



**Viktoria Bie Knutsen & Arny Kristjansdottir**

---

## **Treff den rette arbeidstakeren:**

**En kvalitativ studie om å tiltrekke og beholde nyutdannede  
og erfarne arbeidstakere**

**Masteroppgave våren 2024**

**OsloMet – storbyuniversitetet**

**Handelshøyskolen (HHS)**

**Masterstudiet i økonomi og administrasjon**

## Forord

Med denne oppgaven avslutter vi mastergradsstudiet i økonomi og administrasjon – siviløkonom med en spesialisering innen strategi, organisasjon og ledelse ved OsloMet Handelshøyskolen. De siste to årene på studiet har vært veldig lærerike og spennende, og vi har fått utfordret oss på mange måter, noe som har utformet oss som fagpersoner og individer.

Interessen for employer branding, en strategisk tilnærming i skjæringspunktet mellom HR, markedsføring og økonomi, oppsto gjennom vår nysgjerrighet på hvordan virksomheter tiltrekker og beholder talent, særlig blant nyutdannede og mer erfarne arbeidstakere, ved å fremme seg som attraktive arbeidsgivere.

Vi ønsker å rette en stor takk til virksomheten som er blitt analysert i oppgaven som stilte seks ansatte disponibelt til intervju og de seks ansatte som deltok på intervjuet. Videre ønsker vi å takke OsloMet for tilrettelegging av studiene og vår veileder, Chris Rønningstad, for god veiledning underveis. Veileder har bistått oss hele veien med å opprettholde en klar og sammenhengende struktur gjennom hele prosjektet, samt vært en tålmodig støttespiller. Vi vil også rette en spesiell takk til våre nærmeste, som har stått ved vår side og støttet oss gjennom hele prosessen.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "V. Knutsen".

Viktoria Bie Knutsen

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Arny Kristjansdottir".

Arny Kristjansdottir

## Sammendrag

Denne masteroppgaven fokuserer på et forretningsjuridisk advokatfirma og utforsker problemstillingen: «Hvordan kan virksomheters employer branding tilpasses for å tiltrekke og beholde nyutdannede og mer erfarne arbeidstakere?»

Gjennom en kvalitativ studie bestående av seks dybdeintervjuer, med tre nyutdannede og tre erfarne arbeidstakere, undersøker vi hvordan ulike employer branding-strategier påvirker disse to gruppene. Teoretisk forankring baseres på Backhaus og Tikoo (2004) «Employer Branding Framework» og Monteiro et al. (2020) «Employer Branding Model». Disse ble brukt som bakgrunn for intervjuguiden og som analyseverktøy.

Masteroppgaven avdekker konkrete funn og foreslår praktisk veiledning for hvordan virksomheter kan tilpasse employer branding mot målgruppene. Funnene indikerer behovet for tilpassede employer branding-strategier for å tiltrekke og beholde nyutdannede og erfarne arbeidstakere. Noen av nøkkelfunnene inkluderer at markedsføringstiltak som sosiale medier og studentaktiviteter er best egnet til å tiltrekke nyutdannede, mens en felles visjon om faglig og strategisk utvikling appellerer mest til erfarne arbeidstakere.

Organisasjonskultur er viktig for begge grupper, men med forskjellige preferanser. I tillegg er konkurransedyktig lønn avgjørende for at begge grupper skal velge å bli værende hos arbeidsgiveren. Oppgaven diskuterer fortløpende nyanseforskjeller i funnene avhengig av målgruppene.

## Abstract

This master's thesis focuses on a business law firm and explores the research question: "How can companies' employer branding be adapted to attract and retain both recent graduates and more experienced employees?"

Through a qualitative study consisting of six in-depth interviews, three with recent graduates and three with experienced employees, we examine how different employer branding strategies impact these two groups. The theoretical foundation is based on Backhaus and Tikoo's (2004) "Employer Branding Framework" and Monteiro et al.'s (2020) "Employer Branding Model." These were used as the basis for the interview guide and as analytical tools.

The thesis uncovers specific findings and provides practical guidance on how companies can tailor employer branding towards these groups. The findings indicate the need for customized employer branding strategies to attract and retain recent graduates and experienced employees. Key findings include that marketing efforts such as social media and student activities are best suited to attract recent graduates, while a shared vision of professional and strategic development appeals most to experienced employees. Organizational culture is important for both groups, but with different preferences. Additionally, competitive salaries are crucial for both groups to choose to stay with the employer. The thesis continuously discusses the nuanced differences in the findings depending on these groups.

## Innholdsfortegnelse

<b>Innholdsfortegnelse .....</b>	<b>5</b>
<b>1.0 Innledning .....</b>	<b>7</b>
1.1 Vårt bidrag .....	7
1.2 Problemstilling.....	9
1.3 Oppgavens avgrensning .....	10
1.4 Oppgavens oppbygning.....	11
<b>2.0 Teori.....</b>	<b>11</b>
2.1 Begrepsavklaring.....	12
2.2 Tidligere forskning.....	14
2.3 Employer Branding Framework .....	22
2.4 Employer Branding Model.....	28
2.5 Oppsummering av teori.....	31
<b>3.0 Metode .....</b>	<b>32</b>
3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt.....	33
3.2 Valg av metode .....	33
3.3 Undersøkellesdesign .....	34
3.4 Populasjon og utvalg .....	35
3.5 Datainnsamling .....	38
3.6 Analyse av data .....	42
3.7 Forskningens kvalitet.....	45
3.8 Etiske vurderinger.....	49
3.9 Oppsummering av metodiske valg .....	50
<b>4.0 Empiri.....</b>	<b>51</b>

4.1 Assosiasjoner.....	52
4.2 Identitet.....	61
4.3 Organisasjonskultur .....	67
4.4 Strategi.....	74
4.5 Omdømme.....	76
4.6 Belønningssystem.....	79
4.7 Oppsummering av empiri.....	85
<b>5.0 Analyse og drøfting .....</b>	<b>85</b>
5.1 Employer Branding Framework.....	86
5.2 Employer Branding Model.....	97
5.3 Kritikk av teoriene .....	104
5.4 Bruk av funnene i praksis.....	106
<b>6.0 Konklusjon.....</b>	<b>111</b>
6.1 Problemstillingen.....	111
6.2 Studiens implikasjoner.....	112
6.3 Videre forskning .....	114
<b>Kildehenvisning.....</b>	<b>116</b>
<b>Vedlegg 1: Intervjuguide.....</b>	<b>122</b>
<b>Vedlegg 2: Informasjonsskriv.....</b>	<b>123</b>
<b>Vedlegg 3: Kodeprosess.....</b>	<b>124</b>
<b>Vedlegg 4: Oversikt over funn fra empirien .....</b>	<b>126</b>

## 1.0 Innledning

Glassheisen fører opp til toppetasjen til et av landets ledende advokatfirmaer. Her skal vi avholde det første av totalt seks intervjuer. Lokalene er moderne med et mørkt preg. Dresskledde advokater går i et forrykende tempo mot møterommene mens de diskuterer komplekse juridiske problemstillinger. Noen er unge og lærevillige, andre er eldre og erfarne. I likhet med landets øvrige advokatfirmaer, er disse menneskene virksomhetens viktigste ressurs. Hva kan advokatvirksomheten gjøre for å tiltrekke og beholde disse talentene?

Employer branding er et dagsaktuelt tema. En undersøkelse gjennomført av iVox viser at hele 31,4% av norske arbeidsgivere sliter med å tiltrekke de riktige ansatte (HRmagasinet, 2022). Et søk på Google Scholar gir i dag et treff på over 235 000 siteringer mot 3 000 i 2004 (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 501).

Denne oppgaven ser på employer branding i advokatbransjen. I advokatbransjen er de ansatte virksomhetens ressurs, og korrekt ansettelse står derfor helt sentralt. Bransjens struktur, som er preget av at de eldre står for klientkontakt og kvalitetssikring, mens de yngre står for mesteparten av produksjonen, begrunner viktigheten av å nå både erfarne og nyutdannede.

Gjennom en kvalitativ studie bestående av seks individuelle dybdeintervjuer, med tre nyutdannede og tre erfarne arbeidstakere, undersøker denne oppgaven hvordan virksomheter kan tilpasse sin employer branding for å nå erfarne og nyutdannede. Den teoretiske forankringen baserer seg på en teori fra Backhaus og Tikoo (2004), «Employer Branding Framework», og en teori fra Monteiro et al. (2020), «Employer Branding Model».

### 1.1 Vårt bidrag

Bakgrunnen for denne oppgaven er den økende betydningen av employer branding i norsk arbeidsliv, og hvordan dette fenomenet har utviklet seg og fått økt oppmerksomhet de siste årene (Hammernes, 2022). Fremkomsten av employer branding har ført til mer forskning på

fagfeltet. Forskningen viser ulike tilnærminger til employer branding, men ser i liten grad på hvordan virksomheter kan tiltrekke seg og beholde konkrete målgrupper. Tidligere forskning viser at det er behov for å undersøke denne tilnærmingen videre.

Lignende studier, som Ito et al. (2013), har sett på hvordan utviklingen av arbeidstakeres preferanser for employer branding endres fra starten til slutten av arbeidsforholdet. Videre viser studien til Reis og Braga (2016) at ulike employer branding-strategier må tilpasses for å tiltrekke seg toptalenter fra hver generasjon. Chițu (2020) hevder at employer branding må brukes for å skille seg ut i et konkurransepreget marked for å appellere til den nye generasjonen.

Mens tidligere forskning fokuserer på generasjonsbaserte forskjeller, fokuserer denne oppgaven på erfaring. En virksomhet må ha forskjellige typer mennesker med ulik kompetanse og erfaring slik at virksomheten klarer å levere et best mulig resultat (Schneider, 1987, s. 444). Risikoen er ulik ved å ansette nyutdannede sammenliknet med mer erfarne arbeidstakere, og det er helt andre hensyn som gjør seg gjeldende. For eksempel, i advokatbransjen kan et behov for økt produksjonskapasitet tilsa at de trenger flere nyutdannede, mens et behov for mer oppdrag eller ressurser til kvalitetssikring kan kreve mer erfarne ansatte. Den økonomiske risikoen er også ulik, ettersom erfarne ofte har høyere lønn, mens nyutdannede krever mer oppfølging. For å minimere risikoen, må virksomhetene være bevisste på hvordan de når den riktige målgruppen.

Med denne oppgaven ønsker vi dermed å bidra med innsikt til hvordan virksomheter kan tiltrekke seg og beholde de beste kandidatene. Målet er å gi veiledning til virksomheter om hvordan de kan tilpasse sin employer branding mot nyutdannede og erfarne arbeidstakere. Med denne informasjonen håper vi å bidra til at virksomheter både kan treffe den riktige kandidaten på en bedre måte og beholde sine eksisterende ansatte.



## 1.2 Problemstilling

Oppgaven undersøker likheter og forskjeller i hvordan virksomheter kan tiltrekke og beholde nyutdannede versus mer erfarne arbeidstakere. Dette leder til følgende problemstilling:

***Hvordan kan virksomheters employer branding tilpasses for å tiltrekke og beholde nyutdannede og mer erfarne arbeidstakere?***

Oppgaven undersøker problemstillingen basert på seks individuelle dybdeintervjuer med både nyutdannede og erfarne. To sentrale teorier om employer branding – «Employer Branding Framework» og «Employer Branding Model» – har blitt benyttet som utgangspunkt for intervjuet, og blir benyttet for å analysere funnene fra intervjuene. En nærmere begrunnelse for valget av teori følger av delkapittel 2.2.2.

Studien tar for seg tre forskningsspørsmål for å belyse problemstillingen. Først analyserer og tolker vi dataene fra intervjuene for å se hva som er viktig for nyutdannede og erfarne i kapittel 4. Her vil det bli trukket frem konkrete funn som belyser det første forskningsspørsmålet:

1. Hva oppfatter nyutdannede og erfarne at er viktig ved employer branding?

Siden en studie på akkurat denne forskjellen mellom nyutdannede og erfarne ikke er gjennomført tidligere, vil vi videre se på hvor godt egnet den eksisterende teorien passer med våre funn. Derav kommer det andre forskningsspørsmålet:

2. Hvordan passer funnene overens med eksisterende teori?

Dette vil bli besvart i kapittel 5 som tar for seg oppgavens analyse og drøfting. Til slutt vil vi komme med noen praktiske veiledninger basert på funnene og analysen vår. Dette leder oss til det siste forskningsspørsmålet som kommer frem i slutten av kapittel 5:

3. Hvordan kan virksomheter anvende funnene i praksis?

### 1.3 Oppgavens avgrensning

Forskning på employer branding kan gjennomføres både etter arbeidstakers og arbeidsgivers perspektiv. Ettersom siktemålet er å avdekke hva som er viktig for å nå arbeidstakere med ulik erfaring, er det mest naturlig å undersøke dette etter arbeidstakerens perspektiv.

Arbeidsgiver kan ikke med sikkerhet uttale seg om hva som er viktig for en arbeidstaker, det ville i så fall kun vært basert på sekundærerfaringer. Derimot vil arbeidstakeren ha grunnlag for å uttale seg ettersom det er de som er målgruppen for virksomhetens employer branding. Oppgaven avgrenses dermed til empiri fra arbeidstakers perspektiv.

Oppgaven kartlegger hvordan virksomheter kan sikre seg attraktive arbeidstakere. Det forutsettes at det er underskudd av attraktive arbeidstaker, noe som henger sammen med mikroøkonomisk teori om tilbud og etterspørsel (Iversen, 2018). Det avgrenses mot diskusjoner om hva som er en attraktiv arbeidstaker for virksomheten og hvorvidt det er et underskudd av attraktive arbeidsgivere.

Problemstillingen gjelder arbeidstakere uten å skildre mellom type arbeidstaker eller bransje. Oppgaven avgrenses til kunnskapsarbeidere. En kunnskapsarbeider defineres som en person som har høyt utdanningsnivå og spesialferdigheter, med evnen til å anvende disse ferdighetene i praksis for å identifisere og løse utfordringer (Newell et al., 2009, s. 24).

Kunnskapsarbeideren leverer en tjeneste basert på sin kunnskap, og dermed er kunnskapsarbeideren hoveddelen av det virksomheten selger.

Videre avgrenses oppgaven til å forske på advokatbransjen mer spesifikt og dataene i empirien bygger på intervjuer med tre advokatfullmektiger og tre advokater. Denne gruppen utgjør «produktet» en advokatvirksomhet selger, og er med sin juridiske spisskompetanse, et godt eksempel på en kunnskapsarbeider. Vårt inntrykk er at advokatbransjen har hatt et aktivt forhold til employer branding over en lenger periode, som skaper en modenhet for å forske på fenomenet hos denne gruppen. Ytterligere har vi avgrenset til én spesifikk advokatvirksomhet i Norge.

## **1.4 Oppgavens oppbygning**

I det videre vil teorikapittelet, kapittel 2, diskutere det teoretiske rammeverket for oppgaven. Herunder vil det bli redegjort for aktuell teori før vi begrunner og redegjør for oppgavens to teorier. Metodekapittelet, kapittel 3, redegjør for de metodiske valgene som ligger til grunn for studien. Her vil leseren få en innsikt i hvordan vi har samlet inn data og hvilke valg som er gjennomført for å sikre en så korrekt gjengivelse av virkeligheten som mulig. Empirikapittelet, kapittel 4, viser til de relevante dataene fra intervjuene. Dataene vil bli presentert med temaer fra teoriene som underkapitler. Kapittelet vil tolke dataene og fortløpende vise til hvilke konkrete funn vi har utledet fra tolkningen. Drøftingskapittelet, kapittel 5, vil først diskutere funnene fra kapittel 4 i lys av teoriene. Deretter vil det bli foreslått hvordan funnene kan anvendes i praksis. Avslutningsvis blir det gitt en konklusjon, diskusjon av studiens implikasjoner og forslag til videre forskning i kapittel 6.

## **2.0 Teori**

Dette kapittelet har til hensikt å legge det teoretiske grunnlaget for oppgavens problemstilling. For å påse at leseren er omforent med begreper som blir gjentagende brukt, blir disse definert og forklart i delkapittel 2.1. «Employer Branding» er definert forskjellig av ulike forfattere som kommer frem i starten av delkapittel 2.2 tidligere forskning. Videre vil employer branding modeller fra tidligere utførte studier presenteres, og deres aktualitet for vår oppgave blir diskutert. Avslutningsvis ser delkapittelet på liknende tilnærminger til employer branding, og hvordan vårt arbeid skiller fra disse.

Opgaven benytter to teorier for å diskutere problemstillingen: en av de første akademiske modellene for employer branding kalt «Employer Branding Framework» og en nyere modell kalt «Employer Branding Model». Først i henholdsvis delkapittel 2.3 og 2.4 vil en redegjørelse av teoriene bli presentert. Avslutningsvis vil kapittelet bli oppsummert i delkapittel 2.5, og videre bruk av teoriene vil bli forklart.

## **2.1 Begrepsavklaring**

### **2.1.1 Omdømme**

Omdømme handler om hvordan en virksomhet blir oppfattet av ulike interessenter, både interne og eksterne, over en periode. Et godt omdømme bidrar til å tiltrekke dyktige medarbeidere, lojale kunder og skape gunstige forretningsforhold (Brønn, 2019, s. 80).

Omdømme er en kompleks og kontinuerlig prosess, som fungerer som en immateriell eiendel, og kan påvirke virksomhetenes strategiske posisjonering ved å tiltrekke ressurser og muligheter. Det kan styrkes eller svekkes av virksomhetens handlinger og hvordan disse handlingene blir kommunisert og oppfattet.

### **2.1.2 Merke vare**

En merkevare, eller brand på engelsk, betraktes som summen av oppfatningene som både nåværende og potensielle kunder har om en virksomhets produkter, tjenester, produktlinjer eller tjenestetilbud (Brønn, 2019, s. 81). En merkevare består av et navn, logo, design eller en kombinasjon av disse elementene, som har som mål å skille sine produkter og tjenester fra andre konkurrerende virksomheter. I et employer branding perspektiv handler det om hvordan virksomheten selger seg inn som en attraktiv arbeidsgiver. For en virksomhet innebærer det å formidle sin merkevare gjennom posisjonering i forhold til sine interessenter og reflekterer sine verdier og prinsipper som ligger til grunn for virksomheten.

### **2.1.3 Psykologisk kontrakt**

Den psykologiske kontrakten beskriver de uformelle og uttalte forventningene mellom ansatte og arbeidsgivere. Disse er ikke del av noen skriftlig avtale, men baserer seg på gjensidige antagelser om roller og atferd (Schein, 1982, s. 33). Ansatte kan for eksempel forvente jobbsikkerhet og karriereutvikling, mens arbeidsgivere forventer lojalitet og motivasjon. Uoverensstemmelser som gjelder disse forventningene, kan føre til misnøye og redusert engasjement. Den psykologiske kontrakten er dynamisk og varierer med ansattes

livsfaser, noe som påvirker både ansattes behov og arbeidsgivernes forventninger (Schein, 1982, s. 34).

#### **2.1.4 Sosial identitetsteori**

Sosial identitetsteori handler om at mennesker danner et selvbilde avhengig av medlemskap i en gruppe, og hvorvidt personen kan, eller har et ønske om å, identifisere seg med denne gruppen (Tajfel, 1982, s. 24). Sosial identitetsteori sier at mennesker deler seg selv og andre inn i ulike grupper basert på blant annet etnisitet, kjønn og yrke. Denne inndelingen skaper en gruppe du tilhører og dermed en annen gruppe du ikke tilhører. Dette kan føre til at folk favoriserer sin egen gruppe og har negative holdninger mot de andre gruppene som kan påvirke holdninger og oppførsel.

#### **2.1.5 Organisasjonskultur**

Organisasjonskultur defineres «som de sett av verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben.» (Einarsen et al., 2023, s. 442). Denne tolkningen baseres på tidligere definisjoner av organisasjonskultur, og vil benyttes videre i denne oppgaven.

Andre tilnæringer til organisasjonskultur refererer til de «delte grunnleggende antagelser» som grupper lærer av erfaringer når de møter interne og eksterne utfordringer (Schein, 2017, s. 6). En mer statisk og strukturell vinkling ser på organisasjonskultur som en «kollektiv programmering av hjernen», der felles verdier og antagelser skiller medlemmer av en gruppe fra en annen (Hofstede, 1984, s. 13). En annen definisjon vektlegger ritualer og helter og definerer de mer synlige aspektene av kultur, som «måten vi gjør tingene på hos oss» (Deal & Kennedy, 1982, s. 4). Organisasjonskulturen påvirker med andre ord hvordan medlemmer av virksomheten samhandler med hverandre, både internt og eksternt, hvordan beslutninger tas og hvordan det daglige arbeidet utføres.

### **2.1.6 Employer Value Proposition**

Employer value proposition (EVP) refererer til de unike verdiene og fordelene en virksomhet kan tilby sine ansatte, og om de ansatte anser disse fordelene og verdiene som konkurransedyktige (Heger, 2007, s. 121). I Norge omtales EVP som verdiforslag eller medarbeiderløfte, hvor begge to ordene er noe utilstrekkelige sammenliknet med hvordan teorien om employer branding bruker det. Hvis de ansatte har en oppfatning om at virksomhetens EVP er mindre konkurransedyktig enn konkurrentenes, kan det føre til at de velger å forlate jobben sin. Derfor er den opplevde verdien blant de ansatte avgjørende for å beholde og motivere de ansatte i virksomheten. EVP brukes for å tiltrekke, engasjere og beholde talentfulle ansatte ved å kommunisere klart hva de har å tilby som arbeidsgiver.

## **2.2 Tidligere forskning**

### **2.2.1 Begrepet employer branding**

Employer branding er et relativt nytt konsept på forskningsområdet. Begrepet «employer branding» ble først kjent på 90-tallet innenfor HR-området. Det engelske begrepet er i sin helhet adaptert inn i vår norske terminologi, i mangel på et bedre ord. Skulle du oversatt dette ordet direkte ville man brukt ordet «arbeidsgiver-merkevarebygging» (Rosvold & Pihl, 2020). Man kunne hatt flere oversettelser, men ingen av disse begrepene ville vært fullstendig dekkende for employer branding i sin helhet. Employer branding vil derfor bli benyttet videre i oppgaven. Grunnen til at ord som arbeidsgiverprofilering og omdømmebygging ikke er gode nok alternativer for å beskrive hva employer branding er, skyldes at begrepene bare dekker noen få elementer.

Simon Barrow var den første til å omtale ordet «employer brand» i starten av 1990 (Simon Barrow Associates, u.å.). Seks år senere kom den første akademiske artikkelen på området, skrevet av Barrow og Tim Ambler. Forfatterne definerte et employer brand som «pakken med funksjonelle, økonomiske og psykologiske fordeler som tilbys ved ansettelsen og som identifiseres med det ansettende selskapet.» (Ambler & Barrow, 1996, s. 188).

I senere tid har det kommet flere definisjoner av begrepet employer branding. Blant annet definerer Backhaus og Tikoo employer branding som virksomheters evne til å promotere seg selv både innad og utad for å differensiere seg fra andre (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 501). Målet med differensieringen er å bli oppfattet som en foretrukket arbeidsgiver og at arbeidsplassen er et godt sted å jobbe. Ved å være en foretrukket arbeidsgiver er målet å være attraktiv for sine eksisterende ansatte, men også for å tiltrekke potensielle ønskede ansatte. Hensikten med denne strategien er å oppnå et konkurransefortrinn ved at virksomheten klarer å tiltrekke seg og beholde den kompetansen som er nødvendig for å levere et godt produkt til sine kunder.

Går man videre og ser på norske definisjoner, hevder Leveraas (2013) at virksomhetens employer brand handler om «inntrykket av din virksomhet som et godt sted å jobbe» (Egerdal, 2023, s. 286). Egerdal (2023) argumenterer videre med at et godt employer brand er kun vellykket dersom det er «sant, troverdig, distinkt og ambisiøst». Det handler med andre ord ikke bare om hvordan virksomheten selv ønsker å fremstå, men også hvordan alt summeres og oppleves av den enkelte.

I vår oppgave velger vi å bruke definisjonen til Backhaus og Tikoo fordi den passer til problemstillingen; om å undersøke hvorfor ansatte blir tiltrukket av virksomheten og hva som gjør at de blir værende. Denne definisjon ser på employer branding som en strategi som ikke bare påvirker nåværende ansatte, men også fremtidige kandidater, ved å skille virksomheten ut i et konkurransepreget arbeidsmarked. Ved å ta utgangspunkt i denne definisjonen kan vi undersøke hvordan virksomhetens employer brand påvirker tiltrekningen og engasjementet til både eksisterende- og potensielle ansatte.

Definisjonene til Barrow og Ambler, Leveraas og Egerdal, fokuserer i stor grad på den enkelte ansattes opplevelse av fordeler ved å være en del av virksomheten, opplevd inntrykk og å fremme troverdighet og sannhet. Dette er definisjoner som alle ville passet inn som en del av definisjonen til Backhaus og Tikoo for å skape et godt employer brand. Definisjonen til

Backhaus og Tikoo gir oss derfor et bredere perspektiv med mulighet til å utforske fenomenet med en strategisk tilnærming til employer branding.

### **2.2.2 Employer branding modeller**

Som nevnt i 2.2.1 så er employer branding et relativt nytt begrep i forskningssammenheng. I begynnelsen på 2000-tallet vokste interessen for hvordan employer branding påvirker ulike aspekter av arbeidsforholdet. Dette inkluderer aspekter som ansattes engasjement, tilfredshet og turnover. Forskere som Backhaus og Tikoo (2004) utforsker employer branding som en strategisk tilnærming for å forbedre talentstyring og ansattes engasjement. Forfatterne foreslår et rammeverk, kalt «Employer Branding Framework», som kombinerer markedsføringsperspektiver med HR-perspektiver for å forstå og fremme forskning innen employer branding.

Minchington har de siste to tiårene forsket på hvordan employer branding bør implementeres i virksomheter, og har gjennom dette arbeidet utviklet flere modeller. Minchington (2006) skisserer en konkret organisatorisk og strategisk plattform for å bygge et sterkt employer brand som tiltrekker, engasjerer og beholder talenter. Denne modellen kaller han «The Employer Brand Excellence Framework». Rammeverket består av en kjerne der virksomhetens EVP er grunnlaget for de neste delene, Employer Brand Employer Platform og Employer Brand Strategic Platform. Summen av disse delene skaper en robust merkevare.

Videre spiller dette rammeverket sammen med Minchington (2019) «Employer Brand Business Model», som introduserer employer branding som en egen kommersiell funksjon, på lik linje med HR og kommunikasjon. Modellen tjener som et verktøy for å fremme dialog mellom toppledere om hvordan employer brandet er i tråd med virksomhetens overordnede strategi. Den legger også retningslinjer for hvordan virksomheter kan vurdere og revidere deres employer brand. Disse retningslinjene skal gjøre det mulig å evaluere virksomhetens nåværende tilstand og identifisere organisatoriske mangler som begrenser evnen til å



integre kunder, ressurser (kandidater, ansatte, frilansere, kontraktører mv.) og profitt på en effektiv måte.

Monteiro et al. (2020) undersøker hvordan små- og mellomstore bedrifter kan anvende employer branding for å tiltrekke og beholde talent. Studien foreslår en ny modell for employer branding, med fokus på fire dimensjoner: organisasjonskultur, strategi, omdømme og belønningssystemer. I motsetning til Backhaus og Tikoo sitt teoretiske opphav, er denne modellen i tillegg basert på en eksplorativ tilnærming med et kvantitativt perspektiv på en rekke virksomheter. Forskerne fremhever utfordringer virksomheter står ovenfor som manglende HR-avdelinger og begrensede ressurser, noe som gjør det kritisk å utvikle effektive employer branding-strategier. Den foreslåtte modellen, «Employer Branding Model», har som mål å hjelpe små- og mellomstore bedrifter til å bli mer attraktive som arbeidsgivere ved å forbedre hvordan de kommuniserer sin kultur, verdier og belønninger. Modellen tar sikte på å gjøre virksomheter mer konkurransedyktige i kampen om talent ved å forbedre deres image og omdømme, noe som kan føre til økt lønnsomhet og bedre evne til å tiltrekke og beholde dyktige ansatte.

I denne oppgaven har vi valgt å bruke rammeverket til Backhaus og Tikoo og modellen til Monteiro et al. som grunnlag for vår analyse av våre funn knyttet til oppgavens forskningsspørsmål. Teoriene vil bli presentert nærmere i delkapittel 2.4 og 2.5. Det er flere grunner til at vi velger disse teoriene, fremfor modellene til Minchington.

For det første er «Employer Branding Framework» godt egnet som et analyseverktøy for å diskutere temaer innenfor employer branding, noe som passer bra med vår hypotese om at det er ulikheter både ved markedsførings- og HR-elementet, avhengig av hvilken erfaring den ansatte har som virksomheten ønsker å treffe. Videre har denne teorien vært retningsgivende for videre forskning på fagfeltet, og er dermed grundig fagfelleurdert.

Modellene til Minchington har i større grad fokus på kontinuerlig forbedring av employer brandet i virksomheten, og fokuserer i større grad på en organisatorisk og strategisk

tilrettelegging. Selv om den har med vurderingsaspekter i tillegg til revidering, så ser ikke vi på modellen som et akademisk analyseverktøy i like stor grad. Modellene til Minchington er ikke like vitenskapelig testet eller fagfelleverdert som rammeverket til Backhaus og Tikoo, og har dermed ikke samme faglig tyngde.

Vår andre teori, «Employer Branding Model» skrevet av Monteiro et al. (2020) bygger videre på forskningen til Backhaus og Tikoo. «Employer Branding Model» anerkjenner sammenhengen mellom HR og markedsføring, men omfatter i større grad strategi. Den gir anvisninger på hvilke forhold som er mest grunnleggende å ha på plass ved utviklingen av en employer branding strategi, og den påpeker konkrete spørsmål virksomheten kan stille seg ved utvikling av strategien. Etter vår oppfatning er modellen dessuten egnet som et analyseverktøy for å diskutere hvilke forhold som er særskilt viktige avhengig av kandidaten man ønsker å treffe; i dette tilfellet avhengig av kandidatens erfaring. Modellen er også tilpasset små- og mellomstore bedrifter. Virksomheten som danner grunnlaget for empirien i denne oppgaven faller innunder EUs definisjon av små- og mellomstore bedrifter (SMB) som virksomheter under 250 ansatte, og teorien er således egnet (European Commission, u.å.).

Ingen av disse teoriene er tilpasset forskning på employer branding rettet mot spesifikke målgrupper. Dermed er ingen av teoriene fullt ut tilstrekkelige alene. For å avhjelpe denne problematikken har vi valgt å benytte både «Employer Branding Framework» og «Employer Branding Model». Som vi vil redegjøre nærmere for i det videre, bidrar de to teoriene med ulike begreper og modeller. Hver av modellene har sine egne styrker og svakheter, og vi mener at en kombinasjon av disse modellene vil bidra til å dekke over svakhetene til hverandre. Ved å kombinere dem får vi flere perspektiver, som samlet sett gir en mer helhetlig forståelse av hvordan employer branding kan tilpasses både nyutdannede og erfarne arbeidstakere.

### 2.2.3 Employer branding tilnærminger

I senere tid har det kommet nyere tilnærminger og strategier knyttet til employer branding. Fra 2010 og utover har forskning på employer branding begynt å inkludere blant annet sosiale medier og forskjellige kulturelle kontekster, og tatt for seg hvordan disse påvirker måten virksomheten tiltrekker og beholder talent. Sivertzen et al. (2013) har undersøkt mulighetene og utfordringene ved bruk av sosiale medier i rekrutteringsstrategier og strategier for å beholde sine ansatte, og påpeker hvordan digitale plattformer kan utvide rekkevidden og forbedre kommunikasjonen med potensielle ansatte. Alnıaçıka et al. (2014) tar for seg om det er nødvendig med forskjellige employer branding strategier i forskjellige kulturelle kontekster. Det påpekes at kulturelle forskjeller kan kreve tilpasninger i hvordan employer branding formidles og oppfattes. Artikkelen argumenterer for at tilnærmingen til employer branding må være tilpasset kulturelle normer og verdier for å være effektiv, og at dette kan påvirke både tiltrekning og for å beholde sine ansatte.

Foster et al. (2010) undersøker sammenhengene mellom «corporate branding», «internal branding» og «employer branding». Forfatterne argumenterer for at det er en sterk synergi mellom disse branding-konseptene, og at en integrert tilnærming kan styrke den overordnede employer branding til virksomheten. Studien presenterer en modell som viser hvordan interne- og eksterne branding-strategier kan tilpasses for å styrke både ansattes engasjement og virksomhetens attraktivitet som arbeidsplass. Funnene indikerer at virksomheter kan forbedre sitt konkurransefortrinn og redusere ansattes turnover ved å sikre at branding-aktiviteter er konsistente og støtter opp under virksomhetens kjerneverdier og kultur.

Det finnes også forskning på fagfeltet som går mer i dybden på rekrutteringsperspektivet knyttet til employer branding. Wilden et al. (2010) undersøker hvordan employer branding kan brukes strategisk for å forbedre rekrutteringsprosesser. Forskerne analyserer hvordan jobbsøkere oppfatter og evaluerer en arbeidsgivers employer brand. Studien viser at klar, konsistent og troverdig kommunikasjon om de psykologiske, økonomiske, og funksjonelle

fordelene på en arbeidsplass kan styrke employer brandet til virksomheten. Dette bidrar til å tiltrekke talent ved å redusere rekrutteringskostnader og øke ansattes engasjement, noe som forbedrer virksomhetens overordnede employer brand.

Elving et al. (2013) har en annen tilnærming på rekrutteringsperspektivet som utforsker bruk av employer branding i jobbannonser for å gjøre virksomheter mer attraktive for jobbsøkere med høy kompetanse. Studiens funn understreker at strategisk bruk av employer branding i jobbannonser kan styrke en virksomhets evne til å tiltrekke og beholde talent, noe som er relevant for å forstå viktigheten av employer branding i rekrutteringsstrategier.

Studiene ovenfor understreker viktigheten av skreddersydde employer branding-strategier for å tiltrekke og beholde talent. I tillegg til de nevnte studiene, har andre forskere valgt å se på employer branding i forhold til generasjon og livsfase til de ansatte.

Studien utført av Ito et al. (2013) undersøkte grunnleggende egenskaper ved preferanser for virksomhetens employer branding både ved start og slutt i arbeidsforholdet. Studien ser på forskjeller i preferanse på tvers av generasjoner og karrierestadier, samt hvordan tilfredshet med virksomhetens employer brand knytter seg til engasjement, tilfredshet og ønske om å bli i virksomheten. Studien viser at de deltakende respondentene stort sett ønsket de samme attributtene, men at disse varierte fra individ til individ. For eksempel, planla de yngre arbeidstakerne et kortere opphold i virksomheten, noe som antyder at utviklingsmuligheter påvirker intensjoner om å bli værende. Til tross for noen ulikheter i prefererte attributter, viser studien at den enkelte respondents prioriteringsliste stort sett var lik før de startet i virksomheten som preferansene de hadde ved avslutning av arbeidsforholdet. Studien understreker behovet for at HR-praksis imøtekommer de ansattes ulike verdier i sitt employer brand, og antyder at et bredere, mer inkluderende employer brand kan være gunstig for å tiltrekke og beholde ansatte på tvers av ulike karrierestadier og generasjoner.

Reis og Bragas' (2016) studie undersøker hvordan ulike generasjoner rangerer tiltrekkende kvaliteter ved arbeidsgivere, og hvilken betydning dette har for strategier innen employer branding. Funnene indikerer at selv om utviklingsverdi og økonomisk verdi er viktige faktorer for alle generasjoner, legger de yngre generasjonene særlig stor vekt på økonomisk verdi. I motsetning til dette, setter de eldste generasjonene større pris på interesseverdi, mens de generasjonene i midten fremviser en mer balansert vektlegging av både utviklingsverdi og økonomisk verdi. Forskningen antyder derfor at tilpasning av employer branding-strategier etter generasjonsspesifikke preferanser kan være nøkkelen til å effektivt tiltrekke seg de beste talentene.

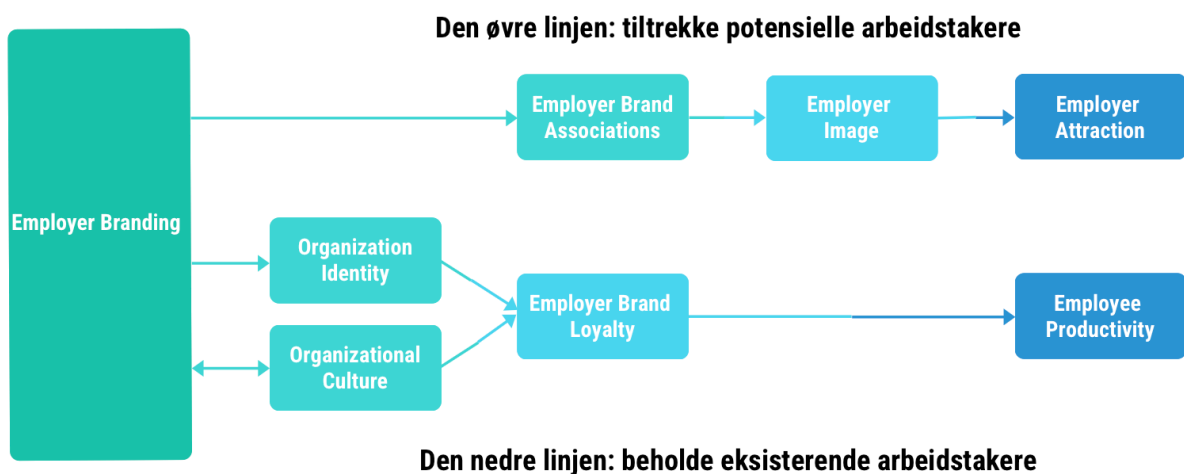
Chițu (2020) diskuterer den kritiske rollen employer branding spiller i å tiltrekke og beholde ungt talent i virksomheten. I et konkurransepreget globalt jobbmarked må virksomheter skille seg ut for å appellere til den nye generasjonen, som verdsetter autentisitet, åpenhet, spontanitet og et klart formål. Chițu hevder at effektiv employer branding ikke bare viser frem virksomhetens image til potensielle ansatte, men også sørger for at eksterne assosiasjoner stemmer overens med virksomhetens virkelighet. Studien understreker behovet for at virksomheter aktivt engasjerer seg på sosiale medier, skaper overbevisende innhold, og sikrer at deres employer brand reflekterer deres verdier og kultur for å tiltrekke unge talenter.

Tidligere forskning som nevnes ovenfor viser at det er forskjeller i preferanser blant ansatte som tilhører ulike generasjoner. Det er derfor nærliggende å tenke at virksomheten må tilpasse sitt employer brand etter de ulike preferansene. Likevel ønsker vi med denne oppgaven å belyse om det er forskjeller knyttet til den ansattes *erfaring og karriere*, i motsetning til den ansattes generasjonstilhørighet. Alle blir født inn i en generasjon, og dermed tilhørende karakteristikk (Cucina et al., 2018, s. 246). Vår tanke er at karrierestadiet er en faktor som preger individer, og at alle går gjennom et karriereløp og opparbeider seg erfaring, uavhengig av generasjon.

I tillegg baserer tidligere forskning seg også på virksomhetens strategiske tilnærming til employer branding og hvordan de posisjonerer seg for å tiltrekke og beholde sine ansatte. I denne oppgaven vil vi heller prøve å belyse hvordan de ansatte opplever denne strategien og hvilke praktiske betydninger det har.

### 2.3 Employer Branding Framework

Backhaus og Tikoo (2004) har utviklet et rammeverk som beskriver forholdet mellom markedsførings- og HR-aktiviteter for å tiltrekke og beholde arbeidstakere. Rammeverket består av to linjer. Den øverste linjen beskriver sidene av employer branding som er sentralt for å bli attraktive for potensielle arbeidstakere, mens den nederste handler om hvordan virksomheten appellerer til eksisterende ansatte.



Figur 1: Employer Branding Framework (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 505)

Rammeverket bygger videre på tidligere prinsipper om at virksomheter har, eller må utvikle, et *employer value proposition*; virksomheten må få frem hva de kan tilføre eksisterende og potensielle arbeidstakere. Backhaus og Tikoo argumenterer for at det ikke er tilstrekkelig at verdiforslaget markedsføres mot potensielle og eksisterende arbeidstakere (såkalt intern og ekstern markedsføring). HR-elementet, som blant annet innebærer at virksomheten faktisk tilbyr de verdiene som markedsføres, er også viktig. HR-elementet har innvirkning på både den øvre og nedre linjen.

Målet med employer branding er å øke verdien til virksomhetens employer brand. Backhaus og Tikoo omtaler verdien som *employer brand equity* (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 504).

Verdien av virksomhetens employer brand kan blant annet økes ved å markedsføre tilbud om opplæring, karriereutvikling, personlig utvikling og lønn (markedsføringsperspektivet).

Det er dessuten viktig at det som markedsføres faktisk samstemmer med hvordan kandidaten oppfatter at det er i virksomheten (HR-perspektivet). Summen av disse to over tid, vil utgjøre verdien på virksomhetens employer brand.

Et sterkt employer brand vil påvirke hvordan fremtidig employer branding oppfattes av mottakeren. En potensiell arbeidstaker vil oppfatte employer branding ulikt avhengig av kjennskapen til virksomheten og dets employer brand fra før. Et sterkt employer brand er antatt å ha positiv innvirkning på fremtidige employer branding-aktiviteter. Employer branding er dermed dynamisk, og er noe en virksomhet må ha et konstant forhold til.

Backhaus og Tikoo har i sitt rammeverk delt employer branding inn i to hovedkategorier – de to linjene i modellen. Begge linjene bidrar i felleskap til å skape et sterkt employer brand.

Denne teorien vil bli brukt som utgangspunkt for å belyse problemstillingen vår. For å gjøre det, vil vi ta utgangspunkt i elementene i rammeverket og bruke disse som temaer som danner grunnlag til intervjuguiden vår, og videre for å analysere dataene i 5.1.

### **2.3.1 Den øvre linjen: Hvordan virksomheten blir attraktiv for potensielle arbeidstakere**

Den øvre linjen handler om hvordan en virksomhet blir attraktiv for arbeidstakere. Backhaus og Tikoo sier ikke uttrykkelig at den øvre linjen retter seg spesielt mot *potensielle* ansatte, i motsetning til eksisterende ansatte, men det fremkommer naturlig av sammenhengen.

Den øvre linjen består først og fremst av den ansattes assosiasjoner om virksomheten, såkalt *employer brand associations* (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 505). Begrepet stammer fra markedsføringens brand associations, og handler om en persons tanker og ideer om en merkevare. Assosiasjonene kan stamme fra verbal kommunikasjon, men også ikke-verbal kommunikasjon som lyd, bilde og fordommer. Eksempelvis kan tidligere erfaringer og

fordommer danne assosiasjoner som ikke er verbalt uttrykt. Employer brand associations handler derimot om målgruppens tanker om en arbeidsgiver, og kjennetegnes ved en del forhold som virksomheten i utgangspunktet ikke styrer. De ansatte snakker eksempelvis sammen og med andre bekjente. Ledelsen har likevel en mulighet til å styre assosiasjonene gjennom employer branding.

Assosiasjonene skaper et bilde av arbeidsplassen og arbeidsgiveren – et såkalt *employer brand image* (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 505). Dette kan skape forventninger om forhold som lønn, fordeler og permisjon. Det kan også handle om sosiale forhold og prestisje. Et advokatfirma som profilerer seg med dresskledde mennesker og fine lokaler, kan skape assosiasjoner som videre skaper et bilde av prestisje og at ansatte tilbys god lønn.

Virksomheten trenger ikke å verbalt ha uttrykt dette bildet; assosiasjonene kan for eksempel stamme fra tidligere erfaringer fra tv-serier om profilerte advokater. Markedsføringen kan gjelde håndfaste goder og prestisje, men HR-elementet vil dessuten være et element som burde belyses under en virksomhets employer branding. Backhaus og Tikoo hevder at organisasjonskultur er viktig for valg av arbeidsgiver, og potensielle arbeidstakere tanker om organisasjonskulturen vil dermed også påvirke valget (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 508).

Virksomheten må forsøke å tilpasse sine assosiasjoner og bildet det skaper avhengig av hvem den forsøker å nå (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 507). Mens enkelte arbeidstakere søker høy lønn og prestisje, vil andre ønske sikkerhet og velferdsgoder. At assosiasjonene og bildet av et employer brand påvirker hvor attraktiv arbeidsgiveren er, kan underbygges av sosial identitetsteori. Forskning tilsier at denne symboleffekten er mer vesentlig for å være en attraktiv arbeidsgiver enn tilbud som lønn og andre fordeler, selv om det ikke kan utelukkes at det er en sammenheng mellom de to (Lievens & Highhouse, 2003, s. 77).

Et kjennetegn ved employer branding, i motsetning til alminnelig markedsføring, er den ansattes mulighet til å triangulere informasjonen (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 507). Kjøper du et produkt, kan du i liten grad undersøke om arbeidsforholdene er like gode som markedsført. Søker du jobb derimot, vil du ofte ha mulighet til å undersøke om bildet som er



tegnet av virksomheten er korrekt. Stemmer imaget om lønn, organisasjonskultur og andre forhold med det som fremkommer i jobbintervjuet, kontraktsigneringen eller som øvrige ansatte forteller?

Det er viktig at informasjonen som fremkommer om virksomheten er i overensstemmelse med realiteten (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 508). De assosiasjonene og bildene virksomheten uttrykker om karrieremuligheter, utfordringer og muligheter, er egnet til å bli tolket som et løfte til den ansatte. Dersom den potensielle ansattes opplevelse er i uoverensstemmelse med det som er uttrykt, vil det kunne bli ansett som et brudd på den psykologiske kontrakten. Dette er egnet til å svarte virksomhetens employer brand og hvor attraktiv arbeidsgiveren er. Adekvat og ærlig informasjon er viktig ved nyansettelser, men også for å beholde ansatte og redusere turnover (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 508). HR-perspektivet må altså samstemme med det som fremkommer i markedsføringen.

Det overnevnte kan oppsummeres på følgende måte:

- ▶ Virksomhetens employer brand kan markedsføres for å skape assosiasjoner, som videre danner et bilde av virksomheten. Den potensielle arbeidstakers attraksjon til virksomheten påvirkes av dette bildet.
- ▶ Employer brandet er egnet til å skape en psykologisk kontrakt. Uoverensstemmelser med realiteten svekker attraktiviteten til virksomhetens employer brand.

Den øvre linjen i «Employer Branding Framework» brukes for å avdekke hvordan virksomheter tiltrekker både nyutdannede og erfarne arbeidstakere, som er det vi ønsker å belyse med problemstilling.

### 2.3.2 Den nedre linjen: Hvordan virksomheten beholder og øker produktiviteten blant ansatte

Den nedre linjen handler om hvordan virksomheten beholder og øker produktiviteten blant ansatte, som først og fremst avhenger av lojalitet. For å oppnå dette, står virksomhetens identitet og organisasjonskultur sentralt.

Backhaus og Tikoo (2004) argumenterer med at den nedre linjen ikke bare påvirker evnen til å beholde ansatte, men også de ansattes produktivitet og kundetilfredshet (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 510). Fornøyde ansatte synes å være mer produktive (Iaffaldano & Muchinsky, 1985, s. 269). Ansatte som er positive overfor arbeidsgiveren, har videre en tendens til å være mer serviceinnstilte (Ostroff, 1993, s. 570). Dette fører til høyere nivåer av kundetilfredshet og servicekvalitet (Morrison, 1995, s. 498; Rucci et al., 1998, s. 91). Disse faktorene er egnet til å øke profitten til virksomheten. Forskingen viser at employer branding dermed ikke bare er viktig for å tiltrekke og beholde talentene, men at vellykket employer branding også kan bidra til økt profitt.

Det sentrale for å appellere til eksisterende ansatte og øke produktivitet er å oppnå *employer brand loyalty*. Employer brand loyalty bygger på begrepet brand loyalty, eller merkevarelojalitet, fra markedsføringen. Dette handler om tilknytningen en person har til en merkevare (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 508). Sterk lojalitet overfor en merkevare innebærer at det skal mer til for å velge et annet merke. Employer brand loyalty handler i likhet om følelsen av forpliktelse overfor arbeidsgiver. Personer som opplever et sterkt employer brand loyalty, vil identifisere- og involvere seg med virksomheten, dens mål og verdier. Disse ønsker ofte å jobbe hardt for virksomhetens beste og for å forbli i virksomheten. Backhaus og Tikoo argumenterer for at et sterkt employer brand loyalty avhenger av to medierende faktorer: virksomhetens identitet og organisasjonskultur (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 510).

Den første faktoren er virksomhetens identitet, *employer brand identity*. Identitet er sentralt etter «Employer Branding Framework», men blir ikke benyttet i «Employer Branding

Model», og er derfor ikke definert i delkapittel 2.1. Virksomhetens identitet handler om det kognitive bildet de ansatte har av virksomheten og hvordan virksomheten er som en gruppe (Whetten, 2006, s. 228). Ettersom ansatte ønsker å delta i en gruppe de identifiserer seg med, vil en slik virksomhetsidentitet bidra til å gjøre virksomheten attraktiv og unik (Dutton et al., 1994, s. 251), og følgelig sørge for at de ansatte ønsker å bidra positivt til virksomhetens utvikling (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 509).

Mens identiteten først og fremst formes av de ansatte, kan ledelsen påvirke identiteten ved hjelp av employer branding. Dette kan gjøres blant annet med å sette mål for virksomheten og opprette policyer for oppførsel og praksis. Det finnes flere eksempler på virksomheter som gjør dette. Et eksempel er Telenor, som har tydelige mål om digital transformasjon og bærekraft, og som aktivt jobber med å implementere policyer og praksiser som støtter disse målene (Telenor, u.å.). Et annet eksempel er Equinor, som har en klar strategi om å bli en ledende virksomhet innenfor fornybar energi, noe som tiltrekker seg ansatte som deler de samme visjonene (Equinor, u.å.).

*Organisasjonskultur* er den neste mediatoren for employer brand loyalty. Kapittel 2.1.5 redegjør for begrepet, men kort oppsummert, handler organisasjonskultur om verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som kommer til uttrykk i virksomheten. Disse overføres som regel til nykommere gjennom hvordan de ansatte oppfører seg på arbeidsplassen (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 509). Organisasjonskultur vil likevel alltid utvikle seg.

Utvikling av organisasjonskultur er ofte ansett som en sentral del av arbeidet for ledelsen (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 509). Utviklingen kan blant annet skje gjennom intern markedsføring av blant annet virksomhetens verdier. Videre er en kultur som bidrar til god work-life balance ansett å være sentralt for å bygge en sterk organisasjonskultur med engasjerte ansatte (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 510).

Markedsføring av virksomhetens verdier for å danne en sterk organisasjonskultur har tett sammenheng med employer branding, og illustrerer hvor sammenvevd begrepet er. De mest

synlige aspektene av organisasjonskulturen vil ofte være en av faktorene som påvirker assosiasjonene i den øvre linjen, og verdier er kjernen i selve employer branding begrepet om employer value proposition. Dette tilsier at en del av de hensynene som er viktig ved den øvre linjen, også vil påvirke den nedre linjen med et fokus på å markedsføre dette internt.

Den nedre linjen kan oppsummeres slik:

- ▶ Arbeidstakere med en lojalitet ovenfor arbeidsgiver har en tendens til å bli værende, ha høyere produktivitet og bidra til økt omsetning.
- ▶ Lojalitet oppnås gjennom organisasjonskultur og virksomhetens identitet.

Den nedre linjen i «Employer Branding Framework» brukes for å avdekke hvordan virksomheter beholder både nyutdannede og erfarne arbeidstakere, som er det vi ønsker å belyse med problemstillingen.

## **2.4 Employer Branding Model**

Monteiro et al. (2020) har utviklet modellen «Employer Branding Model». Modellen er utviklet for små og mellomstore virksomheter som et verktøy for ledelsen til å utvikle en strategi for å tiltrekke og beholde talentene (Monteiro et al., 2020, s. 2). Det er presentert ettertrykkelig at modellen bør implementeres i små og mellomstore virksomheter uavhengig av aktivitetsområde og kjernevirksomhet, og som nevnt ovenfor i 2.2.2, faller virksomheten i vår studie innenfor EUs definisjon av en SMB. Dermed passer modellen som analyseverktøy for virksomheten i vår studie.

Modellen bygger videre på forskningen fra Backhaus og Tikoo (Monteiro, 2020, s. 6). En del av de grunnleggende begrepene og prinsippene er like, men Monteiro et al. skiller ikke mellom strategien eksternt (rammeverkets øvre linje) og internt (rammeverkets nedre linje). Derimot deler modellen employer branding inn i fire nivåer. Modellen er utformet som en pyramide med organisasjonskultur på bunn, etterfulgt av virksomhetens strategi, virksomhetens omdømme og – på toppen – belønningssystem. Det at modellen er bygget

som en pyramide tilsier at de nederste nivåene må foreligge før man kan fokusere på neste nivå.



Figur 2: Employer Branding Model (Monteiro et al., 2020, s. 10).

Monteiro et al. har også utviklet et spørreskjema i forbindelse med denne modellen. Den består av 19 spørsmål som knytter seg til hvert nivå i modellen, som kan studeres videre ved interesse (Monteiro et al., 2020, s. 12). Spørsmålene ble laget for å hjelpe SMBer med å implementere denne modellen, slik at ledelsen bedre kan forstå de ulike inndelingene i pyramiden. Noen av disse spørsmålene ble brukt som inspirasjon for intervjuguiden.

### 2.4.1 Organisasjonskultur

Det første nivået i modellen er organisasjonskultur, og regnes som grunnlaget i en virksomhet (Monteiro et al., 2020, s. 9). Organisasjonskulturen representerer de grunnleggende verdiene, visjonen og målene til virksomheten. Forfatterne hevder at det er viktig for en virksomhet å ikke bare kommunisere deres tjenester og produkter, men også kommunisere deres organisasjonskultur og verdier. Det er derfor viktig at dette er godt definert slik at alle forstår virksomhetens mål både internt og eksternt. En sterk, positiv og godt kommunisert organisasjonskultur tiltrekker seg arbeidstakere som deler – og er drevet

av – de samme idealene. Det er viktig å ha en kultur som er appellerende og synlig både internt og eksternt, da dette reflekterer direkte på virksomhetens employer brand.

Ut ifra det tidligere nevnte spørreskjemaet mener Monteiro et al. at en employer branding-strategi bør besvare spørsmål om hvorvidt arbeidsbeskrivelser samsvarer med organisasjonskulturen, og om virksomhetens mål, visjon og verdier er oppdaterte og stemmer overens med de ansattes verdier, ønsker og ambisjoner (Monteiro et al., 2020, s. 12).

### **2.4.2 Strategi**

Neste nivå i modellen er virksomhetens strategi, som handler om hvordan en virksomhet kan nå målene sine (Monteiro et al., 2020, s. 10). Strategisk planlegging i en virksomhet må omfatte klare, realistiske og oppnåelige mål som er direkte knyttet til virksomhetens visjon og verdier. Employer branding må være integrert i virksomhetens overordnede strategi, noe som sikrer at tiltak knyttet til merkevarebyggingen støtter organisasjonens langvarige mål, inkludert vekst og tilpasninger til markedsendringer.

Monteiro et al. mener at en employer branding-strategi bør besvare spørsmål om fremtidsønsker og hvordan virksomheten vil håndtere eventuell vekst eller nedgang (Monteiro et al., 2020, s. 12).

### **2.4.3 Omdømme**

Det tredje nivået omhandler virksomhetens omdømme (Monteiro et al., 2020, s. 11). Virksomhetens omdømme spiller en kritisk rolle i employer branding, ettersom den påvirker både eksisterende ansattes engasjement og potensielle arbeidstakeres oppfatning av virksomheten. Et godt omdømme regnes som et differensieringsverktøy, som gjør at virksomheten klarer å skille seg fra sine konkurrenter, og dermed oppnå et konkurransefortrinn. En slik konkurransefordel er vanskelig å imitere.

Monteiro et al. mener at en employer branding-strategi bør besvare spørsmål om de ansattes og omverdenens oppfatning av virksomhetens merkevare og samfunnsansvar, samt hvordan virksomheten håndterer negativ tilbakemelding og merkevarebygging (Monteiro et al., 2020, s. 12). Videre er det viktig å vurdere om virksomheten kan tiltrekke seg et stort antall kvalifiserte arbeidstakere som passer med virksomhetens verdier og behov.

#### **2.4.4 Belønningssystem**

Til slutt kommer virksomhetens belønningssystem. Effektive og gode belønningssystemer i virksomheter går utover konkurransedyktig lønn og inkluderer varierte former for anerkjennelse og belønninger som reflekterer de ansattes innsats og bidrag til virksomhetens mål (Monteiro et al., 2020, s. 11). Disse belønningssystemene kan omfatte bonuser, ansattutviklingsprogrammer, fleksibilitet i arbeidstid og andre ikke-finansielle fordeler som bidrar til å skape et engasjerende og støttende arbeidsmiljø.

Monteiro et al. mener at en effektiv employer branding-strategi bør inkludere vurderinger av virksomhetens belønningssystem, både i form av finansielle og ikke-finansielle fordeler, samt karriereutviklingsmuligheter (Monteiro et al., 2020, s. 13). Det er også viktig å evaluere om de ansatte opplever seg rettfærdig belønnet og om de føler seg motiverte.

### **2.5 Oppsummering av teori**

Teorikapitlet utforsker employer branding, som er sentralt for å forstå hvordan virksomheter tiltrekker og beholder talent. Employer branding er definert fra flere perspektiver og det er påpekt hvordan begrepet brukes i det videre. Kapitlet presenterer også oppgavens to hovedteorier, «Employer Branding Framework» av Backhaus og Tikoo og «Employer Branding Model».

Begge teoriene har sine styrker og svakheter: «Employer Branding Model» skiller ikke mellom stadiene før og etter ansettelse, mens «Employer Branding Framework» gjør det. «Employer Branding Model» prioriterer temaer hierarkisk, mens «Employer Branding

Framework» ikke gjør det. De har også noe ulikt begrepsapparat. Eksempelvis nevnes «assosiasjoner» og «identitet» utelukkende i Employer Branding Framework, og «strategi», «omdømme» og «belønningssystem» utelukkende i Employer Branding Model. «Organisasjonskultur» er fundamentalt i begge. Ved å kombinere teoriene, får vi en mer helhetlig og nyansert tilnærming til employer branding.

Disse to teoriene danner grunnlaget for den videre oppgaven. Herunder er temaene i intervjuguiden bygget på teoriene. Selv om temaene delvis overlapper hverandre, anser vi at kombinasjonen er egnet til å gi flere perspektiver i informantenes svar. Disse temaene utgjør dermed også kapittelinnholdet i kapittel 4. Videre vil teoriene bli brukt for å analysere funnene i kapittel 5 og besvare oppgavens andre forskningsspørsmål.

### **3.0 Metode**

Dette kapittelet diskuterer de metodiske valgene som ligger til grunn for innsamling og analyse av oppgavens datagrunnlag. Ingen forskningsprosess er perfekt og alle er beheftet med feil, svakheter og manglende presisjon (Jacobsen, 2023, s. 18). Den følgende presentasjonen viser transparens og gir leseren mulighet til å forholde seg kritisk til oppgavens metodiske valg.

Først vil det vitenskapsteoretiske utgangspunktet begrunnes i delkapittel 3.1. I oppgaven har vi benyttet en kvalitativ metode, der dataen er samlet inn via individuelle semistrukturerte intervjuer med jurister fra et av Norges største advokatfirmaer. Diskusjon rundt bakgrunnen for metodevalget og undersøkelsesdesignet blir presentert i delkapittel 3.2 og 3.3.

Populasjon, utvalg, datainnsamling og analyse presenteres i delkapittel 3.4 til 3.6. Videre vil forskningens kvalitet bli drøftet i delkapittel 3.7, og forskningens etiske vurderinger presenteres i kapittel 3.8. Avslutningsvis oppsummerer delkapittel 3.9 de metodiske valgene.



### 3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Hvordan samle inn kunnskap er et sentralt spørsmål i enhver vitenskapelig oppgave. Vitenskapsteori kan deles inn i studiet av virkelighetens natur (ontologi), hvordan kunnskap oppnås (epistemologi), og de metodene som brukes for å samle inn og analysere empiriske data (metode) (Jacobsen, 2023, s. 24).

Ontologi handler om hvordan virkeligheten oppfattes, enten objektivt eller subjektivt. Selv om det er en del studier på employer branding, er det få studier som fokuserer på de spesifikke målgruppene – nyutdannede og erfarne. Etersom det ikke er en bestemt fasit eller oppskrift på employer branding, og hva som passer best i enhver situasjon, vil en subjektiv ontologisk tilnærming være mest hensiktsmessig.

Problemstillingen tar utgangspunkt i hvordan henholdsvis nyutdannede og erfarne *opplever* employer branding, for å kunne si hvordan virksomheter burde tilpasse sin employer branding. Opplevelsen er et dynamisk tema som til enhver tid best kan besvares av målgruppen for employer branding, de ansatte selv, og derfor vil en fenomenologisk tilnærming være hensiktsmessig. Fenomenologien gir muligheten til å dykke ned i de ansattes personlige erfaringer og opplevelser, noe som tillater oss å forstå deres subjektive oppfatninger av virksomhetens employer brand (Kvale & Brinkmann, 2021, s. 45). I tillegg åpner fenomenologien for å utforske nyansene nærmere og undersøke den ansattes oppfatning i dybden, som dermed kan gi tilgang til rikere og mer detaljerte beskrivelser. Fenomenologien bidrar til at vi kan forstå de ansattes subjektive opplevelser knyttet til virksomhetens ulike employer branding-tiltak.

### 3.2 Valg av metode

Metode handler om å lage en strategi for å presentere gyldig og troverdig kunnskap om hvordan virkeligheten fungerer (Jacobsen, 2023, s. 15). Metoden er en systematisk fremgangsmåte for å sikre at det er mulig å forholde seg kritisk til funnene og konsekvensene de ulike valgene fører til (Jacobsen, 2023, s. 18).

Et sentralt valg er hva slags data som skal samles inn (Jacobsen, 2023, s. 137). Det finnes eksisterende forskning om employer branding generelt, men det er begrenset omfang av forskning som knytter seg til ansattes erfaring og deres preferanser knyttet til virksomhetens employer branding. Det vil derfor bli samlet inn primærdata i denne oppgaven.

Innsamling av primærdata kan enten gjøres kvantitativ eller kvalitativt. I denne oppgaven vil det bli benyttet en kvalitativ metode. Oppfattelsene til de ansatte er ikke instinktivt lett å måle i form av tall og statistikk. Derimot er ord og tekst egnet for å gi en dypere forståelse av målgruppens verdier, erfaringer og oppfatninger av virkeligheten (Ringdal, 2018, s. 125). Studien er med andre ord interessert i å høre hvorfor og hvordan noe oppleves som det gjør, og ikke hvor mange som opplever fenomenet på samme måte.

Ettersom denne oppgaven ønsker å gå i dybden på hva som gjør en virksomhet attraktiv for de ansatte, vil en kvalitativ metode være godt egnet for å avdekke, utvikle eller avklare innholdet begrepet employer branding (Jacobsen, 2023, s. 144). Problemstillingen krever innsikt og forståelse om hvordan de ansatte reflekterer når det kommer til den enkeltes erfaringer og oppfatninger rundt employer branding. En fordel med kvalitativ metode er nærheten til informantene, som gjør at det som skal samles inn ikke trenger å være fullstendig forhåndsdefinert. Det gir derfor en stor grad av presisjon som tillater forskeren å se nærmere på den enkeltes oppfatninger og opplevelser. På bakgrunn av dette vil det bli benyttet en kvalitativ metode for å samle inn primærdata.

### **3.3 Undersøkellesdesign**

Denne oppgaven baseres på et intensivt undersøkelsesdesign som tillater å gå i dybden på fenomenet (Jacobsen, 2023, s. 99). Valgene ovenfor, med en kvalitativ metode, understøtter bruken av et intensivt design. På denne måten får man en detaljert og grundig forståelse av hvordan de ansatte opplever virksomhetens employer brand og hva som er viktig for den enkelte. Motsetningsvis går et ekstensivt design i bredden og tillater statistisk generalisering. Dette er mer typisk ved en kvantitativ metode.

Et intensivt undersøkelsesdesign kan sies å være mer «virkelighetsnært» ved at man tar utgangspunkt i dem som blir studert. Målet er at de gir en beskrivelse av deres forståelse ut ifra deres situasjon (Jacobsen, 2023, s. 100). Med andre ord er designet valgt for å forsøke å oppnå en rik og dyp forståelse av hva som er viktig for målgruppene, og hvordan virksomheten kan tilpasse employer brandet.

### **3.4 Populasjon og utvalg**

Problemstillingen gir uttrykk for en studie av to populasjoner: nyutdannede og erfarne. Videre er oppgaven avgrenset, først til kunnskapsarbeidere, og deretter jurister i Norge i henhold til kapittel 1.3. Dette innebærer at oppgavens populasjon er henholdsvis nyutdannede som har ingen eller lite erfaring fra arbeid i et advokatfirma og erfarne jurister som har lengre erfaring fra arbeid i advokatvirksomheter.

Populasjonen er ytterligere avgrenset til et spesifikt advokatfirma (Advokatfirmaet). Kun et advokatfirma er valgt for at employer branding-aktivitetene skal være sammenliknbare. For eksempel vurderte vi det som problematisk å sammenlikne employer brandet til en liten virksomhet med mye aktiviteter, med en større virksomhet. Derfor avgrenset vi til en virksomhet som ga uttrykk for å ha et fokus på employer branding.

Denne virksomheten har utmerket seg på rangeringer over attraktive arbeidsgivere som var grunnen til at vi tok kontakt via epost. Valget med kun én advokatvirksomhet ble tatt for å avgrense oppgavens omfang og fordi det ble ansett som tilstrekkelig for å få en relativt god metning med oppgavens omfang tatt i betraktning.

Ettersom vi ikke kan samle inn data for hele disse populasjonene, er det nødvendig å gjennomføre et utvalg. Utvalget skal representere den totale populasjonen (Ringdal, 2018, s. 28). I denne oppgaven har vi begrenset utvalgene til tre informanter fra hver populasjonene. Det er valgt et utvalg på seks personer med en tanke om at det er bedre med få informanter med dyp innsikt, enn mange med bred innsikt. Det ligger i den kvalitative metodens natur at utvalget ikke kan være for stort.

I denne oppgaven er det selektert utvalgskriterier avhengig av antall år med erfaring i arbeidslivet. Opprinnelig fastsatte vi kriteriet om at juristene skal ha mer enn 10 års erfaring for å representere de erfarne, og mindre enn tre års erfaring for å representere de nyutdannede. Advokatfirmaet svarte med at de kun hadde to erfarne disponibelt som oppfylte kriteriene, og lurte på om vi kunne akseptere én advokat med kun seks års erfaring. Ettersom dette kun er en masteroppgave, det ikke er noen økonomiske insentiver for deltakelsen og at seks år i de fleste tilfeller, representerte utvalget «erfarne», takket vi ja til dette. Utvalgsmetoden som da ble anvendt var et bekvemmelighetsutvalg, ettersom tilgjengelighet og villighet til å delta i studien begrenset utvalget (Jacobsen, 2023, s. 311).

Vi har derfor seks analyseenheter som informanter for å analysere skillet mellom nyutdannede og erfarne, herunder utgjør tre av dem utvalget for den respektive populasjonen. Tre av informantene er tidlig i karrierestadiet sitt og har under tre år i arbeidslivet. Disse informantene vil bli omtalt som «Fullmektig» i denne oppgaven. Grunnlaget for dette navnet er at alle disse informantene er nyutdannede og har ikke fått advokatbevillingen enda. Fullmektigene har til felles at de startet å jobbe i virksomheten rett etter studiet og at ingen av dem har barn.

De tre andre informantene har vært i bransjen i seks år eller mer, og karakteriseres ved sin erfaring. Alle disse informantene har advokatbevilling og omtales derfor som «Advokat» i denne oppgaven. Alle Advokatene har arbeidet andre steder enn det nåværende advokatfirmaet og alle har barn.



Figur 3: Presentasjon av deltakere som belyser fenomenet

To av de erfarne – Advokat 1 og Advokat 2 – har over 20 års erfaring. Disse representerer derfor de erfarne på en god måte. Advokat 3 har derimot kun noe over seks års erfaring, og representerer derfor utvalget mindre godt når det gjelder assosiasjoner. Det vil fortløpende bli påpekt når dette skaper komplikasjoner for dataene.

Begge utvalgene har både kvinnelige og mannlige informanter. Kjønn er imidlertid ikke av betydning for vår problemstilling om hvordan virksomheter kan tilpasse sin employer branding for å tiltrekke og beholde nyutdannede og mer erfarne arbeidstakere. Derfor vil alle bli referert til gjennom de nøytrale titlene «Fullmektig» eller «Advokat» for å ivareta informantenes anonymitet.

Utvalgsstørrelsen på tre og tre deltakere ble vurdert til å være tilstrekkelig for å oppnå mettet informasjon fra dybdeintervjuene, uten at dataene skulle bli uhåndterbare. Vi opplevde fortsatt noen problemer ved at Advokat 3 var yngre. Likevel opplevde vi at to analyseenheter utgjorde et nokså godt utvalg for populasjonen i de tilfellene hvor Advokat 3 ikke var det. Det kan problematiseres at Advokat 3 ikke oppfylte det ene kravet tilstrekkelig med 10 års erfaring i arbeidslivet, og at dette dermed kan skape noen konsekvenser for metningen i studien.

### **3.5 Datainnsamling**

I dette delkapittelet vil det redegjøres for valget av individuelt semistrukturert intervju, intervjuguiden og intervjuprosessen.

#### **3.5.1 Individuelle semistrukturert intervjuer**

Det finnes mange ulike metoder for å samle inn kvalitativ data på, blant annet individuelle intervjuer, fokusgruppeintervjuer og observasjoner og valget har konsekvenser for kvaliteten og resultatet på studien (Jacobsen, 2023, s. 157).

I studien er individuelle semistrukturerte intervjuer anvendt som primær datainnsamlingsmetode for å avdekke holdninger rundt employer branding blant de ansatte i virksomheten. Et slikt intervju tar utgangspunkt i ferdigformulerte spørsmål, men som gir rom for en vanlig samtale mellom forskeren og informanten innenfor temaene. Forskeren har som formål å samle inn dataen i form av setninger og fortellinger (Jacobsen, 2023, s. 162).

Denne tilnærmingen ble foretrukket fordi den tillater fleksibilitet i samtalen, samtidig som den gir rom for dybde og nyanser i svarene til informantene, og åpner opp for oppfølgingsspørsmål der det passer seg. At informantene ble stilt de samme spørsmålene, sikret at alle svarte på det samme, noe som gjør det lettere å sammenligne og analysere funnene. Likevel har fleksibiliteten enkelte svakheter. Ettersom samtalen var flytende, ble ikke alle intervjuene helt like. Dette skyldes at informanten selv hadde anledning til å ta opp temaer som var av betydning, og at dybden på svarene varierte, noe som ga oss mangfoldige svar som er mer krevende å analysere. Fordelen er likevel at vi får et bedre innblikk i hva som faktisk er viktig for informantene, ettersom de selv kan lede samtalen inn på emner de bryr seg om, og får man rike og detaljerte svar. Vi var konsekvente på å la informantene styre samtalen utover spørsmålene i intervjuguiden, og stilte ingen ledende oppfølgingsspørsmål.

En annen tilnærming som ble vurdert for å hente inn data, var gjennom fokusgruppeintervjuer. Fokusgruppeintervjuer er gruppeintervjuer der et eller flere temaer blir diskutert i samtaler blant flere informanter (Jacobsen, 2023, s. 176). Denne intervjutilnærmingen brukes for å utforske informantenes holdninger og erfaringer i en sosial kontekst, noe som kan generere rikere data gjennom diskusjon mellom informantene enn hva en enkelt informant ville kommet på alene. Fokusgruppeintervjuer passer blant annet bra når man ønsker gruppesynspunkter og ikke individuelle synspunkter.

Gitt at oppgaven vår handler om å se forskjeller og likheter blant arbeidstakere med ulik erfaring og deres oppfatning av virksomhetens employer brand, kunne fokusgruppeintervjuer passet bra siden man kunne ha gruppert informantene etter erfaringsnivå. En utfordring ved fokusgruppeintervju kan være om enkelte informant overstyrer samtalen. Ikke bare gir det mindre mengde med data enn individuelle intervjuer, men kan også føre til et begrenset mangfold av perspektiver; informantene kan lett bli påvirket av andres syn og meninger istedenfor å reflektere over sine egne erfaringer. Dessuten kan det være vanskelig å uttrykke sine faktiske meninger i en større gruppe, noe som kan resultere i uærlige svar. Belønning og lønn er et eksempel i vår oppgave som dette kan være spesielt problematisk. I fokusgruppeintervju er det også vanskeligere å holde oversikten over alt som blir sagt i løpet av intervjuet, og viktig informasjon kan derfor gå tapt. Disse grunnene ble utslagsgivende for å heller velge individuelle semistrukturerte intervjuer.

I denne studien utelukket vi bruk av triangulering gjennom dokumentanalyse og observasjoner på grunn av oppgavens omfang (Ringdal, 2018, s. 109). Vi utelukket bruk av dokumentanalyse i vår studie, siden virksomhetens navn er anonymisert og en slik analyse ville risikert å avsløre Advokatfirmaet. Observasjoner ble også vurdert som uegnet i denne studien, ettersom forskernes holdninger til observasjonene ikke er like relevante for problemstillingen som svarene fra dybdeintervjuene avdekker.

### 3.5.2 Intervjuguide

Under intervjuene benyttet vi en intervjuguide (Vedlegg 1). En intervjuguide fungerer som et rammeverk for hvilke temaer som skal dekkes under intervjuet, med mål om å sikre at de mest sentrale temaene vi ønsker å utforske blir belyst (Jacobsen, 2023, s. 167). Det ble utformet en intervjuguide i forbindelse med studien vår for å samle inn data fra informantene om deres erfaringer og opplevelse om virksomhetens employer brand. Intervjuguiden (Vedlegg 1) ble utformet med en rekke åpne spørsmål som oppmuntret til å reflektere og gi detaljerte svar, samtidig som det var faste temaer og faste spørsmål som ble stilt (Jacobsen, 2023, s. 166).

Intervjuguiden tar utgangspunkt i problemstillingen vår, og bygger videre på temaer fra teoriene, herunder assosiasjoner, identitet, organisasjonskultur, strategi, omdømme og belønning. Disse temaene er hentet fra de to linjene i «Employer Branding Framework» og de fire kategoriene i pyramidemodellen «Employer Branding Model», som står beskrevet i henholdsvis delkapittel 2.3 og 2.4.

En intervjuguide er delt inn i tre faser: oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avrundningsspørsmål (Tjora, 2021, s. 159). Vi utformet derfor intervjuguiden vår til å starte med noen enkle oppvarmingsspørsmål som alder, antall år i arbeidslivet og livssituasjon, for å få informanten til å føle seg komfortabel med oss og intervjusituasjonen. Videre kom spørsmål som oppfordret til refleksjon hos informanten som gikk ut på hvilket perspektiv og holdninger de ansatte hadde til virksomhetens employer brand. Dette utgjorde den klare hovedvekten av spørsmålene. Avslutningsvis ble det stilt noen enklere spørsmål for avrundning, samt en mulighet for informanten å tilføye noe mer dersom ønskelig.

Vi har brukt teoriene til Backhaus og Tikoo (2004) og Monteiro et al. (2020) som inspirasjon til å lage spørsmålene i intervjuguiden. Videre er spørsmålene bygd opp basert på våre antakelser om at det er forskjeller i hvordan nyutdannede og mer erfarne arbeidstakere opplever virksomhetens employer brand. For eksempel spørsmål om deltakelse på sosiale



arrangement hvor det antas at de yngre informantene deltar i større grad enn de erfarne informantene. Disse antakelsene er basert på at disse gruppene er i forskjellige livsfaser og karriereløp. Vi prøvde å formulere spørsmålene nøytralt, selv om spørsmålene har grunnlag i antagelsene våre, for å ikke farge svarene til informantene og for at de ikke skulle avdekke våre antakelser.

Intervjuguiden ble testet på medstudenter og familie for å avdekke mulige feil og forbedringer i hver enkelt intervjufase og hele intervjuet som en helhet. Ved å gjøre dette fikk vi også øvd oss på tydelig ordlegging og oppfølgingsspørsmål der det trengtes, i tillegg til å sjekke at spørsmålene er forståelige og relevante.

### **3.5.3 Intervjuprosessen**

Før intervjuene, sendte vi ut et informasjonsskriv (Vedlegg 2) til alle informantene som informerte om formålet med intervjuene, introduksjon om vår oppgave og deres rettigheter. Intervjuene ble gjennomført fysisk, ansikt-til-ansikt, i virksomhetens egne lokaler for å åpne for en informasjonsrik, dynamisk og en tett kommunikasjon (Jacobsen, 2023, s. 163).

Det var et bevist valg å holde intervjuene på et sted som var kjent for informanten. Stedet intervjuet forgår på, kan ha innvirkning på innholdet i intervjuet. Dette kalles konteksteffekten (Jacobsen, 2023, s. 169). Vi startet med å fortelle litt om oss selv og hva studien innebar slik at informanten skulle føle seg trygg med å dele sine egne erfaringer med oss, uten å være for spesifikke for å unngå å forme svarene. Dette var ett av grepene som ble gjort for å redusere antall usikkerhetsfaktorer, slik at informanten følte seg komfortabel. Vi opplevde ikke noen negativ påvirkning av konteksteffekten. Vi fikk utfyllende og nyanserte svar om deres virkelighet. Dette viste seg blant annet gjennom en refleksjon rundt det å være stolt over sin arbeidsgiver hvor det fremkommer at vedkommende ikke ville brukt dette ordet selv. Ut ifra dette regnes det ikke som at virksomhetens atmosfære satte et preg på innholdet til informantene.

Hvert intervju varte omtrent 45 minutter, hvor den ene forskeren stilte spørsmål mens den andre tok notater. Dette ble gjort for å fange opp informasjon uten å forstyrre flyten i samtalen. Utgangspunktet for intervjuene er en teknikk som heter «The slow interview» (Jentoft & Olsen, 2017, s. 7). Denne teknikken fanger opp tykke og rike beskrivelser slik informantene får tenkt seg godt om før man går videre til neste spørsmål. Noen få modereringer ble gjort, som bruk av PC i stedet for penn og papir, for å modernisere teknikken og oppnå bedre flyt i intervjuet og av hensyn til tid.

Rett etter intervjuene, gikk vi over rådataen for å renskrive intervjuene samt notere observasjonene. Dette ble gjort straks slik at vi skulle ha alt friskt i minnet for en mest korrekt gjengivelse av innholdet. Vi sjekket med andre ord rådataen mot hukommelsen slik at vi kunne reflektere over selve situasjonen. Notatet ble sendt til informantene etter renskrivningen for å kryssjekke om intensjonene ble riktig formidlet. Tre av informantene svarte, men ingen hadde noen innvendinger. Dette ble gjort for å oppnå en riktigere datagjengivelse.

### **3.6 Analyse av data**

I denne oppgaven benyttes en tematisk analyse for å håndtere og analysere innhentet data. Tematisk analyse handler om å utvikle, analysere, og tolke mønstre på tvers av dataene som er innhentet, noe som fører til en systematisk prosess knyttet til koding og utvikling av temaer (Braun & Clarke, 2022, s. 4). Det finnes likevel flere måter å utføre en tematisk analyse på, blant annet «reflexive», «coding reliability» og «codebook» (Braun & Clarke, 2022, s. 236). I denne oppgaven benytter vi en refleksiv tematisk analyse som handler om at forskeren kritisk reflekterer over praksisen og prosessen (Braun & Clarke, 2022, s. 5).

Analyseprosessen tillater oss å undersøke om våre antakelser, som stammer fra teorien, stemmer overens med hvordan nyutdannede og erfarne ansatte opplever ulike aspekter av employer branding. Som nevnt i 3.5.2 tar intervjuguiden utgangspunkt i temaer basert på de to valgte teoriene, «Employer Branding Framework» og «Employer Branding Model», for å

avdekke flere aspekter av informantens opplevelser og erfaringer. Sammenlignet med «coding reliability» og «codebook», gir refleksiv tematisk analyse større fleksibilitet og mulighet til å utforske nyanser og kontekster i dataene, og samlet sett mener vi derfor at denne metoden er best egnet til å besvare vår problemstilling.

Braun og Clarke presenterer retningslinjer snarere enn en bestemt oppskrift for å gjennomføre en refleksiv tematisk analyse (Braun & Clarke, 2022, s. 34). Forfatterne påpeker at det ikke er en fast rekkefølge og at forskeren selv står fritt til å gå frem og tilbake mellom fasene i analysen. Disse retningslinjene er en prosess som skal hjelpe å tolke innhentet data. Det er verdt å merke seg at disse retningslinjene ikke er selve metoden, men en kontinuerlig prosess.

I vårt tilfelle, der teori er grunnlaget for temaene, er det mer naturlig å definere temaene først basert på det teoretiske grunnlaget. Vår analyseprosess består av seks faser, og starter med å generere innledende temaer, definere og navngi temaene, bli kjent med temaene, koding av dataene, gjennomgåelse av temaene og deretter skrive analysen. Vår analyseprosess kan dermed illustreres slik:



Figur 4: Vår analyseprosess illustrert

Et utdrag av analyseprosessen finnes i Vedlegg 3.

Fase 1 handler om å lage et førsteutkast av temaene, identifisere og oppdage et mønster blant meningene til informantene. Utvikling av temaer har basert seg på tidligere forskning, «Employer Branding Framework» og «Employer Branding Model». Oppgavens temaer er derfor: assosiasjoner, identitet, organisasjonskultur, strategi, omdømme og belønning. Når det kommer til temautvikling, er ikke temaene definert av vår kunnskap eller innsikt. Vår innvirkning anses derfor som minimal i denne fasen. Temaene går igjen i delkapitlene i kapittel 4.

Fase 2 handler om å tydeliggjøre kjernen til hvert tema. Dette gjøres ved å definere hvert tema ved å skrive en kort oppsummering som forklarer hva hvert tema handler om og hvorfor det er viktig. Temaene navngis på en måte som beskriver innholdet, slik at man enkelt skal forstå hva det enkelte temaet handler om. Et sentralt punkt å diskutere har vært definisjonen av de ulike begrepene som benyttes i oppgaven. Et eksempel på dette er at Backhaus og Tikoo definerer organisasjonskultur på en annen måte en Monteiro (som danner det teoretiske grunnlaget for oppgaven), og hvordan vi skal forholde oss til denne begrepsdifferansen. Dette er av betydning for hvordan man analyserer i neste steg.

Fase 3 handler om å bli kjent med dataene hvor formålet er å få en dyp forståelse av fenomenet. Vi bearbeidet intervjunotatene og leste grundig over disse flere ganger for å få et godt overblikk og forståelse. Underveis i lesingen ble det tatt overordnede notater om innspill til analysen som er nyttig for den neste fasen. Alle intervjunotatene ble også oversendt til informantene, slik at de kunne bekrefte om vi hadde oppfattet deres meninger riktig. Dette ble gjort for å minimere vår innvirkning på dataen.

Fase 4 handler om å identifisere meningsfulle elementer som belyser forskningsspørsmålene. Dette gjorde vi gjennom å lese teksten, identifisere spesifikke elementer som var relevant for forskningen og deretter ga vi hvert element en kode som representerte innholdet. Temaene var forhåndsdefinert med bakgrunn i eksisterende teori og la grunnlaget for spørsmålene i intervjuguiden. Spørsmålene skulle avdekke informantens opplevelse, som deretter ble omgjort til koder. Målet med kodingen var å identifisere mønstre som går utover det informanten uttrykkelig sier, og fange opp deres underliggende refleksjoner. Disse underliggende meningene ble kodet. Ved utarbeidelse av koder, forsøkte vi å holde oss tett opp mot informantens meninger. Eksempler fra kodeprosessen er i Vedlegg 3.

Fase 5 handler om å vurdere om temaene som ble generert i første fase av analysen, er passende og om de er levedyktige for hele analysen. Her vurderer man om temaene passer sammen med kodene og resten av datamaterialet. Revidering av temaene er også mulig hvis

nødvendig. Her kan man slå sammen, splitte opp og fjerne temaer som ikke er relevante. I denne prosessen var det nødvendig å kunne gå frem og tilbake mellom fasene i prosessen. Her var vi åpne for å revidere temaene om nødvendig. Vi opplevde at temaene var dekkende for dataen som ble innsamlet.

Fase 6 handler om å presentere temaene i en sammenhengende tekst. Dette gjøres gjennom å beskrive de ulike temaene med eksempler fra datamaterialet, som gjøres i kapittel 4. I teksten argumenteres det for hvorfor disse temaene er viktige og hvordan de besvarer forskningsspørsmålene. Analysen presenteres på en måte som gjenspeiler de underliggende nivåene som er identifisert.

### **3.7 Forskningens kvalitet**

Forskningens kvalitet handler om empirien er egnet til å si noe om hvordan virkeligheten er. Innenfor en forskningsvitenskapelig metode stilles det to krav som empirien bør tilfredsstillere (Jacobsen, 2023, s. 17). Det ene kravet knytter seg til at empirien må være valid og det andre kravet knytter seg til empiriens reliabilitet. I kapitlet vil vi også kommentere generaliserbarheten.

#### **3.7.1 Validitet**

Validitet beskriver forskningens gyldighet og relevans. Validiteten fungerer som et bevis på at instrumentet, teknikken eller prosessen som brukes til å forklare virkeligheten, måler det som er tiltenkt (Bougie & Sekaran, 2020, s. 208). Det sentrale er å diskutere om datainnsamlingsmetoden er egnet for å belyse oppgavens problemstilling (Jacobsen, 2023, s. 137).

For å sikre høy validitet ble notatene gjennomgått etter hvert intervju for å sikre at mest mulig relevant informasjon ble inkludert for en bedre gyldighet. Videre ble disse notatene sendt til informantene for kvalitetssikring av intervjunotatene ved at informanten fikk mulighet til å utdype sine perspektiver i etterkant. Dessuten bidro dette til en mer nøyaktig

og representativ gjengivelse av informantens meninger ved at vi fikk sikret at tolkningen av dataene var i tråd med informantenes intensjoner og at viktig informasjon ikke gikk tapt i prosessen.

Vi har kontinuerlig tatt kritiske valg for å begrense vår innvirkning på dataene. For eksempel har vi forsøkt å oppnå en konsistent analyse ved at vi kun har vært to som har tolket dataene, og utvist kritiske refleksjoner til hverandres tolkninger. Videre er det benyttet en refleksiv fremgangsmåte, som bidrar til beskrivelse av prosessen mellom forskeren og forskningsarbeidet (Braun & Clarke, 2022, s. 5). Gjennom fremgangsmåten reflekterer forskeren kontinuerlig over egen rolle, hvilke forutinntatte meninger vi har og hvordan dette påvirker forskningen. At dette er gjort, gjennomsyrrer de gjennomgående vurderingene i dette kapitlet. Videre noteres tanker gjennom refleksjonsnotater for å minimere vår påvirkning. Dette bidrar til en bedre intern gyldighet.

Intern gyldighet handler om i hvilken grad beskrivelsen i en undersøkelse er «sann eller virkelighetsnær» (Jacobsen, 2023, s. 99). Et intensivt forskningsdesign som tar utgangspunkt i et virkelighetsnært fenomen, scorer normalt høyt på intern gyldighet (Jacobsen, 2023, s. 100). For å sikre en god intern gyldighet er det viktig med en tydelig og systematisk dataanalyse, slik at man på en ryddig måte identifiserer temaer og mønstre i dataene. Dette gjøres gjennom anvendelse av refleksiv tematiske analyse, og er forsøkt vist løpende i kapittel 4. Fordelen med dette er at leseren kan ta stilling til våre kritiske refleksjoner, mens ulempen er at kapitlet fort blir omfattende. Etter all kritisk refleksjon, har vi dermed fokusert på å spisse refleksjonene noe for å ikke miste leseren.

Målet vårt er å sikre en transparent og etterprøvbart prosess. For å oppnå dette må vi erkjenne både styrker og svakheter ved forskningen. Dette innebærer tydelig dokumentasjon av metoden for å styrke den interne gyldigheten. Vi har derfor i dette kapitlet redegjort for hele forskningsprosessen, inkludert hvordan datainnsamlingen og analysen ble gjennomført. Dette omfatter valg av deltakere, utforming av intervjuguiden, gjennomføring av intervjuene, gjennomgåelse av intervjunotater og analyse av dataene.

Gjennom denne dokumentasjonen sikrer vi en forskningspraksis som er både transparent og etterprøvbar.

Det er verdt å merke seg at det var virksomhetens HR-ansvarlige som valgte ut informanter som skulle delta i undersøkelsen. Dette innebærer at Advokatfirmaet har kunnet påvirke informantene, hvem som er informanter og hva de svarer, som igjen kan påvirke hvilket narrativ som blir presentert og hvordan virksomheten blir fremstilt. Intervjuene ga ingen signaler for at dette var tilfellet. På grunn av oppgavens tidsbegrensning er det verdt å merke seg at denne studien krevde rask gjennomføring og at dette la et ekstra press på hvem som hadde mulighet til å stille opp på relativt kort varsel, noe som er av betydning for utvalget.

### **3.7.2 Reliabilitet**

Reliabilitet beskriver forskningens pålitelighet, troverdighet og konsistens (Bougie & Sekaran, 2020, s. 208). Det angir i hvilken grad et anvendt måleinstrument viser stabilitet og konsistens over tid (Bougie & Sekaran, 2020, s. 139). Dette begrepet er sentralt for å vurdere om forskningsresultatene er gjentagbare ved flere målinger. En høy reliabilitet indikerer at gjentatte forsøk på å måle det samme fenomenet vil lede til lignende, om ikke identiske, resultater. Dette er viktig slik at denne forskningen er etterprøvbar og gjenspeiler de reelle opplevelsene av employer branding.

Samtidig erkjenner vi at fullstendig objektivitet er utfordrende å oppnå (Kvale & Brinkmann, 2021, s. 272). Våre analyser og tolkninger vil alltid kunne være påvirket av vår bakgrunn og tidligere erfaringer. Derfor inkluderte vi strategier som å utvikle en grundig og ikke-ledende intervjuguide og utføre intervjuene i kjente omgivelser for informantene, for å redusere enhver potensiell bias og forbedre nøytraliteten i datainnsamlingsprosessen. Dette er tidligere nevnt som konteksteffekten. Intervjuguiden ble videre dannet på bakgrunn av teori for å unngå at våre ubegrunnede forutinntatte meninger formet forskningen. Det er dermed ikke vår oppfatning av hva employer branding er, som ligger til grunn for denne forskningen.

Metodevalg kan videre påvirke reliabiliteten. Semistrukturerte intervjuer ble benyttet for å tillate en naturlig flyt i samtalene og redusere risikoen for intervju effekter, som påpekt av (Jacobsen, 2023, s. 189). Ved å føre en åpen dialog med informantene, sikret vi at dataene reflekterte deres ærlige opplevelser og synspunkter relatert til virksomhetens employer branding.

Metodekapittelet i oppgaven gir en omfattende oversikt over hvordan vi har håndtert disse aspektene ved forskningsprosessen. Vi har detaljert beskrevet utvalgsmetoder, intervju prosessen, analyse, og refleksjoner rundt vår egen rolle. Disse detaljene styrker påliteligheten og troverdigheten av våre funn, ved at transparensen gir en åpenhet rundt våre valg i oppgaven.

### **3.7.3 Generalisering**

Ekstern gyldighet handler om i hvilken grad funnene fra studien kan generaliseres eller overføres til andre kontekster eller populasjoner (Jacobsen, 2023, s. 99). Med andre ord refererer ekstern gyldighet til hvilken grad funnene fra studien kan generaliseres eller overføres til andre kontekster eller populasjoner. I kvalitativ forskning er det generelt utfordrende å generalisere. Dette fordi undersøkelsen fokuserer på et begrenset antall enheter valgt ut med et spesifikt formål, noe som gjør det problematisk å hevde at utvalget speiler en større gruppe enheter på en representativ måte (Jacobsen, 2023, s. 371). Dette vil være tilfellet for denne studien.

Generaliserbarheten i en kvalitativ metode kommer av tolkningen av dataene og diskusjonen av funnene (Tjora, 2021, s. 267). Kapittel 4 og 5 inneholder omfattende tolkningsprosesser for å gi leseren muligheten til å ta stilling til funnene. Generaliserbarheten kan variere i ulike funn avhengig av blant annet dataenes vekt. Utover at våre transparente refleksjoner forbedrer generaliserbarheten, legger den høye interne gyldigheten i intensive forskningsdesign til rette for teoretisk generalisering (Jacobsen, 2023, s. 100).



Denne forskningen tar for seg ett advokatfirma, en begrenset populasjon og et utvalg på kun seks jurister totalt. Begrensningene i populasjon og utvalg gjør at generaliseringen er begrenset.

Når det kommer til å generalisere funnene i oppgaven til kunnskapsarbeidere, vil dette gjelde der det er likhet i kontekst. Med dette menes det at generaliseringen er mer anvendelig dersom det miljøet som er undersøkt likner på det miljøet man ønsker å generalisere funnene til. Dette kan være likheter i organisasjonsstruktur, organisasjonskultur og bransjepraksis. Et eksempel på en slik bransje kunne vært konsulentbransjen. Generaliserbarheten vil imidlertid kun være veiledende på grunn av den begrensede populasjonen.

Videre, ved å fokusere på nærmere bestemt jurister, med ulike nivåer av erfaring, har vi søkt å fange et bredt spekter av synspunkter. Likevel er det mulig at andre faktorer, som eksempelvis spesialisering innenfor juridisk praksis, geografisk plassering eller personlige karriereambisjoner, også kan påvirke oppfatninger av hvordan nyutdannede og mer erfarne arbeidstakere oppfatter employer branding. Disse aspektene er ikke utforsket i denne studien.

### **3.8 Ethiske vurderinger**

Ethiske hensyn har spilt en sentral rolle i denne oppgaven, spesielt med tanke på innsamling og behandling av data gjennom intervjuene som ble gjennomført. Ethiske refleksjoner er spesielt viktig i forskningsprosessen der mennesker blir studert (Kvale & Brinkmann, 2021, s. 95). Vi har vært opptatt av at alle informantene har blitt informert om formålet med studien, hvordan dataen vil bli brukt, og at deres deltakelse er frivillig. For å ivareta dette, sendte vi ut et informasjonsskriv i forkant av intervjuene slik at deltakerne kunne skaffe seg nødvendig informasjon og oversikt over prosjektet på forhånd (Vedlegg 1). I informasjonsskrivet ble også informantene forsikret om at de kan trekke sitt samtykke til enhver tid uten konsekvenser.

For å sikre konfidensialitet, har vi sørget for å anonymisere deltakernes identitet, samt all sensitiv informasjon ved publisering og deling av forskningsfunnene. For å sikre informantenes anonymitet har vi ikke lagret navn eller annen sensitiv informasjon. Dette bidrar til å beskytte personvernet til deltakerne, samtidig som det sikrer forskningsprosessens integritet. Ved endt masteroppgave vil alt datamateriale som ikke er inngår i oppgaven bli destruert for å sikre at det ikke blir misbrukt.

Anonymisering har vært spesielt viktig i denne oppgaven ettersom også Advokatfirmaet er egnet til å gjenkjenne opplysninger om informantene. Vi har derfor vært svært bevisste på å omformulere og sensurere opplysninger som vi har ansett som egnet til å avsløre informantene. Den kvalitative metoden innbyr imidlertid ikke til sensurering av for mye – det ville svekket forskningens verdi. Denne etiske balanseringen har vært en gjennomgående refleksjon under studien. Vi har også måtte balansere anonymiteten til Advokatfirmaet.

Videre har vi reflektert over, og prøvd å avhjelpe, potensielle maktbalanser mellom forsker og deltaker som kan oppstå i en intervjusituasjon. Det har derfor vært viktig for oss å skape et åpent og trygt miljø der deltakerne føler seg komfortable med å dele sine erfaringer og perspektiver uten frykt for dømming. Ved å være bevisst på vår egen rolle som forskere og den innflytelsen vi kan ha, har vi etterstrebet å minimere enhver form for bias eller påvirkning på informantens svar.

### **3.9 Oppsummering av metodiske valg**

En kvalitativ, fenomenologisk tilnærming er valgt for å undersøke hvordan virksomheter tiltrekker og beholder både nyutdannede og mer erfarne arbeidstakere. Denne metodiske tilnærmingen gir en dyp forståelse av de ansattes perspektiver, som gir innsikt for å belyse vår problemstilling.

Data om de subjektive opplevelsene om employer branding er hentet inn gjennom seks semistrukturerte individuelle intervjuer med tre fullmektiger og tre advokater i et av Norges største advokatfirmaer. Fenomenologiens fokus på detaljerte og rike beskrivelser, gjør det

mulig å avdekke nyanser i hvordan ansatte med ulik erfaring opplever virksomhetens employer branding-tiltak.

Refleksiv tematisk analyse benyttes for å systematisk identifisere og tolke mønstre og temaer i dataene. Disse metodene bidrar til at våre funn er dypt forankret i de ansattes egne erfaringer og perspektiver, noe som kan gi en indikasjon på hvordan virksomheter kan tiltrekke og beholde talenter med ulik erfaring.

## **4.0 Empiri**

Dette kapitlet gjengir data som ble samlet inn gjennom de individuelle semistrukturerte intervjuene, og presenterer vår tolkning av dataene. Basert på tolkningen vil det blir utledet konkrete funn med perspektivet «hvordan en virksomhet skal tiltrekke og beholde nyutdannede og mer erfarne ansatte».

For å tydeliggjøre de forskjellige aspektene diskutert under intervjuene, er kapitlet organisert inn i forskjellige temaer. Som nevnt i delkapittel 3.5 ble temaene valgt ut basert på det teoretiske grunnlaget i oppgaven, altså «Employer Branding Framework» og «Employer Branding Model». Ut fra teoriene benyttes følgende temaer: assosiasjoner, identitet, organisasjonskultur, strategi, omdømme og belønning. Enkelte av dataene kan være egnet til tolkninger innenfor flere av temaene, og samme sitat kan dermed bli henvist til ved ulike anledninger for å få frem ulike poeng.

Kapitlet fokuserer på å redegjøre for alle våre tolkninger. Dette gjør det mulig for leseren å forholde seg kritisk til funnene våre, men medfører også at kapitlet er langt. For å gjøre kapitlet med lettlest er alle funn oppsummert i slutten av det enkelte kapitlet. Det er også laget en fullstendig oversikt over alle funnene i Vedlegg 4, som kan være nyttig å ha tilgjengelig under lesingen.

## 4.1 Assosiasjoner

Temaet «assosiasjoner» handler om å kartlegge informantens forventinger, holdninger og opplevelser. Ved å utforske disse assosiasjonene ønsker vi å avdekke hvilke tanker de ansatte hadde før de startet i virksomheten. Begrepsbruken er hentet fra den øvre linjen i «Employer Branding Framework», og knytter seg særlig til problemstillingens del om å «tiltrekke».

Som beskrevet i kapittel 2.3.1, er det en nær relasjon mellom assosiasjoner og image. Assosiasjonene er tankene en potensiell arbeidstaker får basert på employer branding-aktivitetene til en virksomhet, og basert på disse tankene dannes det et image. I dette kapittelet vil vi fokusere på hvilke aktiviteter som har skapt assosiasjonene hos arbeidstakerne.

### 4.1.1 Studentaktiviteter

Dataene viser at nyutdannede i stor grad har sitt første møte med virksomheten under studiet. Dette kan utledes av flere av fullmektigenes sitater. For eksempel påpeker Fullmektig 1:

*«Første møtet var gjennom studiene hvor man tidlig blir introdusert for aktørene. Advokatfirmaet var veldig synlig gjennom hele studieløpet på stands og bedriftspresentasjoner hvor de engasjerer seg i studiehverdagen og tilbyr kurs, manuksjon og lynkurs.»*

Fullmektig 2 sier også at første møtet var under studiet:

*«Jeg ble kjent med virksomheten gjennom studiet hvor de var hovedsponsor for arbeidsdagene på universitetet. Har møtt de på stand, det var et kjent navn, med logoen over alt, og dermed ble de veldig synlige.»*

Det samme sier Fullmektig 3:

*«Gjennom markedsføring på studiet. Advokatfirmaet holder manuduksjoner, jeg hadde vært på besøk, og var trainee. Så de også på stands, men det var ikke det som gjorde at de skilte seg ut blant alle de andre.»*

De nyutdannede påpeker at Advokatfirmaet har utført studentaktiviteter som stands, bedriftspresentasjoner, kurs, manuduksjoner (eksamensrettede forelesninger), besøk hos virksomheten og traineeopphold (4-6 ukers praksisopphold). Fullmektigene påpeker at noen av disse aktivitetene er bedre egnet til å gi et korrekt inntrykk av virksomheten enn andre.

Sitatet fra Fullmektig 3 ovenfor viser at stands gjorde minst inntrykk. Her påpekes det at «det var ikke det som gjorde at de skilte seg ut» og at virksomheten her er en «av mange aktører som prøver å markedsføre seg». Markedsføringen vil derfor naturlig være på et mer overfladisk plan. Det samme vil nok være tilfellet for sponing og andre situasjoner hvor kun logoen blir vist.

Praksisopphold virker å ha gitt mest inntrykk. Flere av fullmektigene påpeker å ha hatt et traineeopphold, både hos Advokatfirmaet og andre. For eksempel påpeker Fullmektig 3 dette i sitatet ovenfor. Fullmektig 2 påpeker også praksisopphold som en viktig aktivitet:

*«I begynnelsen trodde jeg det var litt stivt, men dette har endret seg etter man har blitt mer kjent med folk som jobber her. Fikk et annenledes inntrykk av Advokatfirmaet når jeg var trainee. Tok i utgangspunkt internshipet for å få cv-mat, men inntrykket mitt endret seg drastisk da jeg begynte å jobbe og fikk sett hvordan det faktisk er.»*

Praksisoppholdet har altså bidratt til å korrigere inntrykket av Advokatfirmaet. Fullmektig 2 uttrykker at inntrykket fra øvrige assosiasjoner ikke var særlig bra, «det var litt stivt», men at dette ble korrigert etter traineeoppholdet og «endret seg drastisk» til det bedre.

*Bedriftspresentasjoner, kurs, manuduksjoner og andre besøk hos virksomheten gir et middels inntrykk. Flere av fullmektigene nevner dette. Sammenliknet med stands, har virksomheten*

her mulighet til å gi et mer utfyllende bilde av virksomheten, men ikke like utfyllende som et praksisopphold. Fullmektig 3 trekker blant annet frem assosiasjonene etter et slikt besøk:

*«Jeg husker første gang jeg var hos Advokatfirmaet fordi det var skikkelig fint kontor.»*

Basert på dette vil de aktivitetene som treffer mange som stands, sponing og annen eksponering av logoen gi færre assosiasjoner. Bedriftspresentasjoner og bedriftsbesøk vil gi noe mer. Praksisopphold vil gi mest. Likevel må nok virksomheten utføre en kombinasjon av disse. Et praksisopphold vil for eksempel ikke ha verdi hvis ingen søker fordi de ikke har kjennskap til virksomheten. Praksisopphold kan dessuten kun tilbys til en utvalgt gruppe siden det er ressurskrevende, og er lite egnet som markedsføring mot større grupper.

Ingen av advokatene nevner studentaktiviteter, unntatt Advokat 3 som sier at «de var litt synlig på studiet». Advokat 3 er imidlertid en del yngre enn de øvrige advokatene, og ble ansatt rett etter studie. Advokat 3 var derfor ikke å anse som «erfaren» på rekrutteringstidspunktet, og assosiasjonene vil derfor være lite representative for målgruppen. Kapittel 6.2. har en nærmere diskusjon om disse implikasjonene.

Basert på dette kan det utledes:

**Funn 1:** Studentaktiviteter er viktigere for å tiltrekke nyutdannede. Personlige tilpassede studentaktiviteter er best egnet til å gi et korrekt inntrykk (f.eks. Praksisopphold > Presentasjoner og bedriftsbesøk > Stands)

#### **4.1.2 Henvisninger og referanser**

Dataene viser at de erfarne i stor grad danner assosiasjonene basert på *henvisninger, referanser og samtaler* med personer som jobber, har jobbet eller som på annen måte har kunnskap om virksomheten. Dette fremkommer av flere av svarene. For eksempel nevner Advokat 1 at vedkommende «hadde bekjente som hadde jobbet hos virksomheten tidligere» og sier videre:

*«Fikk høre av en kamerat som jobbet i Advokatfirmaet at virksomheten hadde behov for kompetanse innen mitt fagområde. Jeg valgte å søke på stillingen. Jeg kjente litt til Advokatfirmaet fra før av, men har også hørt om det gjennom kamerater.».*

Advokat 2 nevner også å ha «kontaktet» noen i Advokatfirmaet for å få mer kunnskap om virksomheten:

*«Jeg kontaktet Advokatfirmaet på grunn av at det var en avdeling under utvikling. Jeg så muligheten til entreprenørskap, som gjorde at jeg ville hit hvor jeg kunne ha innvirkning på ting som skulle skje og en mulighet til å være med på å forme og påvirke.»*

Sitatene viser også at de bygger assosiasjonene på *bransjeinnsikt*. Advokat 2 påpeker: «Har vært i bransjen lenge, så jeg kjente til dem». Denne bransjeinnsikten, i kombinasjon med bekjentskap, synes å utgjøre grunnlaget for assosiasjonene.

Ingen av fullmektigene sier at de bygger assosiasjoner på referanser eller henvisninger. Dette er naturlig ettersom de nyutdannede sannsynligvis kjenner færre i bransjen under studiene.

Sitatene ovenfor viser videre at det viktig for de erfarne at *de ser sin rolle i virksomhetens faglige og strategiske utvikling*. Advokat 1 ønsket å jobbe et sted hvor vedkommende kunne benytte sin fagkompetanse. Advokat 2 «så muligheten til entreprenørskap» og «kunne ha innvirkning på ting som skulle skje og en mulighet til å være med å forme og utvikle».

Fullmektigene vektlegger ikke dette. Derimot påpeker Fullmektig 2 at «alle de store selskapene er prikk like og faglig sett er det ingen forskjell», som tilsier at det ikke var en felles visjon om faglig utvikling som begrunnet valget.

På bakgrunn av dette kan man utlede følgende funn:

**Funn 2:** Erfarne bygger i større grad assosiasjonene på informasjon fra personer med kjennskap til virksomheten

**Funn 3:** For erfarne arbeidstakere er det viktig at de ser sin rolle i virksomhetens faglige og strategiske utvikling

#### 4.1.3 Merkevaren

Til nå har vi funnet at studentaktiviteter er viktigere for å nå nyutdannede, mens henvisninger og referanser fra personer med kjennskap til virksomheten, er viktigere for å nå erfarne. Dataene tilsier imidlertid at virksomhetens *merkevare* er viktig for å nå begge. Dette fremkommer fra begge gruppene. Blant annet påpeker Fullmektig 2: «Det var et kjent navn, med logoen over alt, og dermed ble de veldig synlige» og Advokat 2 sier:

*«Har vært i bransjen lenge, så jeg kjente til dem. Firmaet har hatt en rebranding hvor de endret profil. Jeg hadde ikke begynt i selskapet før rebrandingen»*

Dataene gir ikke grunnlag for å si at merkevaren er viktigere for den ene målgruppen, men sitatene viser enkelte aktiviteter som påvirker merkevaren. Dette kan være forhold som logo, navn, profilering, fargekombinasjoner, sosiale medier og andre aktiviteter som øker oppmerksomheten rundt merkevaren.

*Rebrandingen* er en faktor som flere trekker frem. Dette er et eksempel på aktiviteter som kan øke oppmerksomheten rundt merkevaren. Dette nevnes blant annet av Advokat 2 ovenfor. Fullmektig 2 påpeker også:

*«Det skjedde også en rebranding som var veldig vellykket. Det fikk mye oppmerksomhet og fungerte veldig bra.»*

*Fargeprofiler* virker også å spille en rolle. Dette kan for eksempel være farger som går igjen på sosiale medier eller i lokalene. Fullmektig 1 påpeker profileringen i sosiale medier:



*«Det synes jeg Advokatfirmaet har klart ganske bra, særlig gjennom markedsføring på Instagram og Facebook. [...] Alt er veldig gjennomført. Spesielt på Instagram går de samme fargene igjen som gir et veldig bra bilde utad.»*

Kontorene er også en faktor. Som nevnt tidligere, påpeker Fullmektig 3 «det var skikkelig fine kontorer».

Virksomhetens *størrelse og vekst* kan også påvirke merkevaren overfor begge gruppene. Blant annet trekker Advokat 1 frem:

*«Advokatfirmaet har en uttalt målsetning om å bli en av de største advokatfirmaene i landet, og det finnes dermed noen andre advokatfirmaer som er mer prestisje.»*

Sitatet viser at vekst er viktig. Målsetning om vekst er positivt, og virksomheter som er enda større gir enda «mer prestisje». Fullmektig 2 har også et sitat som trekker i samme retning, når vedkommende nevner at Advokatfirmaet «skal bli større, og vipper mellom to plasser nå. Advokatfirmaet skal bli mer etablert i markedet». Størrelsen på virksomheten virker derfor å påvirke merkevaren overfor begge gruppene.

Dataene gir lite grunnlag for å differensiere hvordan disse faktorene påvirker målgruppene. Imidlertid fremkommer det at *sosiale medier* er viktigere for å nå ut til de nyutdannede. Flere av sitatene viser at de nyutdannede bygger sine assosiasjoner fra sosiale medier, for eksempel sitatet fra Fullmektig 2 ovenfor som henviser til «Instagram og Facebook». Fullmektig 3 påpeker også: «jeg kjenner meg igjen i hvordan ting blir framstilt i sosiale medier».

Sosiale medier virker å ha mindre innvirkning på de erfarne. Dette kan man utlede av at de erfarne i liten grad nevner sosiale medier og at Advokat 1 sier:

*«Jeg kan stå inne for promoteringen i sosiale medier. De må være offensive i kommunikasjonen for å nå ut, og jeg forstår det, men er ikke så glad i det*

*tabloide sosiale mediespråket. Det er en forventning å være en del av de sosiale mediene, og det er en fordel både internt og eksternt å være en del av det. Er ikke så glad i det, men spiller med.»*

Forskjeller i generasjoner kan potensielt forklare hvorfor sosiale medier er viktigere mot erfarne. Dataene våre gir imidlertid ikke grunnlag for å si det, og det er ikke slik at voksne ikke bruker sosiale medier som Facebook og LinkedIn. Dataene viser kun at det er et skille mot erfarne, og innbyr ikke videre til en diskusjon om grunnen til forskjellene.

Basert på tolkningene ovenfor kan man utlede følgende funn:

- Funn 4:** En sterk merkevare er viktig for både erfarne og nyutdannede
- Funn 5:** Oppfattelsen av merkevaren kan påvirkes av faktorer som logo, navn, profilering, fargekombinasjoner, sosiale medier og andre aktiviteter som øker oppmerksomheten rundt merkevaren (f.eks. rebranding)
- Funn 6:** Sosiale medier er viktigere for å tiltrekke nyutdannede

#### **4.1.4 Overenstemmelse med assosiasjonene**

Dataene viser en betydelig forskjell i graden av overenstemmelse mellom assosiasjonene til nyutdannede og erfarne ansatte i Advokatfirmaet. Som diskutert i kapittel 2.3.1, understreker Backhaus og Tikoo at avvik mellom assosiasjoner og realiteten kan svekke virksomhetens employer brand.

Dataene viser større uoverenstemmelse mellom assosiasjonene til de nyutdannede. Dette understøttes av diskusjoner i avsnitt 4.1.1, der både Fullmektig 1 og 2 påpeker at arbeidsmiljøet er varmere enn først antatt. Fullmektig 1 uttaler:

*«Det er enda litt lavere skuldre enn det jeg så for meg. Folk tørr å vise personlighet og være seg selv. Det er trivelige folk her, og man har kanskje en*

*fordom om at det ofte er mye fasade i yrker som det her, men jeg opplever at det ikke er slik her.»*

At det er «enda litt lavere skuldre» og at feilaktige assosiasjoner var basert på en «fordom om at det ofte er mye fasade i yrket», viser en viss uoverensstemmelse. Fullmektig 2 sier det samme, men er enda tydeligere ved å bruke ord som «drastisk»:

*«I begynnelsen trodde jeg det var litt stivt, men dette har endret seg etter man har blitt mer kjent med folk som jobber her. Fikk et annenledes inntrykk av Advokatfirmaet når jeg var trainee. [...] Inntrykket mitt endret seg drastisk da jeg begynte å jobbe og fikk sett hvordan det faktisk er.»*

For Fullmektig 2 ble inntrykket allerede korrigert under traineeoppholdet, men ordet «drastisk» indikerer en betydelig endring ved fast ansettelse.

Work-life balance er et annet område hvor fullmektigene påpeker en viss uoverensstemmelse, som diskutert i punkt 4.3.3. Fullmektig 2 kjenner seg ikke igjen slik work-life balance er promotert:

*«Advokatfirmaets innsalgspunkt er work-life balance og at man ikke jobber så mye. Jeg jobber mye, så jeg kjenner meg ikke så igjen i det.»*

Dette viser at assosiasjonene kan gi et feilaktig bilde som utgjør en risiko for uoverensstemmelse. I begge sitatene om arbeidsmiljøet, var imidlertid miljøet bedre enn antatt, noe som hadde en positiv innvirkning. Uoverensstemmelsen har dermed kanskje ikke skadet employer brandet i nevneverdig grad. Som diskutert i 4.3.3. Ønsker de nyutdannede ofte å gjøre en del, som tilsier at denne uoverensstemmelsen heller ikke har skadet employer brandet særlig. Dette viser videre at personlig tilpassede aktiviteter, som praksisopphold, kan korrigere feilaktige inntrykk, slik vi også har sett i Funn 1.

Advokatene derimot, synes ikke å oppleve en slik uoverensstemmelse. De påpeker en mer naturlig utvikling hos virksomheten. Advokat 1 uttaler:

*«Jeg synes Advokatfirmaet har blitt en proffere organisasjon med et mer rendyrket image om hva vi ønsker å være, hva vi tilbyr og hva klientene skal vende seg til. Har vært med på reisen til Advokatfirmaet. Dette blir drevet fra toppen av firmaet.»*

Advokat 3 uttrykker lignende synspunkter:

*«Ja, inntrykket mitt har endret seg. Det har blitt mer proft, større støtte- og stab-funksjon som fungerer som et hjelpeapparat for oss advokater.»*

Begge advokatene påpeker at virksomheten har «blitt» mer profesjonell, i motsetning til fullmektigene som sier at inntrykket har «endret seg». Dette peker ikke på en uoverensstemmelse. Dette blir enda tydeligere med Advokat 2, som ikke nevner noen form for endring:

*«Inntrykket stemte overens med det jeg hadde fra før av, og står til forventningene sånn sett. Stedet er profesjonelt og faglig sterkt og samtidig varmt og uhøytidelig – det er et bra sted.»*

Advokatene uttrykker dermed mindre uoverensstemmelser enn de nyutdannede. Dette kan skyldes at nyutdannede baserer sine assosiasjoner på studentaktiviteter og overfladisk markedsføring (Funn 1 og 6), mens de erfarne bygger sine assosiasjoner mer virkelighetsnære kilder som samtaler med ansatte og annen bransjeinnsikt (Funn 2).

Basert på dette kan man utlede:

**Funn 7:** Det er større risiko for uoverensstemmelse mellom assosiasjoner og realiteten hos de nyutdannede. Personlig tilpassede aktiviteter, som praksisopphold for nyutdannede eller samtaler med ansatte for erfarne, kan redusere risikoen for uoverensstemmelse

## 4.2 Identitet

Temaet «identitet» refererer til hvordan informantene oppfatter seg selv i forhold til andre. Vi ønsker å undersøke om de føler seg lik kollegaene sine, for å avdekke om det er en fellesskapsfølelse og en tilhørighet i virksomheten. Identitet handler også om hvorvidt de ansatte kjenner seg igjen i virksomheten. Identitet knytter seg til den nedre linjen i «Employer Branding Framework», hvor identitet anses som en viktig faktor for å ønske å bli værende.

### 4.2.1 Identifikasjon med kolleger

Dataene indikerer at felles verdier er essensielt for at begge gruppene skal kunne identifisere seg med kollegaer. Dette understrekes av samtlige informanter, og av hensyn til oppgavens omfang, trekkes kun enkelte sitater frem. Fullmektig 3 påpeker at det er et mangfold, men også fellestrekk:

*«Man er nok ulike selv om vi på utsiden ser like ut. Vi jobber med mange ulike områder, og jeg har inntrykk av at folk jobber med mye forskjellig, men samtidig ikke. Man er ikke sånn kjempeforskjellige, men man er ulike og folk kommer fra hele landet. Samtidig har vi lik utdanning så vi har det til felles.»*

Fullmektigen påpeker mangfold både i faglige interesser og opprinnelse. Utover kleskoden, «på utsiden er vi like», mener Fullmektig 3 at likhetene skyldes utdanningen. Dette støttes av Fullmektig 1 som mer uttrykkelig påpeker «verdier»:

*«Det er noen forskjeller, men det er vanskelig å påpeke akkurat hvilke. Gruppen er sammensatt, du finner ikke én form her. Mange ulike mennesker med mange ulike bakgrunner og interesser, men man blir støpt under studiene når det kommer til verdier.»*

Advokatene trekker også frem en del av de samme poengene. Advokat 2 sier:

*«Jeg opplever at man treffer likesinnede her, man er opptatt av å gjøre en god jobb. Mange har like verdier og jeg opplever at det er gode verdier. Interessene er nok litt forskjellige, men også mye likheter. Så opplever like verdier i bunn og litt ulike interesser.»*

Inntrykket i gruppen er at det finnes felles grunnleggende verdier blant de ansatte. Dette blir omtalt som noe positivt. Man kan utlede at felles verdier er essensielt for identifikasjon. Det fremstår også som at dette bidrar positivt til at de ansatte er fornøyd med det sosiale miljøet, som også diskutert i 4.3.1. Mangfold av interesser og bakgrunner trekkes ikke frem som noe negativt for identifikasjon.

Man kan likevel utlede et skille i hvilke interesser de ulike gruppene identifiserer seg med. De nyutdannede ønsker i større grad å knytte kontakt med kollegaene over sosiale interesser. Begge gruppene påpeker denne nyansen. Advokat 1 sier:

*«Jeg oppfatter at noen av den eldre garden (60+) er veldig tett sammenbundet med jobben sin som advokater i Advokatfirmaet og det fremstår at det ikke skilles så mye mellom arbeid og fritid, og praten relaterer seg mye til arbeidet. De er veldig opplukt av jobb. De andre skiller litt mer mellom interesser, fritid og jobb i sine samtaleemner.»*

Her påpeker Advokat 1 at de over 60 år er mindre opptatt av å knytte kontakt med kollegaer på et sosialt plan. Det kan imidlertid også virke som at sosiale interesser er mindre viktig også for de erfarne mer generelt. Som diskutert i 4.3 under Funn 13, er sosiale arrangementer viktigere for de yngre. Fullmektig 2 sier:

*«Jeg deltar på alt, men partnerne møter ikke opp på så mye, de er ikke tilstedeværende. Det er fullmektigene og yngre advokater som deltar.»*

Dette viser at de nyutdannede i større grad ønsker å knytte kontakt med kollegaer basert på sosiale interesser, som kan tilsi at felles sosiale interesser er av større betydning for at nyutdannede skal identifisere seg med kollegaene sine.

De erfarne gir derimot uttrykk for et ønske om å knytte kontakt med kollegaene på et mer faglig nivå. Dette kan utledes for de som er over 60 år av sitatet ovenfor, men synes også å gjelde mer generelt for advokatene. At fag og jobben er viktigere for de erfarnes identifikasjon med kollegaene, er i tråd med Funn 16 og kan også utledes fra Advokat 1:

*«Først og fremst hadde jeg et ønske om likheter. Jobbet i offentlig sektor tidligere, og ville prøve å jobbe i et advokatfirma.»*

At advokaten var på utkikk etter «likheter» og at fagfeltet var sentralt, viser at det faglige var essensielt for valget. På spørsmål om hva som er viktigst ved valg av arbeidsgiver, nevner alle advokatene fag først. Advokat 3 sier «det viktigste for meg er arbeidsoppgaver», mens Advokat 1 sier:

*«Det viktigste når det kommer til enkeltfaktorer er faglige utfordringer hvor man får brukt fagkompetansen.»*

Dette kan ikke tolkes som at de yngre *ikke* bryr seg om fag. Fullmektig 2 sier for eksempel at det er «viktig at jeg får utfordret og utviklet meg faglig». Fag fremstår imidlertid enda mer fremtredende hos de erfarne. Dataene gir dermed grunnlag for å si at fag er viktigere for de erfarnes identifikasjon med kollegaer, men gir ikke grunnlag for å si at fag også er av betydning for de nyutdannede, i tråd med Funn 16.

Basert på dette kan man utlede følgende funn:

**Funn 8:** Felles verdier er essensielt for både nyutdannede og erfarnes identifikasjon med kollegaer

**Funn 9:** Nyutdannede identifiserer seg mer med sosiale interesser, mens erfarne identifiserer seg mer med faget og jobben

#### 4.2.2 Identifikasjon med arbeidsgiveren

Dataene indikerer noen mindre forskjeller i hvilken grad gruppene identifiserer seg med arbeidsgiver. Identifikasjon med arbeidsgiver fremstår som noe viktigere for fullmektigene. Begge gruppene uttrykker at de er stolte over jobben, men med ulikt engasjement. Advokat 1 uttrykker seg ganske nøytralt som viser at identifikasjon ikke er like viktig:

*«Står inne for det, men ville ikke brukt det uttrykket «stolt» selv. Kunne sagt det for å være hyggelig overfor arbeidsgiver. Er veldig komfortabel med å si det, og står inne for det. Er ikke sånn at jeg skammer meg, men det er ikke en sterk del av min identitet.»*

Fullmektig 3 uttrykker derimot et større engasjement og viser at identifikasjonen er viktigere:

*«Ja absolutt, det var et mål gjennom hele studiet å få landet en jobb som denne her.»*

Fullmektig 3 uttrykker videre at bildet av virksomheten er viktig for å bli værende, som også viser at identifikasjon er viktig:

*«Ja, omdømmet er viktig. Jeg ville aldri jobbet et sted med dårlig omdømme, og det er klart at omdømme gjør noe med motivasjonen hvis man jobber steder med dårlig omdømme.»*

Her viser advokatene på sine side også mer tilbakeholdenhet. Advokat 3 gir ikke uttrykk for at det er spesielt viktig å identifisere seg med virksomhetens omdømme, som underbygger det tidligere sitatet fra Advokat 1:

*«Ja, det har noe å si, men hvor viktig det er, er vanskelig å avgjøre.»*



Identifikasjon med arbeidsgiver er dermed viktigere for de nyutdannede, og mindre viktig for de erfarne. Spesielt Advokat 1 påpeker at det «ikke er en sterk del av min identitet». Tross dette svarer også advokatene at de er stolte og gir ved flere anledninger uttrykk for at identifikasjon har noe å si. Videre diskuteres hva som gjør at gruppene identifiserer seg med arbeidsgiver.

*Strategi* virker å være viktigere for erfarne, som diskutert i 4.4. At strategien – og identifikasjon med denne – er viktigere for erfarne, støttes av Funn 19. Funn 3 viser også at en felles visjon om faglig og strategisk utvikling er viktigere for erfarne. Fullmektigene synes å være mindre involvert i strategiarbeidet, men gir likevel uttrykk for høy trivsel og stolthet. Strategi anses dermed mindre viktig for at fullmektiger skal identifisere seg med arbeidsgiver.

*Vekst og størrelse* virker også å være en viktigere faktor for advokatene. Advokat 1 nevner størrelsen som viktig:

*«Advokatfirmaet var blant en av de store forretningsjuridiske advokatfirmaene så det var nok for meg.»*

Advokat 1 trekker videre frem konsekvensene av vekst som noe positivt:

*«Advokatfirmaet har blitt en proffere organisasjon med et mer rendyrket image om hva vi ønsker å være, hva vi tilbyr og hva klientene skal vende seg til. Har vært med på reisen til Advokatfirmaet. Dette blir drevet fra toppen av firmaet.»*

Advokat 3 nevner det samme, at «det har blitt mer proft, større støtte- og stab-funksjon som fungerer som et hjelpeapparat for oss advokater» som noe positivt. Mens Advokatene applauderer veksten, er fullmektigene mer tilbakeholdne. Fullmektig 2 sier:

*«Inntrykket mitt er at det har skjedd veldig mye de siste årene, og at vi har hatt litt voksesmerter. Vi har kanskje vokst for fort på noen områder.»*

Her trekkes deler av virksomhetens vekst frem som noe negativt. At vekst og størrelse ikke er like viktig for de yngre, understøttes også av Fullmektig 2:

*«I starten hadde jeg dårlig inntrykk av alle forretningsjuridiske firmaer, så hadde ikke et supergodt inntrykk og jeg tenkte at det var veldig stivt og et statusjag.»*

Utsagnene viser at advokatene har et mer bevisst forhold til størrelsen, sannsynligvis fordi de er mer involvert i strategien. Vekst og størrelse synes ikke å være like positivt blant fullmektigene, som heller ikke nevner størrelsen i andre sammenhenger.

*Sosiale medier*, og hvordan virksomheten fremstår her, virker å være viktigere for de nyutdannede. Flere fullmektiger nevner sosiale medier og deres eksponering for slik markedsføring, som nevnt i 4.1.3 i relasjon til Funn 6. Fullmektig 3 sier:

*«Håper vi fremstår som ydmyke og ikke overlegne. At vi er et hyggelig sted å være – for det er vi. Jeg kjenner meg igjen i hvordan ting blir framstilt i sosiale medier.»*

Spesielt det å «kjenne seg igjen» i sosiale medier peker på en identifikasjon. Advokatene trekker ikke frem sosiale medier som en viktig faktor; derimot, som vi har sett ovenfor.

*Øvrige forhold som bidrar til en positiv assosiasjon*, virker også viktigere for de nyutdannedes identifikasjon. Fullmektig 3 nevner et mål om «å få landet en jobb som denne»:

*«Det var et mål gjennom hele studiet å få landet en jobb som denne her.»*

Dette indikerer at de forholdene som skaper assosiasjoner før ansettelse påvirker hvordan de nyutdannede identifiserer seg med arbeidsgiver etter ansettelse. En grunn kan være at deres sosiale omgangskrets også eksponeres for samme aktiviteter, som har en side mot sosial identitetsteori. Dette tyder på at studentaktiviteter (Funn 1) og sosiale medier (Funn 6), er viktigere for at de nyutdannede skal identifisere seg med arbeidsgiver.

På bakgrunn av dette kan man utlede følgende funn:

- Funn 10:** Det er viktigere for nyutdannede å identifisere seg med arbeidsgiveren
- Funn 11:** For erfarne er strategi og vekst viktigere for at de skal identifisere seg med arbeidsgiver
- Funn 12:** For nyutdannede er assosiasjonene til virksomheten (f.eks. basert på studentaktiviteter og sosiale medier) viktigere for deres identifikasjon med arbeidsgiver

### **4.3 Organisasjonskultur**

Temaet «organisasjonskultur» handler om hvordan verdiene og praksisene påvirker samhandling i virksomheten. Organisasjonskultur knyttes til den nedre linjen i «Employer Branding Framework», som handler om å beholde eksisterende ansatte, og «Employer Branding Model», hvor organisasjonskultur utgjør det laveste og mest grunnleggende nivået i pyramide.

I det følgende vil det utforskes hvordan sosiale arrangementer, faglig utvikling, work-life balance og anerkjennelse påvirker organisasjonskulturen. Disse elementene ansees som viktig for ansattes trivsel, og som kan ha en innvirkning på hvorfor man ønsker å bli værende i virksomheten.

Overordnet svarer alle at det er god kultur både faglig og sosialt. I det videre skal vi dykke dypere ned i svarene.

#### **4.3.1 Sosialt**

Dataene viser at et godt sosialt miljø er viktig for begge gruppene. Begge gruppene trekker frem at den sosiale kulturen er god. Dataene viser også at forhold som en flat struktur og tilrettelegging for sosiale tilbud, bidrar til en god kultur. Fullmektig 1 sier:

*«Den er god. Den er sunn. Ikke for konkurransedrevet og ikke for spisse albuer. Er opp til hver enkelt hvor mye lyst man har. Det var spissere albuer på studiet enn det er her. Det er en god faglig og sosial kultur.»*

Dette, sett i sammenheng med en flat struktur, trekkes også frem av Fullmektig 2:

*«Vi er en fin gjeng og Advokatfirmaet er opptatt av meg og at jeg skal lære. Er god sosial kultur. Har det fint på jobb. Lavterskel i hierarkiet mellom alle sammen. Ikke noe stress å stille dumme spørsmål til en partner. Alle er venner og alle kjenner hverandre, og man hilser på alle i gangen. Er et godt sosialt klima.»*

Advokat 1 nevner også den flate strukturen:

*«Kulturen er bra. Stemningen er fin, uhøytidelig og lite pretensiøs. Folk er hyggelige med alle uansett hvilken stilling man har. God arbeidsetikk, folk er flinke og fremsnakker og skryter av hverandre. Kan være spisse albuer i visse sammenhenger, særlig på partnernivå når det kommer på å fordele pengepotten i slutten av året. Er i toppen det er kniving og litt konflikt, men vil si at alle ellers er generøse.»*

En *flat struktur* er altså en faktor som bidrar til en god sosial kultur for begge gruppene. Virksomhetens tilrettelegging for *sosiale tilbud* er også en faktor som begge gruppene trekker frem som noe positivt. Fullmektig 1 trekker frem at virksomheten er flinke til å tilrettelegge:

*«Setter veldig pris på det sosiale, at det skjer noe for det er sunt å se hverandre utenfor arbeidslokalet også. De er flinke til å arrangere turer og at det skjer noe. Det tror jeg er godt for miljøet.»*

Advokat 2 trekker også frem de sosiale tilbudene som positivt:

*«Det er mye positivt som skjer her. Det er stas. Vi har god beliggenhet, hyggelig lokale, god kantine, ulike turer, gode treningstilbud og sosiale tilbudene er bra [...]»*

God kantine og andre lavterskel tilbud trekkes også frem som positive faktorer. Dette går også igjen i kommende sitater, noe som viser at arbeidsgiver også kan tilrettelegge for mer lavterskel sosiale tilbud. Advokat 3 trekker for eksempel frem en is på sommeren:

*«Det er fint at det er så mye forskjellig for man kan ikke være med på alt, så fint at det er forskjellig slik at alle kan være med på noe. Det er både i arbeidstiden og utenfor, for eksempel bare det å ta en is på sommeren og slå av en prat med kollegaer.»*

Begge gruppene uttrykker altså at sosiale tilbud er ønskelig. I praksis deltar imidlertid de nyutdannede i større grad, slik Fullmektig 1 påpeker:

*«Alt mulig av det sosiale verdsettes av de ansatte. Det er likevel kun de unge som stort sett er med på det sosiale. Det var for eksempel få partnere som var med på hyttetur på fjellet tidligere. Folk har ulike prioriteringer fordi de er i ulike faser. Det er naturlig at det er slik – jeg tenker ikke på det, men noen andre kan tenke på det. Fredagspils er det dårlig oppmøte av partnere, synes de kunne tatt seg en time eller to for å være med av og til. Man merker at det blir et skille når ikke alle er med. Det blir ofte snakk om det vi har gjort i lunsjen blant de unge. Vi unge sitter sammen i lunsjen fast 11.30 om man har tid. Vet ikke hvorfor partnerne ikke er i lunsjen. Kan være en kombinasjon av tid og at de ikke synes det er så 'fett'. Er noen som gjør det, men langt fra alle.»*

Fullmektig 2 trekker også frem fraværet av de erfarnes deltakelse:

*«Vi har mye sosialt. Vi har én after work i måneden, sosial lunsj og det er personlig trener én gang i uken. Det er også større arrangementer typ annenhver*

*måned. Lunsjen er veldig sosial. Man sitter med mye forskjellige folk og folk blander seg. Jeg deltar på alt, men partnerne møter ikke opp på så mye, de er ikke tilstedeværende. Det er fullmektigene og yngre advokater som deltar. På firmaturene er alle med.»*

Utover å underbygge at lavterskel faktorer er viktig, viser begge til den lave deltakelsen. Advokatene synes også å være enig i at deltakelsen er lavere. Advokat 1 sier:

*«Er ofte sosiale tilbud, flink sosialkomite, fredagspils, og andre ad-hoc baserte sammenkomster. Visse firmasamlinger, utlandsturer og nasjonale samlinger. Jeg deltar på de store firmasamlingene og utenlandsturene, men prioriterer ikke vanlig fredagspils.»*

Det er altså «prioriteringer» som trekkes frem som grunnen, ikke at tilbudene ikke er ønskelig. Advokat 3 påpeker også fraværet ovenfor når vedkommende sier at «det er fint at det er så mye forskjellig for man kan ikke være med på alt, så fint at det er forskjellig slik at alle kan være med på noe». Advokat 1 trekker videre frem familiesituasjonen som grunn:

*«De yngre uten familie og barn deltar mer og det er helt naturlig. Tilbudene er ikke inndelt for nyutdannede og erfarne arbeidstakere, men det er oppfordret at de mer erfarne deltar mer på sosiale arrangement, og det blir applaudert og lagt merke til. Hvert fall hvis partnerne deltar på noe, da blir det hvert fall applaudert.»*

Dette viser at de erfarne i praksis deltar mindre, men at alle setter pris på tilrettelegging og invitasjon til sosiale tilbud. De nyutdannede anser den lave deltakelsen som negativt hvor Fullmektig 1, i sitatet ovenfor, sier at «jeg tenker ikke på det, men noen andre kan tenke på det» og videre «synes de kunne tatt seg en time eller to for å være med av og til». De erfarne bemerker seg ønsket om økt deltakelse, ved å poengtere at «det blir applaudert og lagt merke til». Likevel er deltakelsen lavere.

Basert på dette kan man utlede følgende funn:

- Funn 13:** Det er viktig for både nyutdannede og erfarne at arbeidsgiver tilrettelegger for sosiale tilbud. Nyutdannede har ofte større interesse av å delta, mens erfarne fortsatt ønsker å bli invitert
- Funn 14:** Sosiale tilbud trenger ikke å være ekstraordinære turer; det kan også være lunsj, en is eller andre lavterskel tilbud
- Funn 15:** De nyutdannede ønsker økt deltakelse fra erfarne på sosiale arrangementer, men de erfarne ønsker i mindre grad å delta

#### 4.3.2 Faglig

God faglig kultur trekkes frem som positivt av begge gruppene. Blant annet sier Fullmektig 2:

*«Jeg trives både sosialt og faglig, og føler jeg har en tilhørighet. I tillegg er det viktig at jeg får utfordret og utviklet meg faglig.»*

Her likestilles det faglige og sosiale, men det påpekes særskilt at fag er viktig for de nyutdannede for utvikling. De erfarne trekker også frem den gode faglige kulturen. Advokat 3 påpeker i motsetning til fullmektigene, at det kunne være *enda mer* fokus på faglig utvikling:

*«Jeg synes kulturen er bra. Det er god faglig kultur, men det er ikke det som prioriteres høyest, men jeg skjønner det. Kunne kanskje hatt enda mer fokus på utvikling på ulike faglige nivå. Det er en sosial kultur, og godt sosialt miljø.»*

Dette tilsier at Advokatene i større grad er villige til å prioritere fag fremfor det sosiale, som kan understøttes av flere tidligere funn med tilhørende diskusjoner. Funn 3 viser at fag står sentralt allerede for de erfarnes valg av arbeidsgiver. At de nyutdannede i mindre grad ønsker at fag skal gå på bekostning av det sosiale, er også i tråd med Funn 13 som viser at de nyutdannede i praksis prioriterer det sosiale høyere. Tolkningen er også i tråd med Funn 9

som sier at de nyutdannede identifiserer seg mer med sosiale interesser, mens erfarne identifiserer seg mer med faget og jobben.

Dette betyr imidlertid ikke at et godt faglig miljø ikke også er viktig for de nyutdannede, ettersom det er viktig for å kunne utvikle seg og bygge sin kompetanse.

På bakgrunn av dette kan man utlede:

**Funn 16:** Et godt faglig miljø er i utgangspunktet like viktig for både nyutdannede og erfarne, men de erfarne er i større grad villige til å prioritere et økt faglig tilbud på bekostning av de sosiale tilbudene

#### **4.3.3 Work-life balance**

Begge gruppene påpeker at work-life balance er viktig for organisasjonskulturen, selv om den noen ganger varierer. Fullmektig 1 påpeker:

*«Vi har fleksibilitet i bunn. Det er ingen som følger nøye med deg. Hvis man må reise bort, så er det ikke noe problem å ta med seg PC og jobbe på tur. Jeg er opptatt av fleksibilitet, men fleksibiliteten tror jeg gjelder hele bransjen og er ikke noe særegent for Advokatfirmaet.»*

Advokat 3 sier også at den er bra med noe variasjon:

*«Jeg føler at work-life balance er bra, avhengig hva man jobber med, kommer i perioder og varierende arbeid.»*

Advokatene viser at det er mer *praktiske hensyn* som gjør at de har behov for work-life balance, og at de har behov for tiltrelegging slik at jobben kan balanseres mot for eksempel familieliv. Advokat 3 trekker frem tilrettelegging ved syke barn:



*«Det er rom for å si at man har syke barn og at man må være hjemme. Jobben gjør seg ikke selv, man må gjøre arbeidet uansett, men det går greit ettersom man kan styre det litt selv.»*

Advokat 1 trekker også frem en arbeidsstil som balanserer familielivet:

*«Måten jeg jobber på, er jeg nesten alltid hjemme på ettermiddagen og har fritid, før jeg så jobber igjen senere på kvelden hjemmefra.»*

De nyutdannede påpeker derimot at de *i praksis ønsker å jobbe mer*, til tross for at de nevner work-life balance som viktig. Fullmektig 1 viser at det blir jobbet en del overtid:

*«Det blir jo en del overtid. Det vet man når man går inn i denne bransjen.»*

Det kan diskuteres hvor viktig work-life balance er når fullmektigene velger en arbeidsplass de vet det er stort behov for overtid. Som Fullmektig 3 gir uttrykk for, vil fullmektigene ofte faktisk ha et ønske om å jobbe mye:

*«Vi nyutdannede vil jobbe hele døgnet, når det kommer til de som er litt eldre og har barn, trapper de litt ned, men jobber likevel på og får det til. Partnerne har mye til felles med de yngste.»*

Ønsket om å jobbe mye understøttes også av Fullmektig 2 som sier:

*«Jeg jobber overtid hver dag, jeg liker å jobbe mye, men man må ikke. Plutselig får man oppgaver man må bli ferdig med så derfor blir det overtid, men det kan være litt tilfeldig. Vi er ganske mange fullmektiger som sitter her på kvelden og jobber. Advokatene drar på ettermiddagen, og logger på igjen hjemmefra på kvelden.»*

Fullmektigene uttrykker altså et ønske om å jobbe en del, til tross for at de påpeker at work-life balance er viktig. Dette kan tilsi at fullmektigene ønsker en følelse av fleksibilitet, mens de i praksis vil jobbe en del.

Basert på dette kan man utlede følgende:

**Funn 17:** Begge gruppene ønsker å oppfatte at de har work-life balance. De erfarne har et større praktisk behov for work-life balance (eks. av hensyn til familieforpliktelser), mens de nyutdannede ofte ønsker å jobbe mer på bekostning av work-life balance

#### 4.4 Strategi

Temaet «strategi» handler om hvordan ansatte forholder seg til virksomhetens mål og planlagte veivalg. Dette inkluderer deres forståelse av strategiens målsettinger og hvordan de opplever sitt eget bidrag til å nå disse, noe som gir innsikt i deres engasjement og lojalitet til virksomhetens retning. Strategi kan avgrenses mot det mer operasjonelle, hvor strategi handler om hvordan man *skal* gjøre jobben, mens det operative handler om hvordan den enkelte faktisk gjør jobben. Strategi knytter seg til andre nivå i «Employer Brand Model», og kan være en avgjørende faktor for å tiltrekke og beholde arbeidstakere.

Dataene tilsier at strategi er *spesielt viktig overfor de erfarne*. Funn 3 viser at en felles visjon om strategi er viktig allerede for valget av arbeidsgiver, og det er ønskelig å bidra faglig eller bygge en avdeling. Ingen av fullmektigene nevner strategi ved valg av arbeidsgiver. Basert på dette er strategi viktigere for de erfarnes valg av arbeidsgiver.

Strategi fremstår også viktigere for advokatene i det daglige. Advokat 1 uttrykker god kjennskap til strategien:

*«Jeg er kjent med strategien. Det har vært positiv utvikling mens jeg har jobbet her, med et rendyrket fokus på å være forretningsjuridisk advokatfirma med fokus på kvalitet og service.*

*Vi skal være en aktør som har kvalitet til å være i ligaen blant de beste.»*

Advokaten viser her kjennskap til strategiske valg. Målet er å «bli best i ligaen» gjennom et fokus på kvalitet, service og spissede forretningsjuridiske rettsområder. Dette er et konkret strategisk valg. Advokat 2 viser også selvsikkerhet om kjennskapen til strategien:

*«Jeg er bevisst på strategien og støtter under den.»*

Advokat 3, som er den yngste av de tre, uttrykker imidlertid mindre kjennskap til strategien:

*«Jeg har fått strategien presentert så kjenner til den, men har ikke så veldig bevisst forhold til den selv. Strategien presenteres på allmøte så vi har et bevisst forhold til den. Er kanskje mer et styringsdokument for ledelsen, er litt usikker på om det vises i det daglige.»*

Fullmektigene er likevel enda mer overfladiske på spørsmål om strategi. Fullmektig 1 nevner for eksempel heller målene på spørsmål om strategi:

*«Jeg kjenner til den, vi skal vokse. Ser på oss selv som utfordrer, stammer fra gammelt av at vi skal opp og frem som selskap.»*

Vekst er et mål i motsetning til de konkrete uttalelsene til Advokat 1 om spissing av juridiske områder og kvalitet på leveranser. Fullmektig 2 svarer også med en målsetning:

*«Vi skal rykke opp til en viss plass blant de største firmaene, nå driver vi og vipper mellom to plasser. Skal bli mer etablert i markedet.»*

Advokat 3 viser relativt sett god kjennskap til strategien sammenliknet med fullmektigene. Både kjennskap til strategien som et formalisert dokument og tema på allmøte nevnes. Ingen av fullmektigene nevner allmøtene, selv om de må antas å delta, som kan tilsi at fullmektigene er mindre fokusert på strategiene når dette nevnes.

Advokatene bidrar videre i større grad til strategien i det daglige. Advokat 1 sier:

*«Ja, jeg bidrar absolutt. Blant annet ved å levere veldig bra arbeid hele tiden og ved å ha saker som blir lagt merke til, for eksempel ved omtale i media.»*

Advokat 2 viser blant annet til å ta eierskap til strategien:

*«Jeg bidrar med det jeg føler jeg kan bidra med. Blant annet ved å ta eierskap til strategien, videreutvikle den og understøtte den i det daglige.»*

Fullmektigene uttaler derimot at de ikke føler et aktivt bidrag til strategien. Fullmektig 1 sier:

*«Føler ikke at jeg bidrar, handler om hvilken rolle man har i selskapet. Jeg bidrar med det jeg kan som for eksempel overholde frister, men hvor stort utslag det har, er kanskje begrenset. Det at man holder tidsfristen kan være at man bidrar, men jeg føler ikke så mye på det, ettersom at jeg er ikke så mye i direkte kontakt med klient, er mer en partner jeg har kontakt med.»*

Dette viser at fullmektigene bidrar mer operativt, blant annet ved å «holde tidsfristen», men ellers er lite bevisste på strategiske bidrag. Fullmektig 2 påpeker det samme:

*«Det er litt sånn begrenset det vi fullmektiger gjør ut mot næringslivet. Jeg deltar på litt arrangementer, men driver ikke og hanker inn klienter.»*

Advokatene har altså et mer bevisst forhold til strategien i sin arbeidshverdag. Dette fremstår som en viktigere del av deres arbeidshverdag, og et viktigere premiss for at de skal ønske å bli værende. Fullmektigene utviser trivsel selv om de er lite involvert i strategien, som tilsier at strategi er mindre viktig for employer branding mot nyutdannede.

Basert på dette kan man utlede:

**Funn 18:** En felles visjon om virksomhetens strategiske utvikling er viktigere for å tiltrekke erfarne medarbeidere. Kjennskap til strategien og daglig arbeid med den, er også viktigere for å beholde erfarne

## 4.5 Omdømme

Temaet «omdømme» refererer til hvordan en virksomhet oppfattes av både interne og eksterne aktører, og knytter seg til «Employer Brand Model» sitt tredje nivå i pyramiden.

Omdømme er definert i kapittel 2.1.1. Selv om omdømme kan ha likhetstrekk med assosiasjoner, er begrepet snevrere. I dette kapitlet fokuserer vi kun på omdømmet.

Begge gruppene uttrykker at omdømme er *nokså viktig* og utviser noe varierende engasjement, som tilsier at det er noe uenighet om hvor viktig det er. For eksempel viser Fullmektig 3 et sterkt engasjement:

*«Ja, omdømmet er viktig. Jeg ville aldri jobbet et sted med dårlig omdømme, og det er klart at omdømme gjør noe med motivasjon hvis man jobber steder med dårlig omdømme. Det er klart hyggelig å jobbe steder med godt omdømme.»*

Advokat 1 viser også et sterkt engasjement:

*«Det er viktig vil jeg si. Det er viktig for meg at arbeidsgiver ikke skal ha et dårlig omdømme, eller noen røde flagg [...].»*

Andre uttrykker seg mer nøkternt, som indikerer at omdømmet ikke nødvendigvis er like viktig som sitatene ovenfor tilsier. Fullmektig 1 sier at omdømmet ikke er avgjørende:

*«Omdømmet spiller inn, men det er ikke avgjørende. Blir en faktor i vurderingen, men det er vanskelig å si hvor mye vekt det får, men ikke overdrevet mye. Men det er klart at det har noe å si, for det kommer an på hvordan man ser det for man kan jo si at de inntrykkene jeg hadde før jeg søkte er basert på mitt inntrykk av omdømmet til Advokatfirmaet.»*

Advokat 2 viser også en nøkternhet og sier at «det er ikke det viktigste, men det er klart en faktor». Advokat 3 viser også tilbakeholdenhet rundt hvor viktig omdømmet er:

*«Ja, det har noe å si, men hvor viktig det er, er vanskelig å avgjøre. Men hvis det er et firma som har dårlig omdømme eller at man driver litt på kanten, så vil man ikke assosieres med det.»*

Basert på dette kan man utlede at omdømmet er nokså viktig for begge gruppene. For noen er det ganske viktig, men begge gruppene er mer tilbakeholdne enn ved andre temaer.

Svarene viser at målgruppene vektlegger ulike faktorer når omdømmet diskuteres. For fullmektigene virker *assosiasjonene*, som nevnt i kapittel 4.1, i stor grad å utgjøre deres oppfattelse av omdømmet. Fullmektig 1 trekker blant annet en parallell mellom assosiasjonene og omdømmet:

*«Man kan jo si at inntrykkene jeg hadde før jeg søkte er basert på mitt inntrykk av omdømmet til Advokatfirmaet.»*

Fullmektig 3 peker også på studiene og koblingen mot assosiasjoner:

*«Ja, jeg er absolutt stolt av å jobbe her. Det var et mål gjennom hele studiet å få landet en jobb som denne her.»*

Referansen til at stolthetsfølelsen bygger på målene «gjennom hele studiet», viser at det er de samme assosiasjonene som i stor grad er avgjørende for oppfattelsen av et omdømme. De erfarne synes ikke å legge like stor vekt på assosiasjoner, blant annet påpeker Advokat 1 at status ikke er så viktig:

*«Høy status kan være drivkraft, men kanskje ikke så viktig hos meg, det er viktigere for meg med det type arbeidet som gjøres.»*

Advokatene derimot gir uttrykk for at mer *etiske refleksjoner* som er viktigere for deres oppfattelse av omdømmet. For eksempel bruker Advokat 1 metaforen «røde flagg», som ofte benyttes i en mer etisk sammenheng. Det samme kan man utlede fra Advokat 3 sin uttalelse om å unngå assosiasjon med en virksomhet som «driver litt på kanten».

Fullmektigene har ingen referanser til de etiske aspektene, som kan tilsi at dette er mindre viktig for dem. Det kan derimot ikke utledes at etiske faktorer ikke er av betydning for nyutdannede, men dataene tilsier at det er mindre viktig enn for advokatene.

Basert på dette kan man utlede:

**Funn 19:** Omdømme er nokså viktig både for nyutdannede og erfarne

**Funn 20:** Når det gjelder innholdet i omdømmet, legger de erfarne mer vekt på etiske refleksjoner, mens de nyutdannede legger mer vekt på assosiasjonene overfor virksomheten

## 4.6 Belønningssystem

Temaet «belønningssystem» handler om hvilke oppfatninger den ansatte har om virksomhetens system for å belønne arbeid, samt hvilke former for belønning de verdsetter mest. Ordet belønning leder fort til tanker om lønn, men inkluderer også andre materielle og immaterielle belønninger. Dette gir innsikt i deres forventninger og preferanser, noe som avdekker om den ansattes behov er tilfredsstilt. Dette knytter seg til «Employer Branding Model» sitt øverste nivå. Belønningssystemet i virksomheten spiller en sentral rolle for å tiltrekke og beholde arbeidstakere.

### 4.6.1 Lønn

Dataene tilsier at lønn er en sentral faktor for både nyutdannede og erfarne. Begge gruppene anser lønn som viktig, men ikke nødvendigvis den viktigste belønningsformen. Fullmektig 1 sier om hva som er viktigst ved valg av arbeidsgiver:

*«Arbeidsmiljø først og fremst. Selvfølgelig også lønn og sosiale tilbud. Rett og slett å føle at man har en arbeidsgiver som bryr seg om de ansatte.»*

Dette indikerer at følelsen av at arbeidsgiver bryr seg er viktigst, med lønn som en måte arbeidsgiver kan uttrykke dette på. Advokatene vektlegger også lønn som viktig ved valg av arbeidsgiver. Advokat 1 sier:

*«Det viktigste når det kommer til enkeltfaktorer er faglige utfordringer hvor man får brukt fagkompetansen. Når det kommer til flere faktorer, er det viktig med sosialt miljø, lønns- og arbeidsvilkår.»*

Advokat 2 påpeker også at lønn påvirker valg av arbeidsgiver:

*«Det viktigste er at man har fremtidsmuligheter, gode betingelser og at det er hyggelige folk. Hadde ikke begynt å jobbe et sted der man går ned i lønn, men jeg hadde heller ikke jobbet et sted der folkene ikke var hyggelige.»*

Begge gruppene påpeker både faglige utfordringer og det sosiale miljøet som noen av faktorene som er viktigere enn lønn. Dette viser Fullmektig 2 også, som ikke nevner lønn:

*«For meg er det viktigst at jeg trives både sosialt og faglig, og at jeg får en tilhørighet. I tillegg er det viktig at jeg får utfordret og utviklet meg faglig.»*

Fullmektig 3 trekker kun frem fag og miljø, og nevner heller ikke lønn i det hele tatt:

*«Jeg synes det viktigste nå er interessante arbeidsoppgaver, også er det helheten; godt arbeidsmiljø, en viss inntekt, ha mulighet til å reise rundt og denne type ting.»*

Disse uttalelsene viser at organisasjonskultur, som sosiale faktorer, faglig utfordring og utvikling, er viktigere for begge gruppene. Selv om lønn ikke alltid nevnes som den viktigste faktoren, er det en underliggende forventning om konkurransedyktig lønn. Fullmektig 1 sier:

*«Lønnen er midt på tre. Ikke den beste sammenlignet med andre, men heller ikke den verste. Bransjen er noen luringer. Bransjen tatt i betraktning, så er lønnen helt på merket.»*

Fullmektig 3 trekker også frem konkurransedyktig lønn:

*«Lønnen er konkurransedyktig, men vi er ikke et lønnsledende firma.»*



Advokatene bruker også konkurransen som norm. Advokat 1 sier:

*«Lønnen er middels. Det er mye arbeid og mye ansvar. Vi er ikke lønnsledende.  
[...] Hvis man har tid til det, ville man trolig funnet et konkurrerende tilbud andre  
steder ved å sjekke arbeidsmarkedet. 'Man er sin egen lykkes smed'.»*

Advokat 2 påpeker også konkurransedyktig lønn:

*«Lønnen er bra. Tror den er konkurransedyktig, og det er viktig. Advokatfirmaet  
holder seg der de må for å klare å holde på folk.»*

Normen for lønnsnivået er hva som er konkurransedyktig i markedet. Det fremstår som at dette nivået kreves for at ansatte ikke skal være misfornøyde. Imidlertid legger begge gruppene mer vekt på faktorer som organisasjonskultur, som indikerer at arbeidsgiver heller kan overprestere med annet enn høyere lønn. En slik overprestasjon vil dessuten være vanskeligere for de ansatte å sammenlikne med eventuelle konkurrerende tilbud.

Selv om dataene tydelig viser at organisasjonskultur er viktigere enn lønn for begge gruppene, kan det foreligge et tabu om å nevne lønn som viktig, og at lønn i praksis kan være enda viktigere enn informantene uttrykker. Dataene innbyr ikke til nærmere vurdering.

Basert på dette kan vi utlede følgende funn:

**Funn 21:** Lønn er en av de viktigere faktorene for både nyutdannede og erfarne. De ansatte kartlegger i stor grad lønnen etter hva som er ansett som konkurransedyktig

**Funn 22:** Andre forhold, som organisasjonskultur, er viktigere enn lønn for begge gruppene

#### 4.6.2 Annerkjennelse

Dataene tilsier at annerkjennelse også er en verdsatt form for belønning blant begge gruppene. For eksempel trekker Advokat 3 frem at:

*«Dårlig tilbakemeldingskultur er kjent i bransjen, men Advokatfirmaet er flinke til å gi ros. Av økonomiske insentiver er belønningsmodellen sikkert helt kurant.»*

Advokat 3 trekker frem andre faktorer enn lønn først, men dette sitatet alene gir ikke grunnlag for å si at annerkjennelse er viktigere enn lønn. Til tross for dette, viser det at annerkjennelse er verdsatt. Lønn trekkes dessuten fort frem. Advokat 1 påpeker også «skryt» og «positiv tilbakemelding» som en belønning:

*«For å få meg til å følge meg ivaretatt, gir de skryt for utført arbeid og at man står på, de er flinke til å gi verbal positiv tilbakemelding og skryt.»*

Fullmektigene trekker også frem annerkjennelse som belønning. Fullmektig 1 påpeker også at lønn kan være en form for å utvise annerkjennelse:

*«Lønn er et aspekt for å føle seg ivaretatt. Det å føle at man henger med i lønnsstigen og blir premiert for å utvikle seg og være her helt til slutt. I tillegg investerer de i ansatte. I helga var det hyttetur på fjellet, setter pris på at Advokatfirmaet tar seg av kostnaden til slike turer. Alt mulig av det sosiale verdsettes av de ansatte.»*

Flatt hierarki er en annen faktor for å gi en følelse av annerkjennelse. Fullmektig 2 påpeker et flatt hierarki som noe positivt:

*«Enkelte er flinke til å spørre før de gir meg oppgave, og hvis jeg nøler, spør de andre. De er flinke til å gi ros, og at de sier takk når jeg har levert ting i fra meg og det setter jeg pris på for det er ikke en selvfølge i denne bransjen. Det er lite hierarki, og det er lave skuldrer. Føler ikke at jeg er på bunn og produserer masse*

*til partnerne uten å få noe takk eller 'credz'. Føler de er flinke til å vise at de setter pris på det du gjør.»*

Dette tilsier at annerkjennelse anses som en viktig belønning blant begge gruppene. Sitatene viser at annerkjennelse kan bli gitt i form av ros, lønn, et flatt hierarki og andre goder.

Basert på dette kan man utlede:

**Funn 23:** Annerkjennelse anses som en viktig belønning for både nyutdannede og erfarne, og kan bli gitt i form av blant annet ros, følelse av inkludering, lønn og andre goder som takk for arbeidet

**Funn 24:** En flat struktur er særlig viktig for å skape en følelse av inkludering hos de nyutdannede

#### **4.6.3 Andre belønninger**

Dataene gir ikke grunnlag for å vekte belønningsformene utover det som er gjort, men det viser at belønning kommer i mange former. Fullmektig 1 nevner *god lunsj* og *sosiale tilbud*:

*«God lunsj er viktig. Føle at arbeidsgiver er villig til å investere i det sosiale. Vi spiser lunsj sammen. I de aller største firmaene så blir man et lite firma i firmaet. Fordelen her er at vi ikke er så store, slik at man føler at man ser andre fjes enn bare de man jobber med på egen avdeling. Da kommer vi nærmere på tvers av avdelinger.»*

Fullmektig 2 trekker også frem lunsj og sosiale tiltak, hvor det spesifiseres:

*«[...] Jeg verdsetter fritid, og synes det er viktig. Det aller viktigste er å se at det man gjør blir brukt til noe. Digger at det er fine lokaler, gratis mat, være med på fete firmaturer, får dekket en del av trening og har personlig trener her. Mye av de frynsegodene som hjelper på.»*

Fullmektig 3 påpeker i tillegg *forsikringer* og *kontorfasilitetene*:

*«Forsikringer, men også det at vi har cellekontor. Vi har hyggelige turer, også har vi veldig fin kantine.»*

Advokatene trekker også frem mye av det samme. Advokat 1 påpeker *fritid* og *fleksibilitet*:

*«Jeg verdsetter god balanse mellom arbeid og fritid, det er viktig for meg. Det er frihet i at man kan levere arbeid når som helst hvor som helst. Jeg er en moderne forelder, og for å være til stede for barna drar jeg på ettermiddagen for å tilbringe tid med dem også jobber jeg hjemme på kvelden.»*

Utover det nevnte, påpeker Advokat 2 *beliggenhet* og *treningstilbud*:

*«Det er mye positivt som skjer her. Det er stas. Vi har god beliggenhet, hyggelig lokale, god kantine, ulike turer, gode treningstilbud og sosiale tilbudene er bra. Det som tilbys her er veldig bra. Litt tilbake til verdier og hva man skal bruke tiden sin på.»*

Advokat 3 påpeker i tillegg *bedriftslege*:

*«Mye sosialt man kan delta på, treningsøkter, gode forsikringer og bedriftslege. Fleksibelt yrke, er mye når det står på, men ellers når det er rolig så har man mulighet til å gjøre noe annet. Noe som også betyr litt.»*

Flere fellesnevnerne tilsier at flere av godene blir ansett som belønning av begge gruppene. God lunsj trekkes frem som positivt av mange, men det er ikke empirisk grunnlag for å si at det er viktigere enn de andre forholdene for det. En fordel med lunsj, er at det både tilrettelegger for det sosiale og ivaretar et hverdagsbehov.

Basert på dette kan man utlede:

**Funn 25:** Andre belønninger enn lønn og annerkjennelse kan inkludere lunsj, fritid, fine lokaler, sosiale tilbud, treningstilbud, forsikringer og bedriftslege

#### **4.7 Oppsummering av empiri**

Funnene viser hvordan nyutdannede og erfarne arbeidstakere opplever employer branding, som besvarer oppgavens første forskningsspørsmål. For å tiltrekke nyutdannede er personlig tilpassede studentaktiviteter og sosiale medier viktigere, mens for erfarne arbeidstakere er det viktigere at virksomheten synliggjør den faglige og strategiske utvikling, og hvilken informasjon de basert på bransjeinnsikt og fra bekjente. Identitet blant nyutdannede er basert på sosiale interesser og assosiasjoner, mens erfarne arbeidstakere identifiserer seg med felles faglige verdier og virksomhetens strategi. Både nyutdannede og erfarne setter pris på sosiale tilbud og et godt faglig miljø, men erfarne prioriterer faglige tilbud høyere og har større behov for work-life balance. Strategi er viktig for erfarne, som legger vekt på virksomhetens utvikling og etiske refleksjoner, mens nyutdannede fokuserer på assosiasjoner overfor virksomheten. Belønningssystemet som inkludere faglige muligheter, anerkjennelse og en flat struktur verdsettes av begge gruppene, med ekstra vekt på sosiale aspekter for nyutdannede.

#### **5.0 Analyse og drøfting**

I dette kapittelet analyseres funnene fra empirien opp mot de to valgte teoretiske rammeverkene, «Employer Branding Framework» og «Employer Branding Model», som ble redegjort for i kapittel 2. Kapittelet belyser problemstillingen ved å besvare forskningsspørsmål 2 i delkapittel 5.1, 5.2 og 5.3 og forskningsspørsmål 3 i delkapittel 5.4.

Forskningsspørsmål 2 forsøker å avdekke hvordan funnene våre fra empirien passer med eksisterende teorier om employer branding i henholdsvis 5.1 og 5.2. Deretter rettes blikket mot videre utvikling og kritikk av teoriene. Dette innebærer å vurdere de to valgte teoriene og identifisere eventuelle mangler eller nye perspektiver som kan berike fagfeltet, ettersom

ingen av teoriene differensierer diskusjonen om employer branding avhengig av ulike målgrupper.

Forskingsspørsmål 3 illustrerer hvordan våre funn kan anvendes i praksis overfor nyutdannede og erfarne arbeidstakere. Her vil vi diskutere hvilke hensyn som er viktige for å tiltrekke og beholde disse gruppene, og hvordan employer branding-strategier kan tilpasses for å møte deres spesifikke behov og forventninger.

Henvisninger til teori i dette kapitlet referer til vår tolkning av teoriene, slik de er presentert i kapittel 2. Det vil dermed ikke være løpende kildehenvisninger til primærkilden. Det henvises til oversikten over funnene i Vedlegg 4 som et hjelpemiddel under lesingen.

## **5.1 Employer Branding Framework**

«Employer Branding Framework» deler employer branding inn i to linjer. Den øvre linjen handler om hvordan virksomheten tiltrekker potensielle ansatte. Den nedre linjen handler om hvordan virksomheten beholder og øker produktiviteten blant eksisterende ansatte.

### **5.1.1 Den øvre linjen**

I den øvre linjen står assosiasjoner sentralt. Når virksomheten enten markedsfører mot potensielle arbeidstakere, eller ved at arbeidstakerne på annen måte får informasjon om virksomheten, dannes assosiasjoner. Basert på assosiasjonene, skaper arbeidstakeren et bilde (eller «image») av virksomheten. Imaget utgjør grunnlaget for hvor attraktiv en arbeidsgiver er.

Backhaus og Tikoo argumenterer med at assosiasjonene kan dannes på grunnlag av både verbal og ikke-verbal markedsføring. I motsetning til alminnelig markedsføring, vil assosiasjonene også dannes på grunnlag av samtaler med ansatte eller andre interessenter. Videre peker Backhaus og Tikoo på at organisasjonskultur er et viktig moment for assosiasjonene, og at det er viktig at realiteten i virksomheten stemmer overens med assosiasjonene og imaget. Til slutt påpeker Backhaus og Tikoo at kommunikasjonen må

tilpasses den ønskede målgruppen, ettersom ulike målgrupper vil ha forskjellige forventninger og ønsker, men de sier ingenting om hvordan kommunikasjonen burde tilpasses. Dette vil vi undersøke videre basert på nevnte momenter.

Den øvre linjen handler om å nå potensielle arbeidstakere, og det vil derfor være assosiasjonene *før* ansettelse som står sentralt. Dette stemmer med våre funn i Funn 1 til 7. Empirien viser at forutgående aktiviteter, som studentaktiviteter, samtaler med ansatte og tanker om merkevaren, er avgjørende for valget av arbeidsgiver. Informasjon etter ansettelsen utgjør ikke grunnlaget for beslutningen, ettersom målgruppen normalt ikke besitter denne informasjonen før ansettelse. Våre funn samsvarer altså med teorien på dette punktet.

I det følgende vil vi diskutere de trekkene Backhaus og Tikoo fremhever i den øvre linjen.

### ***Grunnlaget for assosiasjonene***

Backhaus og Tikoo argumenterer med at det er særlig to grunnlag for assosiasjonene: Verbal og ikke-verbal kommunikasjon, samt samtaler med ansatte. Dette stemmer overens med funnene i empirien, som tilsier at kommunikasjon fra arbeidsgiver er viktigere for nyutdannede, mens samtaler mellom ansatte og kandidaten er viktigere for erfarne.

Både verbal og ikke-verbal kommunikasjon kan særlig påvirke assosiasjonene hos nyutdannede. For eksempel påpeker Fullmektig 3 i relasjon til Funn 7 at vedkommende hadde et negativt bilde av forretningsjuridiske virksomheter som kalde og kyniske. Denne slutningen er basert på ikke-verbale assosiasjoner om forretningsjuridiske virksomheter, altså har ikke Advokatfirmaet selv uttrykt at de er kalde og kyniske. Dette viser at virksomheten må være observant på hvordan den verbale kommunikasjonen kan tolkes i lys av målgruppens tidligere kunnskap og fordommer.

Basert på empirien, danner advokatene i mindre grad assosiasjonene på grunnlag av markedsføring eller annen kommunikasjon fra virksomheten selv. De erfarne har ofte

kjennskap til bransjen fra før av og danner i større grad assosiasjoner basert på henvisninger og samtaler med eksisterende ansatte (Funn 2). Det er dermed mindre risiko for at forutinntatte antakelser skaper et negativt, og potensielt feilaktig, bilde av virksomheten. Forenklet sagt, danner nyutdannede assosiasjoner på bakgrunn av markedsføring og fordommer, mens erfarne danner assosiasjoner på bakgrunn av referanser og bransjekunnskap.

Disse ulike grunnlagene fører til at inntrykket til de erfarne i mindre grad endrer seg etter ansettelse, i motsetning til de nyutdannede. Funn 7 viser at de erfarne i liten grad uttrykker at inntrykket har endret seg etter at de ble ansatt, mens de nyutdannede uttrykker at de hadde et annerledes bilde av virksomheten før ansettelse enn slik realiteten var.

### ***Uoverensstemmelse mellom assosiasjoner og realiteten***

Backhaus og Tikoo argumenterer med at uoverensstemmelse mellom assosiasjoner og realiteten kan skade virksomhetens employer brand, ettersom dette kan medføre et brudd på den psykologiske kontrakten.

For å fortsette med eksempelet fra Funn 7, ser vi at Fullmektig 3 hadde et negativt inntrykk av virksomheten basert på forutinntatte antakelser om at advokatbransjen var kald og kynisk. Imidlertid viste dette seg å være feil basert på inntrykkene etter endt praksisopphold. At virksomheten faktisk var varm og inkluderende, gjorde den mer attraktiv for arbeidstakeren, tross de opprinnelige assosiasjonene. Dette står i motstrid til Backhaus og Tikoo, som antyder at uoverensstemmelse alltid er negativt, og antyder at uttalelsen deres krever nyansering.

Eksempelet viser at uoverensstemmelse kan redusere virksomhetens attraktivitet. Fullmektig 3 sin feilaktige tanker om at virksomheten var kald, svekket i utgangspunktet employer brandet. Uoverensstemmelsen medførte en risiko for at arbeidstakeren tar et valg basert på feilaktige assosiasjoner. På den annen side viser eksempelet at virksomheten kan overprestere ved å rette opp i negative assosiasjoner. I markedsføring er det kjent at



målgruppens forventninger er avgjørende for tilfredshet. Lave forventninger kan føre til en overprestasjon, som gjør arbeidsgiveren mer attraktiv (Anderson & Mittal, 2000, s. 108).

Utsagnet fra Backhaus og Tikoo er derfor unyansert. Hvis en uoverensstemmelse ender med å møte målgruppens ønsker, kan det være positivt. Dette viser at virksomheten må tilpasse sine løfter avhengig av målgruppen.

Selv om eksempelet viser at uoverensstemmelsen medførte en overprestasjon, kan samme uoverensstemmelse skade employer brandet hvis målgruppen faktisk ønsket den opprinnelige assosiasjonen. Hvis Fullmektig 3 ønsket et kaldt og kynisk miljø, ville avviket vært et brudd på den psykologiske kontrakten. Hvorvidt en uoverensstemmelse er negativ for virksomhetens employer brand, avhenger dermed av målgruppens ønsker.

Diskusjonen viser behov for å kjenne målgruppens forventninger for å unngå uoverensstemmelser som skader employer brandet. Empirien viser at begge gruppene ønsker et varmt miljø, noe som er positivt for begge. Videre viser empirien at det er mindre risiko for uoverensstemmelse overfor erfarne, som bygger sine assosiasjoner på mer troverdige kilder.

Videre må virksomheten tilpasse markedsføringen mot nyutdannede for å unngå feilaktige inntrykk. Risikoen er større for nyutdannede fordi de har mindre kjennskap til bransjen, og ulike erfaringer og inntrykk av for eksempel bransjen kan tolkes ulikt. Dette illustreres av Fullmektig 2 som hadde et negativt inntrykk av bransjen, i motsetning til Fullmektig 3 som «alltid ønsket å lande en jobb som dette».

### ***Tolkningen av assosiasjonene – «Imaget»***

Eksempelet viser at den samme kommunikasjonen fra arbeidsgiver kan gi både positive og negative assosiasjoner, noe som gjør avveiningen for arbeidsgiver kompleks. Mens assosiasjonene om forretningsjuridiske virksomheter ga et inntrykk av en kald kultur, ga det også et bilde av interessante oppgaver. Virksomheter må kanskje inngå kompromisser når de

markedsfører seg mot en stor gruppe, for eksempel på stands. Dette kan være nødvendig for å kommunisere budskapet sitt effektivt, selv om det kan føre til noen negative fortolkninger.

Arbeidsgiver vil kunne gi et mer presist inntrykk av virksomheten ved å ha ulike steg i sin employer branding-strategi overfor nyutdannede. Funn 1 viser at personlig tilpassede studentaktiviteter gjør mest inntrykk. Selv om virksomheten må forenkle budskapet på stands, for eksempel ved å påpeke at de er et forretningsjuridisk firma, kan virksomheten i neste steg gi et mer korrekt bilde av virksomheten. Empirien viser at praksisopphold kan være en svært effektiv måte for å gi et realistisk bilde av virksomheten, og at dette kan føre til en overprestasjon som styrker employer brandet. Virksomheter burde derfor ha en employer branding-strategi med ulike trinn når de retter seg mot nyutdannede, ettersom risikoen for uoverensstemmelse er større hos denne gruppen.

### ***Verdien av organisasjonskultur i den øvre linjen***

Diskusjonen ovenfor viser videre at organisasjonskulturen er viktig. Dette er et moment Backhaus og Tikoo trekker frem som kjernen i den nedre linjen (på lik linje med identitet), men som de også argumenterer med at er viktig for den øvre linjen. At organisasjonskultur er viktig for å tiltrekke erfarne, er i tråd med Funn 13: Virksomheten er avhengig av at de ansatte prater varmt om virksomheten overfor de erfarne. Det er også viktig overfor de nyutdannede for å unngå overensstemmelser, i tråd med Funn 7.

Organisasjonskultur er dermed sentralt for dannelsen av assosiasjoner hos både nyutdannede og erfarne, men med noe ulikt utgangspunkt. Overfor nyutdannede er det viktig både å ha og uttrykke god organisasjonskultur. Dersom virksomheten ikke uttrykker god organisasjonskultur, er det en risiko for at employer brandet blir svekket slik at virksomheten taper en kandidat, og dersom organisasjonskulturen faktisk ikke er god, vil det fort være en uoverensstemmelse. Overfor erfarne er det viktig med en god organisasjonskultur også fordi dette påvirker hvordan virksomheten blir formidlet mot de ansatte. Med andre ord burde organisasjonskulturen være god uansett hvilken målgruppe

virksomheten retter seg mot. Virksomheten må være ekstra oppmerksom på hvordan de gir uttrykk for organisasjonskulturen mot nyutdannede.

### ***Oppsummering av den øvre linjen***

Dette viser at «Employer Branding Framework» gir et begrepsapparat som langt på vei er anvendelig for en plassering av funnene fra empirien. Enkelte uttalelser, som at uoverensstemmelse svekker employer brandet, er noe unyansert, men kan likevel gi virksomhetene veiledning dersom man ser på hensynene bak utsagnene. Mer problematisk er derimot at den øvre linjen lite konkret gir veiledning for hva som faktisk er viktig for å nå spesifikke målgrupper. Denne oppgaven utfyller dermed den øvre linjen ved å også gi konkrete forslag til hva som er viktig for assosiasjonene til erfarne og nyutdannede:

- ▶ Markedsføring i form av verbal og ikke-verbal kommunikasjon er viktigere for assosiasjonene til nyutdannede, mens samtaler med ansatte og andre interessenter er viktigere for assosiasjonene til erfarne.
- ▶ Uoverensstemmelse mellom assosiasjoner og realiteten innebærer en risiko for svekket employer brand, men virksomheten kan overprestere dersom assosiasjonene var negative. Dette er spesielt relevant overfor nyutdannede.
- ▶ Organisasjonskultur er viktig for assosiasjonene overfor begge gruppene, men det er enkelte nyanser i hvordan organisasjonskulturen blir kommunisert til målgruppene.

### **5.1.2 Den nedre linjen**

Den nedre linjen handler om hvordan virksomheten beholder og øker produktiviteten blant ansatte. Dette oppnås når de ansatte utviser lojalitet ovenfor arbeidsgiver, som avhenger av identiteten og organisasjonskultur.

#### ***Identitet***

Identitet er, som vi har sett i teorien, todelt, og handler både om det kognitive bildet de ansatte har av virksomheten og hvordan virksomheten er som gruppe.

### *Identifikasjon med kollegaer*

I 4.2.1 er det redegjort for funnene som er av betydning for å identifisere seg med kollegaene sine. Her har vi blant annet funnet at like verdier er essensielt for at både erfarne og nyutdannede skal identifisere seg med kollegaene (Funn 8). Funnet er antakelig ganske universalt, hvor både de nyutdannede og erfarne trekker ut felles verdsett som viktig. Lik studiebakgrunn påpekes som et mulig grunnlag for dannelsen av et felles verdsett.

Dette kan ha en side mot sosial identitetsteori. De ansatte danner et selvbilde avhengig av gruppen de er en del av. Når felles verdsett er viktig, kan det forklares med at de ansatte selv ønsker å oppfattes som at de har gode verdier. Mer basale trekk kan også forklare hvorfor felles verdsett trekkes frem som særlig viktig.

Interessene og bakgrunn er av mindre betydning for å identifisere seg med kollegaer. Ved nærmere kartlegging ser man likevel at arbeidstakerne identifiserer seg med kollegaene basert på interesser. Funn 9 viser at de yngre i større grad identifiserer seg med kollegaer med liknende *sosiale interesser*, mens de erfarne i større grad identifiserer seg med *interesser for faget og jobben*.

Arbeidsgiver bør være oppmerksom på at de nyutdannede og erfarne ansatte ønsker å identifisere seg med kollegaene på ulike måter – de nyutdannede på et sosialt plan og de erfarne på et faglig plan. For eksempel, basert på Funn 14, kan sosiale tilbud styrke de nyutdannedes identifikasjon med kollegaer.

De erfarne verdsetter også sosiale aktiviteter, men knytter i større grad bånd gjennom faglige aktiviteter som workshops og seminarer. Det er viktig å ikke unngå sosiale tilbud for de erfarne (Funn 13), men heller kombinere sosiale og faglige elementer, slik at de erfarne også kan skape identifikasjon på et faglig plan. For eksempel kan faglige seminarer etterfulgt av sosiale sammenkomster appellere til begge grupper. Arbeidsgiver bør derfor tilby en blanding av sosiale og faglige aktiviteter for å møte identifikasjonsbehovene til begge gruppene.

### *Identifikasjon med arbeidsgiver*

Den neste siden av identitet handler om hvordan de ansatte identifiserer seg med virksomheten. Funnene er særskilt redegjort for i 4.2.2. Her ser vi at identifikasjon med arbeidsgiveren er viktigere for de nyutdannede (Funn 10). Erfarne ønsker også identifikasjon, men behovet er ikke like fremtredende.

Av faktorene som bidrar til identifikasjon med arbeidsgiver, viser Funn 12 at de nyutdannedes assosiasjoner er viktigst for denne gruppen. Dermed kan virksomheten bidra til å bevare ansatte, ved å ha positive assosiasjoner. Arbeidsgivers bruk av studentaktiviteter og sosiale medier kan dermed, basert på dette resonnementet, også bidra til å beholde de nyutdannede (Funn 12). Aktivitetene i den øvre linjen vil med andre ord påvirke den nedre linjen.

Sosial identitetsteori kan igjen bidra for å forstå hvorfor de nyutdannede er mer opptatt av hvordan virksomheten fremstår utad. Yngre personer bryr seg ofte mer om sosial status, og det å identifisere seg med arbeidsgiveren blir derfor viktigere (Fasbender & Gerpott, 2022, s. 146). De nyutdannedes sosiale omgangskrets består ofte av andre studenter eller nyutdannede, som også danner et bilde av virksomheten basert på de samme assosiasjonene. Ifølge sosial identitetsteori kan en jobb i en virksomhet med positive assosiasjoner bidra til å øke statusen i deres sosiale krets.

Identifikasjon med arbeidsgiveren synes å være mindre viktig for de erfarne (Funn 10). For denne gruppen fremstår det som viktigere med en felles visjon om strategi og at virksomheten er i vekst eller har en viss størrelse (Funn 3 og 10).

### ***Organisasjonskultur***

Organisasjonskultur i 2.1.5 er det sett av verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon, enten implisitt eller gjennom intern markedsføring.

Organisasjonskultur påvirker hvordan medlemmer samhandler, tar beslutninger og utfører daglig arbeid.

#### *Målgruppenes organisasjonskultur*

Organisasjonskultur overføres primært mellom ansatte som en implisitt kultur, basert på tause normer og verdier. Funnene viser eksempler på dette, som varm og inkluderende oppførsel (Funn 23) og et flatt hierarki (Funn 24).

Organisasjonskultur kan også påvirkes av ledelsen gjennom intern markedsføring, som sosiale tilbud (Funn 13) og tilrettelegging for en god faglig kultur (Funn 16). Markedsført kultur kan avle implisitt kultur, hvor ledelsens tilrettelegging fører til at ansatte underbygger det sosiale miljøet på eget initiativ.

Informantene trekker oftere opp den kulturen arbeidsgiver har tilrettelagt for. Dette kan være fordi den implisitte organisasjonskulturen, som bare er der, vil være vanskeligere å påpeke. I tillegg vil det nok være enklere å påpeke mer ekstraordinære eksempler. De aller fleste funnene vil imidlertid være en mellomting mellom implisitt og markedsført organisasjonskultur. For eksempel vil en god faglig kultur (Funn 16) delvis være fasilitert av arbeidsgiver og delvis være utarbeidet gjennom tause normer og verdier.

Videre tilsier dataene at markedsført organisasjonskultur avler implisitt organisasjonskultur. For eksempel kan arbeidsgivers tilrettelegging for en god sosial kultur medføre at de ansatte på eget initiativ også bidrar til det sosiale ved å møtes på fritiden. Dette virker særlig fremtredende blant de nyutdannede som fremstår mer interessert i å bli kjent med hverandre på et personlig plan.

#### *Balansering av ulike ønsker*

Vi har også sett ulike ønsker til organisasjonskulturen hos gruppene. Blant annet viser Funn 13 at de erfarne har mindre interesse av å delta på de sosiale tilbudene. Funn 15 viser at økt deltakelse fra de erfarne er ønskelig fra de nyutdannede. De erfarnes ønske om å ikke delta

står i motstrid med de nyutdannedes ønske om økt deltakelse. Disse hensynene må arbeidsgiver balansere.

Dette krever en avveining fra arbeidsgiver. Selv om de erfarne blir applaudert når de deltar, er deltakelsen likevel lav. Milde tiltak som applaudering gir ikke nødvendigvis effekt, og for strenge tiltak – for eksempel å tvinge erfarne til å delta – må antas å ha negativ påvirkning på organisasjonskulturen overfor erfarne. Funnene gir imidlertid grunnlag for forslag til tiltak for økt deltakelse som balansere gruppenes ønsker.

Funn 18 viser at de erfarne er opptatt av det strategiske arbeidet, og arbeidsgiver kan dermed få frem at deltakelsen er strategisk viktig. Arbeidsgiver må først og fremst synliggjøre at økt oppmøte fra erfarne er ønskelig blant de nyutdannede. For eksempel kan arbeidsgiver gjøre de erfarne oppmerksomme på at de er gode forbilder for de nyutdannede og at med dette kommer det et visst ansvar. Siden kulturen både påvirker evnen til å beholde de nyutdannede, og øke produktiviteten, vil det være strategisk ønskelig at de erfarne forstår dette ansvaret og deltar i større grad.

Funn 16 illustrerer et annet mulig tiltak ved å tilrettelegge for økt kombinasjon av sosiale og faglige tilbud. Ettersom de erfarne legger stor vekt på det faglige for følelsen av en god organisasjonskultur, kan dette bidra for å balansere oppfattet organisasjonskultur blant begge gruppene.

Diskusjonen om motstridende behov og forventninger til organisasjonskulturen, viser hvor viktig det er at arbeidsgiver er kjent med de ulike behovene blant sine ansatte, og hvor viktig det er at behovene balanseres. Dette vil være forhold som kan variere i den enkelte virksomhet.

### *Work-life balance*

Work-life balance er ansett å være en viktig brikke for å skape god organisasjonskultur. Dette er i tråd med funnene våre, som sier at en følelse av work-life balance og fleksibilitet er viktig for å skape god organisasjonskultur overfor både nyutdannede og erfarne (Funn 17).

Funnene tilsier imidlertid ulike forventinger og behov hos de nyutdannede og erfarnes forventninger tilknyttet work-life balance. Funn 17 påpeker at de erfarne har et stort praktisk behov for work-life balance, blant annet for å kombinere jobben med familieliv.

Etter vår oppfatning før studien, ønsker nyutdannede økt work-life balance. Dette virker også å være konsensusen i markedet, og stemmer nok til en viss grad. Funnene våre viser i alle fall at de nyutdannede ønsker å *oppfatte* at de har work-life balance. I praksis utviser de derimot et ønske om å jobbe mye.

Dette krever at arbeidsgiver klarer å balansere disse motstridende hensynene. Arbeidsgiver må skape en følelse av balanse, men tilrettelegge for nok arbeid. Denne avveiningen er intuitivt ikke enkel. Dataene gir heller ingen svar på hvordan arbeidsgiver kan gjennomføre avveiningen. Behovene kan tilsa at arbeidsgiver fortløpende burde ha samtaler, særlig med de nyutdannede, om ønsket arbeidsmengde.

Videre må arbeidsgiver stadig vurdere om de nyutdannede oppfatter at de har work-life balance, selv i perioder de jobber mye. Arbeidsgiver vil nok, basert på dataene, oppnå dette hvis arbeidstaker opplever arbeidet som frivillig og lystbetont. Blant annet påpeker fullmektigene at det er viktig å ikke bare føle at de er på «bunn og produserer», men at arbeidsgiver må sette pris på arbeidet. Tross disse retningslinjene, må man nok anerkjenne at det kan være vanskelig å balansere dette, og arbeidsgiver bør nok dermed ofte se den siste perioden i retrospekt og vurdere hvordan hensynene balanseres.

### ***Oppsummering av den nedre linjen***

Diskusjonene viser at både identitet og organisasjonskultur er av betydning for begge gruppene, men det er noen ulike hensyn som må vektles. For eksempel er det viktigere for



nyutdannede å identifisere seg med arbeidsgiver. Det er også ulike ønsker som avgjør hva gruppene definerer som en god organisasjonskultur.

Diskusjonene viser at det er en flytende grense mellom den øvre- og nedre linjen, hvor for eksempel nyutdannede identifiserer seg med arbeidsgivers utadrettede bilde. Selv om teorien kan tilby et nyttig begrepsapparat for å analysere employer branding, finnes det i praksis ikke et tydelig skille mellom aktivitetene som tiltrekker og de som beholder ansatte. For vår problemstilling er «Employer Branding Framework» anvendelig, men utilstrekkelig; den gir et rammeverk for diskusjon, men gir begrenset veiledning om hva som er viktig basert på erfaring.

Følgende er de sentrale funnene som komplimenterer den nedre linjen:

- ▶ For å beholde og øke produktiviteten blant ansatte, er lojalitet viktig, og dette avhenger av både identitet og organisasjonskultur. Nyutdannede identifiserer seg mer med arbeidsgivers bilde utad, mens erfarne ansatte identifiserer seg mer med virksomhetens strategi og vekst.
- ▶ Nyutdannede og erfarne ansatte har ulike preferanser for å identifisere seg med kollegaer. Nyutdannede identifiserer seg ofte på et sosialt plan, mens erfarne i større grad knytter bånd gjennom faglige aktiviteter.
- ▶ Organisasjonskultur må balanseres for å møte behovene til både nyutdannede og erfarne ansatte. De nyutdannede søker en inkluderende og sosial kultur, mens de erfarne legger større vekt på faglige verdier og strategisk arbeid.

## 5.2 Employer Branding Model

«Employer Branding Model» beskriver nivåene som ifølge Monteiro et al. er viktige for å utvikle en employer-branding strategi. Modellen bygger på «Employer Branding Framework», og det er noe overlapp i innholdet. I denne diskusjonen vil vi fokusere på modellens antakelser om hvilke nivå som er viktige for employer branding, sett fra perspektivet til både nyutdannede og erfarne.

### 5.2.1 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur er det nederste – og viktigste – nivået etter modellen. Dette handler i likhet med «Employer Branding Framework» om de grunnleggende verdiene, visjonene og målene til virksomheten. Monteiro et al. trekker opp sentrale momenter ved vurderingen, herunder om arbeidsbeskrivelser stemmer overens med kulturen, om virksomheten har oppdaterte mål, visjoner og verdier, samt at disse stemmer overens med ansattes egne verdier, ønsker og ambisjoner. Monteiro et al. skiller ikke mellom organisasjonskultur og identitet; disse forholdene diskuteres under ett.

De grunnleggende verdiene, visjonene og målene er diskutert under 5.1. Kort oppsummert virker sosiale forhold og bildet av virksomheten utad å være viktigere for de nyutdannede, mens klare tanker og visjoner og mål er viktigere for de ansatte.

Faktorene Monteiro et. al trekker opp som viktig for organisasjonskulturen, herunder visjoner, mål og verdier synes å være mest tilpasset for employer branding mot de erfarne. Som vi har sett i Funn 3 og funn 18, vil *virksomhetens visjoner* være viktigere for erfarne. De nyutdannede vil heller identifisere seg på bakgrunn av sosiale interesser (Funn 9) og virksomhetens assosiasjoner (Funn 12), fremfor konkrete mål, visjoner og verdier.

Det samme gjelder utsagnet om betydningen av at virksomheten har oppdaterte *verdier og mål*. Av disse faktorene er det kun verdier som synes å være like viktig for begge gruppene (Funn 8). De nyutdannede har tanker om målene, men de erfarne har fortsatt et enda mer bevisst forhold til målene og strategien (Funn 18).

*Visjoner om egen utvikling* er derimot også viktig for de nyutdannede (Funn 16), men etter vår tolkning av teorien, handler visjoner om virksomhetens visjoner og ikke de ansattes egne visjoner. Dermed er heller ikke denne delen av teorien rettet mot nyutdannede.

Det at spørsmålene til Monteiro et al. ikke er rettet mot de yngre, betyr imidlertid ikke at organisasjonskultur ikke er viktig for de nyutdannede. Det har vi funnet både i empirien og

diskusjonene ovenfor i 5.1.2. Imidlertid kan det tilsa at spørsmålene burde vært tilpasset for å treffe de nyutdannede bedre. Virksomheten burde altså stille ulike spørsmål avhengig av målgruppen.

Basert på funnene kunne det blant annet vært relevant å vurdere følgende spørsmål for å tilpasse strategien mot nyutdannede: Tilrettelegger virksomheten for sosiale tilbud, og er tilbudene tilpasset målgruppens ønsker? Har virksomheten en vellykket markedsføring mot de nyutdannedes sosiale omgangskrets? Er det en flat struktur og varmt miljø? Listen er ikke uttømmende, men viser noen av forholdene som empirien tilsier er av betydning for nyutdannede, som Monteiro et. al ikke kommenterer.

### **5.2.2 Strategi**

Strategi er det andre nivået i modellen, og handler om hvorvidt virksomheten har klare, realistiske og oppnåelige mål, og hvordan virksomheten skal nå målene.

Strategi fremstår som særdeles viktig for de erfarne. Strategien er først og fremst viktig for deres valg av arbeidsgiver (Funn 3 og Funn 18). Funn 3 viser at den erfarne ofte velger en arbeidsgiver hvor vedkommende kan bidra til å realisere virksomhetens mål og strategi. Dette ser man særlig ved at de erfarne i stor grad velger en arbeidsgiver som har like visjoner om utvikling både strategisk og faglig. Strategi fremstår også som viktigere for å beholde de erfarne, som kan utledes av funn 18.

I følge «Employer Branding Model» burde advokatfirmaet hatt et dårlig omdømme blant nyutdannede, da de ikke fokuserer nok på strategi mot denne målgruppen. Dataene tilsier derimot at dette ikke er tilfellet. Skulle man basert seg på tanken om at strategi er helt sentralt for employer branding, burde virksomheten hatt mye mer fokus på å inkludere de nyutdannede i strategien. Likevel gir de nyutdannede uttrykk for å være svært fornøyde, noe som tilsier at modellen heller ikke her er tilpasset de nyutdannede.

Dataene gir lite svar på om et økt fokus på strategi overfor nyutdannede ville styrket employer brandet ytterligere. Det at de nyutdannede virker fornøyd, indikerer likevel at det er tilstrekkelig og at employer brandet ikke er svekket selv om de ikke er involvert i strategien.

Virksomhetene må dermed se an målgruppen når de skal avgjøre hvor viktig strategiarbeidet er for employer branding. Virksomheten må også avveie hvor viktig det er å involvere de nyutdannede i strategien. Mot erfarne, vil det derimot være sentralt.

### 5.2.3 Omdømme

Omdømme er det tredje nivået i modellen, som handler om hvordan virksomheten blir oppfattet av ulike interessenter, både interne og eksterne, over en periode. I følge Monteiro et al. står oppfattelsen av merkevaren, sosiale medier, strategien og samfunnsansvar sentralt. Monteiro et al. tar også opp spørsmål om virksomheten får nok og riktige kandidater ved rekruttering.

Funn 19 konkluderer med at omdømme er *nokså* viktig for både erfarne og nyutdannede. Begge gruppene utviser en viss tilbakeholdenhet ved å vektlegge verdien av omdømmet. Dette stemmer overens med pyramiden, hvor omdømme er den tredje viktigste faktoren. Med andre ord er omdømmet av betydning, men det er en del andre faktorer som er viktigere.

Monteiro et al. argumenterer med at *merkevaren* står sentralt for omdømmet. Dette virker å være tilfellet for både de erfarne og nyutdannede (Funn 4). Virksomheten kan dermed vektlegge faktorer som logo, navn, profilering, fargekombinasjoner, sosiale medier og andre aktiviteter som øker oppmerksomheten rundt merkevaren, for eksempel en rebranding, for å øke verdien av omdømmet overfor både erfarne og nyutdannede (Funn 5). På dette punktet trekker altså teorien og empirien i samme retning.

Videre påpeker Monteiro et al. at sosiale medier står sentralt. Her har vi imidlertid funnet at sosiale medier er viktigere for å bygge et sterkt omdømme overfor de nyutdannede (Funn 6). Dette har også en side mot Funn 20, som viser at bildet utad, blant annet gjennom sosiale medier, er viktigere for de nyutdannede. Dette stemmer videre overens med Funn 10 som sier at det er viktigere for de nyutdannede å identifisere seg med arbeidsgiveren og Funn 12 som peker på at opptreden i sosiale medier som skaper positive assosiasjoner, er viktigere for at de nyutdannede skal identifisere seg med arbeidsgiveren. Ovenfor i 5.1. har vi diskutert at dette kan ha en side mot sosial identitetsteori, og at hvordan virksomheten fremstår, er viktigere for selvbildet til de nyutdannede.

Dette viser at sosiale mediers innvirkning på omdømmet, er klart viktigere overfor de nyutdannede. Vi har tidligere diskutert at dette kan skyldes generasjonelle forskjeller, men samtlige funn, tolket i lys av teori, trekker også i samme retning. Analysen vår viser dermed momentet med sosiale medier hovedsakelig retter seg mot nyutdannede.

De to siste faktorene Monteiro et al. påpeker, strategi og samfunnsansvar, retter seg mer mot de erfarne. Strategi er diskutert i flere relasjoner hvor samtlige diskusjoner påpeker at det strategiske er viktigst for de erfarne.

Samfunnsansvar er ikke like uttrykkelig diskutert, men Funn 20 påpeker at etiske refleksjoner er viktigere for oppfattelsen av omdømmet hos de erfarne. Selv om dataene våre entydig trekker i retning av at dette er viktigere for erfarne, er nok dette et tilfelle der dataene kanskje ikke gir et fullstendig bilde. Intuitivt er bærekraft eksempelvis viktig for yngre. Sett i sammenheng med hva som er naturlig, kan det dermed stemme, slik Monteiro et al. påpeker, at samfunnsansvar er viktig for omdømmet mer generelt – ikke bare for de erfarne – slik dataene våre tilsier.

På bakgrunn av dette vil omdømmet være en nokså viktig faktor for begge. Både teorien og empirien antyder dette. Av faktorene som påvirker omdømmet, vil merkevaren være viktig

for begge gruppene, sosiale medier være viktigst overfor nyutdannede og strategi og samfunnsansvar vil være viktigst overfor erfarne.

På dette punktet har Monteiro et al. i det vesentlige påpekt alle faktorene som vil være av betydning for både de nyutdannede og erfarne i henhold til våre funn. De eneste funnene som Monteiro et al. ikke uttrykkelig nevner, er studentaktivitetene i Funn 1. Funnene i denne oppgaven utfyller dermed Monteiro et al. ved at studentaktiviteter er viktig for omdømmet til de nyutdannede. Videre konkretiserer ikke Monteiro et al. hvilke aktiviteter som er viktigst for å nå den enkelte målgruppen, og oppgaven utfyller dermed også teorien på dette punktet ved å foreslå konkrete tiltak for å forbedre omdømmet avhengig av målgruppen.

#### **5.2.4 Belønningssystemer**

Belønningssystemer er det øverste – og minst viktige – nivået etter modellen.

Belønningssystemer inkluderer lønn, anerkjennelse og andre belønninger som reflekterer de ansattes innsats og bidrag. Dette kan inkludere bonuser, utviklingsprogrammer, fleksibilitet og andre ikke-finansielle fordeler.

De ulike kategoriene av belønninger, stemmer godt overens med våre funn. Både lønn (Funn 21) og anerkjennelse (Funn 23) anses som sentrale belønninger. Videre påpeker informantene belønninger i form av gratis lunsj, fritid, fine lokaler, sosiale tilbud, treningstilbud, forsikringer og bedriftslege (Funn 25), hvor Monteiro et al. er inne på flere av disse. Teorien og empirien er dermed samstemte på at belønning kan ytes i flere former enn bare lønn; Våre funn er trekker i likhet med teorien også i retning om at organisasjonskulturen er viktigere enn lønn (Funn 22).

Selv om våre funn tilsier at en del andre forhold enn belønning er viktigere for begge gruppen, understreker vi igjen at dataene ikke nødvendigvis er riktige på dette punktet. Det å prate om lønn er blant mange et tabu, som kan medføre at mange nedprater betydningen av lønn. Dette kan tilsa at lønn i praksis til og med er enda viktigere enn funnene våre tilsier.

Monteiro et al. gir liten veiledning for *hva* som er viktigst av de ulike belønningssystemene, og gir i alle fall ingen veiledning på hvordan disse forholdene vektas avhengig av ulike målgrupper. Her går vår oppgave dermed igjen lenger enn teorien. Blant annet har vi funnet at sosiale tilbud er viktigere for de nyutdannede (Funn 13).

Videre gir Monteiro et al. ingen veiledning på et lønningsnivå som kan bidra til å forsterke employer brandet. Dette har vi diskutert i Funn 21 og 22. Normen for lønningsnivå, er hva som er konkurransedyktig. De ansatte vil ikke dermed oppleve at de er godt lønnet, men dataene indikerer at det er nivået som trengs for å beholde de ansatte. Videre uttrykker de at andre forhold kan være viktigere enn lønn, for eksempel sosiale goder og faglig utvikling, som tilsier at arbeidsgiver heller kan overprestere med andre tiltak enn lønn. Dette tilsier at en del både erfarne og nyutdannede vil prioritere en arbeidsgiver med en kombinasjon av konkurransedyktig lønn og et godt sosialt miljø, fremfor en arbeidsgiver som utelukkende fokuserer på en særskilt god lønn.

Til slutt peker Monteiro et al. på at belønningssystemet er egnet til å skape motivasjon. Et av spørsmålene i teoriens spørreskjema er: Føler virksomheten at de ansatte er motiverte? Det at spørsmålet først kommet i relasjon til belønning, kan indikere at lønn er den eneste faktoren for motivasjon, hvilket er uforenlig med våre funn.

Vi er imidlertid skeptiske til om Monteiro et al. faktisk mener at belønning er eneste faktoren som påvirker motivasjonen til de ansatte. Monteiro et al. anerkjenner tross alt at employer branding også handler om å *beholde* ansatte, og motivasjon vil ha en naturlig tilknytning til dette. I tillegg plasserer Monteiro et al. belønningssystemet som det øverste nivået i pyramiden, som tilsier at belønning er minst viktig. Det er i så måte kritikkverdig hvordan motivasjon, som eneste sted, påpekes så uttrykkelig først under belønningssystemene. Dette kan gi et feil inntrykk av at belønningssystemet er det eneste viktige, eller i alle fall det mest sentrale, for å oppnå motivasjon. En slik tolkning står i motstrid med både våre funn og den større utredningen Backhaus og Tikoo har av den nedre linjen.

Vi er videre skeptiske til om rangeringen av de ulike nivåene i pyramiden faktisk er korrekt, både på generelt grunnlag og mer spesifikt tilknyttet ulike målgrupper. På generelt grunnlag: Er for eksempel lønn og annen belønning minst viktig for å tiltrekke og beholde de ansatte? I henhold til Funn 21 er lønn en av de viktigere faktor for begge gruppene, og Funn 19 viser at informantene er mye mer tilbakeholdne om omdømmets betydning. Et tilbud om god lønn er et argument som kan gjøre det aktuelt for begge gruppene å forlate virksomheten, og anerkjennelse i form av lønn er et viktig moment for tilfredshet, slik at de ansatte ønsker å bli værende. Våre funn tilsier kun at organisasjonskulturen er viktigere enn belønning (Funn 22).

Vår tolkning om at belønningssystemet er mer fundamentalt enn Monteiro et al. gir uttrykk for kan dessuten underbygges av tidligere forskning som påpeker at utviklingsverdi og økonomisk verdi er viktige faktorer for alle generasjoner (Reis og Bragas, 2016 s. 111). Denne studien påpeker at de yngste vektlegger økonomisk verdi høyere. Dataene våre gir ikke grunnlag for en slik distinksjon mellom våre målgrupper, men dataene tilsier likevel i tråd med forskningen at belønningssystemet er fundamentalt.

Monteiro et al. rangerer videre strategi som nest viktigst, men som vi har sett, er dette absolutt ikke tilfellet for de nyutdannede. Det er sentralt for de erfarne, men de nyutdannede har et svært lite fokus på strategien, men er likevel tilfreds.

På bakgrunn av dette gir Employer Branding Framework et grunnlag for å diskutere employer branding, men den kommer for kort i nyansene, og kartlegger i liten grad ulikhetene avhengig av målgruppen for employer branding. Våre funn utfyller teorien i stor grad ved å påpeke funn som kan være av betydning.

### **5.3 Kritikk av teoriene**

Diskusjonene av «Employer Branding Framework» og «Employer Branding Model», i henholdsvis delkapittel 5.1 og 5.2, viser at begge teoriene er både utilstrekkelige og for unyanserte til å gi god veiledning om hvordan en virksomhet kan rette employer branding



mot en spesifikk målgruppe. Begge teoriene bygger på generalisering og forenklinger som gjør at de ikke passer. Som diskutert i delkapittel 2.2.2, har vi heller ikke funnet andre teorier som er bedre egnet.

Dette viser at det er behov for nye teoretiske verktøy for å kartlegge behovene til spesifikke målgrupper. Vår distinksjon mellom erfarne og nyutdannede, er bare et eksempel på en aktuell målgruppe.

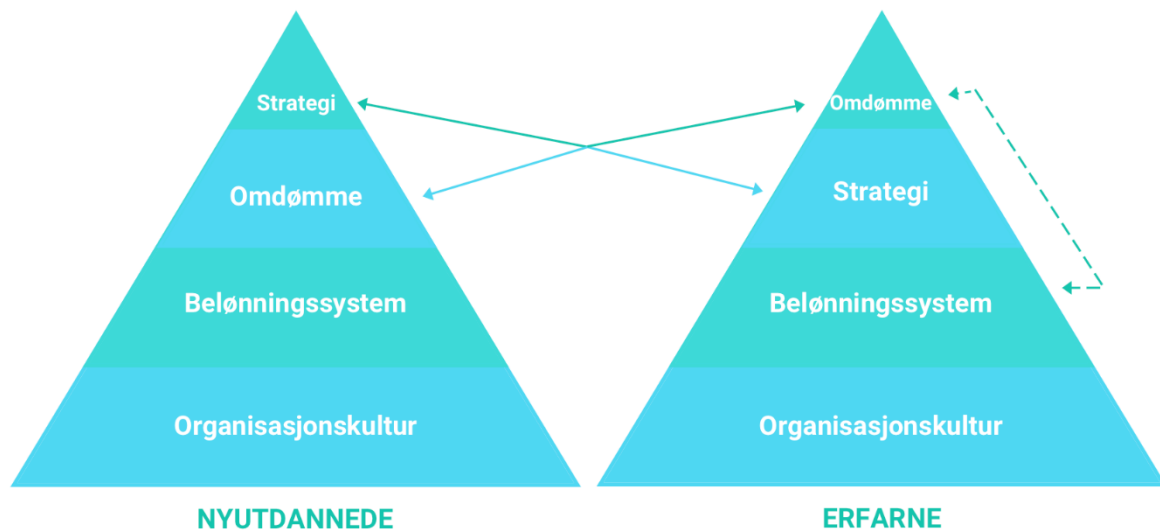
En Gap-modell for employer branding kunne løst noen av disse problemene. Gap-modellen er hyppig anvendt i næringslivet for å kartlegge de viktigste utfordringene en virksomhet står ovenfor når det skal utvikles et nytt tilbud (Framnes et al., 2023, s. 508). For eksempel kan det såkalte kunnskapsgapet analyseres for å kartlegge potensielle og eksisterende arbeidstakers forventninger. Kunnskapsgapet oppstår grunnet manglende orientering og kunnskap om markedet (Framnes, 2023, s. 509). Denne oppgaven gir en viss orientering på hva som er viktig for målgruppene avhengig av erfaring.

Det er nødvendig med et teoretisk grunnlag som er egnet for å kunne gi enda mer dybdekunnskap (og således orientering) om rekrutteringsmarkedet. Ovenfor har vi sett at både «Employer Branding Framework» og Employer Branding Model» gir for lite veiledning.

«Employer Branding Framework» skiller tydelig mellom det å tiltrekke og beholde eksisterende ansatte. Dette gir et godt begrepsbruk for å diskutere sentrale forskjeller, men basert på empirien og diskusjonene ovenfor, er det likevel en såpass stor overlapp mellom faktorene som er av betydning, at tanken om de ulike linjene gir lite for en kartlegging av behovene til spesifikke målgrupper.

«Employer Branding Model» gir derimot en mer tydelig oppskrift på hva som er viktig for å tilpasse en employer branding strategi, men den bommer ved å lage en modell som skal passe alle. For eksempel er strategi ikke så viktig for nyutdannede som modellen tilsier, og det er svært usikkert om belønning faktisk er minst viktig. Dessuten bærer spørsmålene i modellens spørreskjema preg av å være best tilpasset for særlig de erfarne.

Denne oppgaven har ikke til formål å gi et fullstendig bilde av den nøyaktige prioriteringsrekkefølgen, men basert på «Employer Branding Model» vill følgende modeller etter vår tolkning av empirien gitt et bedre grunnlag for prioriteringsrekkefølgen:



Figur 5: Forslag til omprioritering basert på erfaring

Dette viser at det er behov for en nyansering av modellen avhengig av målgruppene. Det understrekes imidlertid at modellen kun er en indikativ pekepinn på hva som er viktig for målgruppene, og at det krever nærmere analyse for å fastlegge dette.

#### 5.4 Bruk av funnene i praksis

Basert på empirien og diskusjonene til teoriene kan det utledes veiledning for hvordan funnene kan benyttes i praksis. Vi understreker at dette er en kvalitativ studie, med lite tidligere forskning på perspektivet om hvordan virksomheter tiltrekker og beholder erfarne og nyutdannede, og at det derfor krever videre forskning for å kunne generalisere med sikkerhet. Tross dette vil vi forsøke å gi veiledning for hvordan funnene kan brukes i praksis.

Enkelte faktorer er felles når det gjelder å *tiltrekke* begge gruppene. Begge gruppene legger stor vekt på virksomhetens merkevare. Det er derfor viktig at virksomheten har et navn, logo og en fargeprofil som er appellerende. Vi har ikke avdekket noen spesielle preferanser

tilknyttet merkevaren hos de ulike gruppene, utover at profileringen i sosiale medier er viktigere mot nyutdannede.

Videre har vi funnet at omdømmet er nokså viktig for å tiltrekke begge gruppene. For erfarne arbeidstakere er det særlig viktig at virksomheten ikke har noen etiske omdømmeproblemer.

Nyutdannede virker på sin side å ha et noe mer overfladisk inntrykk av et omdømme, hvor det særlig er summen av forholdene vi nevner i de neste avsnittene, som utgjør hvordan denne gruppen oppfatter omdømmet. Dermed er det nærliggende at en virksomhet som er attraktiv blant de nyutdannede, også har et godt omdømme i deres øyne. Man kan imidlertid ikke utelukke at etiske refleksjoner også er av betydning for nyutdannede.

Vi har videre funnet noen faktorer der virksomheten burde differensiere for å nå den enkelte gruppen. For det første har vi observert at markedsføringstiltak er viktigere for å nå ut til nyutdannede. Dette inkluderer typisk studentaktiviteter som stands, bedriftspresentasjoner, praksisopphold og tilstedeværelse på sosiale medier. Disse tiltakene er ikke like avgjørende for å nå erfarne arbeidstakere.

For å nå erfarne arbeidstakere er det viktigere å ha en god organisasjonskultur, både faglig og sosialt. Dette skyldes at erfarne arbeidstakere i større grad bygger sine assosiasjoner på samtaler med ansatte og andre som har kunnskap om virksomheten, rykter i bransjen eller annen bransjeinnsikt. Siden assosiasjonene kommer fra kilder nær virksomheten, vil god behandling av ansatte og andre kulturelle forhold være avgjørende.

Videre er det spesielt viktig for å tiltrekke erfarne arbeidstakere at virksomheten tydelig kommuniserer sine strategiske og faglige planer. Vi har funnet at det er essensielt for erfarne arbeidstakere å dele en felles visjon om virksomhetens strategiske utvikling. Det er også viktig for erfarne å se sin rolle i virksomhetens faglige utvikling. Ofte vil erfarne arbeidstakere velge en arbeidsgiver for å kunne bidra til en faglig retning eller være med på videre utvikling.

Ettersom de erfarne bygger assosiasjonene sine på virkelighetsnære kilder, er det mindre risiko for at de opplever uoverensstemmelser mellom assosiasjonene og realiteten. Denne risikoen er større overfor de nyutdannede. Hvis virksomheten markedsfører noe mot de nyutdannede som fremstiller realiteten som bedre enn den er, vil dette kunne svekke employer brandet.

Selv om virksomheten i større grad har fordel av å kunne styre narrativet når de markedsfører seg mot nyutdannede, er det i praksis fortsatt viktig at virksomheten opprettholder en høy standard i organisasjonskulturen også mot de nyutdannede. Det som markedsføres må dessuten stemme overens med organisasjonskulturen.

Funnene våre tilsier at problemet i praksis derimot er at virksomheten ikke klarer å tegne et godt nok bilde av virksomheten. Virksomheten kan ha alt på stell, men de nyutdannede har fortsatt fordommer, som medfører at realiteten er bedre enn imaget virksomheten har klart å formidle. Et tiltak for å unngå negativ innvirkning på employer brandet basert på feilaktige assosiasjoner, kan være å tilby traineeopphold. På denne måten kan virksomheten vise hvordan forholdene faktisk er.

Ulempen med praksisopphold og liknende personlig tilpassede ordninger, er at virksomheten ikke kan nå ut til så mange på denne måten. Derfor må virksomheten være bevisst på hvordan den markedsfører seg, for eksempel på stands, gjennom sponsing eller ved bedriftspresentasjoner.

Det neste spørsmålet er hvordan virksomheten *beholder* de ulike gruppene. Vi har sett at det er viktig med overensstemmelse med realiteten. Siden realiteten, som handler om hvordan det er å være i virksomheten, også er viktig for å tiltrekke, er det ikke et entydig skille mellom hva som er viktig for å tiltrekke og beholde. Likevel er det noen faktorer som vil være av større betydning for å beholde.

For det første er det viktig at virksomheten har et godt sosialt miljø, noe som er verdsatt av begge gruppene. Alle uttrykker at de setter pris på et varmt og uhøytidelig miljø.

Virksomheten kan tilrettelegge for sosiale tilbud som et ledd for å ivareta det sosiale miljøet. Slike tilbud kan være turer og seminarer, men også mer lavterskel tilbud som god lunsj, kaffepauser eller en is i solen.

Ofte ønsker de nyutdannede i større grad å delta på de sosiale arrangementene. Virksomheten må tilpasse hvordan de skal få de erfarne til å delta; deltakelsen er viktig for de nyutdannede. Noen forslag kan være å vise overfor de erfarne at deltakelsen er strategisk viktig – at de nyutdannede trives bidrar tross alt både til å beholde og øke produktiviteten. Videre kan virksomheten forsøke å kombinere faglige og sosiale aktiviteter når de tilrettelegger for sosiale tilbud.

Felles verdier blant de ansatte, er videre et viktig moment for å opprettholde et godt sosialt miljø. Begge gruppene ønsker felles verdier å identifisere seg med kollegaene. Policyer, mål og andre tiltak som bidrar til å forme og opprettholde gode verdier, kan derfor være avgjørende for det sosiale miljøet. Videre vil virksomheter som ansetter kunnskapsarbeidere fra samme fagfelt, som i dette tilfellet jusstudiet, ofte ha en fordel, da disse ansatte gjerne har en lignende bakgrunn og verdisett.

Arbeidsgiver må skape et inntrykk av at begge gruppene har fleksibilitet og en god balanse mellom arbeid og fritid (work-life balance). Erfarne ansatte har ofte familiære forpliktelser som gjør at de faktisk trenger denne fleksibiliteten. Nyutdannede, derimot, ønsker ofte å jobbe mye. Virksomheten må derfor, særlig overfor nyutdannede, sikre at de klarer å balansere følelsen av fleksibilitet opp mot en tilstrekkelig mengde arbeidsoppgaver.

Videre er et godt faglig miljø viktig for begge gruppene. For erfarne arbeidstakere er dette essensielt allerede ved valg av arbeidsgiver, men også nyutdannede verdsetter faglige utfordringer og læringsmuligheter for videreutvikling. Overfor nyutdannede er det imidlertid viktig at det også finnes sosiale arenaer som ikke kun fokuserer på faglige aspekter. Dette er ikke like viktig for erfarne ansatte.

Strategi er særlig viktig for å beholde erfarne ansatte. Virksomheten bør aktivt involvere dem i det daglige strategiske arbeidet. I vårt tilfelle var de nyutdannede lite involvert i strategien, men likevel ganske fornøyde, noe som tyder på at dette ikke er så viktig for dem. Virksomheter kan imidlertid ikke utelukke at det ville hatt en positiv innvirkning å også involvere nyutdannede i strategiarbeidet.

Videre er det viktig med belønning, hvor konkurransedyktig lønn er normen for å unngå at de ansatte opplever misnøye. Lønn er ofte en av de avgjørende faktorene som gjør et bytte av arbeidsgiver aktuelt. Det er også viktig at lønnen gjenspeiler den arbeidsinnsatsen som legges ned, for å skape lojalitet blant de ansatte.

Belønning kan også bli gitt i andre former, både i form av annerkjennelse som ros og tilbakemeldinger, og i andre materielle gode. Det er derfor en viss sammenheng mellom følelsen av belønning og god organisasjonskultur, spesielt fordi en virksomhet som er god til å gi annerkjennelse, ofte også vil ha et godt miljø.

Arbeidsgiver kan være taktisk ved å legge ned ressurser for å skape en enda bedre organisasjonskultur fremfor lønn, da dette anses som mest fundamentalt for begge gruppene. Utover at organisasjonskultur er fundamentalt viktig for begge gruppene, vil det også være en fordel for arbeidsgiver å overprestere på andre områder enn lønn, ettersom dette ikke like enkelt kan sammenliknes med konkurrerende tilbud. Mens lønn enkelt kan sammenlignes direkte, er det vanskeligere å være sikker på om det sosiale og faglige miljøet er like godt hos en annen arbeidsgiver.

Når arbeidsgiver skal utforme en employer branding-strategi, kan det være nyttig å først vurdere hva virksomheten har å tilby arbeidstakerne (Employer Value Proposition). For nyutdannede mener vi at det mest grunnleggende er organisasjonskultur, etterfulgt av belønning, deretter omdømme og til slutt strategi. For erfarne ansatte bør fokuset være på organisasjonskultur, etterfulgt av belønning, deretter strategi og til slutt omdømme. Vi

understreker at strategi er svært viktig for erfarne ansatte og kanskje bør være en enda mer sentral del av virksomhetens employer branding-strategi.

## **6.0 Konklusjon**

### **6.1 Problemstillingen**

Problemstillingen handler om hvordan virksomheter kan tilpasse sin employer branding for å tiltrekke og beholde nyutdannede og mer erfarne arbeidstakere.

Den ene siden av problemstillingen handler om tilpasninger for å tiltrekke målgruppene. For å tiltrekke nyutdannede er markedsføringstiltak som sosiale medier og studentaktiviteter særlig viktig. Mot erfarne er det derimot viktigere at virksomheten har et godt rykte og at eksisterende ansatte har positive erfaringer som de deler videre. Det er videre særskilt viktig mot erfarne at det foreligger en felles visjon om faglig og strategisk utvikling. Faktorer som omdømme, merkevaren og en god organisasjonskultur er viktig for å tiltrekke begge.

Den andre siden handler om tilpasninger for å beholde målgruppene. En god sosial og faglig kultur er viktig for å beholde begge gruppene. De nyutdannede har imidlertid større ønske om å delta på de sosiale tilbudene. Videre er belønning, både i form av lønn og andre belønningsmetoder, viktig for begge gruppene. Det er altså mange av de samme faktorene som er viktig for å beholde begge gruppene, men det kreves tilpasninger for den enkelte gruppens behov. Strategi er imidlertid spesielt viktig for å beholde erfarne.

Problemstillingen er besvart gjennom tre forskningsspørsmål. Det første forskningsspørsmålet handler om hva nyutdannede og erfarne oppfatter at er viktig ved employer branding. Dette er særskilt besvart gjennom oppgavens empirikapittel. Her er det gjennomført intervjuer med tre advokatfullmektiger og tre advokater. Disse dataene er tolket hvor det er utledet konkrete funn som svar på forskningsspørsmålet. En oppsummering av funnene følger også av Vedlegg 4.

Det neste forskningsspørsmålet handler om hvordan funnene passer overens med eksisterende teori. I drøftingskapittelets første del blir funnene fra empirien diskutert i lys av to sentrale teorier om employer branding, «Employer Branding Framework» og «Employer Branding Model». Her har vi funnet at teoriene gir en viss veiledning for hva som er viktig for en virksomhets employer branding, men at begge teoriene er for unyanserte for å gi konkrete svar på tilpasninger en virksomhet burde gjennomføre mot ulike målgrupper. Teoriene gir likevel et begrepsapparat som er nyttig for å kunne identifisere ulikhetene.

Det tredje og siste forskningsspørsmålet handler om hvordan funnene kan anvendes i praksis. Dette forskningsspørsmålet sikrer en praktisk vinkling gjennom en relativt omfattende studie. Videre gir det en oppsummering og konkrete anbefalinger basert på både tolkningen av empirien og drøftingen opp mot teorien. Forskningsspørsmålet bidrar dermed til å svare på problemstillingen der tidligere drøfting kommer til kort.

## 6.2 Studiens implikasjoner

Etter gjennomførelsen av vår studie har vi oppdaget noen svakheter ved eksisterende teorier og har kommet med noen funn som kan berike det teoretiske landskapet. I det videre vil vi presentere våre teoretiske og metodiske funn knyttet til vår problemstilling.

Den første nevneverdige implikasjonen innebærer at det eksisterer begrenset med forskning som dekker hvordan forskjell i erfaring påvirker holdninger til employer branding. De studiene som likner mest i tilnærmingen, tar for seg generasjonsforskjeller, men det viser seg at funnene fra disse ikke har stor påvirkning på vår problemstilling.

Videre finnes det også for få teorier som gir retningslinjer på hvordan man skal analysere behovene og ønskene til ulike målgrupper. De fleste teoriene har som fokus å implementere employer branding som en konkretisert strategi i virksomheter, og er derav også i stor grad rettet mot ledelsesorganet. Vår diskusjon i kapitlet ovenfor om oppgavens valgte teorier, «Employer Branding Framework» og «Employer Branding Model», konkretiserer dette problemet. Selv om «Employer Branding Framework» nyttiggjør seg av klare distinksjoner



mellom å tiltrekke og beholde ansatte, viser empirien og tidligere diskusjoner at disse faktorene ofte overlapper og ikke tilstrekkelig adresserer spesifikke gruppebehov. På den andre siden tilbyr «Employer Branding Model» en mer detaljert oppskrift for tilpassing av strategier, men modellen er for rigid og overser varierte behov innenfor ulike grupper, som nyutdannede.

Vår tilnærming bruker begge teoriene i et forsøk på å redusere disse svakhetene. En kombinert tilnærming førte til flere temaer, som samlet sett ga et bredere datagrunnlag for analyse og drøfting. Videre kunne vi trekke på styrkene til hver av teoriene. Vi fikk sett på et visst skille mellom det å tiltrekke og beholde ansatte, og samtidig vurdert viktigheten til de forskjellige temaene opp mot hverandre. Vi ser derimot fortsatt behovet for utviklingen av en mer nøyaktig teori. Spesifikt mangler vi et verktøy for å kunne direkte analysere forskjeller mellom to målgrupper, for eksempel en tilpasset GAP analyse som foreslått i diskusjonen.

Datagrunnlaget for denne oppgaven er basert på seks juristers oppfatning av virksomhetens employer branding. Disse oppfatningene ble avdekket gjennom individuelle semistrukturerte intervjuer. Ved hjelp av en nøye utformet intervjuguide, ble det innhentet data som samsvarte med temaene fra de utvalgte teoretiske rammeverkene. Intervjumetodens åpne og samtalebaserte natur bidro til å fange opp nyanser som ellers kunne ha gått tapt. Samlet sett ga denne metoden et godt grunnlag for å kunne tolke, drøfte og analysere dataene, særlig ettersom eksisterende teorier ikke avdekker distinksjonene avhengig av erfaring.

Opgavens funn knytter seg til et utvalg på seks jurister, hvorav tre var advokatfullmektiger og tre advokater, men kan knyttes til arbeidstakere med liknende arbeid, nærmere bestemt kunnskapsarbeidere. Vi opplevde at dette utvalget ga et datagrunnlag med en nokså god metning, men merket en svakhet ved at en av advokatene var en del yngre enn de to andre. Denne aldersforskjellen medførte at informantens svar på enkelte punkter var nærmest å betrakte som en nyutdannet. Dette skillet var spesielt lite når det gjaldt assosiasjoner før ansettelse, ettersom vedkommende ble ansatt rett etter studiet, og kun hadde jobbet i seks

år siden det. Av hensyn til oppgavens omfang hadde vi ikke anledning til å fortløpende kommentere implikasjonene dette medførte.

Metningen kunne vært enda bedre dersom vi for eksempel hadde hatt enda en informant til fra hver målgruppe. Da hadde vi redusert risikoen overlapp mellom gruppene uten å redusere metningen nevneverdig. Alternativt kunne man vært tydeligere på kravene til informanter. Vi forsøkte å stille krav om 10 års erfaring, men fant det praktisk vanskelig å få nok informanter til intervju. På bakgrunn av forutsetningene ved at dette er en masteroppgave, er vi dermed fornøyd med oppnådd metning.

### **6.3 Videre forskning**

Funnene i denne oppgaven åpner for flere muligheter for videre forskning innen employer branding, med særlig fokus på advokatbransjen og lignende bransjer som benytter seg av kunnskapsarbeidere med liknende arbeidsdynamikk og krav til ansatte.

Muligheter for videre forskning kan være utvikling av en modell som ikke bare hjelper til med å bygge, men også å analysere et employer brand fra de ansattes perspektiv. En slik modell bør kunne vurdere hvordan ansatte oppfatter virksomhetens employer branding, og identifisere gap mellom ledelsens intensjoner og ansattes oppfatninger. Dette vil være spesielt verdifullt for å tilpasse employer branding strategier for å sikre at de møter de faktiske forventningene hos forskjellige ansattgrupper.

Videre forskning kan også dra nytte av kvantitative tilnærminger for å supplere de kvalitative funnene i denne studien. Større kvantitative studier kan undersøke om funnene våre kan generaliseres til en bredere populasjon av kunnskapsarbeidere. Dette kan inkludere undersøkelser og statistiske analyser for å kvantifisere viktigheten av ulike employer branding-faktorer blant både nyutdannede og erfarne arbeidstakere.

Videre forskning kan også se nærmere på liknende forskningsspørsmål som denne oppgaven, men i større grad fokusere på å kunne generalisere funnene ut over

advokatbransjen. Etter vår oppfatning vil funnene våre være overførbare til en del liknende bransjer, men vi understreker at det kan være nyanser denne oppgaven ikke har avdekket. Forskere bør utforske om dynamikkene og preferansene som observeres blant jurister også gjelder for kunnskapsarbeidere for øvrig, og dermed teste validiteten og påliteligheten av de foreslåtte tilpasningene i employer branding-strategier over flere bransjer. Denne oppgaven legger et fundament som innebærer større adgang til kvantifiserbar forskning, for eksempel ved å undersøke om funnene i denne oppgaven fortsatt stemmer utover SMBer, om det bare stemmer i advokatbransjen, eller nærmere kartlegge grensene for erfaringsnivåene funnene er relevant for. Dette kan bidra til en dypere forståelse av hvordan employer branding kan tilpasses for å bedre møte de varierte behovene hos ansatte på tvers av ulike faser i deres karriere og liv.

## Kildehenvisning

Alnıaçık, E., Alnıaçık, Ü., Erat, S & Akçın, K. (2014). Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 336-344.

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.074>

Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>

Anderson, E. W. & Mittal, V. (2000). Strengthening the Satisfaction-Profit Chain. *Journal of service research*, 3(2), 107-120. <https://doi.org/10.1177/109467050032001>

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

<https://doi.org/10.1108/13620430410550754>

Bougie R. & Sekaran, U. (2020). *Research methods for business: A skill building approach* (8. utg.). Wiley.

Braun, V. & Clarke, V. (2022). *Thematic Analysis: A practical guide*. Sage Publications.

Brønn, P. S. (2019). *Åpen eller innadvendt: Omdømmebygging for organisasjoner* (2. utg.). Gyldendal.

Chițu, E. (2020). The Importance of Employer Branding in Recruiting Young Talents. *Postmodern openings*, 11(3), 220-230. <https://doi.org/10.18662/po/11.3/209>

Cucina, J. M., Byle, K. A., Martin, N. R., Peyton, S. T. & Gast, I. F. (2018). Generational differences in workplace attitudes and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 246-264. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2017-0115>

- Deal, T. E. & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.  
<https://doi.org/10.1017/CBO9781139096690.018>
- Egerdal, Å. (2023). *HR-boka* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Einarsen, S. V., Martinsen, Ø. L. & Skogstad, A. (2023). *Organisasjon og ledelse* (2.utg.). Gyldendal Akademisk.
- Elving, W.J.L., Westhoff, J.J.C., Meeusen, K. & Schoonderbeek, J. (2013). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, 20(5), 355-373.  
<https://doi.org/10.1057/bm.2012.21>
- European Commission. (u.å.). *SME definition*. Hentet 9. mai 2024 fra [https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-definition\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-definition_en)
- Equinor. (u.å.). *Om oss*. Hentet 14. mai 2024 fra <https://www.equinor.com/no/om-oss>
- Fasbender, U. & Gerpott, F. H. (2022). Knowledge Transfer Between Younger and Older Employees: A Temporal Social Comparison Model. *Oxford University Press*, 8(2), 146-162. <https://doi.org/10.1093/workar/waab017>
- Foster, C., Punjaisiri, K. & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409. <https://doi.org/10.1108/10610421011085712>
- Framnes, R., Huse, H., Pettersen, A. & Thjømøe, H. M. (2023). *Markedsføringsledelse* (10.utg.). Universitetsforlaget.

- Hammernes, C. H. (2022, 25. Februar). Kampen om de beste hodene. Ledernytt.  
<https://www.ledernytt.no/kampen-om-de-beste-hodene.6368189-112372.html>
- Heger, B. K. (2007). Linking the Employment Value Proposition (EVP) to employee engagement and business outcomes: Preliminary findings from a linkage research pilot study. *Organization development journal*, 25(2), 121-132.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International Differences in Work-Related Values* (Abridged edition). Sage Publications.
- HRmagasinet (2022, 31. august). *Tre av ti norske bedrifter sliter med å tiltrekke seg nye folk*.  
<https://www.hrmagasinet.no/ansettelse-employer-branding-rekruttering/tre-av-ti-norske-bedrifter-sliter-med-a-tiltrekke-seg-nye-folk/830577>
- Iaffaldano, M.T. & Muchinsky, P.M. (1985). Job satisfaction and job performance: a meta analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-273. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.2.251>
- Ito, J. K., Brotheridge, C. M., McFarland, K. (2013). Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention. *Career development international*, 18(7), 732-752.  
<https://doi.org/10.1108/CDI-05-2013-0067>
- Iversen, S. K. (2018, 15. august). *Oppdatert temaark – Employer branding*. HRNorge.  
<https://www.hrnorge.no/fagområder/rekruttering/employer-branding/oppdatert-temaark-employer-branding>
- Jacobsen, D. G. (2023). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? - Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Cappelen Damm akademisk.

- Jentoft, N. & Olsen, T. S. (2017). Against the flow in data collection. How data triangulation combined with a «slow» interview technique enriches data. *Qualitative Social Work*, 18(2), 1-15. <https://doi.org/10.1177/1473325017712581>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2021). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utg.). Gyldendal Akademisk.
- Lievens, F. & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer, *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>
- Minchington, B. (2019). *Employer Brand Excellence* (5. utg.). Industry.
- Minchington, B. (2006). *Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain*. Collective Learning Australia.
- Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M. C., Sousa, B., Martinho, F., Sousa, M. J. & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Employer branding applied to SMEs: A pioneering model proposal for attracting and retaining talent. *Information (Basel)*, 11(12), 574. <https://doi.org/10.3390/info11120574>
- Morrison, E.W. (1995). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, 35(4), 493-512. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199624\)35:4<493::AID-HRM4>3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199624)35:4<493::AID-HRM4>3.0.CO;2-R)
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. & Swan, J. (2009). *Managing knowledge work and innovation* (2. utg.). Palgrave Macmillan.
- Ostroff, C. (1993). Comparing correlations based on individual-level and aggregated data. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 569-582. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.569>

- Reis, G. G. & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *RAUSP management journal*, 51(1), 103-116.  
<https://doi.org/10.5700/rausp1226>
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Rosvold, K. A. & Pihl, R. (2020, 30. november). *Employer branding*. Store norske leksikon.  
[https://snl.no/employer\\_branding](https://snl.no/employer_branding)
- Rucci, A.J., Kirn, S.P. & Quinn, R.T. (1998). The employee-customer-profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, 76(1), 82-98.
- Schein, E. (2017). *Organizational culture and leadership* (5. utg.). Wiley.
- Schein, E. (1982). *Organisasjonspsykologi* (3. utg.). Tanum-Norli AS.
- Shneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel psychology*, 40(3), 437-453.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- Simon Barrow Associates. (u.å.). *History*. Hentet 15. februar 2024 fra  
<https://www.sbaemployerbrand.com/history>
- Sivertzen, A., Nilsen, E. R. & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473–483. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393>
- Tajfel, H. (1982). Social Psychology of Intergroup Relations. *Annual review of psychology*, 33(1), 1-39. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.33.020182.000245>
- Telenor. (u.å.). *Om Telenor*. Hentet 14. mai 2024 fra <https://www.telenor.no/om/>
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utgave.). Gyldendal.



Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of management inquiry*, 2006-09, 15(3), 219-234.

<https://doi.org/10.1177/1056492606291200>

Wilden, R. M., Gudergan, S. & Lings, I. N. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.

<https://doi.org/10.1080/02672570903577091>

## Vedlegg 1: Intervjuguide

1. Først ønsker vi å stille noen kjappe spørsmål om deg:
  - Alder, lengde i arbeidslivet, familiestatus
2. Hvor lenge har du jobbet i X?
3. Har du jobbet andre steder som advokat/ fullmektig enn X?
4. Hvordan fikk du jobben?
5. Hvordan synes du X skilte seg ut fra andre virksomheter?
6. Hvor har du hørt om X før du startet jobbprosessen?
7. Hvilke inntrykk fikk du av X etter dette?
8. Kan du fortelle litt om inntrykket av X har utviklet seg etter du startet å jobbe der?
9. Hva er viktigst for deg ved valg av arbeidsgiver?
10. Kan du beskrive hvor viktig virksomhetens omdømme er for ditt valg av arbeidsgiver?
11. Hvilke inntrykk tror du dine kollegaer har av X, er de like som dine?
12. Kan du beskrive hvordan du opplever likheter og forskjeller mellom deg og dine kollegaer med hensyn til verdier og interesser?
13. Hva er dine tanker rundt utvikling- og læringsmuligheter?
14. Hvordan identifiserer du deg med måten X promotorer seg på?
15. Kan du beskrive hvordan du opplever belønningen for arbeidet du gjør hos X?
16. Hva synes du om kulturen i X?
17. Kan du beskrive work-life balance i X?
18. Hva gjør X for å få deg til å føle deg ivaretatt?
19. Hvilke verdier oppfatter du som sentrale i X?
20. På hvilken måte er disse verdiene viktige for deg? Eller andre verdier som verdsettes?
21. Hva er det som gjør at du blir værende i X?
22. Hva skal til for at du skulle byttet arbeidsgiver?
23. Hvilke tiltak kan X gjøre for å passe på at du ikke takker ja til andre alternativer?
24. Kan du beskrive omfanget og hva slags sosiale arrangementer dere har hos X?
25. Hvilket forhold har du til X' strategi?
26. Hvordan føler du at du bidrar til strategien?
27. Er det noen andre aspekter ved X' employer branding eller arbeidsmiljø du mener er viktige å nevne, som vi ikke har dekket?

## Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Intervju med X

Tusen takk for at du stiller til intervju i forbindelse med vår masteroppgave i siviløkonomi ved OsloMet. Vi er veldig takknemlig for at du stiller deg disponibel. Dette skrivet gir en kort veiledning før intervjuet.

Om oppgaven

Oppgavens tema er «employer branding» og forskningen undersøker hva som er viktig når en virksomhet skal tiltrekke, engasjere og beholde henholdsvis nyutdannede og erfarne ansatte. Oppgaven har et HR-perspektiv, og målet er å gi virksomheten innsikt i hvordan den kan treffe den gode kandidaten – både eksisterende og nye – på best mulig måte.

Om intervjuet

Intervjuet avholdes i X sine lokaler. Planlagt lengde på intervjuet er 45 minutter. Intervjuet krever ingen forberedelser fra deg. Vi ønsker derimot dine umiddelbare refleksjoner rundt spørsmålene. Intervjuet er semistrukturert.

Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Identitet og andre personlige data vil bli anonymisert i oppgaveteksten. Alle personlige opplysninger og datamateriale som er innhentet i forbindelse med oppgaveskrivingen, vil bli slettet ved oppgavens avslutning 31. mai 2024. Deltakelsen er frivillig, og du kan når som helst velge å trekke deg fra studien.

Kontakt

Ta gjerne kontakt med oss på:

Arny Krisjansdottir	<a href="mailto:s361615@oslomet.no">s361615@oslomet.no</a>	948 24 308
Viktoria Bie Knutsen	<a href="mailto:s371958@oslomet.no">s371958@oslomet.no</a>	482 74 434

### Vedlegg 3: Kodeprosess

Sitat	Kode	Tema
F3 «Jeg <b>husker første gang</b> jeg var hos Advokatfirmaet fordi det var skikkelig fine kontor. Det skjedde også en <b>rebranding</b> som var veldig vellykket. Det fikk mye <b>oppmerksomhet og fungerte veldig bra.</b> »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Førsteintrykk</li> <li>• Studentaktivitet</li> <li>• Fint kontor</li> <li>• Rebranding</li> <li>• Vellykket</li> </ul>	Assosiasjon
A2 «Har vært i bransjen lenge, så jeg kjente til dem. Firmaet har hatt en rebranding hvor de endret profil. <b>Jeg hadde ikke begynt i selskapet før rebrandingen.</b> »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bekjentskap</li> <li>• Rebranding</li> <li>• Omdømme</li> </ul>	Assosiasjon
F3 «Man er nok <b>ulike selv om vi på utsiden ser like ut.</b> Vi jobber med mange ulike områder, og jeg har inntrykk av at folk jobber med mye forskjellig, men samtidig ikke. Man er ikke sånn kjempeforskjellige, men man er <b>ulike og folk kommer fra hele landet. Samtidig har vi lik utdanning</b> så vi har det til felles.»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Likheter</li> <li>• Fellesskap</li> <li>• Tilhørighet</li> <li>• Personlighet</li> <li>• Verdier</li> <li>• Interesser</li> </ul>	Identitet
A1 «Jeg oppfatter at noen av den eldre garden (60+) er veldig tett <b>sammenbundet med jobben</b> sin som advokater i Advokatfirmaet og det fremstår at det <b>ikke skilles så mye mellom arbeid og fritid</b> , og praten relaterer seg mye til arbeidet. De er veldig <b>oppslukt av jobb</b> . De andre <b>skiller litt mer mellom interesser, fritid og jobb</b> i sine samtaleemner.»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fritid</li> <li>• WLB</li> <li>• Verdier</li> <li>• Interesser</li> </ul>	Identitet
F2 «[...] Jeg <b>deltar på alt</b> , men partnerne møter ikke opp på så mye, de er <b>ikke tilstedeværende</b> . Det er fullmektige og advokater som deltar. På firmaturene er alle med.»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arrangement</li> <li>• Deltakelse</li> <li>• Samhold</li> <li>• Engasjement</li> <li>• Fellesskap</li> <li>• Relasjonsbygging</li> <li>• Sosialt gode</li> </ul>	Organisasjonskultur
A2 «Det er positivt at det <b>ikke er alt man må være med på</b> og at man kan <b>tilpasse</b> dette etter <b>livsfase</b> man er i.»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arrangement</li> <li>• Tilpasning</li> <li>• Livsfase</li> </ul>	Organisasjonskultur
F3 «Vi nyutdannede <b>vil jobbe</b> hele døgnet, når det kommer til de som er litt eldre og har barn, trapper de litt ned, men jobber likevel på og får det til. <b>Partnerne har mye til felles med de yngste.</b> »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• WLB</li> <li>• Fleksibilitet</li> <li>• Valg</li> <li>• Muligheter</li> </ul>	Organisasjonskultur
A1 «Måten jeg jobber på, er jeg nesten <b>alltid hjemme på ettermiddagen</b> og har fritid, før jeg så <b>jobber igjen senere på kvelden hjemmefra.</b> »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• WLB</li> <li>• Fleksibilitet</li> <li>• Familieliv</li> <li>• Gråsone</li> </ul>	Organisasjonskultur

<p>F1 «<b>Føler ikke at jeg bidrar</b>, handler om hvilken rolle man har i selskapet. Jeg bidrar med det jeg kan som for eksempel overholde frister, men hvor stort utslag det har, er kanskje begrenset. [...]»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bidrag</li> <li>• Rolle</li> <li>• Arbeidsoppgave</li> <li>• Identitet</li> </ul>	<p>Strategi</p>
<p>A2 «Jeg bidrar med det jeg føler jeg kan bidra med. Blant annet ved å ta <b>eierskap til strategien, videreutvikle</b> den og <b>understøtte den i det daglige</b>.»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Videreutvikle</li> <li>• Eierskap</li> <li>• Selvrealisering</li> </ul>	<p>Strategi</p>
<p>F3 «Ja, <b>omdømme er viktig</b>. Jeg ville aldri jobbet et sted med dårlig omdømme, og det er klart at <b>omdømme gjør noe med motivasjon hvis man jobber steder med dårlig omdømme</b>. Det er klart <b>hyggelig å jobbe steder med godt omdømme</b>.»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viktig</li> <li>• Selvbilde</li> <li>• Identitet</li> <li>• Motivasjon</li> </ul>	<p>Omdømme</p>
<p>A3 «Ja, det har noe å si, men hvor viktig det er, er vanskelig å avgjøre. Men hvis det er et firma som har <b>dårlig omdømme eller at man driver litt på kanten</b>, så vil man <b>ikke assosieres med det</b>.»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viktig</li> <li>• Selvbilde</li> <li>• Identitet</li> </ul>	<p>Omdømme</p>
<p>F2 «Jeg <b>verdsetter fritid</b>, og synes det er viktig. Det aller viktigste er å <b>se at det man gjør blir brukt til noe</b>. Digger at det er fine lokaler, gratis mat, være med på fete firmaturer, får dekket en del av trening og har personlig trener her. <b>Mye av de frynsegodene som hjelper på</b>.»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materialistisk insentiv</li> <li>• Sosialt behov</li> <li>• Prioriteringer</li> <li>• Annerkjennelse</li> </ul>	<p>Belønningssystem</p>
<p>A2 «<b>Lønnen er bra</b>. Tror den er <b>konkurransedyktig</b>, og det er viktig. <b>Advokatfirmaet holder seg der de må</b> for å klare å holde på folk. [...]»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Økonomisk insentiv</li> <li>• Konkurransedyktig</li> <li>• Annerkjennelse</li> </ul>	<p>Belønningssystem</p>

## Vedlegg 4: Oversikt over funn fra empirien

Tema	Referanse	Funn
<b>Assosiasjoner</b>	Funn 1	Studentaktiviteter er viktigere for å tiltrekke nyutdannede. Personlige tilpassede studentaktiviteter er best egnet til å gi et korrekt inntrykk (f.eks. Praksisopphold > Presentasjoner og bedriftsbesøk > Stands)
	Funn 2	Erfarne bygger i større grad assosiasjonene på informasjon fra personer med kjennskap til virksomheten
	Funn 3	For erfarne arbeidstakere er det viktig at de ser sin rolle i virksomhetens faglige og strategiske utvikling
	Funn 4	En sterk merkevare er viktig for både erfarne og nyutdannede
	Funn 5	Oppfattelsen av merkevaren kan påvirkes av faktorer som logo, navn, profilering, fargekombinasjoner, sosiale medier og andre aktiviteter som øker oppmerksomheten rundt merkevaren (f.eks. rebranding)
	Funn 6	Sosiale medier er viktigere for å tiltrekke nyutdannede
	Funn 7	Det er større risiko for uoverensstemmelse mellom assosiasjoner og realiteten hos de nyutdannede. Personlig tilpassede aktiviteter, som praksisopphold for nyutdannede eller samtaler med ansatte for erfarne, kan redusere risikoen for uoverensstemmelse
<b>Identitet</b>	Funn 8	Felles verdier er essensielt for både nyutdannede og erfarnes identifikasjon med kollegaer
	Funn 9	Nyutdannede identifiserer seg mer med sosiale interesser, mens erfarne identifiserer seg mer med faget og jobben
	Funn 10	Det er viktigere for nyutdannede å identifisere seg med arbeidsgiveren
	Funn 11	For erfarne er strategi og vekst viktigere for at de skal identifisere seg med arbeidsgiver
	Funn 12	For nyutdannede er assosiasjonene til virksomheten (f.eks. basert på studentaktiviteter og sosiale medier) viktigere for deres identifikasjon med arbeidsgiver
<b>Organisasjonskultur</b>	Funn 13	Det er viktig for både nyutdannede og erfarne at arbeidsgiver tilrettelegger for sosiale tilbud. Nyutdannede har ofte større interesse av å delta, mens erfarne fortsatt ønsker å bli invitert

	Funn 14	Sosiale tilbud trenger ikke å være ekstraordinære turer; det kan også være lunsj, en is eller andre lavterskel tilbud
	Funn 15	De nyutdannede ønsker økt deltakelse fra erfarne på sosiale arrangementer, men de erfarne ønsker i mindre grad å delta
	Funn 16	Et godt faglig miljø er i utgangspunktet like viktig for både nyutdannede og erfarne, men de erfarne er i større grad villige til å prioritere et økt faglig tilbud på bekostning av de sosiale tilbudene
	Funn 17	Begge gruppene ønsker å oppfatte at de har work-life balance. De erfarne har et større praktisk behov for work-life balance (eks. av hensyn til familieforpliktelser), mens de nyutdannede ofte ønsker å jobbe mer på bekostning av work-life balance
<b>Strategi</b>	Funn 18	En felles visjon om virksomhetens strategiske utvikling er viktigere for å tiltrekke erfarne medarbeidere. Kjennskap til strategien og daglig arbeid med den, er også viktigere for å beholde erfarne
<b>Omdømme</b>	Funn 19	Omdømme er nokså viktig både for nyutdannede og erfarne
	Funn 20	Når det gjelder innholdet i omdømmet, legger de erfarne mer vekt på etiske refleksjoner, mens de nyutdannede legger mer vekt på assosiasjonene ovenfor virksomheten
<b>Belønningssystem</b>	Funn 21	Lønn er en av de viktigere faktorene for både nyutdannede og erfarne. De ansatte kartlegger i stor grad lønnen etter hva som er ansett som konkurransedyktig
	Funn 22	Andre forhold, som organisasjonskultur, er viktigere enn lønn for begge gruppene
	Funn 23	Annerkjennelse anses som en viktig belønning for både nyutdannede og erfarne, og kan bli gitt i form av blant annet ros, følelse av inkludering, lønn og andre goder som takk for arbeidet.
	Funn 24	En flat struktur er særlig viktig for å skape en følelse av inkludering hos de nyutdannede.
	Funn 25	Andre belønninger enn lønn og annerkjennelse kan inkludere lunsj, fritid, fine lokaler, sosiale tilbud, treningstilbud, forsikringer og bedriftslege.