lede på
De fleste ønsker seg en kompetent leder, hva legger du i det?	Respondent C, gruppe 1	(...) Det å ha kompetente ledere, det synes jeg gjennomsyrrer alt. Om man ikke har kompetente ledere tror jeg ikke mange av de andre punktene heller vil være oppnåelig.	Herzberg hygienefaktorer, Lederens kompetanse og måte å lede på
De fleste ønsker seg en kompetent leder, hva legger du i det?	Respondent D, gruppe 3	For meg er det viktig at lederen er klar over kunnskapsnivået og gir oppgaver som passer til den enkelte ... det er god ledelse for meg...	Herzberg hygienefaktorer, Lederens kompetanse og måte å lede på
Hvorfor tror dere mange mener at det er viktig å ha en god relasjon til kollegaene sine?	Respondent E, gruppe 2	(...) Jeg tror også at hvis man har gode relasjoner så blir det et fellesskap på jobb som er viktig for å trives på jobb.	Herzberg hygienefaktorer, Mellommenneskelige relasjoner
Hvorfor tror dere mange mener at det er viktig å ha en god relasjon til kollegaene sine?	Respondent C, gruppe 3	Fordi kollegaer kan tilfredsstille de sosiale behovene og bidra til at man føler en sterkere tilhørighet til arbeidsplassen.	Herzberg hygienefaktorer, Mellommenneskelige relasjoner
Ønsker du å jobbe ved en arbeidsplass som legger til rette for sosiale sammenkomster utenfor jobb? Hvorfor?	Respondent A, gruppe 3	Mennesker er sosiale vesener, og vi er avhengig av å føle en viss tilhørighet tror jeg. Jeg tror kollegaer kan tilfredsstille de sosiale behovene i ganske stor grad, og bidra til at man dermed føler sterkere tilhørighet til arbeidsplassen".	Herzberg hygienefaktorer, Mellommenneskelige relasjoner

Ønsker du å jobbe ved en arbeidsplass som legger til rette for sosiale sammenkomster utenfor jobb? Hvorfor?	Respondent C, gruppe 2	"Jeg tror fellesskap og trygghet kan føre til en form for tilhørighet, sånn at man føler seg "hjemme" på jobb og at du har din plass der. Det handler om å føle seg sett og som en del av noe større (...)	Herzberg hygienefaktorer, Mellommenneskelige relasjoner
Hvor viktig er det at bedriften har et anerkjent navn og rykte?	Respondent C, gruppe 2	".....Inntrykket jeg sitter igjen med er at det å jobbe for en stor kjent selskap er gøy, det tar seg godt ut på CV, og kan fungere som en inngangsbillett til noe mye større senere i karrieren."	Herzberg hygienefaktorer, Status
Hvor viktig er det at bedriften har et anerkjent navn og rykte?	Respondent C, gruppe 2	".....kan fort bli samleband effekt om det jobber i et enormt firma ,tenker at de store firmaene gjør ofte det og da er det ikke så status lengre"	Herzberg hygienefaktorer, Status
Hvor viktig er det at bedriften har et anerkjent navn og rykte?	Gruppe 3	(...) status er delvis viktig. Det gir gode muligheter senere i karrieren, men det er ikke det viktigste når man velger arbeidsplass.	Herzberg hygienefaktorer, Status
Hvor viktig er det at bedriften har et anerkjent navn og rykte?	Respondent D, gruppe 1	"jeg tror det er kulere å jobbe i et lite firma, jobber du i et stort firma er du 1 av 1000 og ikke en av 100"	Herzberg hygienefaktorer, Status
Hvor viktig er det at bedriften har et anerkjent navn og rykte?	Respondent A, gruppe 1	"mmm... jeg tenker jo at jeg heller vil ha mulighet til personlig utvikling og den slags, hos en mindre arbeidsgiver som kanskje har et mindre navn (...) Ta f eks Sopra Steria som har blitt kåret til Norges beste arbeidsplass eller noe. Jeg har hørt at det er vanskelig å få være med på store prosjekter der, og at det er en kamp om prosjektene. På en side kan du skrive at du har jobbet der på SVen, og at det kan gagne deg senere i karrieren. Men for min del vil jeg heller jobbe en plass hvor jeg har muligheten til å utvikle meg og få ta del i større prosjekt uten å måtte kjempe om det."	Herzberg hygienefaktorer, Status

Lønn / trygghet

Arbeidsbetingelser

Å opparbeide seg **ansvar**

Å kjenne på **anerkjennelse**

Se meningen med **selve arbeidet**

Mellommenneskelige relasjoner

Balanse mellom **jobb og privatliv**

Mulighet for å oppnå **prestasjoner**

Lederens kompetanse og lederstil

Muligheter for **personlig vekst og utvikling**

Å kjenne **status og stolthet** knyttet til jobben