



UNIVERSITETET I  
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

---

# MASTEROPPGAVE

**Hvordan kan bedrifters omdømme og  
attraktivitet ha betydning for rekruttering?**

**Frode Johansen**

**Bjørn Nordmo**

**Rune Sebjørnsen**

**BE323E**

**MBA HHB – Tromsø**



## **ABSTRACT**

Our experience shows that it is not enough just to focus on a varied job, good working environment, career opportunities and salary. In the current job market, it is equally important to focus on human resources in addition to the organization's reputation and attractiveness

The purpose of our thesis has been to examine whether the organization's reputation and attractiveness affect recruitment. We wanted to examine whether there were differences between the employee's expectations of an attractive employer as opposed to the managements perception of what an attractive employer is. Furthermore, we wanted to find out how businesses/industries can work with their reputation and attractiveness, as well as how and why reputation and attractiveness affect recruitment. Through study of theory and through insight into a selected survey unit, the purpose of our thesis was to provide relevant knowledge and an increased understanding of the challenges we would face in terms of issues and research questions.

In our thesis, we have mainly used qualitative methodology through interviews. In advance of the interviews, we conducted a survey in which we used a quantitative approach. The purpose of the survey was to "draw a picture" of the survey unit at a given time, as well as giving us a foundation for asking relevant questions in connection with the interviews. Both the survey and the interviews were conducted at a large logistics company located near Tromsø, Norway.

In addition to the survey, we have considered and answered our issues and research questions through the study of literature, including relevant industry research. Throughout the assignment, we investigated what work was being done in relation to reputation, attractiveness and recruitment, and how, according to theory, it could and should work

In our literature review, we found that a clear vision that is rooted and refined could help create even more dedicated and proud employees who knowingly or unknowingly contribute to affect the organization's reputation and attractiveness

Theory shows that for all types of organizations it is important to know how potential employees relate to the organization's reputation and attractiveness when considering applying for a job

On this basis, we wanted to see if the organization worked in line with, or in disregard of, what research and theory dictates, and whether the organization had made this part of an

overall strategic plan. We will also look at how and if the reputation and attractiveness of our research unit had affected employees when they started to work in the organization.

In the conclusion of our thesis, we will make some recommendations to the survey unit about what can, and should, be done to further enhance its reputation and attractiveness. We have also included some suggestions for further research.

## **FORORD**

Denne oppgaven (MBA-Master of Business Administration) skrives som en avsluttende del av et samlingsbasert masterstudium med fokus på strategi, ledelse og økonomi. Gjennom ca tre år har vi som godt voksne studenter, fått brynt oss på en lang rekke fagområder. Perioden har vært preget av gode faglige samlinger i Tromsø, dyktige forelesere, gode lokale gruppeprosesser, eksamenspress og sist, men ikke minst et altopplukende arbeid med masteroppgaven.

Arbeidet med oppgaven har vært både spennende og krevende. De siste månedene har de fleste kvelder og helger gått med til å saumfare teori, surfe på internett etter relevant stoff samt å skrive og omskrive de ulike delene av oppgaven. Vi har tilegnet oss mye ny kunnskap innen fagområdet omdømme, attraktivitet og hvordan dette kan påvirke rekruttering. I tillegg har vi fått et bedre innblikk og forståelse av vitenskapelige forskningsmetoder. Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder, Dorthe Eide, ved Universitetet i Nordland for raske og konstruktive tilbakemeldinger underveis. Vi vil også takke Bjørn Willy Åmo, Universitetet i Nordland. En stor takk til ASKO Nord og til informantene som velvillig stilte opp til intervju. De gav oss et vesentlig bidrag til denne oppgaven. Til slutt vil vi takke våre familier for den gode støtten underveis.

Sjøvegan, mai 2014

Frode Johansen, Bjørn Nordmo og Rune Sebjørnsen

## SAMMENDRAG

Våre erfaringer viser at det ikke holder kun å ha fokus på variert jobb, godt arbeidsmiljø, gode utviklingsmuligheter og lønn. I dagens arbeidsmarked er det å ha et bevisst forhold til de menneskelige ressursene i tillegg til fokus på egen attraktivitet og omdømme, vel så viktige.

Hensikten med vår masteroppgave har vært å undersøke om organisasjoners omdømme og attraktivitet påvirker rekrutteringen. Vi ønsket å undersøke om det er noe som skiller arbeidstakeres forventninger til en attraktiv arbeidsgiver i forhold til ledelsens oppfatning av hva en attraktiv arbeidsgiver er. Vi ville videre finne ut hvordan bedrifter/ bransjer kan jobbe med omdømme og attraktivitet, samt hvordan og hvorfor omdømme og attraktivitet påvirker rekruttering. Gjennom studier av teori og et innblikk i en utvalgt undersøkelsesenhets, har vi som mål med vårt arbeid å skaffe oss relevant kunnskap og økt forståelse for utfordringen i vår problemstilling og våre forskningsspørsmål.

I vår oppgave har vi i all hovedsak benyttet oss av kvalitativ metode gjennom intervju. I forkant av intervjuene har vi gjennomført en survey, der vi brukte kvantitativ tilnærming. Hensikten med surveyen var «å tegne et stemningsbilde» i undersøkelsesenheten på et gitt tidspunkt, samt gi oss et grunnlag for å stille relevante spørsmål i forbindelse med intervjuene. Både surveyen og intervjuene ble gjennomført hos en stor logistikkbedrift lokalisert i nærheten av Tromsø.

I tillegg til undersøkelsen har vi belyst og besvart vår problemstilling og våre forskningsspørsmål gjennom studier av litteratur, inkludert relevante bransjeundersøkelser. Gjennom oppgaven har vi undersøkt hvordan det faktisk jobbes med omdømme, attraktivitet og rekruttering, og hvordan det i følge teorien kan, og bør jobbes. Vi påpeker at vi i vår oppgave ikke vil klare å få frem alle nyanser og sammenhenger som vi kunne fått med en bredere anlagt studie.

I vår litteraturstudie fant vi at en tydelig visjon som er forankret og gjennomarbeidet, vil kunne bidra til å skape enda mer engasjerte og stolte medarbeidere som bevisst eller ubevisst bidrar til å påvirke organisasjonens omdømme og attraktivitet. Vi har sett at godt strategisk arbeid vil kunne danne grunnlaget for å utvikle organisasjoners attraktivitet samt bygge opp og opprettholde eget omdømme. Dersom bedriften fremstår proaktiv med gode strategier og planer for fremtiden, vil de kunne fremstå bedre enn sammenlignbare organisasjoner.

Teorien viste at det for alle typer organisasjoner vil være viktig å kjenne til hvordan aktuelle medarbeidere forholder seg til organisasjonens omdømme og attraktivitet når de vurderer å søke jobb. Har arbeidsgiver god kunnskap om disse temaene? Hvordan jobber vår undersøkelsesenhets med omdømme og attraktivitet i forhold til rekruttering?

Ved å sette fokus på omdømme- og merkevarebygging i forbindelse med rekruttering, kan organisasjoner i større grad fremstå som attraktiv for den eller de målgruppene organisasjonen ønsker å rekruttere fra. Systematisk arbeid med rekruttering og et bevisst arbeid i forhold til egen attraktivitet og omdømmebygging vil kunne bidra til at organisasjonen klarer å rekruttere de best kvalifiserte medarbeiderne.

Med bakgrunn i dette ville vi se om bedriften arbeidet i tråd med eller uavhengig av hva forskning og teori beskriver og om bedriften eventuelt hadde forankret dette på et overordnet strategisk plan. Vi ville også se på hvordan, og om omdømmet og attraktiviteten til vår undersøkelsesenhets hadde påvirket ansatte når de takket ja til å arbeide i bedriften.

Når det gjelder rekruttering fant vi ut at det er av vesentlig betydning at organisasjonen har utført en best mulig analyse av hva som kan trekke til seg den kompetansen man har behov for. Videre fant vi at dårlig omdømme ikke bare vil føre til færre søkere til organisasjonen, men også at nåværende ansatte i økt grad ønsker seg vekk fra organisasjonen.

Når det gjelder hvordan bedrifter kan gjøre seg mest mulig attraktiv for å tiltrekke seg søkere så vi at teorien peker på flere faktorer det er viktig å ha fokus på. Det aller viktigste er hvordan organisasjonen blir oppfattet av potensielle søkere- om den faktisk fremstår som attraktiv. Videre har vi sett på turnover hvor vi fant at misnøye med jobben og jobbinholdet kan spores tilbake til om ansatte velger å søke etter andre jobbalternativer.

Ledelsen i en organisasjon har en sentral rolle i forhold til å medvirke til at ansatte blir i organisasjonen. I vår undersøkelse fant vi at fokus på god kommunikasjon mellom ledelse og ansatte er viktig. Det samme med involvering av medarbeider på alle nivå i organisasjonen. Vi fant at fokus på kursing og utdanning av mellomledere, spesielt innenfor ledelse og personalbehandling, er viktig. For å komplettere fokuset på lederutvikling er det viktig at det utarbeides kompetanseplan. Ulike oppfatninger mellom ledelsen og medarbeidere i forhold til hvordan kommunikasjonen foregår og faktisk er, vil kunne føre til økt sykefravær, økt turnover og ikke minst potensielt tap av omdømme.

Identitet sier noe om profilen og verdiene som kommuniseres av en organisasjon og de ansattes syn på dette. Image viser det umiddelbare inntrykket omgivelsene har av organisasjonen som danner grunnlag for omdømmebygging i en organisasjon. En organisasjon med et sterkt merkenavn vil lettere kunne utvikle et image som skiller seg fra konkurrentene. Dermed viser organisasjonen evne til å være en attraktiv organisasjon som mange ønsker å jobbe for. Gjennom at arbeidsgiver har fokus på merkevarebygging kan bedriften trekke til seg og ikke minst beholde arbeidskraft.

Det kan synes som at vår undersøkelsesenheter kunne hatt et enda mer bevisst forhold til disse begrepene. Vi fant ulike forhold i bedriften som det bør jobbes enda mer bevisst og systematisk med. I avslutningen av oppgaven vil vi komme med noen anbefalinger til undersøkelsesenheten om hva som kan og bør arbeides ytterligere med for å forbedre omdømme og attraktivitet. Vi har også tatt med noen forslag til videre forskning.

Vi mener at dersom våre anbefalinger blir fulgt, vil dette kunne påvirke rekrutteringen i positiv retning, samt at både omdømmet og attraktiviteten ytterligere vil kunne øke. Vår masteroppgave vil kunne tilføre kunnskap om et tidsaktuelt tema. Oppgaven vil være aktuell, ikke bare for oss, men også for bedriftsledere og personer med ansvar for rekruttering i organisasjoner.

# INNHALDSFORTEGNELSE

ABSTRACT .....	i
FORORD.....	iii
SAMMENDRAG .....	iv
INNHALDSFORTEGNELSE .....	vii
FIGUR- OG TABELLOVERSIKT .....	x
OVERSIKT OVER VEDLEGG .....	xi
1  INNLEDNING .....	1
1.1  Problemstilling og forskningsspørsmål .....	1
1.2  Avgrensning.....	4
1.3  Beskrivelse av struktur for gjennomføring av oppgaven.....	5
2  REKRUTTERING .....	5
2.1  Hva tiltrekker eller frastøter arbeidstakere? .....	6
2.2  Mangel på kvalifisert arbeidskraft.....	6
2.3  Rekruttering av medarbeidere.....	8
2.3.1  Fire faser i forbindelse med rekruttering .....	9
2.4  Personalpolitikk.....	13
2.5  Trivsel, fravær og turnover .....	17
2.5.1  Turnover .....	18
2.6  Ledelse og ulike roller.....	20
2.7  Funn i litteraturen som kan belyse forskningsspørsmålene.....	21
3  OMDØMME, ATTRAKTIVITET OG MERKEVAREBYGGING .....	23
3.1  Omdømme.....	24
3.1.1  Identitet og image ift omdømme.....	27
3.1.2  Andre faktorer som har betydning i forhold til omdømme .....	29



3.1.3	Hvordan måle identitet, image og omdømme? .....	34
3.2	Attraktivitet og merkevarebygging.....	37
3.2.1	Arbeidsgivers merkevarebygging (employer branding).....	39
3.2.2	Tilleggsverdier (added value).....	43
3.2.3	Arbeidstakerne sine assosiasjoner .....	44
3.2.4	Hva undersøkelser hevder vil påvirke arbeidstakeres valg av arbeidsgiver? .....	45
3.2.5	Ulikheter i forståelsen av arbeidsgiverattraktivitet .....	46
3.3	Funn i litteraturen som kan belyse forskningsspørsmålene .....	47
4	METODE .....	48
4.1	Valg av forskningsdesign og forskningsmetode.....	48
4.2	Beskrivelse av vår undersøkelsesenheter, ASKO Nord.....	53
4.3	Survey .....	53
4.3.1	Valg av svaralternativer.....	54
4.3.2	Tema i surveyen .....	55
4.3.3	Pretest og valg av analyseverktøy .....	56
4.3.4	Utvalg og bortfall .....	57
4.4	Intervju.....	59
4.4.1	Intervjutype .....	59
4.4.2	Oppbygging av intervjuguiden.....	60
4.4.3	Utvalg .....	61
4.4.4	Gjennomføring av intervjuene.....	61
4.5	Operasjonalisering og bearbeiding av datamaterialet.....	62
4.6	Styrker og svakheter med forskningsdesign og forskningsmetode .....	64
4.7	Forskningsetisk og juridisk ansvar .....	66
5	FUNN OG DRØFTING .....	67

5.1	Bakgrunn for valg av ASKO Nord som arbeidsgiver.....	67
5.2	Omdømme og attraktivitet.....	70
5.3	Ramfjord som arbeids- og bosted (uavhengig av om informanten bor der).....	75
5.4	Oppfølgingsspørsmål med bakgrunn i surveyen .....	77
5.5	Forhold av betydning som ikke har vært nevnt i intervjuet.....	93
5.6	Funn i undersøkelsen som kan belyse forskningsspørsmålene .....	96
6	AVSLUTNING .....	97
6.1	Hvordan kan bedrifter/ bransjer jobbe med omdømme og attraktivitet?.....	97
6.2	Hvorfor og hvordan kan omdømme og attraktivitet påvirke rekruttering? .....	101
6.3	Anbefalinger til ASKO .....	105
6.4	Forslag til videre forskning.....	107
	LITTERATURLISTE .....	108
	Litteratur.....	108
	Internett .....	113
	Interndokumenter fra ASKO Nord.....	114
	VEDLEGG .....	115
	Vedlegg 1. Survey .....	115
	Vedlegg 2. Intervjuguide.....	122

## FIGUR- OG TABELLOVERSIKT

### Figurer:

Figur 1.1	Analysemodell.....	4
Figur 2.1	Forholdet mellom de bestemmende og påvirkende variabler og turnover.....	18
Figur 3.1	Strategiformuleringsprosessen.....	24
Figur 3.2	Overlapping og påvirkning.....	29
Figur 3.3	Kooriteringsmetoden.....	34
Figur 3.4	Rep Track – faktorer som påvirker omdømmet.....	36
Figur 3.5	Assosiasjoner i forhold til image og rykte.....	42
Figur 4.1	Struktur for gjennomføring av oppgaven.....	49
Figur 4.2	Grader av strukturering av et intervju.....	60
Figur 4.3	Utdrag av sammenstillingskjema.....	63

### Tabeller:

Tabell 4.1	Svar på survey.....	58
Tabell 5.1	Jobbskifte.....	78
Tabell 5.2	Merkenavn.....	81
Tabell 5.3	Sosiale forhold.....	84
Tabell 5.4	Teamfølelse og samarbeid.....	84
Tabell 5.5	Lønn over bransjegjennomsnitt.....	86
Tabell 5.6	Arbeidsgiver utbetaler overtidslønn.....	86
Tabell 5.7	God pensjonsordning.....	87
Tabell 5.8	Tilbud om faglig utvikling.....	88
Tabell 5.9	Muligheter for intern forfremmelse.....	89
Tabell 5.10	Samsvar mellom jobbkrav og kompetanse.....	91

## **OVERSIKT OVER VEDLEGG**

Vedlegg 1. Survey

Vedlegg 2. Intervjuguide

# 1 INNLEDNING

Samfunnet generelt og arbeidslivet spesielt, påvirkes av raske endringer. Dette skjer gjennom økt internasjonalisering, økt innvandring, raskt skiftende teknologi, og ikke minst kunnskapsutvikling. For å møte morgendagens utfordringer, må organisasjoner i langt større grad enn tidligere ta hensyn til momentene ovenfor. De må i tillegg ta hensyn til hvordan dette kan komme til å påvirke behovet for, og muligheten til, og rekruttere de beste medarbeiderne. En av dagens og morgendagens hovedutfordringer vil være hvordan organisasjoner skal fremstå attraktivt i omgivelser med høy endringstakt. Stadig flere land blir kunnskapsnasjoner, der alle konkurrerer om den samme arbeidskraften.

Vår erfaring viser at det ikke holder å ha fokus kun på variert jobb, godt arbeidsmiljø, gode utviklingsmuligheter og lønn. Det å ha et bevisst forhold til egen attraktivitet og omdømme når en skal rekruttere medarbeidere, vil kunne bidra til å rekruttere de beste. Arbeidssøkere i et moderne samfunn har ofte flere valgmuligheter når de skal velge arbeidsgiver. Det er flere som har fremhevet at omdømmet og attraktiviteten til arbeidsgiver har vært utslagsgivende for hvor man valgte å søke jobb og hvor man tilslutt takket ja. Parment og Dyhre (2009) hevder at endring i samfunn og næringsliv gjør at kampen om kunnskap og kompetent arbeidskraft hardner til. Gjennom de siste årene er det flere som hevder at det er humankapitalen som er den reelle årsaken til at organisasjoner skaper verdier. Utfordringen i forhold til humankapital er at den som ressurs er knapp og at den er vanskelig å erstatte, for ikke og si umulig og lagre. Man kan ikke bruke opp humankapitalen, men for å vedlikeholde og utvikle den må det motiveres til prestasjon. Kun gjennom å investere i humankapital, vil en organisasjon kunne utvikle sine prestasjoner. I dagens samfunn er det ikke tilgang på penger, størrelsen på produksjonslokalet, maskinene eller eiendelene som står for den viktigste konkurransekraften til bedriften. Det er de menneskelige ressursene som til enhver tid er tilgjengelig som i størst grad vil være avgjørende.

## 1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Gjennom teoristudier skal vi undersøke hvilken påvirkning omdømme og attraktivitet har når organisasjoner skal rekruttere medarbeidere. Videre skal vi gjennom avtale med en bedrift se på hvordan omdømmet og attraktiviteten til organisasjonen påvirket medarbeidere når de

takket ja til å arbeide i bedriften. Stemmer førsteinntrykket overens etter at man har jobbet over en periode i organisasjonen?

Sullivan (2004) hevder at den nye kunnskapsgenerasjonen vil velge arbeidsgiver etter prosjekter og oppgaver og ikke etter stilling eller arbeidsgiver. De vil bygge sin individuelle merkevare på bakgrunn av sosiale verdier fremfor materiell belønning.

Med dette som bakgrunn er det grunn til å anta at stadig flere vil velge arbeidsgivere som innehar verdier som i størst mulig grad samsvarer med de verdiene arbeidstakeren selv står for. Arbeidssøkers oppfatning av organisasjonens omdømme og attraktivitet vil ha stor betydning for valget de tar. Både i forhold til å søke jobb i den aktuelle organisasjonen og om de velger og takke ja til et eventuelt jobbtilbud.

Stadig flere arbeidsgivere søker å bygge tette relasjoner mellom seg selv og sine arbeidstakere. Det er slik at arbeidstakere i langt mindre grad enn tidligere er avhengig av arbeidsgiveren.

Stor konkurranse om arbeidskraften medfører at arbeidsgivere i langt sterkere grad enn tidligere bør ha fokus på omdømme og attraktivitet, spesielt i forhold til rekruttering. Å ansette en uegnet medarbeider er kostbart, ikke bare økonomisk, men også i forhold til sosiale aspekter. I følge Proffice (2006) er de årlige tapene rundt feilansettelser i Norge stipulert til NOK 2,4 milliarder. Kjeldstad og Dommermuth (2009) viser til at hver fjerde som er sysselsatt i Norge vurderer å bytte jobb. Det hevdes at innen en fem års periode vil omkring halvparten av medarbeiderne være byttet ut i mange bedrifter. Amble (2007) hevder at mye av problemet rundt rekruttering og evnen til å beholde kompetent arbeidskraft ligger i følgende:

- Organisasjoners manglende kunnskap om gapet mellom hva arbeidsgiveren assosierer som attraktivt
- Hva eksisterende og potensielle arbeidstakere assosierer om det samme

I følge Amble (2007) tror mer enn tre fjerdedeler av lederne at ansatte slutter som følge av dårlige lønnsbetingelser, mens det korrekte er at det er ledelse og bedriftskultur som er årsaken.

Hensikten med vår masteroppgave er å undersøke om organisasjoners omdømme og attraktivitet påvirker rekrutteringen. Videre ønsker vi å undersøke om det er noe som skiller arbeidstakeres forventninger til en attraktiv arbeidsgiver i forhold til ledelsens oppfatning. Vi

hevder at for arbeidsgivere vil det være viktig å kjenne til hvordan arbeidstakere forholder seg til organisasjonens omdømme og attraktivitet. Dersom arbeidsgivere har god kunnskap om, og følger opp disse temaene, vil det sannsynligvis bli lettere å utvikle seg som en attraktiv arbeidsgiver. Vi skal undersøke hvordan en bedrift jobber med omdømmebygging og attraktivitet og om dette påvirker rekrutteringen av medarbeidere. Ved å sette fokus på omdømmebygging og attraktivitet i forbindelse med rekruttering, kan vi danne oss et inntrykk av i hvor stor grad organisasjoner vil fremstå som attraktiv for målgruppene de ønsker å rekruttere fra. Formålet med vårt arbeid er å skaffe oss relevant kunnskap og øke vår forståelse av temaet.

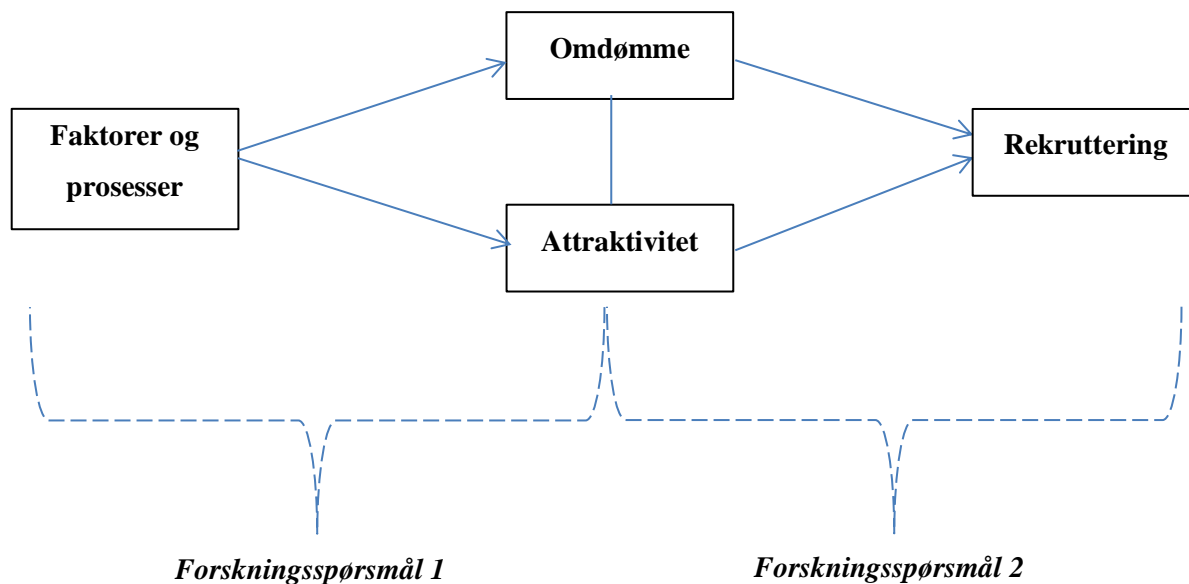
Vår problemstilling:

***«Hvordan kan bedrifters omdømme og attraktivitet ha betydning for rekruttering?»***

En god rekrutteringsprosess og et bevisst arbeid i forhold til egen attraktivitet og omdømme, vil samlet sett kunne bidra til at organisasjonen klarer å rekruttere de best kvalifiserte medarbeiderne. Fornøyde ansatte vil synes både internt i egen organisasjon og i omgivelsene. Den enkelte medarbeider vil bidra til å styrke omdømmet og attraktiviteten til organisasjonen.

Med utgangspunkt i problemstillingen og den teoretiske tilnærmingen skal vi benytte følgende to forskningsspørsmål:

- Forskningsspørsmål 1:  
*«Hvordan kan bedrifter/ bransjer jobbe med omdømme og attraktivitet?»*
- Forskningsspørsmål 2:  
*«Hvorfor og hvordan kan omdømme og attraktivitet påvirke rekruttering?»*



Figur 1.1 Analysemodell

Analysemodellen viser at det er en del faktorer og prosesser i forbindelse med dette arbeidet som vil påvirke omdømmet og attraktiviteten til en bedrift og dermed rekrutteringen. Det er viktig å påpeke at rekruttering vil kunne være en faktor som også påvirker omdømmet og attraktiviteten. Det er sirkularitet i vår modell, men vi har valgt og ikke bringe dette inn. Vi mener at modellen, slik den fremstår, vil bidra til å belyse og besvare vår problemstilling og forskningsspørsmål. For øvrig kan både omdømme og attraktivitet påvirke mange andre forhold i organisasjonen i tillegg til rekrutteringen. I avslutningskapittelet vil vi henvise til og benytte analysemodellen. Vi mener at vår masteroppgave vil kunne tilføre kunnskap om et tidsaktuelt tema. Oppgaven vil kunne være til nytte, ikke bare for bedriftsledere, men også for personell med ansvar for rekruttering i alle typer organisasjoner. Gjennom oppgaveskrivingen ønsker vi å skaffe oss et innblikk i de eksisterende forhold i vår undersøkelsesenheter. Vi mener at dette, kombinert med våre litteraturstudier, gjør at vår undersøkelse også kan være representativ for nærings- og organisasjonsliv forøvrig.

## 1.2 Avgrensning.

Innenfor rammene av vår oppgave, velger vi å fokusere på den interne oppfatningen av omdømmet og attraktiviteten i vår undersøkelsesenheter. Vi vil ikke fokusere på kunder, leverandører og omgivelser forøvrig. Vi har på grunn av tilgjengelige tidsressurser ikke valgt å gå i dybden og beskrive fremgangsmåten i selve rekrutteringsprosessen.



### 1.3 Beskrivelse av struktur for gjennomføring av oppgaven

Etter at problemstillingen og forskningsspørsmålene er avklart, skal vi gjennomføre en survey. Med bakgrunn i surveyen og teoristudier, skal vi gjennomføre intervjuer blant ledere og ansatte. Når dette er gjort, skal alle data som er kommet inn sammenstilles og fortettes, for deretter å fortolkes og analyseres. Til slutt vil oppgaven oppsummeres og konklusjoner vil bli trukket. Vi kommer med anbefalinger både til vår undersøkelsesenhets og til eventuelt ny forskning der vi finner det relevant.

## 2 REKRUTTERING

I dette kapittelet skal vi se nærmere på rekruttering av medarbeidere til organisasjoner generelt og til transport og logistikkbransjen spesielt. Hvordan kan bedriften gjøre seg mest mulig attraktiv for å tiltrekke seg søkere? Lastebileierforbundet har eksempelvis kommet med anbefalinger som både på kort og lang sikt skal bedre tilgangen på kvalifiserte og motiverte sjåførere. I dag er det mange arenaer som brukes i forbindelse med rekruttering. Grimsø (2005:157) definerer rekruttering slik: «*Rekruttering er å tiltrekke kvalifiserte søkere til en stilling.*» Rekruttering beskrives som strategier og metoder for å komme i kontakt med egnede søkere eksternt og internt.

Resultatene fra den 13. utgaven av European Employee Index (EEI) viser at lite har skjedd i det norske arbeidsmarkedet fra 2011 til 2012. Gleden ved å arbeide synes å ha vært på tur nedover, men virker nå å ha stabilisert seg omtrent på samme nivå som i 2006. Norge hadde i april 2012 en registrert arbeidsledighet på 2,6 prosent. Selv om NAV rapporterer om redusert tilgang på ledige stillinger, har Norge fremdeles det strammeste arbeidsmarkedet i Europa. Kampen om arbeidskraft er beinhard. Noen sektorer har stor evne til å betale konkurransedyktig lønn, og bruker denne for å tiltrekke seg og beholde den arbeidskraften de har behov for. Den store etterspørselen etter kompetent arbeidskraft har gjort at arbeidstakere står i en sterkere posisjon til å stille krav om individuell tilpasning for å nå sine karrieremål (Ambler og Barrow 1996). Moderne arbeidstakers sterke posisjon gjør at godt gjennomført rekruttering av nye medarbeidere, og evnen til å ta vare på eksisterende blir en fanesak for bedrifter. I følge Parment og Dyhre (2009) må kampen om humankapitalen og kunnskapsressursene prioriteres for å lykkes i et næringsliv med høy endringstakt.

## 2.1 Hva tiltrekker eller frastøter arbeidstakere?

Gode rekrutteringskampanjer og dyktige medarbeidere til å gjennomføre rekruttering er viktig, men ikke nok for å tiltrekke seg nødvendig kompetanse. Det aller viktigste er hvordan organisasjonen blir oppfattet av potensielle søkere, og om den fremstår som attraktiv eller ikke.

Prosjektorganisasjoner er avhengig av høy ekspertise, medarbeidere som er spesialister på sine områder, og som er fleksible. Noen arbeidssøkere foretrekker organisasjoner som er mer preget av hierarkisk oppbygning hvor stabilitet og forutsigbarhet er mer fremtredende.

Det er avgjørende hvordan organisasjonen fremstår i forhold til hvilke målgrupper de ønsker å rekruttere (Grimsø 2005). Andre forhold som påvirker hvor attraktiv en organisasjon fremstår er hvilken type organisasjon det er snakk om (produksjons-, tjeneste- eller kunnskapsorganisasjon). Strategi, bedriftskultur, organisasjonsform, størrelse, økonomi, psykisk og fysisk arbeidsmiljø, arbeidstid og andre forhold er viktige faktorer som påvirker rekruttering. Hvordan belønningssystemet er oppbygd er med på å avgjøre valg av jobb. Lønn som hovedsakelig er knyttet til ytelser, er mest attraktivt for de søkerne som mener at de er spesielt produktive, mens lønn knyttet til ansiennitet er mindre attraktiv for søkere som ikke har planer om å bli lenge i organisasjonen. Lønn som er knyttet opp mot kompetanse og med muligheter til videre kompetanseutvikling er attraktiv for de med høy kompetanse. Grimsø (2005). I følge Grimsø (2005:161) avhenger rekruttering av: *At bedriften forstår hva som påvirker eller frastøter potensielle arbeidstakere i den stillingen som ønskes besatt.*

Arbeidsmarkedet er segmentert og vil være ulikt i forhold til ulike yrker. Mens det kan være overskudd av enkelte yrkesgrupper, kan det samtidig være vanskelig å rekruttere andre, og det vil være fornuftig å ha et bevisst forhold til rekruttering.

## 2.2 Mangel på kvalifisert arbeidskraft.

Eksempelvis har rekruttering av dyktige og motiverte sjåførere alltid vært nødvendig for å kunne drive en lønnsom transportbedrift. Etter hvert som kravet til fagkunnskap har økt, er det blitt en større utfordring å rekruttere gode sjåførere, og det er ikke lenger tilstrekkelig med kun et førerkort for tunge kjøretøy for å utøve sjåføreryrket. Innføring av yrkessjåførdirektivet øker ytterligere kravene til sjåførere. Bedriftene må gjennomføre bedriftsintern opplæring i forhold til de oppgavene sjåføren skal jobbe med. Her kan for eksempel

yrkessjåføropplæringen gjennom lærlingeordningen bidra til å gi bransjen godt kvalifiserte personer. Rekruttering er en langsiktig, kontinuerlig og pågående oppgave som må utøves på flere plan.

Det generelle presset som er i arbeidsmarkedet i dag, merkes også i transport- og logistikkbransjen. Bedrifter som ikke kan tilby sine sjåførere ordnede arbeidsforhold og konkurransedyktige betingelser vil ikke nå frem når det for eksempel gjelder å rekruttere og beholde gode sjåførere. Konklusjonen er enkel: I spørreundersøkelsen som Norsk Lastebileierforbund (NLF) gjennomførte i oktober 2006, svarte 255 bedrifter at de har behov for tilsammen 500 nye sjåførere. På bakgrunn av denne undersøkelsen, konkluderer rapporten med en manko på så mye som 3000 sjåførere hos NLF sine medlemsbedrifter.

Det tar inntil fire år å lære opp en sjåfører gjennom videregående opplæring, men det kan være muligheter for raskere opplæring ved å utdanne voksne til sjåførere for eksempel i forbindelse med omskolering og bedriftsinterne program. Det vil ifølge undersøkelsen til NLF være en rekke kortsiktige tiltak som kan gi umiddelbare resultater. Disse tiltakene må også inngå som en del av det langsiktige strategiske arbeidet, og en kontinuerlig påvirkning vil være nødvendig (NLF, 2007). Følgende kan være eksempel på tiltak:

- Samarbeidsprosjekt med andre aktører som transportbedrifter og utdanningsinstitusjoner.
- Samarbeid med Forsvaret, for å fange opp de personene som har fått sjåføropplæring for tunge kjøretøy mens de har gjennomført førstegangstjeneste.
- Stipendordning som kan benyttes til å ta førerkort for tunge kjøretøy og yrkesbevis.
- Bedriftsfinansiering av føreropplæring.
- Åpen dag i bedriften.
- Påvirke det offentlige til å øke kapasiteten og økonomien i forhold til yrkessjåføropplæring.
- Frigjøre distribusjonssjåførere til mer kjøring og mindre varesjauing, og sørge for mindre terminaloppgaver for sjåførene.
- Skape gode og ordnede arbeidsforhold i bedriftene.
- Import av sjåførere.
- Oppsøke landslinjene og NLF sine kompetansesenter og storbilskoler for å markedsføre sjåføreryrket.
- Motivere til at flere jenter tar yrkessjåføropplæring.

Tiltakene kan oppsummeres slik: Har bransjen og de lokale aktørene fulgt opp anbefalingene og i tilfelle hvilke resultater er oppnådd lokalt? I tillegg til de tiltakene som er beskrevet ovenfor vil det være mulig å iverksette en rekke tiltak, som ikke vil gi utlærte sjåførere på kort sikt. I det følgende vil det stikkordsmessig bli gitt eksempler på en rekke slike tiltak:

- Delta i aktiviteter som bidrar til flere søkere til transportfagutdannelsen i den videregående skolen.
- Informere aktuelle transportbedrifter om lærlingeordningen.
- Rekrutteringsarbeid i ungdomskolen rettet mot rådgivere, foreldre og elever.
- Bladet Norsk transport distribueres til elevene i ungdomskolen.
- Transportbedriftene som har behov for sjåførere og ønske om å ta inn lærlinger, arbeider aktivt sammen med opplæringskontorene og skolene.
- Tilpasse rekrutteringsmateriell.
- Aktiviteter på Transport messer som kan fremme interessen for transportbransjen.
- Aktiv bruk av media (lokalt og nasjonalt, samt på WEB og ulike sosiale medieplattformer som for eksempel Facebook),
- Transportbransjen må jobbe strategisk med egen attraktivitet og omdømme.
- Gjennomføre tiltak som gir positive assosiasjoner til sjåføreryrket og som viser at sjåføreryrket er like attraktivt som andre yrker.

I følge NLF (2007) vil bransjen og de lokale aktørene dersom de følger opp disse anbefalingene på sikt kunne oppnå gode resultater både som bransje og i de lokale bedriftene.

### **2.3 Rekruttering av medarbeidere**

I følge Nordhaug (2004) blir de menneskelige ressursene (human kapitalen) stadig viktigere for organisasjonens konkurransekraft og verdiskapning. Summen av de ansattes kompetanse, hvordan den organiseres og utnyttes, vil være avgjørende for hvor godt bedriften klarer seg. Nordhaug (2004:29) definerer kompetanse som: *kunnskaper, ferdigheter og evner som kan anvendes til å utføre arbeid*. En intern analyse av organisasjonens humankapital er vesentlig for utvikling av kompetansestrategien. De menneskelige ressursene omfatter elementer som; kompetanse, ferdigheter, intellektuell kapasitet og tilpasningsevne. Definisjon av kompetanse stammer fra det latinske ordet ”competentia” som betyr samsvar. Det handler om samsvaret med en persons kompetanse og de kravene det stilles til en stilling (Skorstad 2008).

Det er i all hovedsak fire faser som gjennomføres ved rekruttering av medarbeidere:

- Planleggingsfase
- Søkefasen
- Utvelgelsesfase
- Oppfølgingsfase

### 2.3.1 Fire faser i forbindelse med rekruttering

#### Planleggingsfasen:

Når det jobbes med rekruttering må det først gjennomføres en planleggingsfase der det legges en kompetansestrategi i forhold til organisasjonens ressurser (systemer, prosesser, kultur, omdømme og så videre). Kompetansestrategien bør knyttes til virksomhetens øvrige mål og strategier, og er bedriftens overordnede plan i forhold til kompetanse, hvor formålet er å koble organisasjonens overordnede strategier med kompetansestrategier og kompetansetiltak (Lai 2004). Kompetanseanalysen inneholder disse elementene:

- > Kompetansekrav (hvilken kompetanse organisasjonen trenger for å nå sine mål).
- > Kompetansebeholdning (kartlegging av organisasjonens og medarbeidernes kompetanse).
- > Kompetansebehov som forteller oss hvilken type kompetanse vi mangler, og hvilken kompetanse som ikke utnyttes. Dette kompetansebehovet kan splittes opp i tre ulike behov:
  - Anskaffelsesbehov (kompetanse som anskaffes utenifra).
  - Læringsbehov (behov for kompetanseutvikling eller kompetanseheving).
  - Mobiliseringsbehov (utnyttelse av kompetanse som allerede finnes i organisasjonen).

Dagens raske endringer internt i organisasjoner og i det ytre miljøet, stiller store krav til rekrutteringsprosessen som blir påvirket av lover og regler som også endres. Samarbeidet mellom næringslivet og utdanningsinstitusjoner er ifølge Grimsø (2005) en viktig faktor. Før laget organisasjonene strategiske planer for produksjon, teknologi og økonomi. Nå er det blitt vanlig at strategisk planlegging er blitt en del av personalpolitikken og tidsperspektivet er blitt kortere på grunn av stadig raskere skifter i omgivelsene. Personalplanlegging er et omfattende begrep med mange ulike aktiviteter og defineres forskjellig i ulike organisasjoner.

Lundberg (1993:50), har definert personalplanlegging som: *En prosess som tar sikte på å dekke både det kortsiktige og langsiktige behov for en bedrifts menneskelige ressurser, kvalitativt og kvantitativt. Kort sagt å ha riktig person på riktig plass til riktig tid.*

Grimsø (2005) påpeker at i tillegg til organisasjonens behov er god personalplanlegging i de ansattes og samfunnets interesse. Dagens organisasjoner er ofte mer fleksibelt organisert enn tidligere og et eksempel på dette er matrise- og prosjektorganisering.

I følge Grimsø (2005), er det fire hovedaktiviteter som inngår i personalplanleggingen:

1. Analyser og prognoser som gjelder antall ansatte, og kategorier av arbeidstakere, som organisasjonen må ha for å nå sine mål.
2. Analyser og prognoser for tilgjengelig og kvalifisert arbeidskraft, både internt i organisasjonen og i det eksterne markedet.
3. Vurdering av forholdet mellom behov og tilgang.
4. Tilpasning, opplæring og utvikling av arbeidskraft, på en måte som tilfredsstiller både den ansatte og organisasjonen.

Erfaringer har vist at uklart formulerte mål og strategier ofte fører til feile beslutninger og at utforming av mål og strategi påvirker konkuranseevnen til organisasjonen. Når kompetansestrategien er ferdig utarbeidet og forankret starter arbeidet med å identifisere kompetansebehovet. Identifisering av kompetansebehovet kan skje gjennom tre ulike tilnærminger: kravbasert, subjektivt og mulighetsbasert (Lai, 2004).

Kravbasert tilnærming kan i hovedsak betraktes som en avviks- eller gap- analyse (differansen mellom kompetansekrav og kompetansebeholdning). Vanligvis er kompetansekravet større enn kompetansebeholdningen slik at vi får et kompetansebehov som bør dekkes. Subjektiv tilnærming representerer en mer tradisjonell medarbeiderstyrt behovsanalyse, der de ansattes egne ønsker og behov settes i fokus. Kjennskap til egne og andre medarbeideres arbeidsoppgaver, medfører at de ansatte har gode forutsetninger for å vurdere kompetansebehovet. Mulighetsbasert tilnærming dreier seg om å utnytte de utviklings- og læringsmuligheter som finnes i jobbsituasjonen. Analysemetoden skal avdekke hvordan kompetansen kan optimaliseres, utnyttes og mobiliseres.

Skorstad (2008) beskriver følgende elementer for å illustrere sammenhengene innen de ulike elementene innen kompetanse som har betydning for hvordan en person vil utføre sin jobb:

1. Kompetanse er den observerbare atferden som en person utfører for og nå mål/resultater i en yrkeskontekst. Rekruttering er å søke etter personer som innehar den kompetansen som

organisasjonen trenger, nå og i fremtiden. Det er viktig å ta hensyn til både formell og uformell kompetanse. I følge Skorstad (2008), er formell kompetanse den kompetansen en har opparbeidet seg gjennom utdanning, yrkeserfaring, prestasjoner og andre kvalifikasjoner som er relevant for yrkeslivet. Den uformelle kompetansen er knyttet til ens personlige egenskaper, og hvordan man handler og oppfører seg i forhold til disse.

2. Kompetansepotensialet består av de underliggende personlighetstrekk som er nødvendig for at en person skal utføre ønsket atferd. Arbeidsoppgaven kan kreve en helt spesifikk kompetanse for oppgaven som skal utføres eller at det er formell kompetanse innen flere områder, som kan benyttes. I tillegg kan det være behov for uformell kompetanse for å utføre oppgavene. En organisasjon med motiverte ansatte som trives, vil få mer stabile ansatte som blir lengere i organisasjonen. Disse vil være gode ambassadører for organisasjonen utad.
3. Konteksten er de situasjonelle faktorer som letter eller vanskeliggjør arbeidet. Kompetanse kan ikke uten videre overføres fra en stilling til en annen. Det kan oppstå situasjoner hvor det ikke er samsvar mellom den kompetansen en har og forventningene til hvordan oppgavene skal løses. Evnen til å bringe med seg opparbeidet kompetanse, tilpasse den til den nye stillingen, og løse de nye arbeidsoppgavene er veldig individuelle. Noen personer greier denne overgangen veldig godt og det gir dem en fordel når det gjelder karriereutvikling. Andre har større problemer med overgangen fra en stilling hvor oppgavene er godt tilpasset den formelle kompetansen, og over i en ny stilling som krever utvidelse og annen bruk av kompetansen.
4. Resultater er målsettingen med atferd. Det er i rekrutteringsfasen det er viktig at det jobbes med å kartlegge hvilken spesifikk kompetanse det kreves til hver enkelt stilling for å kunne løse de forventede oppgavene. Det handler både om å finne den formelle kompetansen stillingen krever, men det er også viktig å finne ut hvilke uformell kompetanse som trengs for den enkelte stilling. Samarbeid og kultur på arbeidsplassen er også viktige faktorer. En må undersøke om søkerne til stillingene har denne formelle og uformelle kompetanse som organisasjonen har behov for.

Når både kompetansebehovet og modellen man skal jobbe med for å rekruttere er klar, er tiden inne for å sette et bevisst fokus på kompetanseutvikling. Muligheten til intern rotasjon innen en organisasjon øker sjansen for å beholde arbeidstakere som søker nye oppgaver og utfordringer. Økt kompetanseutvikling legger til rette for mer varierte arbeidsoppgaver. En

mer variert arbeidshverdag, attraktive fagmiljøer og muligheten til tverrfaglig samarbeid gjør arbeidsgiver mer attraktiv. Små arbeidsplasser med lite fagmiljø er ofte mindre attraktive for de med høy utdanning, og da er det viktig å få til et fagsamarbeid mellom flere bedrifter (eks. næringsparker). Individuell karriereplanlegging handler om at de ansatte har oversikt over fremtidige ledige stillinger i organisasjonen, slik at de har muligheten til å planlegge egen karriere.

I følge Skorstad (2008) vil en analyse av personalbehovet stå helt sentralt i planleggingsfasen, og skal blant annet hjelpe bedriften til å avklare følgende forhold:

- Hva er de viktigste arbeidsoppgavene?
- Hvilke krav bør vi stille til kandidatene?
- Hvilke vurderingsmetoder skal vi benytte for å skille mellom kandidatene?

Jobbanalyse handler om å skaffe seg en oversikt over oppgaver og utfordringer nye ansatte vil ha på kort og lang sikt, og hvordan finne hvilke menneskelige egenskaper, kunnskaper og ferdigheter ansatte trenger for å kunne gjøre en god og effektiv jobb. Jobbanalyse utføres ved å lage en teoretisk sammenkobling mellom hva som kjennetegner oppgavene som skal utføres, og hva man mener disse kjennetegnene stiller av krav til egenskaper, kunnskaper og evner. Hvordan ser fremtiden ut, og hvilket behov er det for bemanning og kompetanse? En intern analyse vil skaffe oversikt over interne ressurser og hvordan disse kan utvikles. Bemanningsplanen bør følge organisasjonens øvrige mål og planer, og den må inneholde organisasjonens samlede personalpolitikk blant annet i forhold til intern og ekstern rekruttering. Organisasjonen bør også jobbe med planer for opplæring og utvikling av medarbeidere, karriereplanlegging og tiltak for å møte eventuell nedgangstider.

#### Søkefasen:

Annonser i aviser og tidsskrifter har tradisjonelt vært de kanalene som organisasjonene har brukt i rekruttering av nye medarbeidere. Om rekrutteringen er vellykket kan man ikke måle ut fra antallet som søker på ledige stillinger, men om de som søker er kvalifisert. Mange ukvalifiserte eller dårlig kvalifiserte søkere fører til unødvendig ressursbruk i utvelgelsesprosessen. Rekruttering av personer med rett kompetanse og kvaliteter er avgjørende for at organisasjonen skal kunne oppnå sine visjoner og målsetninger, som fører til at organisasjonens hovedoppgaver blir løst på en best mulig måte. En sterk organisasjon må være sammensatt av folk med ulik kompetanse, erfaring og krav (Grimsø, 2005).



### Utvelgelsesfasen:

Når søknadene har kommet inn, starter en prosess der kandidatenes CV og søknadsinnhold vurderes opp mot kvalifikasjonskravene i annonsen. En CV gir en oversikt over utdanning og yrkeserfaring og søknaden er kandidatens presentasjon av seg selv, sine personlige egenskaper og eventuelle andre forhold som kan ha betydning (Grimsø, 2005). Det brukes mange metoder for å skille mellom kandidatene som for eksempel; intervju, tester, håndskriftsanalyser, referansesjekk, 360 grader-evaluering og interessemålinger. Intervjuet er tradisjonelt den mest benyttede kilden til å fremskaffe mere informasjon om søkeren. Det er viktig å huske på at et typisk jobbintervju ikke sier så mye om kandidatens framtidige jobbprestasjoner (Skorstad, 2008).

### Oppfølgingsfasen:

Som tidligere nevnt viser undersøkelsen til Kjeldstad og Dommermuth (2009) at hver fjerde sysselsatt i Norge vurderer å bytte jobb. Det hevdes at innen en fem års periode vil nær sakt samtlige arbeidsgivere oppleve at omkring 50 % av de ansatte skifter jobb. Tall over sviktende lojalitet til norske arbeidsgivere styrker betydningen av at arbeidsgiverne bør profesjonalisere sin rekruttering og øke bruken av markedsføringstiltak med hensikt å tiltrekke seg de riktige arbeidstakerne. Hvordan skal en organisasjon klare å holde på den nytilsatte? For å redusere risikoen for å miste den nye medarbeideren, bør man blant annet vurdere belønningssystemer og utviklingsmuligheter (Nordhaug, 2002). I tillegg påvirkes den ansatte for eksempel av organisasjonens grunnleggende verdier, kulturelle og sosiale forhold, arbeidsmiljø, arbeidsoppgaver, behov, belønning, motivasjon og ledelse. Disse utfordringene kan synliggjøres og sammenfattes i en skriftliggjort personalpolitikk (Nordhaug, 1997).

## **2.4 Personalpolitikk.**

Hensikten med personalpolitikk, er å sikre gode rutiner for rekruttering av nye medarbeidere, forankring av organisasjonens overordnede strategier. Personalpolitikken skal synliggjøre bedriftens verdier og følge opp de nyansatte inkludert å holde fokus på organisasjonens omdømme og tiltrekningskraft. Personalpolitikken må beskrive forventninger til ansatte, ansvarsforhold, ledelsesprinsipper, likestilling, sosiokulturelle forhold samt ansvar knyttet til arbeidsmiljøet generelt (Nordhaug, 1997). Organisasjonskulturen kan skape en sterk følelse av tilhørighet og fellesskap noe som er et grunnleggende behov hos de fleste. Viktig

kjennetegn ved organisasjonskulturen er fokuset på opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere i en sosial sammenheng (Jacobsen og Thorsvik, 2008). I følge Jacobsen og Thorsvik (2008:120) definerer Schein organisasjonskultur på følgende måte:

*Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at den blir betraktet som sant, og derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.*

Når man skal rekruttere nye medarbeidere, vurderes kandidatens kvalifikasjoner og i hvilken grad søkeren passer inn i organisasjonen. De personlige egenskapene påvirker bedriftskulturen og de sosiale relasjonene, og er bestemmende for hvordan kulturen utvikler seg (Jacobsen og Thorsvik, 2008). Like viktig som å rekruttere de rette personene, er det å få de nye medarbeiderne til å bli værende i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2008). Ulike mennesker har ulike behov og preferanser til for eksempel lønn, arbeidsoppgaver, arbeidsmiljø, sosiale forhold eller tilbakemeldinger fra leder. Vi skiller gjerne mellom indre og ytre belønning. Indre belønning er det vedkommende gir seg selv i form av positive følelser knyttet til innsats, mens ytre belønning kan være lønn eller frynsegoder (Jakobsen og Thorsvik, 2008).

#### Arbeidsmiljøloven:

Arbeidsmiljøloven (Lov av 17. juni 2005 nr. 62)<sup>1</sup> har som formål: Å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon og som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger. Loven skal bidra til en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet. Den skal sikre trygge ansettelsesforhold og likebehandling i arbeidslivet og legge til rette for tilpasninger i arbeidsforholdet knyttet til den enkelte arbeidstakers forutsetninger og livssituasjon Videre skal den gi grunnlag for at arbeidsgiver og arbeidstakerne i

---

<sup>1</sup> <http://www.arbeidstilsynet.no/lov.html?tid=78118>

virksomhetene selv kan ivareta og utvikle sitt arbeidsmiljø i samarbeid med arbeidslivets parter og med nødvendig veiledning og kontroll fra offentlig myndighet,

#### Generelle krav til arbeidsmiljøet:

Arbeidsmiljøloven stiller krav om at arbeidsmiljøet skal være «fullt forsvarlig», jfr. aml. § 4-1. Begrepet «fullt forsvarlig» innebærer nødvendigvis ikke at all risiko er eliminert. Det loven krever, er derfor i første rekke at virksomheten skal innrettes og arbeidet organiseres på en slik måte at arbeidstakerne er sikret mot skader på liv og helse så langt dette rent praktisk lar seg gjennomføre.

#### Spesielle krav til arbeidsmiljøet:

Miljøkravene spesifiseres nærmere i aml. kap 4 med forskrifter. Det stilles blant annet krav til arbeidsplassens utforming, tekniske innretninger og utstyr, herunder tilrettelegging slik at arbeidstakerne ikke utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden.

#### Arbeidsmiljøutvalg:

Det skal opprettes arbeidsmiljøutvalg (AMU) i virksomheter som jevnlig sysselsetter minst 50 arbeidstakere. I virksomheter med mellom 20 og 50 arbeidstakere skal slike utvalg opprettes hvis en av partene krever dette. Ved beregningen av antallet arbeidstakere ved virksomheter i staten, er det avgjort at en skal regne med arbeidstakere som arbeider 15 timer i uken eller mer. Arbeidsgiveren og arbeidstakerne skal ha like mange representanter i AMU.

Hovedverneombudet skal være en av arbeidstakernes representanter. I virksomheter med bare ett verneombud, skal dette være medlem av utvalget. Verne- og helsepersonalet skal være medlemmer av utvalget, men de har ikke stemmerett, da de skal ha en fri og uavhengig stilling i arbeidsmiljøspørsmål.<sup>2</sup>

#### Arbeidsmiljøundersøkelser:

Alle bedrifter skal kunne dokumentere at de har kartlagt risikoforhold i eget arbeidsmiljø. Det er viktig at arbeidsmiljøet kartlegges på en slik måte at det sikrer medvirkning og at undersøkelsen bidrar til positive endringsprosesser.

---

<sup>2</sup> <http://www.sph.dep.no/Statens-Personalhandbok/11Kommentarer-til-lover-og-forskrifter/111Arbeidsmiljøloven-Lov-17-juni2005-nr-62-om-arbeidervern-og-arbeidsmiljo-arbeidstid-og-stillingsvern-mv/>

## Arbeidstidsbestemmelser:

Vi har valgt å ta med utdrag fra to artikler som belyser arbeidstakerorganisasjonen LO og arbeidsgiverorganisasjonen NHO sitt syn på arbeidstidsbestemmelser. De to artiklene forteller om to forskjellige syn på håndhevingen av bestemmelser i arbeidsmiljøloven som er særlig dags aktuelle.

- **«LO er fornøyd med arbeidsmiljøloven.»**

*2000 arbeidsgivere kan ikke ta feil. Arbeidstidsbestemmelsene i arbeidsmiljøloven fungerer godt, viser ny Fafo- rapport. Arbeidsmiljøloven har klare bestemmelser om arbeidstid. Det gjelder blant annet krav til hviletid mellom arbeidsøkter, hvor mye man kan arbeide per dag og per uke samt hvor mye overtid den enkelte arbeidstaker kan ha. Samtidig gir loven fleksibilitet ved at det er åpnet for at virksomheter kan avtale lokale fravik fra en rekke av arbeidstidsbestemmelsene.*

*Undersøkelsen viser at det finnes et bredt spekter av lokale avtaler, som er tilpasset både arbeidsgiver og arbeidstakeres ønsker. Utvidet overtid, gjennomsnittsberegning eller kortere hviletid mellom arbeidsøktene er blant virkemidlene som benyttes. Det å få til slike avtaler lokalt i virksomhetene byr sjelden på problemer, er svaret fra arbeidsgiverne. For til tross for at både høyresida og enkelte arbeidsgiverorganisasjoner de siste årene har brukt mye tid på å beskrive det de kaller «en foreldet og lite fleksibel arbeidsmiljølov» og «stivbente fagforeninger», så har vi hele tiden visst at sannheten er en helt annen. Dagens arbeidsmiljølov er fleksibel. Det handler bare om å ta fleksibiliteten i bruk, sier Tone Rønoldtangen, leder i LO Stat.<sup>3</sup>*

- **«Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) forventer at den nye regjeringen endrer arbeidsmiljøloven så raskt som mulig slik at arbeidslivet kan bli mer fleksibelt.»**  
*NHO forventer at deler av arbeidslivspolitikken blir vesentlig endret på flere områder etter regjeringsskiftet. Den viktigste endringen de ønsker seg, er at det åpnes for mer gjennomsnittsberegning av arbeidstiden, det vil si at man kan jobbe lengre dager i perioder uten å få overtidbetaling, og at man i stedet blir kompensert med mer fritid i andre perioder.*

---

<sup>3</sup> <http://www.lostat.no/forsiden/fornoeyd-med-arbeidsmiljoeloven-article1030-6.html>

*Dette er viktig for deler av næringslivet som har sesongmessig arbeid, spesielt i distriktene. Mange bedrifter er avhengige av arbeidsinnvandrere som jobber mye i perioder, og så tar lengre perioder av, sier NHO. LO varsler motstand mot NHOs ønsker.*

## **2.5 Trivsel, fravær og turnover**

Trivsel har lenge vært et sentralt område av organisasjonspsykologien. Årsakene ligger dels i den økende demokratiseringen og humaniseringen som har funnet sted i arbeidslivet, dels i tankene om økt livskvalitet. Arbeidsplassen skal ikke bare være en plass for å tjene til livets opphold, og i vår tid stiller mennesker høye krav til arbeidsstedet.

Systematiske trivselsundersøkelser i bedriftene kan avdekke og konkretisere kritikkverdige forhold i bedriften slik at en får mulighet til å rette på dem. God trivsel kan være et effektivt virkemiddel for bedriftene til å tiltrekke seg arbeidskraft, særlig i perioder med stor konkurranse om arbeidskraften.

De fleste organisasjoner er svært opptatt av fravær. Høyt fravær kan indikere at det er noe galt med arbeidssituasjonen, og i det fysiske eller det psykologiske arbeidsmiljøet. Det finnes også andre og mer overordnede forklaringer på høyt sykefravær. Norge har for eksempel svært høy arbeidsdeltakelse, hvor en stor del av befolkningen er i arbeid. Dette gjør at mange eldre, som er mer utsatt for sykdom, er i arbeid og derfor trekker opp fraværstatistikken. Det er også lav arbeidsledighet i Norge, noe som også er med på å trekke opp fraværet. Norge ligger da også på verdenstoppen i sykefravær. I perioder har det vært registrert dobbelt så høyt sykefravær (i prosentandel) som i andre, sammenlignbare nasjoner.

Den viktigste grunnen til at fravær får så stor oppmerksomhet, er de økonomiske konsekvensene som gjenspeiler seg i oversikter over hva sykefravær og oppgaver som ikke blir utført, koster bedriftene og samfunnet. Dette utgjør flere titalls milliarder kroner årlig og er en trussel mot velferden.

Som fravær, har også begrepet *gjennomtrekk* eller «turnover» en dårlig klang. Det at ansatte slutter og søker seg annet arbeidsted, betyr at all opplæring og investeringer i vedkommende, kan være «bortkastet». Hvis bedriften ikke har tenkt rekruttering langsiktig, kan det komme til å oppstå problemer.

Gjennomtrekk kan også være et uttrykk for at noe er «galt» med bedriften. Hvor grunnen til at ansatte slutter, er å finne i misnøye med arbeidsplassen, sammenlignet med alternativene.<sup>4</sup>

### 2.5.1 Turnover

Utfordringene vedrørende turnover er gammel. Vi finner det riktig å ta utgangspunkt i modellen til March & Simon (1958) «Process Model of Turnover.» Modellen utgjør en viktig del av turnover forskningen, og den fremhever viktigheten av hvor lett en medarbeider oppfatter et jobbskifte, og hvor ønskelig det er å skifte jobb. Faktoren som March & Simon mener påvirker ønsket om jobbskifte mest, er jobbtilfredshet.

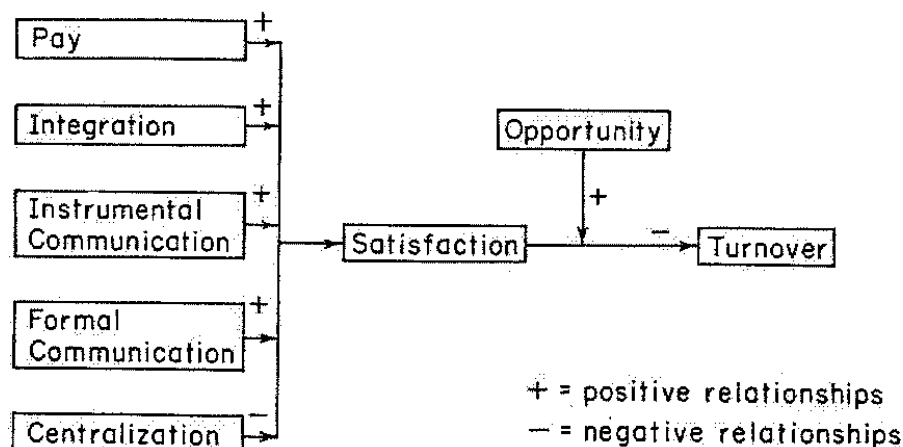


Fig. 5.1. Relationships between the determinants, intervening variables, and turnover.

Figur 2.1 Forholdet mellom de bestemmende og påvirkende variabler og turnover (Price 1997:215).

Modellen prøver å vise hoved sammenhengen og er delt i to – ønsket om å bytte jobb, og oppfatningen om mulighet for jobb bytte. Modellen setter søkelyset på medarbeiderne som rasjonelle individer med verdier, holdninger og mål, og som gjennom handlinger utfører tjenester for organisasjonen. Til gjengjeld får de belønning i form av lønn og avansement. Medarbeiderne vil stadig vurdere denne ytelsen/belønningen fra organisasjonen mot sine egne ambisjoner og forventninger, i forhold til andre muligheter for jobb. I følge March & Simon

<sup>4</sup> <http://arbeidsoglederpsykologi.cappelendamm.no/c26906/sammendrag/vis.html?tid=27413>

(1958) vil ubalanse i belønning av utførte tjenester føre til turnover. Ansatte vurderer fordeler opp mot ulemper. Modellens høyre side inneholder ytelser og muligheter/begrensinger som ansatte i organisasjonen har, og som kan være utslagsgivende for grad av tilfredshet i jobben. På venstre side i modellen finnes muligheten for ny jobb som påvirker beslutningen om å bli i jobben eller slutte. Modellen viser at det ikke er tilfeldig for de ansatte hvilke alternativer som er tydelige for dem.

Misnøye med jobben og jobbinnholdet kan spores tilbake til om ansatte velger å søke andre jobbalternativer. Teorien fremhever betydningen av hvor lett medarbeideren oppfatter det er å gjøre et jobbskifte og hvor ønskelig det kan være å skifte jobb.

Jobbtilfredshet er den faktoren som i størst grad påvirker dette. Høyt presterende og dyktige/flinke medarbeidere har gode muligheter for annen jobb og dette påvirker turnover intensjonen. Deres beslutningsprosess har to mulige utganger:

Enten blir vedkommende i stillingen eller så slutter vedkommende (Myrland, 1983).

Modellen er en individorientert beslutningsmodell, og betrakter ikke turnover som en tilbaketrekingsprosess. Den åpner for at medarbeideren faktisk kan velge en annen strategi som for eksempel ved å justere sine forventninger i forhold til jobben, og dermed bli værende.

Forskning rundt turnover deles gjerne inn i tre ulike nivåer:

#### Individ:

Psykologiske teorier analyserer turnover på individnivå (Greve, 1992). De tar utgangspunkt i arbeidstakeres fornuft og søker forklaringene her. Studiene viser hvordan individene vurderer de forhold som kan ha betydning for turnover eller bli værende i stillingen. På individnivå er forhold som jobb tilfredsstillelse, intensjonene for å bli værende, tilhørigheten til arbeidsplassen, forpliktelse og forventninger viktig.

#### Organisasjon:

Teorier som tar utgangspunkt i at forhold i organisasjonen kan ha en sammenheng med turnover, og som søker å forklare dette, på organisasjonsnivå. Aktuelle forhold på organisasjonsnivå er blant annet arbeidstidsordninger, lønn, avansmuligheter / karrieremuligheter, medvirkningsmulighet, innflytelse samt organisasjonens rekrutteringsstrategi (Vardenær, 1999).

## Arbeidsmarked:

Studier som ønsker å forklare turnover på et arbeidsmarkedsnivå, er et nyere perspektiv som først og fremst økonomer har bidratt med (Greve, 1992). Det generelle arbeidsmarkedet gir muligheter for turnover på grunn av konjunktorene i samfunnet. Turnover er lavere i perioder med stramt arbeidsmarked enn når arbeidsmarkedet er løst (Vardenær, 1999). Turnover kan også være bestemt av arbeidstakeren som et trekk for å heve ens egen verdi på arbeidsmarkedet, karriereplanlegging osv. Det å bytte jobber er ikke ensbetydende med å forlate et dårlig ansettelsesforhold. Man kan bygge seg opp erfaring fra flere områder og organisasjoner, slik at en på sikt øker sin verdi på arbeidsmarkedet (Vardenær, 1999).

## **2.6 Ledelse og ulike roller.**

Ledelsen i en organisasjon har en sentral rolle i forhold til å medvirke til at den nyansatte forblir i organisasjonen. I følge Jacobsen og Thorsvik (2008:381) er ledelse definert slik: *Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd.*

Lederrollen kan bestå av to delvis overlappende elementer:

- Atferdsmønstret lederen utviser for å fylle sine lederforpliktelser.
- Forventninger som stilles til lederen av andre.

Disse elementene kan være sammenfallende eller i konflikt med hverandre. Eksempelvis kan det være uoverensstemmelse mellom hvordan lederen utfører sin rolle og hvilke forventninger andre stiller. Vi snakker gjerne om rolleklarhet, når det oppstår usikkerhet med hensyn til hva en leder forventes å gjøre (Jakobsen og Thorsvik, 2008).

Rollen som forhandler gjennomføres overfor myndigheter og andre, og lederen skaper troverdighet, og har makt til å forplikte organisasjonen. Ved å synliggjøre sin kompetanse og troverdighet skaper lederen trygghet hos ansatte.

God personalledelse dreier seg om å planlegge, anskaffe, utvikle, belønne og utnytte de menneskelige ressursene til verdiskapning i bedriften. Uten en langsiktig og kontinuerlig personalledelse vil virksomheten sannsynligvis tape i konkurransen om arbeidskraft med andre bedrifter (Nordhaug, 1997). Hver tredje medarbeider synes lederen sin gjør en for dårlig jobb. Grunnleggende kunnskap om hva som er god ledelse, kombinert med praktisk implementering, er veien fremover for mange.



Norske ledere er «verdensmestere» i relasjonsbasert ledelse med fokus på en rekke av de mykere ledelsesaspektene. I forhold til mer prestasjonsorienterte aspekter av ledelse er oppfattelsen langt mer kritisk opp i hierarkiet. Tre av ti ledere mener at deres egen leder har utilstrekkelig ledelseskompetanse. For mellomledere som har personalansvar, står det også ofte dårlig til med ledelseskompetansen, noe som kan forklare at så mange medarbeidere har et kritisk syn på lederen sin. Mange ledere har ikke vært i «mesterlære» og opplevd og lært hva god ledelse er, og det er ingen forskjell på om lederen er kvinne eller mann, ung eller gammel. Resultatene er interessante, fordi de gjør det tydelig at rekrutteringsgrunnlaget for gode ledere er bredt, og der ingen har fasit i forhold til hva som er god ledelse. Alle kan feile, og heller ikke på tvers av ulike sektorer er det markante forskjeller. I privat sektor er det likevel noen forskjeller fra de bransjene som klarer seg best og til bransjene i bunnen. Det er spesielt i transport- og industribedrifter at en stor del av medarbeiderne opplever lav ledelseskvalitet.

I årets EEI-undersøkelse ses det på hva de gode lederne gjør bra og dermed hvor de svake lederne kan forbedre seg. Resultatene er alarmerende. Mange ledere mangler nemlig et bredt spekter av grunnleggende lederkompetanse mener medarbeiderne.

Med score helt nede på 30 poeng på en rekke områder, har de svake lederne behov for en grunnleggende innsikt i ledelsesverktøy og praktisk implementering av disse på områder som målsetning, planlegging, kommunikasjon, feedback, medarbeiderutvikling, endringsledelse, innovasjon osv. Den store utfordringen er at vi snakker om mange ledere. Et forsiktig anslag er at ca. 100.000 norske ledere mangler den grunnleggende kunnskapen om, og trening i, hva god ledelse er. European Employee Index (EEI).

## **2.7 Funn i litteraturen som kan belyse forskningsspørsmålene**

I det følgende sammenfatter vi de viktigste funnene vi gjorde i våre litteraturstudier omkring rekruttering og som vil kunne bidra til å belyse de to forskningsspørsmålene. Vi påpeker at en godt forankret visjon og strategi må ligge til grunn for ethvert arbeide med funnene. Er de overordnede forankringene ikke godt nok på plass, og forankret i organisasjonen, vil sannsynligheten for å mislykkes med øvrige tiltakene øke betraktelig.

Tilsvarende oppsummering som i dette kapitelet vil bli gjennomført i oppsummeringen både av kapittelet som omhandler omdømme og attraktivitet, og i kapittelet der vi drøfter funn fra våre undersøkelser.

Forskningsspørsmål 1. *Hvordan kan bedrifter/bransjer jobbe med omdømme og attraktivitet?*

- Ved å rette fokus på psykisk og fysisk arbeidsmiljø.
- Ved å fokusere på arbeidstid og belønning.
- Gjennom bevisst forhold til, og arbeid med rekruttering.
- Ved å benytte seg av alle fire fasene ved rekruttering (planlegging, søk, utvelgelse og oppfølging).
- Ved fokus på fremtidige behov for kompetanse i egen organisasjon samt kompetanseplanlegging.
- Ved fokus på å rekruttere rett person til rett tid og på første forsøk.
- Ved fokus på intern opplæring.
- Gjennom fokus på å jobbe i henhold til lov og avtaleverk, inkludert aktiv bruk og involvering av tillitsvalgte, verneombud, arbeidsmiljøutvalg og så videre.
- Gjennom et bevisst og godt kommunisert system for belønning og individuell oppfølging.
- Ved å gjennomføre systematiske trivselsundersøkelser som følges opp.
- Gjennom vurdering av den enkelte medarbeiders ambisjoner og forventninger sett i forhold til bedriftens.
- Gjennom fokus på turnover på individ-, organisasjons-, og arbeidsmarkedsnivå.

Forskningsspørsmål 2. *Hvorfor og hvordan kan omdømme og attraktivitet påvirke rekruttering?*

- Hvordan organisasjonen fremstår og oppfattes kan påvirke rekrutteringen
- Gjennom det fokuset organisasjonen har på krav til fagkunnskap, behovet for ekstern rekruttering og intern opplæring.
- Hvilket fokus organisasjonen har på humankapital og betydningen av denne.
- Gjennom det fokuset organisasjonen har på utvikling av kompetansestrategi.
- Hvordan organisasjonen setter fokus på betydningen av arbeidsmiljø.
- Hvilken oppmerksomhet setter organisasjonen på om nye medarbeidere passer til organisasjons-kulturen.

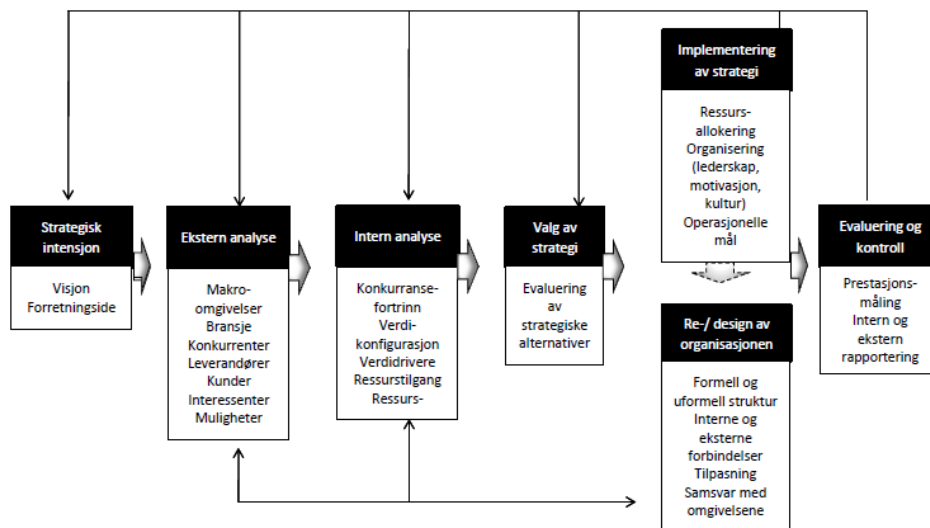
- Gjennom organisasjonens fokus på den økonomiske og omdømmemessige betydningen av trivsel i forhold til fravær og turnover.
- Har organisasjonen tilstrekkelig godt planverk og god bedriftskultur som medvirker til at den nyansatte forblir i organisasjonen.
- Gjennom å sette fokus på at god personalledelse i stor grad dreier seg om å planlegge, rekruttere, utvikle, belønne og utnytte de menneskelige ressursene.

### **3 OMDØMME, ATTRAKTIVITET OG MERKEVAREBYGGING**

I dette kapitlet skal vi se på begrepene omdømme, attraktivitet og merkevarebygging. Det er viktig å påpeke at vi gjennom vår litteraturstudie ikke vil klare å få frem alle nyanser og sammenhenger som vi ville kunne fått med en bredere anlagt litteraturstudie. En godt forankret og gjennomarbeidet visjon bidrar til å skape engasjerte og stolte medarbeidere som bevist eller ubevist bidrar til å påvirke organisasjonens omdømme i positiv retning. En tydelig visjon er, i følge Roos et al. (2010), viktig ifm omdømmebygginga i en organisasjon og har minst tre funksjoner: den skal legitimere, den skal fokusere på organisasjonens ambisjoner og den skal være motiverende for hele organisasjonen. Visjon betyr egentlig drømmesyn og står for et ønsket fremtidsbilde av organisasjonen og representerer i mange tilfeller ledelsens syn på den fremtidige utviklingen. Fremstillingen bygger på Smith og Bizzel (1991) samt Lund og Lorentzen (1992). Noe av det en håper visjonen i følge Ruegg og Gomez (1994) skal bidra til er:

- Å få mennesker i bevegelse.
- Oppmuntre ansatte, grupper og hele organisasjonen til å se etter nye løsninger og gi avkall på gamle.
- Bryte opp de daglige rutinene, spesielt i store bedrifter.
- Hjelp de ansatte til mer kreativitet og motivere dem til økt forpliktelse og mer samarbeid for å forbedre ytelsen.

Et godt strategisk arbeid vil i alle typer organisasjoner danne grunnlaget for å kunne utvikle en organisasjons attraktivitet, samt å bygge opp og opprettholde eget omdømme. (Roos et al., 2010:16) definerer begrepet strategi som: *En rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål*, og Roos et al. (2010) skisserer strategiformuleringsprosessen slik:



Figur 3.1 Strategiformuleringsprosessen (Roos et al. 2010:16).

Uten overordnet strategisk forankring, vil det være vanskelig, for ikke si umulig å utføre optimalt arbeid med egen attraktivitet og omdømme. Vi vil i vår oppgave ikke gå i dybden vedrørende strategiarbeid, men slå fast betydningen strategiarbeidet vil ha for enhver organisasjon for å forankre sitt arbeid med egen attraktivitet og omdømme.

### 3.1 Omdømme.

Begrepet omdømme er noe svært mange prater om og har fått et forhold til de siste årene. Ved å søke etter begrepet «omdømme» på Google, får man opp 1,7 millioner treff. I løpet av 2012 var det mye fokus på doping i sykkelsporten. Avsløringene av Lance Armstrong og Steffen Kjærgård ville mest sannsynlig føre til omdømmetap for idretten generelt og sykling spesielt. Ble det slik og hvor mye omdømme tapte sykkelsporten? I følge de store sportsbutikkjedene

har de aldri solgt så mye sykler som 2012- sesongen. Fokus på omdømme har økt både for private og offentlige organisasjoner (Røvik 2009), og det forskes stadig mere innenfor temaet samt at litteraturomfanget er økende.

Omdømmet til en organisasjon vil både direkte og indirekte påvirke suksessen til virksomheten. «Når man skal ta et strategisk grep om omdømmestyring, kan det være formålstjenlig å være seg bevisst de ulike teoretiske retninger som omhandler virksomhetens omdømme» (Johannessen et al., 2009:26). De teoretiske perspektivene kan i følge Johannesen et al. (2009) oppsummeres slik: Økonomiske, strategiske, markedsmessige, organisatoriske, sosiologiske og styringsmessige. For organisasjoner som skal jobbe med eget omdømme vil det være av vesentlig betydning å avklare hvilken forståelse de skal legge i de ulike perspektivene, samt avklare hvor mye vekt man skal legge på det enkelte.

Det kan synes som at det finnes svært mange oppfatninger av hva omdømme er, hva begrepet skal inneholde og hvordan det skal defineres. Ifølge Engelsk – Norsk ordbok (Berulfsen, Berulfsen 1989:369) oversettes omdømme med *Reputation eller på norsk, rykte, godt navn, anseelse eller vørnad*. Andre begreper som dukker opp ifm omdømme kan for eksempel være merkevarebygging (branding), fortellinger (storytelling) og samfunnsansvar (Corporate Social Responsibility – CSR). I følge Røvik (2009:196) bygger omdømmehåndtering på to mer eller mindre eksplisitte premisser: Den første er «*Forestillingen om at det finnes sterke sammenhenger mellom organisasjonens omdømme og dens bunnlinje*». Det andre premisset er: «*Erkjennelsen av at en organisasjons omdømme i omgivelsene – uansett hvor faktabasert det er – i betydelig grad også er resultat av sosiale fortolknings- og meningsdanningsprosesser.*» Omdømmehåndtering kan ifølge Røvik (2009:196) defineres slik: «*Tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig presentasjon av en organisasjon overfor relevante aktørgrupper i omgivelsene med sikte på å styrke disses oppfatninger av og tillit til organisasjonen*». Når en organisasjon (privat, offentlig eller frivillig) ønsker å knytte til seg medarbeidere gjennom ulike metoder/modeller, er det av stor betydning at organisasjonen har et godt omdømme.

Hovedhensikten er å tiltrekke seg gode og kvalifiserte søkere, og ikke nødvendigvis et størst mulig antall søkere (Grimsø 2005). I den forbindelse blir det viktig å sette fokus på hvordan man presenterer bedriften, aktuelle arbeidsoppgaver, krav, ønsker angående utdanning, praksis, samt vektlegging av personlige og sosiale egenskaper. Omdømme representerer ikke nødvendigvis hva vi mener vi er eller hvem vi hevder å være, men er summen av hvordan

omverdenen oppfatter oss. Det er slik at alle (bedrifter, organisasjoner, stat, regioner, kommune og enkeltpersoner) har et omdømme. Å bygge omdømme handler om å bygge verdier over tid, eller sagt med andre ord omdømmekapital. Arbeidet må forankres i forhold til hvordan omgivelsene oppfatter organisasjonen. Kort sagt handler omdømmebygging om å styre omgivelsenes forventninger samt skape positivitet.

Apeland (2007) beskriver omdømme blant annet som oppfatninger i et nettverk eller det man forbinder med organisasjonen. Videre at omdømme oppstår i krysningspunktet mellom forventninger og opplevelser, skapt av de løftene som er gitt av organisasjonen.

Fombrun (1996:72) har definert omdømme slik: «*Oppfattet inntrykk av et selskaps tilbakelagte handlinger og fremtidige utsikter som beskriver selskapets generelle appell hos alle de viktigste interessentene sammenlignet med andre ledende konkurrenter*» mens Bromley (1993:16) har følgende definisjon: «*Omdømme som summen av alle meninger uttrykt om en organisasjon*»

I følge Brønn og Ihlen (2009) er det fire perspektiver som påvirker omdømmet.

- Organisasjoner har en internt orientert forestilling om identitet.
- Man snakker om en eksternt orientert virksomhetsidentitet.
- Image.
- Hva omverden eller interessentene virkelig mener om virksomheten.

Omdømmet til en organisasjon kan være forskjellig blant ulike interessenter (kunder, brukere, arbeidssøkere, media, næringsliv, frivillige grupperinger osv). Hvorfor skal en organisasjon bruke tid og energi på å bygge opp og opprettholde et godt omdømme? I følge Apeland (2007) kan dette oppsummeres i følgende punkter: Organisasjonen får oftere grønt lys fra omgivelsene, ansatte er mer stolte og motiverte, lettere å rekruttere nye medarbeidere, omdømmevinnere får flere kunder, leverandører vil samarbeide, investorer vil kjøpe aksjer, journalister er mer vennlig innstilt, politikere er mer imøtekommende.

Dersom en organisasjon ønsker å påvirke eget omdømme må den skaffe seg kunnskap i forhold til hvem som er interessentene og hvordan disse fatter sine beslutninger. Forskning viser at fokus på omdømmebygging gir høyere score på omdømmemålinger som igjen gir høyere markedsverdi. Det er forskjell på omdømmekapital internt i organisasjonen og utenfor organisasjonen (kunder, interessenter osv). Internt vil man ha høyest mulig omdømmekapital for å ha en buffer til vanskelige tider, mens eksternt har den i langt sterkere grad form av en

fysisk størrelse i interessentenes bevissthet. Hvor mye vil omgivelsene prate varmt (positiv omdømmekapital), eventuelt kaldt (negativ omdømmekapital) i forhold til hvordan man oppfatter organisasjonen?

Det har vist seg å være utfordrende å skulle styre omdømmet mot bestemte mål. Derimot er det fornuftig, gjennom strategisk arbeid å formulere en omdømmemålsetning.

Omdømmemålsettingen skal bidra til å påvirke hvordan omgivelsene oppfatter organisasjonen.

Dersom det oppstår et problem vedrørende omdømmet skyldes det enten at virkeligheten ikke er godt nok beskrevet eller at oppfatningen er feil. Disse to; virkelighet og oppfatning, er det som regel mulig å påvirke. Organisasjonen kan forsøke å påvirke omdømmet ved å ta tak i organisasjonens egne verdiger og egen adferd (Brønn og Ihlen, 2009).

Mennesker handler ut fra egne opplevelser som igjen blir påvirket av oppfatningene man har om organisasjonen. Dersom omdømmet er svekket eller blir påvirket negativt vil det gjøre organisasjonen sårbar, og i verste fall kan støtten fra omgivelsene forsvinne helt eller delvis.

### **3.1.1 Identitet og image ift omdømme.**

Den mest optimale innfallsvinkelen for å forstå omdømme er å fokusere på identitet og image. Dette er det første steget for å bygge et godt omdømme, og følgende arbeidsdefinisjoner kan brukes:

- Identitet: Et internt orientert kjernebegrep som sier noe om profilen og verdiene som kommuniseres av en organisasjon, og de ansattes syn på dette.
- Image: Det umiddelbare inntrykket omgivelsene har av organisasjonen, noe som i sin tur danner grunnlag for omdømmet.

Begrepene er nært forbundet med hverandre, og det er to kjernesporsmål som skal drive fram prosessen med omdømmebygging: «Hvem er vi»? og «Hvem vil vi være»?

*«Hva vil vi være, som andre ikke er? Svaret på dette spørsmålet blir virksomhetens ønskede identitet»* (Johannessen et al. 2009:28). Identiteten, til en organisasjon må være forankret i organisasjonens produkter eller tjenester for å være levedyktig. Det holder ikke bare å presentere organisasjonens gode sider. En organisasjon som oppriktig ønsker å drive med omdømmebygging må være transparent i forståelsen av at man også må tørre å vise de mindre gode sidene med organisasjonen.

I følge Brønn og Ihlen (2009) er drøftingen av identitet ikke begrenset til den private sektor. Den inkluderer også frivillige organisasjoner og offentlig sektor - alt har en identitet. Giola (1998) hevder at identitet er en viktigere ingrediens i begrepet menneskelighet enn noe annet. Identitet er det som gjør en person til det han eller hun er.

Balmer og Greyser (2003) hevder at en alternativ tilnærming for å studere identitet som begrep er å tilnærme seg gjennom en tredeling som består av:

- Visuell identitet (hvilke symboler og identifikasjonssystemer vi bruker?)
- Organisasjonsidentitet (hva og hvem er vi?)
- Virksomhetsidentitet (hvem og hva vi sier at vi er?)

Den visuelle identiteten er, i følge Brønn og Ihlen (2009), det første møtet med en organisasjon og kommer til uttrykk på flere forskjellige måter. For eksempel; brevpapir, publikasjoner, emballasje, arkitektur, skilt, markedsføring og salg.

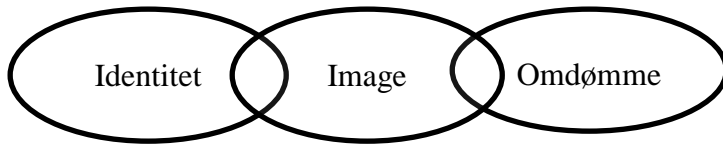
Dersom man ønsker å finne ut: Hvem er vi som organisasjon? (organisasjonsidentiteten) - er det ifølge Albert og Whetten (1985) tre forhold som er viktige:

- Organisasjonens identitet gjenspeiler det som er sentralt.
- Organisasjonens identitet gjenspeiler det som er unikt.
- Organisasjonens identitet gjenspeiler det som er varig.

Det som skal skille en organisasjon fra andre organisasjoner er det som bidrar til å gjøre organisasjonen unik. Det er vanskelig å uttrykke hva som er unikt for en organisasjon, men en viktig faktor vil være å finne hva det er som skiller den aktuelle organisasjonen fra andre sammenlignbare organisasjoner. Alle organisasjoner vil i større eller mindre grad utvikle og endre seg i løpet av en periode, og nye handlingsmønstre og kulturer som danner identitet vil oppstå. Den opprinnelige identiteten vil ikke nødvendigvis erstattes av ny identitet, men vil på sikt bidra til å utvikle identiteten, og da forhåpentligvis i en slik retning at bedriftens omdømme påvirkes i positiv retning.



Fordi en organisasjons identitet er knyttet til holdninger og meninger som menneskene innenfor organisasjonen har, regnes virksomhetskulturen for å være en viktig del av organisasjonsidentiteten (Brønn og Ihlen, 2009). Dette kan illustreres i følgende modell:



Figur 3.2 Overlapping og påvirkning (Brønn og Ihlen 2009:14).

De tre begrepene ovenfor er nært forbundet med hverandre, og modellen illustrerer hvordan begrepene overlapper hverandre og hvordan de påvirker hverandre. Image er de mentale assosiasjonene som deltakerne i en organisasjon tror at andre knytter til dem. Det hevdes av flere at image er det bildet organisasjonen ønsker omgivelsene skal ha, og da er det snakk om det interne imaget. En organisasjon har ikke bare ett image og det hevdes at det er ca like mange oppfatninger av image som organisasjonen har interessenter. Image opptrer på ulike nivåer fra service og produkttegnegenskaper til merkevare og politisk nivå. Nivåene trenger ikke være gjensidig utelukkende, og en organisasjon kan befinne seg på et eller flere nivå til like og ulike tidspunkt. Skal man oppnå optimalt image uavhengig av nivå og antall av disse må adferden være i overensstemmelse med løftene. Dersom løftene som blir gitt ikke stemmer med den adferden som blir utøvd, risikerer man negativ omtale og i verste fall negativ pressedekning og tap av omdømme.

### 3.1.2 Andre faktorer som har betydning i forhold til omdømme

#### Interessenter:

I løpet av de siste 10-15 årene har kravene til en organisasjon fra omgivelsene økt kraftig. Dette blant annet på grunn av: Krav til større åpenhet, høyere kunnskapsnivå (inkludert tilgang til og bruk av internett og sosiale medier), høyere tempo i alle lag av samfunnet, og ikke minst økte krav og forventninger ift ansvarlighet og etikk. Omgivelsene er komplekse og kan være alt fra kunder og leverandører til media og offentlig sektor og en samlebetegnelse på disse er interessenter. Roos et al. (2010:84) definerer interessenter slik: «Personer eller

*grupper som har interesse i en bedrifts eller organisasjons handlinger fordi det påvirker deres personlige mål, kalles interessenter».*

Organisasjoner som gjennom sitt strategiske arbeid har utført en god interessentanalyse og ikke minst aktivt kommuniserer med omgivelsene vil i større grad ha mulighet til å være i forkant av mulige kriser, som igjen vil styrke organisasjonen og optimalisere omdømmebyggingen.

### Storytelling:

*«Den gode strategiske fortellingen må imidlertid også peke fremover, og man må mane til innsats. Den må derfor også handle om hvordan man skal overkomme motstand og sikre suksess»* (Røvik 1999:203). Gjennom den gode fortellingen skal organisasjonen skape seg en omdømmeplattform som kan beskrives slik: Ønsket omdømme (plattformen) skal bæres av fundamentene: historie, identitet, strategi og eksisterende omdømme. Å skape en optimal plattform for omdømme-bygging handler langt på vei om å beskrive, forankre og aktivt ta i bruk en historie som er unik for virksomheten.

Dersom rykter om en organisasjon sprer seg kan de om de er negative få store og varige konsekvenser for organisasjonen både i forhold til tap av inntekt, interne konflikter og så videre. *«Rykter sprer seg via ulike informasjonsbærere, tiltrekker seg oppmerksomhet, skader, endrer maktforhold og setter følelser i sving»* (Johannessen et al., 2009:42).

Skal man lykkes med historiefortellingen må den være unik og troverdig og den må ikke bli ødelagt av rykter. Storytelling kan som strategisk verktøy utvikles gjennom følgende seks faser: posisjonering, identitetsforankring, omdømmesjekk, historieformulering, implementering og oppdatering.

En god historie er verdifull når den skrives og for eksempel benyttes på hjemmesiden og på emballasje, men har størst verdi når den oppfattes og gjenfortelles blant interessentene. Historiefortellingen til organisasjonen må være dynamisk og utvikle seg sammen med resten av organisasjonen, og må skille seg klart fra andre organisasjoner som man ønsker å bli sammenlignet med, eller som man faktisk blir sammenlignet med.

### Samfunnsansvar (Corporate Social Responsibility - CSR):

Som en del av omdømmebygginga må organisasjonen ta hensyn til at enhver organisasjon i større eller mindre grad har et samfunnsansvar, og at man gjennom måten dette utøves på,

enten kan bidra til å fremme eller hemme omdømmet og dermed både identitetsbygging, profilering og økonomiske resultater.

*«I økende grad er organisasjoners omdømme også avhengig av hvorvidt man klarer å leve opp til sterke normer i samtiden om at organisasjonen bør ta samfunnsansvar og vise utad at man gjør det» (Røvik 2009:203). Å ta samfunnsansvar handler om hva organisasjonen gjør ut over sin egen kjernevirksomhet, for å gi noe tilbake til samfunnet. «De fleste selskaper ser på utgifter som brukes til å ta samfunnsansvar, som en nødvendig forutsetning for å kunne drive forretninger fremfor en investering som vil gi avkastning (Roos et al., 2010:167). Å ta samfunnsansvar blir stadig viktigere for langt de fleste organisasjoner, og slikt ansvar kan ifølge Røvik (2009) utøves innenfor fire hovedtyper:*

- Ansvar for å maksimere økonomiske verdier.
- Lovlydighetsansvar (det å etterleve gjeldende lover).
- Det etiske ansvar (man skal handle moralsk og rettferdig).
- Det filantropiske ansvar (man skal bidra til finansiering og realisering).

Det som er viktig for å lykkes ift de fire punktene er at organisasjonen har et bevist forhold til hva den gjør og hvorfor, samt hvilken effekt den forventer av sine disponeringer. Brønn og Ihlen (2009) mener det er en del virksomheter som legger mye vekt på å skape et *inntrykk* av at organisasjonen opptrer sosialt ansvarlig, herunder yte bidrag til og inngå samarbeid med for eksempel miljøorganisasjoner. Det er forøvrig viktig å sette fokus på at dersom man bygger sitt omdømme på feil grunnlag, så kan det være mere til skade enn hjelp.

#### Kommunikasjon ift omdømme:

*«Virksomheters og enkeltpersoners omdømme er i stor grad knyttet til at de evner å kommunisere sitt omdømme på en effektiv og troverdig måte. Derfor vil kunnskap om kommunikasjon være avgjørende for omdømmeforvaltningen» (Johannessen et al., 2009:136).*

En god og åpen kommunikasjon kan bidra til at en organisasjon som fungerer godt internt, også fremstår som troverdig ift omgivelsene. Viktige punkter som i følge Brønn og Ihlen (2009) en organisasjon bør kommunisere, er å være synlig, konsistent, annerledes, åpen, ekte og mottakelig. For enhver organisasjon er det viktig å ha fokus både på den eksterne og den interne kommunikasjonen, samt å være bevisst på at god kommunikasjon er dialogbasert og toveis. Kommunikasjon er vanskelig og særlig utfordrende i skjæringspunktet mellom de ansatte og ledelsen. Dersom den interne delen ift kommunikasjon er manglende eller i verste

fall fraværende, vil det kastes bort tid med den konsekvens at positiv energi blokkeres og ukulturer samt konflikter kan og vil oppstå.

Å bygge omdømme for en organisasjon er som å bygge med byggeklosser der elementene for eksempel kan være: gode følelser, samt gjensidig tillit og respekt både internt og eksternt. En egenskap som har stor innvirkning ift atferden til individet eller organisasjonen kalles en «omdømmedriver». Denne type drivere kan man komme frem til ved å gjøre undersøkelser av sammenhenger mellom enkeltegenskaper og støttende atferd. Forskning viser at organisasjoner som selger varer og tjenester gjerne har sine omdømmedrivere innen produkter og tjenester, mens industriorganisasjoner har sine innenfor etikk, ledelse og økonomi. Et av hovedmålene bør være å styrke oppfatningene av omdømmedriverne til organisasjonen. Det viser seg at godt omdømme først og fremst bygges innenfra og at identitet er meget viktig. Identitet påvirkes for eksempel av ledelsens (eierne, styret og daglig ledelse) arbeid med strategi og bedriftskultur, men ikke minst av de inntrykk som omgivelsene har av organisasjonen.

Internt påvirkes omdømmearbeidet gjerne av kulturen i organisasjonen. Klausen (1992:27) definerer kultur slik: «*Kultur er ideer, verdier, regler og normer som et menneske overtar fra den foregående generasjonen, og som man forsøker å bringe videre - ofte noe forandret - til neste generasjon*». I enhver organisasjon vil det være mulighet for et gap mellom visjon, kultur og eksterne uttrykk. Dette er gap som det er viktig å avdekke. Ved å avdekke gapet vil en lettere kunne gjøre tiltak for å skape en sterk og helhetlig identitet.

#### Media i forhold til omdømme:

I et strategisk forankret arbeid med omdømmebygging vil ulike medier, som for eksempel aviser, sosiale medier, TV og radio, kunne spille en aktiv og ofte avgjørende rolle ift om omdømmet bygges opp eller ned. Mange ganger vil det være mulig for en organisasjon og selv time og tilrettelegge når og hvordan media skal benyttes. Andre ganger, spesielt ift kriser, er det media som legger premissene. Uavhengig av bakgrunnen for medieoppslaget er det spesielt viktig for organisasjonen å framstå troverdig og ekte. Det vil være lurt å utarbeide en mediestrategi som beskriver hvilke saker organisasjonen ønsker å få inn i hvilke medier, når og hvordan det skal skje og ikke minst hvem som skal uttale seg, spesielt ifm krisehåndtering.

I en kronikk i avisen Nordlys 1. februar 2013 skriver Kari Slaatelid: «*Mediefokus tærer kraftig på kreftene til dem som er involverte. Derfor er det interessant å se på media sin rolle*

*i eskaleringen av nettopp konflikter». Videre skriver hun «Krisen er med andre ord et faktum, når en maktfaktor definerer det som en krise. Og som vi vet er media en maktfaktor».*

### Risiko ift omdømme:

Risiko er en faktor alle organisasjoner må forholde seg til, og ifølge Brønn og Ihlen (2009) er det identifisert fem risikoområder:

1. Operasjonell risiko (forretningspraksis eller hvordan produkter og tjenester selges).
2. Kapitalrisiko (investeringsvalg).
3. Finansiell risiko (regnskap, skattlegging osv).
4. Sosial risiko (dersom det organisasjonen driver med kan ha skadelig virkning i samfunnet).
5. Immateriell risiko (ansatte, databaser, merkevarer osv).

I tillegg til de fem risikofaktorene har vi omdømmerisiko som Scott og Walsham (2005:311) definerer slik: *«Muligheten for at konsekvenser av handlinger eller hendelser gir negative assosiasjoner til en organisasjon på områder som betyr noe for folk».*

Hvordan den enkelte organisasjon håndterer de ulike elementene vil i stor grad avhenge av hvilken risikoovers man har (dette påvirkes ikke bare av kulturen i bedriften, men også av individet/individene som skal fatte beslutningen).

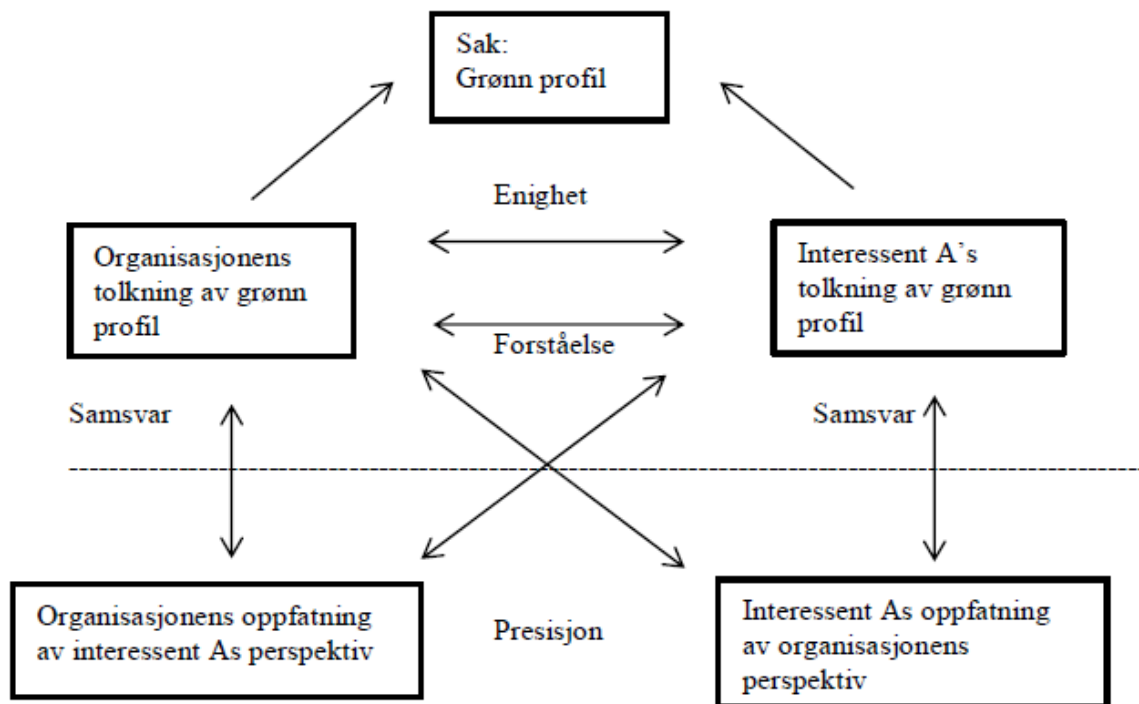
Kort sagt handler styring av omdømmerisiko om å være forberedt på, og ikke minst fange opp og respondere på verdi- og atferdsendringer blant interessentene. Å skulle forsøke å styre omdømmerisiko er vanskelig. Imidlertid finnes det en modell som har vært brukt i forbindelse med omdømmerisikostyring og som i følge Brønn og Ihlen (2009) kalles for Issues Management (IM). Modellen kan brukes til å identifisere trender, problemer, tema eller diskusjoner som på lang sikt kan være muligheter eller trusler. IM- modellen er en sirkulær prosess som pågår fram til at organisasjonen lykkes (eventuelt ikke lykkes) med å nå sine mål, og prosessen innebærer at endring i ett ledd i systemet påvirker og påvirkes av hendelser i andre ledd. Et godt opparbeidet og innarbeidet omdømme fungerer som en buffer i tilfelle krise. Dersom en organisasjon har god omdømmekapital vil den ha bedre forutsetninger for å reise seg raskt igjen etter en krise. Det vil alltid lønne seg å være åpen, tilgjengelig og ærlig i tilfelle krise. Ved å forberede seg, utarbeide gode planer og ikke minst øve på kriser kan skadene reduseres betraktelig dersom krise oppstår.

I en artikkel i E24 i 2009 viser Leslie Gaines-Ross i kommunikasjonsselskapet Burson-Marsteller til Tine Norske meieriers mediehåndtering av eget forsøk på å presse Synnøve Finden ut av ICA. I forbindelse med denne saken uttalte konserndirektør Bjørg Bruset i Tine: «Vi hadde et meget godt omdømme i utgangspunktet, derfor ble fallet enda større.»

Det er vanskelig å fastslå betydningen og omfanget av omdømmetap. Det kan synes som at jo bedre omdømme en organisasjon har før et omdømmetap, jo mindre blir tapet, og jo fortere kan man være tilbake ved utgangspunktet.

### 3.1.3 Hvordan måle identitet, image og omdømme?

Brønn og Ihlen (2009) viser til noen metoder for måling av identitet, image og omdømme, og en metode de trekker fram er Koorienteringsmetoden:



Figur 3.3 Koorienteringsmetoden (Brønn og Ihlen 2009:131).

Metoden er en tolking av hva som kommuniseres ut fra hva som mottas og enigheten og forståelsen av dette. I tillegg må det være en presisering av kommunikasjonen. Er der enighet og forståelse om hva organisasjonen kommuniserer og samsvarer dette med interessentenes oppfatning?

En alternativ innfallsvinkel til koorientering er følgende fire tilstander:

- Ekte enighet (samme forståelse, samme syn og samme vurdering av en sak).
- Uenighet (partene har ulike syn på en sak og er klar over forskjellene seg i mellom).
- Falsk enighet (når organisasjonen *tror* at interessentene er enige med den, men likevel ikke er det).
- Falsk konflikt (når partene tror at de er uenige, mens de faktisk er enige).

Måling av de fire tilstandene gjøres i rekkefølgen: identitet, image og omdømme. Ved måling av identitet starter man med organisasjonsidentiteten – hvem er vi? Deretter virksomhetsidentiteten – hvem eller hva vi forteller andre at vi er.

Brønn og Ihlen (2009) nevner flere forskjellige metoder for å måle imaget, som i grove trekk deles opp i en kvantitativ metode, som kalles holdningsskala og later til å være den best kjente og mest brukte metoden for internevaluering, og seks kvalitative metoder basert på diskusjoner og intervjuer. I følge Brønn og Ihlen (2009) har Berens og van Riel (2004) identifisert tre begrepsmessige retninger som brukes ved måling av omdømme:

- *Sosiale forventninger*- hvordan ulike interessegrupper forventer at organisasjonen skal opptre.
- *Organisasjonens personlighet*- menneskelige særtrekk som brukes som metafor for å beskrive atferd.
- *Tillit*- forutsigbarhet i atferden til sosiale aktører, i vårt tilfelle organisasjoner.

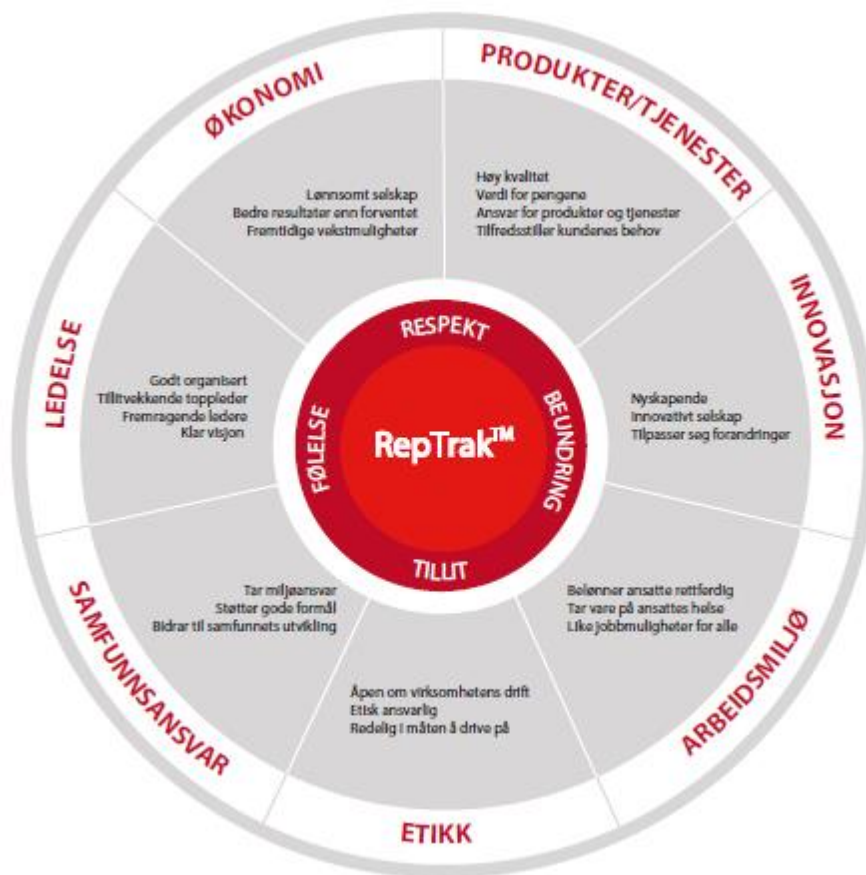
Dersom organisasjonen forankrer og gjennomfører sine målinger som en del av det strategiske arbeidet skaffer den seg mulighet til å sammenligne seg med de organisasjonene man ønsker. Et slikt arbeid vil også tydeliggjøre hvilke mål man har god kontroll på og hvilke det må jobbes mer med.

Når det gjelder måling av sosiale forventninger er det i følge Brønn og Ihlen (2009) utviklet to omfattende instrumenter som organisasjoner kan kjøpe; Rep Trak og TRI\*M. Rep Trak ble først benyttet i Norge i 2003 under navnet «Reputation Quotient», og er basert på følgende sju dimensjoner:

- *Innovasjon*- nyskapende og har rask tilpasning til endringer.
- *Etikk*- åpen, gjennomsiktig, ansvarlig, redelig.
- *Samfunnsansvar*- ovenfor miljø, støtter gode saker.

- *Produkter og tjenester*- høy kvalitet, valuta for pengene.
- *Økonomiske resultater*- lønnsomhet, vekstmuligheter.
- *Lederskap*- fremragende, klar visjon, velorganisert.
- *Arbeidsmiljø*- rettferdig belønning, personalvelferd, like muligheter.

I følge Brønn og Ihlen (2009), kan resultatene variere fra sektor til sektor, men mye tyder på at de selskapene som har det beste omdømmet, gjør det godt i målinger av alle de syv dimensjonene, og RepTrak faktorene kan illustreres i følgende modell:



Figur 3.4 RepTrack- faktorer som påvirker omdømme. Kilde: Reputation Institute (Brønn og Ihlen 2009:91)

Dersom organisasjonen ikke kan måle omdømmet, kan man heller ikke påvirke styringa av det. Ønsker organisasjonen å gjøre målinger må interessegrupper defineres, samt at metode for datainnsamling utvikles og kvalitetssikres. Ved å gjennomføre en godt forankret prosess kan omdømmeanalysen brukes til å bygge en mer solid omdømmeplattform, som i sin tid kan bidra til optimal kommunikasjon, ønsket atferd og optimal avkastning på kapitalen. Følgende



tre forhold er ifølge Brønn og Ihlen (2009) viktige (disse er forøvrig gjensidig avhengige av hverandre):

- Identitet: hvem er vi?
- Atferd: hva gjør vi?
- Kommunikasjon: hva sier vi?

### **3.2 Attraktivitet og merkevarebygging**

Gjennom de siste tiårene har forskning og praktiske erfaringer vist at der arbeidstakere tidligere var avhengig av arbeidsgiveren, så er det nå langt på veg slik at det er motsatt. Mange yrker er blitt så kompetanseintensive at man er avhengig av medarbeidere med helt spesielle og ofte personlig kompetanse. Dette kombinert med en globalisering av arbeidsmarkedet gjør at potensielle arbeidstakere står i en helt annen posisjon når de skal velge sin fremtidige arbeidsgiver. Forenklet kan det oppsummeres med at utviklingen har gått fra arbeidsgivers marked til arbeidstakers marked.

Barney (1991) hevder at evnen til å utvikle seg til en attraktiv arbeidsgiver skjer gjennom et bevisst arbeid med egen merkevarebygging (employer brand). Dagens fremvoksende trender viser at utdanningsnivået i befolkninga stiger, samtidig med at barnekullene stadig blir mindre og antallet pensjonister øker. Parallelt med dette har behovet for ansatte med et høyt kompetansenivå medført at man har vært nødt til å skifte fokus.

I kunnskapsintensive og servicefokuserte næringer settes det stadig større fokus på å utvikle positive assosiasjoner til seg selv som en potensiell og attraktiv arbeidsgiver. I følge Ambler og Barrow (1996) har den store etterspørselen etter rett og kompetent arbeidskraft medført at nåværende og potensielt nye arbeidstakere har langt større muligheter til å stille krav i forhold til individuell tilpasning. Den sterke posisjonen velkvalifiserte arbeidstakere har gjør det svært viktig å rette spesielt stort fokus på rekrutteringen av nye arbeidstakere, samt å ta vare på den eksisterende. Kuvaas (2008) hevder at kunnskapsmedarbeidere ofte er vanskelige både å trekke til seg og erstatte. Ambler og Barrow (1996) i sin forskning på begrepet «employer branding» hevder at mennesker er en organisasjons viktigste ressurs, mens en organisasjons merkevarer kan sees på som en viktig eiendel. «Employer branding» er definert på ulike måter, der Lloyd (2002:65) gir følgende definisjon: «*The sum of a company's efforts to communicate to existing and prospective staff that it is a desirable place to work!*»

Definisjonen kan tolkes dit hen at et sterkt employer brand påvirker den arbeidssøkende sine forventninger positivt. En slik situasjon kan føre til at organisasjonen både mottar flere og ikke minst bedre kvalifiserte søkere til de stillingene de til enhver tid lyser ut. Ifølge Dell et al. (2001) vil employer brand utvikle identiteten til organisasjonen som arbeidsgiver, gjennom at merket danner et inntrykk av organisasjonens verdier og holdninger tilknyttet det å gjøre seg attraktiv.

En organisasjon med sterkt employer brand vil som arbeidsgiver utvikle et image som skiller seg fra konkurrentene, og dermed viser man evne til å være en attraktiv organisasjon som mange ønsker å jobbe for. Et godt utviklet og forankret employer brand vil ifølge Parment og Dyhre (2009) hjelpe en organisasjon til å posisjonere seg som en attraktiv arbeidsgiver ovenfor sine målgrupper både internt og eksternt, og derigjennom tiltrekke seg og beholde rett og god arbeidskraft. Arbeidskraft som på sin side kan bidra til å gjøre virksomheten unik og umulig og kopiere for konkurrentene.

Det er ikke enkelt å gi en klar definisjon på begrepet arbeidsgiverattraktivitet. Berthon et al. (2005:153) beskriver begrepet slik: «*The sum of a company`s efforts to communicate to existing and prospective staff that it is a desirable place to work*» Forskning viser at mengden kriterier som stilles til en attraktiv arbeidsgiver vokser, på grunn av at nåværende og potensielt nye arbeidstakere stadig stiller større krav. I følge Universum, HR Norge (2005) tar ikke lengere arbeidstakere til takke med en hvilken som helst jobb. Betydningen av hvilken organisasjon man jobber for og hvordan denne forvalter sitt verdisyn, sin ledelses- og organisasjonskultur, samt hvor kunnskapsrike og inspirerende øvrige medarbeidere er, viser seg å være viktige elementer ved valg av arbeidsgiver. De fleste definisjoner av merkevarebygging legger vekt på at det handler om å rendyrke og holde frem det unike ved et produkt, eller en virksomhet med sikte på å oppnå konkurransemessige fortrinn. Det finnes mange definisjoner av begrepet merkevare, og Kotler (1991:34) definerer det slik: «*Et navn, et begrep, et symbol, en design, eller en kombinasjon av dette, som har som intensjon å identifisere varer og tjenester gitt av en selger eller grupper av selgere, men også utviklet for å differensiere varer og tjenester fra sine konkurrenter.*»

Det er både fornuftig og riktig å bruke enkelt elementer fra merkevarebygging ifm omdømmebygging som for eksempel å bygge gode relasjoner mellom forbruker og produkt. Omdømmebygging vil være med på å bygge gode oppfatninger av selskapet bak merkevaren. Med dette som bakgrunn kan vi utlede at en merkevare «eies» av organisasjonen, mens

omdømmet ikke gjør det. Interessentene «eier» omdømmet til organisasjonen, og de kan bidra til å bygge opp eller rive ned omdømmet. I følge Aaker (1992) sees merkevarer ofte på som en av organisasjonens mest verdifulle eiendeler.

Davies (2007) hevder at et merke utvikles for å skulle kunne øke et produkt eller en organisasjon sin totale verdi gjennom deres økende mulighet for differensiering, utvikling av lojalitet, tilfredsstillelse av ønsker og behov, samt økende mulighet for å utvikle en følelsesmessig tiltrekning mellom merket og mottakerne. Merkevarebygging skal øke ulike interessenters tilknytning til selskapets merke(er) gjennom å utvikle verdier utover konkrete produkter. Det er et mål at merket skal bygge psykologiske verdier (added value). En upåvirket part vil vurdere et merke som mere verdifullt enn andre, og et merkes samlede vurderte verdi kalles brand equity, og påstås å være det som genererer noe ekstra til et produkt, på bakgrunn av merket og den symboliserte identiteten (Doyle 2002).

### **3.2.1 Arbeidsgivers merkevarebygging (employer branding)**

Begrepet Employer branding vil kunne passe inn mellom fagene markedsføring/branding og human resource management. I 1996 publiserte Ambler og Barrow en artikkel for å vise nytten av employer branding som begrep, Samtidig som de ønsket å vise sammenhengen mellom employer branding og human resource management. Gjennom sitt arbeid fant Ambler og Barrow klare indikasjoner på at det å jobbe med merkevarebygging i organisasjoner var relevant også i sammenheng med HR-aktiviteter. Employer branding handler om å utvikle kunnskap for videre forming av et uttrykk som indirekte kommuniserer til aktuelle arbeidstakere at organisasjonen gir inntrykk av å være en god arbeidsgiver. I følge Sullivan (1999) benytter mange bedrifter merkevarebygging til å knytte utviklinga av et ønsket image i forhold til egne produkter. Ved å bruke ulike metoder fra markedsføring og branding kan organisasjonen skape et bilde som gjør at aktuelle jobbsøkere ønsker å jobbe nettopp i denne organisasjonen. Ambler og Barrow (1996) fastslo at et godt utviklet employer brand kan gi arbeidsgivere de samme fordelene i konkurransen om de beste medarbeiderne som et produkt brand kan gi i forhold til mulige kunder. Medarbeidere mottar økonomiske fordeler gjennom lønn og øvrige økonomiske ytelser, mens de følelsesmessige fordelene et godt employer brand kan gi, har potensiale for å gi medarbeiderne en følelse av prestisje/ status eller spesiell tilhørighet til den konkrete bedriften.

Gjennom at arbeidsgiver har fokus på merkevarebygging kan bedriften trekke til seg og ikke minst beholde arbeidskraft med unike evner og kompetanse. I følge Barney (1991) kan dette gjøre at en organisasjon utvikler varige og bærekraftige konkurransefortrinn.

Tilgangen til høyt kvalifiserte medarbeidere er for langt de fleste organisasjoner en knapphetsfaktor. Muligheten for en organisasjon til å rekruttere relevant og nok kompetanse vil i årene som kommer vil bli mere utfordrende. Ewing mfl (2002), understreker at for å lykkes med rekruttering av arbeidstakere med relevant kompetanse og evner, er organisasjonen nødt til å rette fokus på å styrke sitt employer brand.

Employer branding dreier seg i all hovedsak om arbeidsgiveres fremstilling av egne fortrinn og hva de ønsker å tilby aktuelle medarbeidere. Aaker (1992) hevder at identitetsutvikling må foregå rundt konsistent og integrert kommunikasjon, slik at image og identitet står i forhold til hverandre. Totalt sett skal merkevarebygginga forankres i en sterk relasjon mellom merkevaren og arbeidstakeren slik at han eller hun får et forhold til merket og dermed øker sannsynligheten for å takke ja til jobb i organisasjonen, samt reduserer sannsynligheten for å bytte arbeidsgiver. I følge Ambler og Barrow (1996) vil et employer brand aldri vokse seg sterkt uten at det også er et internt fokus på å sikre gjennomføringen av de fordelene man har lovet sine potensielle arbeidstakere.

Gronroos (1990) påpeker at eksisterende arbeidstakere skal behandles som kunder, og at alle kunder skal behandles som et medlem av selskapet. Merkevareteorien hevder på et generelt grunnlag at en sterk merkevareverdi bygger på kompetanse og bevissthet omkring merkenavnet, forventet kvalitet og fordeler tilknyttet merket. I følge Ambler og Barrow (1996) avhenger verdien av et employer brand av potensielle og nåværende arbeidstakeres syn på de fordelene arbeidsgiveren kan tilby, samt arbeidsgiverens evne til å levere det de lover og evnen til å skille seg ut fra andre arbeidsgivere. I følge Dell et al. (2001) er branding en godt utviklet del av arbeidet med en organisasjons markedsstrategi. Det viser seg for eksempel at «employer branding» og «corporate branding» har et internt avhengighetsforhold til hverandre (Davies 2007). God bruk av brands gjøres ved å skille seg fra konkurrentene for eksempel gjennom egen selskapskultur, og egne strategiske valg. Et produkt brand kobles direkte mot et produkt eller produkter som er ment for en spesifikk målgruppe. I følge Sullivan (2004) kan sterke produkt brands bidra til at bedriften blir en attraktiv arbeidsgiver. Han påpeker også at evnen til å gjøre seg attraktiv for arbeidstakere og i større grad lykkes med rekruttering av ansatte med høy kompetanse, på sikt vil gi en økende kvalitet til

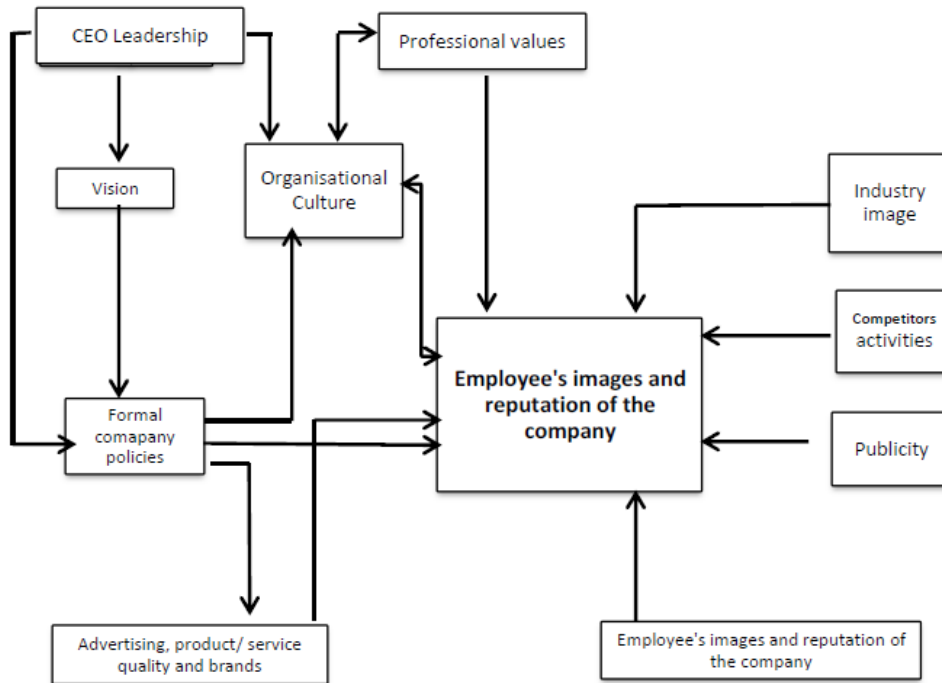
sluttproduktet. Ulike typer brands har flere likhetstrekk som begrunner forskeres valg omkring å bruke et felles teoretisk rammeverk til forklaring og forståelse av ulike brands.

Davies (2007) hevder at ulike assosiasjoner samlet sett vil utgjøre organisasjonens totale «brand image». Supphellen (2000) ser på brand image som et sett med assosiasjoner koblet til et merkenavn. Med dette som bakgrunn kan vi med stor grad av sikkerhet antyde at brand image er de forventningene man har til et merke, og da i relasjon til funksjonelle, økonomisk og psykologiske forventninger. I følge Keller (1993) vil positiv brand image øke muligheten til å bli et «brand of choice», som vil redusere konkurrentenes påvirkningsevne og øke mottakerens lojalitet. Det vil være de samlede oppfatningene som danner den totale brand image.

Dersom bedriften har som mål å lykkes med employer branding må den skape et samsvar mellom arbeidstakere, arbeidssøkere og arbeidsgiveres gjensidige forventninger til hverandre (Amble, 2007). Hvorvidt en organisasjon fremstår attraktiv vil i sterk grad avhenge av om organisasjonen klarer å fremstå som tydelig og populær. Som vi har sett avgjøres omdømmet av organisasjonens evne til å bygge egen merkevare gjennom forventninger.

Dell et al. (2001) hevder at jo flinkere en organisasjon er til å utvikle et troverdig employer brand, jo sterkere blir organisasjonens konkurransekraft i forhold til konkurrentene.

Dowling (1994) har utviklet en modell som viser de særegne variablene som påvirker nåværende og aktuelle arbeidstakeres assosiasjoner i forhold til en organisasjons image og rykte.



Figur 3.5 Assosiasjoner i forhold til image og rykte (Dowling 1994)

I tillegg til variablene i modellen, hevdet Dowling (1994) at det er flere variabler enn de som modellen viser, som kan påvirke utviklinga av employer image. Dowling anbefalte potensielle arbeidsgivere å beholde og rekruttere kompetente medarbeidere, samt å styrke sin employer image gjennom å rette fokus mot:

- Organisatoriske egenskaper (størrelse, teknologi, innovasjonsevne og arbeidskraft)
- Organisasjonens evne til å svare på henvendelser fra kunder.
- Interessentgruppene, gjennom viktigheten av å vurdere rasjonell eller, psykologisk tiltrekning.
- Konsekvenser av å bli assosiert med den aktuelle organisasjonen (her spiller miljø- og samfunnsorientering en viktig rolle).
- Kundegrupper og derigjennom typer av brukere, størrelsen på kundegruppen og hvilken påvirkningskraft dette vil ha.
- Geografi (lokalt, versus regional versus globalt).
- Konkurrenter og selskapets posisjon i markedet.
- Organisasjonens evne til å bygge relasjoner og tilhørighet til egne kunder.

Backhaus og Tikoo (2004), hevdet at potensielle arbeidstakere vil utvikle sin employer brand image på bakgrunn av sine meninger og holdninger om ulike arbeidsgiverne, som igjen er et produkt av forskjellige arbeidsgiveres arbeid med employer branding. Økonomiske, funksjonelle, og psykososiale faktorer vil skape assosiasjoner og derigjennom positive eller negative forventninger som er og vil kunne bli en sterk medvirkende årsak til om en arbeidsgiver lykkes med sitt rekrutteringsarbeid. Det er viktig å merke seg at variabler som lønn, firmabil, ulike bonusordninger, telefon og ulike forventninger knyttet til organisasjonen bare er noen av de variablene som utvikler assosiasjoner hos mulige arbeidssøkere.

Dersom det er avvik mellom de assosiasjonene en arbeidstaker har til en arbeidsgiver og til det som fremstår som den optimale arbeidsgiveren, bør organisasjonen sette i gang tiltak som bidrar til at employer brand utvikles i den retning man som organisasjon ønsker å bli assosiert med (Backhaus og Tikoo, 2004). Det kan altså virke som at aktuelle arbeidstakere sammenligner organisasjonens employer brand image med sine egne verdier, ønsker og ikke minst behov. Backhaus og Tikoo (2004) hevder at desto tettere sammenheng det er mellom arbeidsgiverens og arbeidstakerens verdier, desto større mulighet er det for at arbeidstakeren føler en tiltrekning til arbeidsgiveren.

### **3.2.2 Tilleggsverdier (added value)**

Hvorvidt et merke har evne til å symbolisere tilleggsverdier avhenger av hvor flink organisasjonen er til å utvikle et sterkt brand image. Doyle (2002) peker på fem tiltak som vil bidra til å øke verdien av en merkevare:

- *Tidligere erfaring og opplevelser:* En merkevare vil øke sin verdi dersom den evner å opptre positivt over lengere tid. Gode opplevelser vil danne positive assosiasjoner.
- *Assosiasjoner til brukere:* Merkevarer utvikler en image tilknyttet de personene som bruker og er en del av merkevaren. Å benytte kjente personer for assosiasjonsutvikling er vanlig.
- *Forventninger om brukseffekt:* Man ser tydelig at dersom forbrukere har en sterk tro på at en merkevare skal samsvare med deres preferanser, så gjør det ofte også det.
- *Merket/ merkenavnets utseende:* Design og symbolbruk påvirker synet på merkevaren.
- *Produsentens navn og rykte:* Positive og sterke selskapsnavn kan i kraft av seg selv bidra til å utvikle sterke assosiasjoner til selve merkevaren.

### 3.2.3 Arbeidstakerne sine assosiasjoner

Før i tiden var det langt på veg økonomiske goder som avgjorde valget av arbeidsgiver, men i senere tid viser det seg at valget i langt større grad baserer seg på symboler og psykososial tiltrekning. Rent funksjonelt kan det virke som at forskjellene mellom arbeidsgivere reduseres, og i følge Lievens og Highhouse (2003) er det blitt vanskeligere å skille seg ut i forhold til funksjonelle variabler. Det kan synes som at dersom organisasjoner har et bevisst forhold til oppbygning av symbolske verdier vil det skape bedre resultat enn variabler som lønn og bonus. Kampen om arbeidskraften kan synes å være et av næringslivets vanskeligste elementer å lykkes med. Det kan virke som at de assosiasjoner arbeidstakere har til en organisasjon vil være av vesentlig betydning når de skal velge arbeidsgiver.

Gjennom forskning er det fastslått at det ikke lenger er slik at arbeidstakere inngår livslange lojale arbeidskontrakter med en arbeidsgiver. I følge Nordhaug (1999) viser det seg at ca en fjerdedel av økonomistudenter vil bytte jobb allerede etter to år. Det kan synes som at yngre mennesker inngår kortere arbeidsavtaler der hensikten er å realisere seg selv og utvikle sin karriere. Nordhaug (1999) har gått så langt som å kalle dagens unge for kompetansekapitalister og kompetanseselgere fremfor arbeidstakere.

I følge Dyhre (2007) vil flere ha arbeid som lar seg kombinere med egne fritidsaktiviteter, og ikke minst arbeidsgivere som den enkelte kan assosiere med et positivt verdigrunnlag. Det kan altså virke som at økonomisk belønning som hovedmotivasjon er på tur bort til fordel for felles verdigrunnlag og et meningsfylt arbeid.

Berthon et al. (2005) hevdet at det ville være nyttig å vurdere arbeidstakeres assosiasjoner til fem dimensjoner tilknyttet arbeidsgiverattraktivitet:

- *Interest value:* Vurderer om enkeltpersoner assosierer
- arbeidsgiveren som attraktiv basert på en vurdering omkring et attraktivt arbeidsmiljø, de den enkelte får utnytte egne evner og anlegg.
- *Social value:* Vurderer om individet assosierer arbeidsgiver som attraktiv basert på samarbeid, teamfølelse, godt arbeidsmiljø og gode mellommenneskelige relasjoner.
- *Economic value:* Vurderer i hvor stor grad assosiasjoner omkring belønning (materiell og immateriell), jobbsikkerhet og organisasjonens interne karrieremuligheter er viktige for arbeidstakeres vurdering av hvorvidt en arbeidsgiver er attraktiv.



- *Development value:* Vurderer i hvor stor grad arbeidstakeren vektlegger arbeidsgiverens evne til å tilby faglig og personlig utvikling som igjen vil kunne virke karriere fremmende.
- *Application value:* Er viktig i konkurransen om å bli ansett som en attraktiv arbeidsgiver. Her fremkommer organisasjonens evne til å bli ansett som kundevennlig og etisk stabil. I denne dimensjonen vurderes også om organisasjonen anser det for viktig å la medarbeiderne benytte sin kunnskap for å lære opp andre.

### 3.2.4 Hva undersøkelser hevder vil påvirke arbeidstakeres valg av arbeidsgiver?

Åteg et al. (2004) identifiserte på vegne av det Svenske Arbeidslivsinstituttet tre hovedelementer som viste seg å påvirke employer image, og derigjennom innvirket positivt på organisasjoners attraktivitet som arbeidsgiver.

- *Attraktivt arbeidsinnhold:* Å bli assosiert til å være en arbeidsgiver med fokus på riktig arbeidstakt, fysisk aktivitet, handlingsfrihet, mulighet for praktisk og/eller teoretisk arbeid, samt mulighet for variasjon og fleksibilitet i arbeidet er alle vesentlige variabler.
- *Arbeidstilfredsstillelse:* Arbeidstaker på sin side må assosiere arbeidsgiveren med at denne har tilbud om arbeidsoppgaver av meningsfylt og utviklende art. Arbeidsgiver og de arbeidsoppgavene denne er villig og i stand til å tilby må av arbeidstakere bli sett på som ettertraktet inkludert å gi erkjennelse, samt at arbeidstakeren får mulighet til å se resultater av sitt arbeid.
- *Attraktive arbeidsforhold:* Dette avgjøres langt på veg av struktur. Vesentlige variabler for å bli sett på som en attraktiv arbeidsgiver er medarbeidernes muligheter for sosial kontakt, relasjoner, konkurransedyktige strategier, fysisk arbeidsmiljø osv.

I overkant av 2200 studenter ble gjennom en studie utført av Universum (2005) oppfordret til å forklare hvilke variabler som er avgjørende for nyutdannedes valg av arbeidsgiver. De tre hovedelementene ovenfor inkludert underelementer av disse synes å støtte opp om funnene i studien til Universum. Studien viser at arbeidsinnhold er viktig for valg av arbeidsgiver. Av respondentene hevdet 62 % at arbeid med nye og utfordrende oppgaver var vesentlig i forbindelse med valget av arbeidsgiver. Fleksible arbeidstidsordninger og muligheten til påvirkning av egen arbeidstid var også vesentlig. Undersøkelsen viste at 41 % av de spurte mente at et balansert forhold mellom karriere og privatliv var en viktig faktor for valg av

arbeidssted. Det var 33 % som hevdet at forholdet til utvikling av god privatøkonomi var avgjørende for valg av arbeidsplass. Her ser vi at det er samsvar mellom den svenske undersøkelsen og arbeidet til Åteg mfl der den svenske undersøkelsen i forbindelse med arbeidstilfredshet viser at tilbakemeldinger i form av økt mulighet for belønning var en viktig variabel. I den Svenske studien var det 55 % som ønsket betalt overtid, mens 49 % anså en fordelaktig pensjonsplan som vesentlig. På den andre siden var det 47 % som ønsket overtid kompensert med fritid. Undersøkelsen viste at arbeidsgivere som ønsker å fremstå attraktivt må tilby en kombinasjon av belønninger i skjæringspunktet mellom rent økonomiske og mere sosialt tilpassede belønningsformer. European Employee Index er en undersøkelse som ble gjennomført på 25 000 arbeidstakere og som synliggjør mange av de samme funnene som i de to undersøkelsene nevnt ovenfor. Av de spurte i denne undersøkelsen hevdet 63 % at utvikling på et faglig og personlig plan er vesentlig for arbeidsgleden og motivasjonen for å arbeide for en bestemt arbeidsgiver. I undersøkelsen hevdet så mange som 71 % at lønns- og ansettelsesforhold var avgjørende, mens 73 % mente at egen totale oppfatning av arbeidssituasjonen var avgjørende for egen oppfatning av aktuelle arbeidsgivere som attraktiv (Ennova/HR Norge 2009).

### **3.2.5 Ulikheter i forståelsen av arbeidsgiverattraktivitet**

Forskning viser at det er viktig for en arbeidsgivers utvikling av positive assosiasjoner og dermed et sterk employer brand image, å sikre en sterk arbeidsgiverattraktivitet. Utviklingen av assosiasjoner må gjøres på bakgrunn av reelle variabler som bidrar til å gjøre en arbeidsgiver attraktiv. Arbeidsgivers forståelse av nåværende og mulige arbeidssøkeres krav, forventninger og ønsker vil være av avgjørende betydning for om man blir ansett som attraktiv. Amble (2007) påviste at kompetansen hos organisasjoner i forhold til arbeidstakeres oppfatning av den optimale arbeidsgiver var for svake. Undersøkelsen hevdet at organisasjoner i for liten grad hadde kompetanse i forhold til hva arbeidstakere i realiteten ønsket seg når de vurderte hvilken arbeidsgiver de skulle takke ja til. Det viste seg at ulikhetene mellom arbeidsgivers konkrete tilbud og arbeidssøkers forventninger var størst i forhold til økonomiske forhold, fleksibilitet i forhold til arbeidstid, karriere- og faglig utvikling. Amble sin undersøkelse underbygger hva Parment og Dyhre (2009) konkluderte med i forhold til at utfordringen knyttet til kommunikasjon av forventninger og verdier ofte er knyttet til employer branding. Alvik (2007) hevder at det er avgjørende for troverdigheten til

et employer brand at det ikke utvikles gap mellom de ansattes forventninger til arbeidsgiveren og deres reelle oppfatning.

### **3.3 Funn i litteraturen som kan belyse forskningsspørsmålene**

Som for kapittel to vil vi sammenfatte de viktigste funnen fra litteraturen vedrørende begrepene omdømme og attraktivitet. Som nevnt vil det overordnede fokuset på og arbeidet med visjon og strategi være avgjørende for hvor vellykket arbeidet med omdømme og attraktivitet vil kunne bli. Begrepene omdømme og attraktivitet er komplekse. Det vil for å lykkes være viktig at den enkelte organisasjon avklarer hva man skal legge i begrepene, og at man sørger for og skape bred forståelse for og vilje til og arbeide med dette i hele organisasjonen.

Forskningsspørsmål 1. *Hvordan kan bedrifter/bransjer jobbe med omdømme og attraktivitet?*

- Ved fokus på identitet (internt orientert kjernebegrep) og image (omgivelsenes umiddelbare inntrykk av organisasjonen).
- Gjennom god og åpen kommunikasjon (kan bidra til at organisasjonen fungerer bedre internt, og fremstår troverdig i forhold til omgivelsene).
- Ved fokus på at yrkeslivet er blitt så kompetanseintensive og globalisert at arbeidstakere i langt sterkere grad fritt kan velge mellom arbeidsgivere.
- Gjennom å vise arbeidstakere at det er prestisje og/eller status å jobbe i den aktuelle organisasjonen.
- Ved fokus på merkevarebygging kan bedrifter trekke til seg og beholde arbeidskraft med unike evner og kompetanse.
- Ved at arbeidstakere blir involvert også ut over eget arbeid, og at de får mulighet til å se resultatene av eget arbeid.
- Ved at organisasjonen klarer å fortelle gode historier om seg selv både internt og eksternt.
- Ved å tilrettelegge det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet.
- Ved å ta samfunnsansvar både innenfor egne kjerneområder, men også i forhold til andre dagsaktuelle tema.
- Gjennom fokus på bedriftskultur og gode mediestrategier som bidrar til å synliggjøre organisasjonen.

Forskningsspørsmål 2. *Hvorfor og hvordan kan omdømme og attraktivitet påvirke rekruttering?*

- Vil kunne påvirke rekrutteringen dersom identiteten og omdømmet til en organisasjon er svakt eller blir svekket
- Vil kunne påvirke rekrutteringen dersom organisasjoner ikke klarer å skille seg ut fra andre sammenlignbare organisasjoner.
- Om organisasjonen fremstår åpen om den oppfattes å følge opp forventninger i forhold til ansvarlighet, etikk samt det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet.
- Dersom rykter (negative eller positive) får spre seg.
- Ved at man enten klarer eller ikke klarer å leve opp til normer og forventninger.
- Dersom potensielle arbeidstakere oppfatter at organisasjonen har god eller dårlig bedriftskultur, og om organisasjonen oppfattes å tilby attraktivt arbeidsinnhold.
- Hvordan potensielle arbeidstakere oppfatter organisasjonen som en merkevare i seg selv, eller om organisasjonen leverer merkevarer i forhold til sine produkter og/eller tjenester.
- I hvilken grad organisasjonen tilbyr attraktivt arbeidsinnhold, arbeidstilfredsstillelse og attraktive arbeidsforhold.

Hvordan organisasjonen jobber med disse punktene kan påvirke om rekrutteringen blir enklere eller vanskeligere.

## **4 METODE**

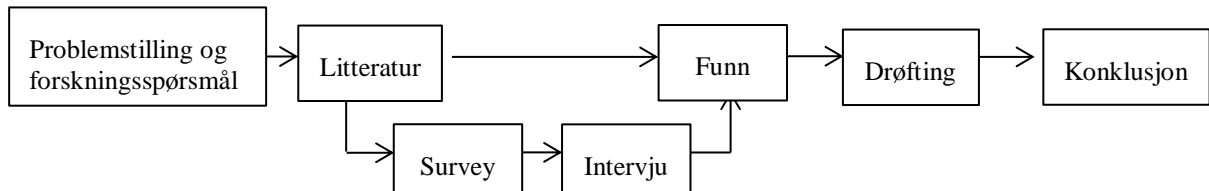
I dette kapitlet skal vi belyse de tilnærmingene vi mener vil bidra til å besvare vår problemstilling på best mulig måte. Valg av metode vil bli belyst og drøftet, samt at vi vil reflektere i forhold til selve gjennomføringsprosessen.

### **4.1 Valg av forskningsdesign og forskningsmetode**

I startfasen arbeidet vi med å utvikle en problemstilling og vi utledet to forskningsspørsmål. Samtidig med dette satte vi oss inn i teori som var relevant. Gjennom litteraturstudiene utviklet problemstillingen seg og vi gjennomførte flere endringer. Problemstillingen og undersøkelsesopplegget må være tilpasset hverandre. Opplegget må systematiseres og

klassifiseres. Det må avklares om studiet skal gå i dybden eller bredden og om den skal være beskrivende eller forklarende.

Gjennom arbeidet med utviklingen av problemstilling og forskningsspørsmål utarbeidet vi følgende modell for hvordan vi på en systematisk måte skulle gjennomføre oppgaveskrivingen:



**Figur 4.1 Struktur for gjennomføring av oppgaven**

Med bakgrunn i problemstillingen og forskningsspørsmålene samt litteraturstudier og undersøkelser skulle vi, som nevnt, hovedsakelig gjennomføre en kvalitativ studie med hjelp av intervju. Vi gjennomførte først en survey som gav oss noen funn vi fant interessante å ta utgangspunkt i, for så og utarbeide relevante spørsmål til intervjuene. Vi gjorde også noen funn i surveyen som vi fant interessante for den videre drøftingen. Det er viktig å understreke at surveyen på grunn av få respondenter ikke gav oss grunnlag for signifikante analyser. Surveyen ble derfor ikke analysert fullt ut etter kvantitativ metode. Etter at intervjuene var gjennomført, hadde vi gjort en rekke funn. Disse ble kodet, fortettet og fortolket. Funnene ble enten brakt direkte videre til drøftingen eller til drøftingen via å bli vurdert opp mot litteratur. Til slutt blir hele oppgaven oppsummert i et avsluttende kapittel der vi også kommer med anbefalinger til vår undersøkelsesenhets og til mulig ny forskning.

I følge Ringdal (2007) er det tre sentrale spørsmål man bør stille før man velger forskningsdesign:

1. Hva skal undersøkes?
2. Hvem skal undersøkes?
3. Hvordan skal det hele gjennomføres?

Vårt arbeid er i tråd med et fortolkende paradigme der vi i all hovedsak er inspirert av hermeneutisk tilnærming som i følge Jacobsen (2012) kjennetegnes av at generelle lover ikke eksisterer og at det som studeres er unikt og særegent. I vår oppgave vil vi all hovedsak benytte oss av eksplorerende design fordi denne typen design egner seg best til å belyse og besvare vår problemstilling og våre forskningsspørsmål.

«En beskrivelse vil ofte være avgrenset i tid og dermed ofte avgrenset til å si noe om en tilstand på et gitt tidspunkt» (Jacobsen, 2012:75). Ved bruk av beskrivende (deskriptiv) design for å tilnærme seg en problemstilling, ønsker man i hovedsak å beskrive utfordringen der målet er å besvare spørsmål som: hvem, hva, hvorfor, hvordan og hvilke? I følge Churchill (1991) benyttes designet ofte når det skal forklares sammenhenger mellom variabler eller når problemstillinga er klart definert og forskeren har en antakelse om sammenhenger mellom variablene. Forklarende (kausalt) design ønsker å forklare sammenhengen mellom ulike variabler og benyttes ofte dersom forskeren skal vurdere en variabels påvirkning på en annen variabel (Churchill 1991). Jacobsen (2012) påpeker at det gjerne er slik at det er uklare problemstillinger både i forhold til hvor klare de er og hvor godt individene i organisasjonen har forstått den. *Dermed kan vi skille mellom problemstillinger langs nok en dimensjon: om den først og fremst er eksplorerende (har til hensikt å utdype det vi vet lite om), eller om den er testende (har til hensikt å se rekkevidden eller omfanget av et fenomen)*. (Jacobsen 2012:61) En slik type problemstilling vil ofte kreve en metode som går grundig frem, skaffer varierte data og er i stand til å takle uforventede hendelser « *Når problemstillingen er uklar, betyr det at vi har lite forhåndskunnskap om det vi ønsker å undersøke. Dermed blir problemstillingen det vi kaller for utforskende (eksplorerende)*» (Jacobsen, 2012:67). I besvarelsen av vår oppgave ønsker vi å øke vår forståelse av problemstillingen. Dette ønsker vi å gjøre gjennom grundig teoretisk orientering, men også ved å være lyttende og åpen for nye forhold.

Det er i følge Jacobsen (2012) to hovedtilnærminger når vi skal velge design:

1. Intensivt design der det er mange variabler (det vi ønsker å undersøke) men få enheter (de vi ønsker å undersøke).
2. Ekstensivt design der det er få variabler, men mange enheter.

Vi har valgt både survey og intervju og vil benytte elementer både av intensivt design (intervjuene) og ekstensivt design (survey). «*I forskningssammenheng er triangulering det å studere et fenomen eller en problemstilling fra flere perspektiver (Decrop 1999).*

*Triangulering har blitt utviklet i kvalitativ forskning i et forsøk på å møte det kravet til troverdighet (validitet) som stilles til kvantitativ forskning» (Mehmetoglu 2004:90). I vårt prosjekt benytter vi metodetriangulering der man kombinerer kvalitativ og kvantitativ metode (Mehmetoglu 2004).*

Surveyen, som ble gjennomført blant ansatte i undersøkelsesenheten, hadde tilsnitt av ekstensivt design. Etter utført survey foretok vi intervjuene som hadde tilsnitt av intensivt design. «*Ved å benytte disse metodene kan vi bevege oss noe nærmere idealet, nemlig både generalisering og relevans*» (Jacobsen 2012:100).

Vi må avklare hvilken tilnærming som er best egnet for å besvare den problemstillingen vi har valgt. I all hovedsak kan vi, i følge Mehmetoglu (2004), velge mellom:

- Kvantitativ metode, som er deduktiv i sin strategiske tilnærming (fra teori til empiri, for å se om antakelsene holder mål, eller må forkastes).
- Kvalitativ metode, som er induktiv i sin strategiske tilnærming (fra empiri til teori, uten å ha for mange antakelser).

Mehmetoglu (2004:17) hevder: «*Siden kvantitativ forskning er avhengig av teorier som er produsert av kvalitativ forskning, og kvalitativ forskning er avhengige av at deres resultater blir testet ut av kvantitative metoder, bør disse metodene sees på som komplementære mer enn som agnostiske. Hver av dem har sine måter å gå frem på i forskningsprosessen*». Tove Thagaard (2011) sier at den kvalitative forskningsprosessen til en viss grad kan betraktes som inndelt i ulike faser, selv om fasene til dels overlapper hverandre.

Vi skal, i vår oppgave, i all hovedsak benytte oss av kvalitativ metode og gjennomføre semistrukturerte intervju. Før intervjuene har vi gjennomført en survey blant de ansatte i vår undersøkelsesenhet.

Den kvalitative metoden kan sees på som en reaksjon på anvendelsen av den naturvitenskapelige metoden til å studere sosiale fenomener (Jacobsen 2012). Forskningen utføres ved feltarbeid og ulike former for intervju som bidrar til at man får frem et optimalt utvalg av variasjoner. Jacobsen (2012:129): «*Går det frem at kvalitativ metode legger få begrensinger på de svar respondenten kan gi. Kvalitativ metode vektlegger detaljer, nyanserikdom og det unike ved hver enkelt respondent*». Både kvalitativ og kvantitativ metode har svakheter og styrker. Kvantitative metoder vil legge sterkere begrensninger, mens kvalitative metoder vil være mer åpne for innsamling av ny informasjon.

Deduktiv eller induktiv tilnærming er i følge Ringdal (2007) innfallsvinklene til et forskningsprosjekt. Deduktiv metode tar utgangspunkt i at forskningen starter som spørsmål og antakelser med bakgrunn i teori. Disse formes til hypoteser som vil kunne testes gjennom faktiske observasjoner av virkeligheten. Induktiv metode har sin bakgrunn i faktiske

observasjoner som vil kunne åpne for å generalisere gjennom empiriske undersøkelser som det kan utvikles nye teorier fra. I intervjuene gikk vi i dybden for å belyse vår problemstilling. Resultatene fra surveyen hjalp oss med utarbeidelsen av intervjuguiden der vi benyttet oss av deduktiv tilnærming. Jacobsen (2012:28) «hevder at den beste fremgangsmåten er å først skape seg noen forventninger om hvordan virkeligheten ser ut, og dernest gå ut og samle inn empiri for å se om forventningene stemmer overens med virkeligheten». Målet er å utvikle ny kunnskap på områdene attraktivitet og omdømme samt påvirkningen disse begrepene kan ha på rekruttering.

Både survey og intervjuene ble utført på et bestemt tidspunkt, og benytter oss av tverrsnittstudie. I følge Jacobsen (2012) beskriver tverrsnittstudier en situasjon og hvilke forhold som forekommer på samme tidspunkt. Tverrsnittstudie utføres bare en gang, men kan strekkes over noe tid. Dersom en har fokus på mekanismer eller teori der en ønsker å oppnå en forståelse av hvorfor noe fører til noe annet, kan dette være en studie som kan være enkel å gjennomføre i praksis samtidig med at den ikke behøver å være så kostnadskreven.

For hoveddelen av vår oppgave, der vi benytter oss av kvalitativ metode, er det i følge Jacobsen (2012) hovedsakelig to ulike typer studier som er aktuelle:

- Case- studier som egner seg godt for å finne samspillet mellom en spesifikk kontekst og et fenomen.
- Små N – studier egner seg når forskeren vil få frem flest mulig nyanser og når man ønsker å få belyst flest mulig sider av et fenomen.

Her er det viktig å påpeke at skillet mellom disse to studiene er uklare og at de på mange måter beveger seg over i hverandre. I forbindelse med intervjuene benytter vi oss av Case-studie. «Caset blir valgt ut på bakgrunn av en forskningsinteresse, en hypotese eller en sak» (Mehmetoglu, 2004:41). Det er mulig å velge mellom singelcase og multicase, og vi har valgt å bruke ASKO Nord som singelcase. Dette fordi ASKO Nord, i nord- norsk målestokk, er en så stor organisasjon og har så mange yrkesgrupper fordelt på begge kjønn og alder, at den vil gi oss et tilstrekkelig grunnlag for å belyse og besvare vår problemstilling og våre forskningsspørsmål.



## 4.2 Beskrivelse av vår undersøkelsesenhets, ASKO Nord

Både surveyen og intervjuene ble gjennomført hos ASKO Nord som er lokalisert i moderne lokaliteter i Ramfjord, ca 20 km sør for Tromsø. ASKO Nord er et av 13 regionale ASKO selskaper fra Lillesand i sør til Tromsø i nord. ASKO er NorgesGruppens engros- virksomhet og leverer blant annet til KIWI, Spar, Joker, Eurospar, Meny, Ultra, Deli de Luca, Mix, Fresh, Statoil, Best, Esso, Shell, hoteller, restauranter, kantiner og offentlig virksomhet. ASKO Norge sin forretningside er å skape langsiktig lønnsomhet gjennom konkurransedyktig håndtering av hele varestrømmen. ASKO Norge har forsynt Norges befolkning med mat siden 1866, har ca 3000 ansatte og omsatte i 2012 for NOK 42 milliarder. ASKO Nord har ca 110 ansatte og omsatte i 2011 for NOK 1,7 milliarder. ASKO Nord er delt inn i følgende avdelinger: kundeservice, transport, plukk, varemottak, sammenstilling, miljøstasjon, marked, innkjøp samt ledelse og støttfunksjoner. I følge de opplysningene vi har fått tilgang til fra ASKO Nord, var det i månedsskiftet april/ mai 2014 108,5 årsverk. For å besvare vår oppgave har vi valgt og dele de ansatte i tre hovedkategorier: Ledelse/ administrasjon (15 årsverk), merkantilt ansatte (22 årsverk, herunder: 3 vikarer og 1 lærling) og logistikk (71,5 årsverk, herunder: 8 vikarer og 3 lærlinger). Vi har i forkant gjennomført møter med ledelsen i ASKO Nord og har inngått avtale med dem om gjennomføring av undersøkelsen. Ledelsen i ASKO Nord har i hele prosessen vært positive og fremhevet at de ønsker å tilrettelegge for vårt arbeid og at de synes vi har valgt en problemstilling som er relevant for dem.

## 4.3 Survey

Formålet med surveyen var «å tegne et stemningsbilde» i undersøkelsesenheten på et gitt tidspunkt, samt gi oss et grunnlag for å stille relevante spørsmål i forbindelse med intervjuene. Utarbeidelsen av surveyen var krevende og det ferdige produktet bidrar til å belyse vår problemstilling. Vi har vektlagt å benytte formuleringer i surveyen der faguttrykk i størst mulig grad er tatt bort. Dette er gjort for å sikre at det skal bli enklest mulig for alle respondentene å forstå og dermed besvare våre spørsmål. Vi har valgt å benytte spørreskjema med lukkede spørsmål og konkrete svaralternativer som gjør at vår survey skal være enkel og rask å besvare. Vi har også valgt å utarbeide kun ett spørreskjema uavhengig av hvem som blir spurt. Dette valget er gjort med begrunnelse i at nyanser, for eksempel mellom ledelse og logistikkmedarbeidere, vil bli belyst og fremkomme i intervjuene. Rent optimalt burde vi gjennomført surveyen på et større utvalg. Ringdal (2007) påpeker at jo flere respondenter,

desto mindre feilmarginer. Innenfor rammene av våre ressurser ville dette blitt vanskelig. Vi hevder at surveyen kombinert med intervju vil gi et tilstrekkelig godt grunnlag til å belyse vår problemstilling. Spørsmålene til surveyen er lagt ved som vedlegg 1.

#### **4.3.1 Valg av svaralternativer**

Før vi utarbeidet surveyen, vurderte vi rangering, prosentfordeling og rating langs en Likert-skala. Skalaen ble utviklet av sosialpsykologen Rensis Likert som en skala der svaret på hvert enkelt spørsmål graderes. Vi har vurdert om respondenten skulle presenteres for et sett med variabler med instruksjon om å rangere viktigheten av den enkelte eller om den enkelte variabel skulle rangeres langs en skala (McCarty og Shrum 2007). Uenigheten om bruken er stor da både rangering og rating har sine fordeler og ulemper (Alwin og Krosnick, 2004).

Rangering er mest hensiktsmessig å benytte i de situasjonene der det er vanskelig for respondentene å ta valg i forhold til ønskede verdier (Feather, 1973). Ved bruk av rating presenteres det skalaer til respondentene som de skal karaktersette på uavhengige variabler. Bruk av denne teknikken gjennom Likert-skala er ofte et godt alternativ til rangering.

Teknikken er enklere å presentere, og den krever mindre bruk av tid av respondentene. I følge Alwin og Krosnick (2004) vil teknikken ikke involvere noen form for lineær avhengighet og det vil ikke påtvinges samsvar mellom spørsmålene. Dette vil samlet gjøre at man sitter igjen med parametere som er nyttige i forhold til analysen uten å legge for store begrensinger.

Etter en samlet vurdering av de to variantene valgte vi å utvikle en survey basert på rating langs en fempunkts Likert-skala. Antallet trinn på skalaen vil kunne ha betydning for hvor mye informasjon man sitter igjen med etter surveyen. Hinkin (1995) påpeker at en skala med for mange trinn vil kunne føre til at man får et for stort materiale som igjen gjør at arbeidet med å analysere blir mer vanskelig og tidkrevende. For mange trinn kan føre til at deltakerne unngår å gjennomføre undersøkelsen og at de er mindre oppmerksomme i gjennomføringen. Få trinn vil øke muligheten for å få et oversiktlig datagrunnlag, men kan føre til at det mangler innhold som burde vært med. For å besvare vår problemstilling mener vi at vi med presise spørsmål langs en femtrinns Likert-skala, vil motta reelle og interessante svar fra respondentene.

Vi mener at vår survey er av en slik karakter at respondentene i minst mulig grad samler svarene i en ende av skalaen og dermed svekker korrelasjonen som igjen forhindrer at viktige sammenhenger kommer frem. En god survey måler, ifølge Churchill (1991) hverken mer eller

mindre enn det som er nødvendig. Det blir derfor viktig å bygge gyldighet i forhold til innholdet i surveyen.

#### **4.3.2 Tema i surveyen**

Vår survey innledes med fem demografiske spørsmål og deretter et spørsmål i forhold til turnover. Etter dette følger fem kategorier med spørsmål innenfor følgende dimensjoner: personlige forhold, sosiale forhold, økonomiske forhold, faglig forhold og personlig utvikling. Hver av de fem dimensjonene har åtte variabler som hver enkelt respondent skal svare på etter en femtrinns Likert- skala: 1 = ikke viktig, 2 = nokså viktig, 3 = nøytral, 4 = viktig og 5 = svært viktig. I den demografiske delen skal respondentene ta stilling til variabler som har gjensidig utelukkende svaralternativ. Alternativene er laget for å være mest mulig utfyllende. De demografiske variablene skal gi en beskrivelse av respondentene. Variablene vil bidra til å kunne se på om kjønn og alder påvirker og/ eller har betydning for respondentenes syn på personlige faktorer når de skal velge arbeidsgiver. Spørsmålet vedrørende turnover er ikke en demografisk variabel og heller ikke et element som kan settes direkte i forhold til de øvrige dimensjonene. Denne variabelen vil på lik linje med de demografiske variablene kunne belyse om det for eksempel er sammenheng i forhold til medarbeidere som ønsker å skifte jobb eller ikke.

Berthon et al. (2005) har utviklet fem dimensjoner med underliggende variabler som påvirker attraktiviteten til arbeidsgivere og kalles Employer Attractiveness Scale (EmpAt).

*Personlige faktorer* (interest value) skal bidra til å kartlegge hvilke personlige variabler som kan eller vil kunne påvirke attraktiviteten til en arbeidsgiver. Dimensjonen kan være egnet til å belyse om arbeidsgiver blir sett på som attraktiv i forhold til å tilby innovative tanker og holdninger og har et spennende arbeidsmiljø. Vi har eksempelvis valgt variabler som arbeidsmiljø, verdsetting av kreativitet og kunnskap samt å tilby interessante arbeidsoppgaver. Nordhaug (1999) sin studie viser at 48 % av de spurte hevder at interessante og utfordrende arbeidsoppgaver bidrar til å forme arbeidsgiverattraktivitet. Studien til Universum (2005) viser at 62 % av de spurte hevder at utfordrende og interessante arbeidsoppgaver er viktige.

De *sosiale faktorene* (social values) har vi vurdert som en dimensjon som kan bidra til å øke kunnskapen om hva som er viktig når en arbeidssøker skal gjøre sitt valg i forhold til arbeidsgiver. Fra EmpAt skalaen har vi valgt å bruke variablene «godt forhold mellom leder og medarbeider» og «godt forhold mellom kollegaer». I Nordhaug (1999) sin undersøkelse

hevder 41 % at en viktig faktor for trivsel og oppfattelse av arbeidsgivers omdømme og attraktivitet henger sammen med mulighetene for å balansere privatliv og jobb.

Faktoren *økonomiske forhold*, (economic values) der Berthon et al. (2005) påpeker at det er av vesentlig betydning å ta hensyn til den påvirkningen de økonomiske faktorene har i forhold til vurderingen av om en arbeidsgiver er attraktiv og har et godt omdømme. I forhold til EmpAt-skalaen har vi beholdt variablene årslønn over bransjesnitt, intern forfremmelse og jobbsikkerhet. Vi har valgt å ta med en variabel vedrørende sykefravær som det har vært økt fokus på de siste årene.

Neste faktor til vurdering tar for seg *faglig og personlig utvikling* (development value). Faktoren skal bidra til å få vurdert om ulike tiltak i organisasjonen vil kunne bidra til utvikling av den enkelte medarbeider. Vi vurderte å ta med variabler som omhandler selvfølelse og selvrealisering, men valgte ikke å gjøre dette med begrunnelse i at det er store og komplekse tema som kan og bør være gjenstand for egne undersøkelser. Vi valgte imidlertid å ta med variabler for faglig og personlig utvikling hentet fra Nordhaug (1999) sin undersøkelse, som for eksempel anerkjennelse, tillit, personlig utvikling og tilbud om faglig utvikling.

Den siste faktoren tar for seg *omdømme og attraktivitet*. Berthon et al. (2005) kaller denne dimensjonen for application value. Det hevdes blant annet at arbeidsgivers omdømme og attraktivitet avhenger av om arbeidstakerne får mulighet til å bruke egne kunnskaper samt betydningen av tilhørighet til organisasjonen og aksept som individ. Vi har benyttet underliggende variabler som samsvar mellom krav og kompetanse, organisasjonens markedsposisjon og kundeorientering.

### **4.3.3 Pretest og valg av analyseverktøy**

Parallelt med at surveyen ble utarbeidet og pretestet, ble det gjort avtale om bruk av QuestBack<sup>5</sup>. Vi satte oss inn i bruken av dette verktøyet og via QuestBack sendte vi ut et web-basert spørreskjema, der det ikke var mulig å levere før alle spørsmålene er besvart.

Bruk av QuestBack gir oss følgende fordeler:

---

5. Verktøy for utvikling, distribusjon, innsamling og analyse av data ved spørreundersøkelser

- Surveyen kunne sendes til alle respondentene på en enkel måte.
- Den enkelte respondent kunne selv bestemme når hun/ han ønsket å besvare surveyen.
- Bedre sikkerhet for anonymitet til den enkelte respondent.

Churchill (1991) påpeker at jo flere handlinger man foretar seg før surveyen, desto mer troverdig og sikkert vil resultatet bli. Vi valgte i forkant av surveyen å gjennomføre en pretest. Den ble gjennomført på fem tilfeldig utvalgte personer uten tilknytning til ASKO Nord: en student, to funksjonærer, en sykepleier, og en lærer. Gjennom dette mener vi at vi fikk tilstrekkelig med tilbakemeldinger for å gjøre nødvendige endringer. Utvalget svarte på surveyen hver for seg og ble bedt om å sette fokus spesielt på:

- om spørsmålene følte relevante
- om spørsmålene og svaralternativene ble oppfattet å være lettfattelig
- at undersøkelsen, totalt sett, var bygget opp på en strukturert og meningsfylt måte

Samtlige ble etter gjennomføringen bedt om å ta stilling til om vårt valg av en fem trinns skala følte fornuftig. Det ble gjort endringer i surveyen og vi fikk klare tilbakemeldinger på at en fem- trinns skala var fornuftig og relevant.

Når vi var ferdige med dette, ble surveyen lagt inn i QuestBack og utførte vi en ny pretest på tre nye og tilfeldig utvalgte personer. Hensikten med dette var å kvalitetssikre brukerfunksjonaliteten. Var det enkelt å få sendt inn den besvarte surveyen og fikk man tilbakemelding på at svaret var mottatt? Dette ble gjort uten at det kom tilbakemeldinger på at det måtte gjøres ytterligere endringer. Deretter sendte vi surveyen ut. For å gjøre det mer attraktivt å delta i surveyen, har ASKO Nord gitt noen premier. I tillegg har Millionfisker 2014 gitt fire fiskebevis til årets arrangement. Samtlige premier ble trukket ut tilfeldig blant de som deltok.

#### **4.3.4 Utvalg og bortfall**

I utgangspunktet var alle ansatte (både medarbeidere og ledere) i populasjonen. Som tidligere beskrevet, har ASKO Nord ca 110 medarbeidere. Via HR (Human Resource) – ansvarlig fikk vi tilgang til 92 personer med hver sin unike epostadresse hos ASKO Nord. De resterende var enten deltidsansatt eller tilkallingsvikarer som kun hadde privat epostadresse. Det lot seg dessverre ikke gjøre for oss å få tilgang til disse. Av de 92 personene vi hadde tilgjengelig, var det tre stykker som reservert seg fra å delta. Vi stod igjen med 89 mulige respondenter.

Samtlige fikk via sin epostadresse tilsendt en online versjon av vår survey med direkte link til QuestBack. På denne måten kunne den enkelte gjennomføre og svare på surveyen online. Surveyen ble sendt ut i begynnelsen av uke 4, 2014 og var tilgjengelig for besvarelse til og med fredag i uke 7. Ved svarfristens utløp var det kommet inn 53 svar (60 %). Det ble underveis purret hver tredje dag, inkludert at HR- ansvarlig hos ASKO Nord fulgte opp internt.

En svarprosent på 60 % gir et bortfall på 40 %, og da er det naturlig å stille spørsmålet om bortfallet er systematisk, og om dette kan påvirke resultatene av surveyen? Hvorfor det ble en betydelig lavere svarprosent fra logistikk vet vi ikke sikkert. For oss var dette i seg selv et funn som ble formulert til et eget spørsmål til intervjuene. I tabellen nedenfor har vi satt opp en oversikt som viser hvor mange som har svart innenfor hver av de ulike kategoriene vi valgte å dele de ansatte i ASKO Nord inn i.

Følgende tabell illustrerer hvor mange prosent som svarte.

Kategori	Antall svar	Antall mulige respondenter	Svarprosent
Ledelse og administrasjon	15	15	100 %
Merkantilt ansatte	20	22	91 %
Logistikk ansatte	18	71,5	25 %
Sum totalt	53	108,5	60 %

**Tabell 4.1 Svar på survey**

For å analysere en survey, finnes det et stort antall av muligheter og ikke minst verktøy. I følge Jacobsen (2012) kan det benyttes alt fra enkle metoder til avanserte analyser som utføres med hjelp av datamaskiner og statistikkprogram. Data kodes og disse kan bearbeides via univariat analyse (ulike statistiske mål beskriver en variabel av gangen), bivariat analyse (er det samsvar mellom to variabler?) og multivariat analyse (tre variabler analyseres samtidig). Analysene kan for eksempel foretas med gjennomsnitt, min/max, krysstabeller og/eller en blanding av disse. Som nevnt var omfanget av vår survey og det antallet svar vi mottok ikke

tilstrekkelig til å utføre grundige kvantitative analyser. Vi valgte å benytte oss av krysstabeller som kunne bidra til og belyse følgende forhold:

- Oppfatningen ulike kategorier av medarbeidere hadde opp mot hverandre.
- Fordeling på kjønn i ASKO Nord i forhold til svarene i surveyen.
- Fordeling på alder i ASKO Nord i forhold til svarene på surveyen

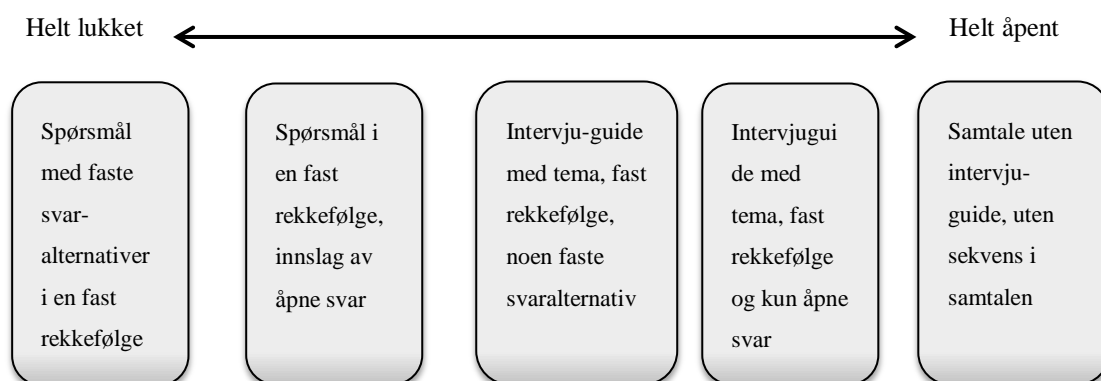
For begge de to siste punktene kom det ikke frem noen utslag som gjorde at vi fant det relevant å følge dem opp. Vi valgte derfor å konsentrere oss om å se nærmere på ulikheter mellom de ulike kategoriene. Vi valgte å bruke svarene i surveyen som grunnlag for å utarbeide et sett med spørsmål til bruk i intervjuene. Blant annet ønsket vi å se nærmere på hvorfor det var så stor skjevhet i datamaterialet. Bare 25 % fra logistikk hadde svart. Hva kunne ligge bak, og tenkte de ulike kategoriene forskjellig i henhold til dette spørsmålet?

#### **4.4 Intervju**

Formålet med intervjuene var å belyse problemstillingen og sjekke nærmere ut de viktigste funnene fra analysen av surveyen (intervjuguide, vedlegg 2).

##### **4.4.1 Intervjotype**

Vi ønsket konkrete svar på våre spørsmål slik at det i bearbeidelsesfasen ville være mulig å sammenligne svar for og kunne belyse problemstillingen. For å lykkes, stilles det store krav til utformingen av intervjuguiden og måten den er gjennomarbeidet. Man bør unngå bruk av «hvorfor- spørsmål» fordi intervjuobjektet kan oppleve det som vanskelig og tidkrevende. Vi har med bakgrunn i dette bevisst søkt å unngå denne typen spørsmål. Det er i all vesentlig grad åpenhet og fleksibilitet som kjennetegner datainnsamlingen i kvalitative undersøkelser. I følge Jacobsen (2012) kan et intervju fordeles på en skala fra en til fem. En er et helt lukket intervju og fem er et helt åpent intervju.



Figur 4.2 Grader av strukturering av et intervju (Jacobsen 2012:145)

Vi benyttet individuelle intervju. Det er flere former for intervju vi kan velge mellom; ustrukturerte, semistrukturerte og strukturerte. Vi valgte å bruke den semistrukturerte varianten begrunnet slik: Siden attraktivitet og omdømme oppleves så individuelt, er det behov for å kunne tilpasse spørsmålene til det enkelte intervjuobjektet og ikke minst kunne gjøre endringer underveis. «Pre- strukturering betyr ikke nødvendigvis at datainnsamlingen lukkes, mer at enkelte aspekter ved intervjuet eller observasjonssituasjonen blir satt i fokus. Det er fremdeles mulig å opprettholde en stor grad av åpenhet» (Jacobsen, 2012:145).

Gjennom at vi har valgt semistrukturert intervju vil det være mulig for oss å få utdypet forhold som vi har definert som vesentlige for oss. Den intervjutypen vi har valgt gir også den enkelte informanten mulighet til å legge frem konkret hva nettopp denne ønsket å vektlegge. Metoden gav oss mulighet til å komme med tilleggsspørsmål og be om utdyppninger der vi fant det relevant. Vi hadde også en egen bolk i hvert enkelt intervju der vi nettopp spurte om det var andre forhold informanten mente var av betydning.

#### 4.4.2 Oppbygging av intervjuguiden

Selve intervjuet (foruten den innledende delen) har vi valgt å dele inn i fem deler. I tillegg hadde vi en sjettede del med tilleggsspørsmål til de fire representantene fra ledelsen. Disse spørsmålene omhandlet ASKO Nord sitt strategiske arbeid, hvordan de rekrutterer medarbeidere, om det er noen yrkesgrupper det er vanskelig å rekruttere til og så videre. Tilleggsspørsmålene til ledelsen ble stilt for å underbygge ledelsens syn på viktige og overordnede forhold, og for å sjekke i hvor stor grad man hadde et bevisst forhold til disse. Spørsmålene i den første delen tok for seg bakgrunnen for hvorfor den enkelte har valgt å takke ja til å jobbe i ASKO Nord. Den neste delen tok for seg hvordan den enkelte



informanten oppfatter omdømmet og attraktiviteten til logistikkbransjen generelt og ASKO Nord spesielt. Del tre tok for seg Ramfjord som arbeids- og bosted. Del fire tok for seg ulike funn som kom frem i surveyen, og hva den enkelte tenkte om dette. I den femte delen tok vi for oss om informantene mente at det er forhold av betydning som hun eller han følte ikke hadde vært belyst i intervjuet. Samtlige spørsmål er nøye gjennomtenkt i forhold til at de hver for seg og samlet skal bidra til å belyse og besvare vår problemstilling og forskningsspørsmål.

#### **4.4.3 Utvalg**

Siden vi først hadde gjennomført en survey fant vi det tilstrekkelig å intervjuet tolv personer fordelt i følgende tre kategorier: Ledere (fire personer), merkantilt ansatte (tre personer) og logistikkmedarbeidere (fem personer). Vi har valgt å intervjuet fem personer i kategorien logistikk med begrunnelse i at det i denne kategorien er flest ansatte, samt at det var så lav svarprosent fra denne gruppen. Ideelt sett burde vi intervjuet flere fra logistikkavdelingen, men på grunn av våre tilgjengelige tidsressurser valgte vi ikke å intervjuet flere.

Intervjuobjektene ble plukket ut sammen med HR- ansvarlig i ASKO Nord. De tolv har ulike roller og speiler vår undersøkelsesenhets i forhold til kjønn, alder, antall år de har jobbet i organisasjonen og hvilken kategori de jobber i. I drøftingskapittelet har vi gitt hver enkelt informant et tilfeldig nummer innen hver av de tre avdelingene. De er for eksempel benevnt som: informant 1, informant 2 og så videre. Det vil også fremgå hvilken avdeling de tilhører. Dette har vi valgt å gjøre for å få en mest mulig oversiktlig drøfting.

#### **4.4.4 Gjennomføring av intervjuene**

Samtlige intervju ble gjennomført i et nøytralt møterom hos ASKO Nord. Intervjuene ble gjennomført i en uformell tone. Vi ønsket en god struktur uten særlig utenomsnakk for å holde oss innen tidsrammene. Vi satte av inntil 1,5 time til hvert intervju med påfølgende 30 minutters pause før neste intervju ble påbegynt. Intervjuene ble gjennomført av to personer over til sammen tre dager. Den ene førte ordet og gjennomførte selve intervjuet. Den andre holdt kontroll på fremdriften, tok notater, fulgte opp det praktiske og kom med eventuelle oppfølgingsspørsmål. Det ble benyttet lydopptak, og ved oppstarten av hvert intervju ble hensikten med intervjuet avklart og vi ba om tillatelse til å ta lydopptak. Vi presiserte at alle lydopptak ville bli behandlet konfidensielt og at informantens anonymitet var sikret. Samtlige informanter samtykket til lydopptak. Samtlige lydopptak ble slettet umiddelbart etter at transkribering var utført og kvalitetssikret. Vi informerte hvem vi var, hvorfor vi

gjennomførte undersøkelsen, hvordan intervjuet praktisk skulle gjennomføres samt hva materialet skulle benyttes til etter intervjuet. Til slutt i den innledende sekvensen spurte vi om det var noe informanten lurte eller var usikker på. Målet med den innledende delen var å skape en trygg og god stemning slik at selve intervjuet og svarene som kom frem ble så gode som mulig og bidro til å sikre relevant og optimal informasjon.

#### **4.5 Operasjonalisering og bearbeiding av datamaterialet**

Vi ønsket å legge så få føringer som mulig for å kunne strukturere og kategorisere innsamlet informasjon. Gjennom dette vil informasjonen ha optimal relevans i forhold til våre drøftinger og konklusjoner. Vanskelige begreper må operasjonaliseres, noe vi har valgt å gjøre både i surveyen og i intervjuguiden. Vi ville på en best mulig måte sikre tilstrekkelig med data for å belyse og besvare problemstillingen. Spørsmålene både i surveyen og intervjuene er utarbeidet med fokus på dette.

Etter at intervjuene var gjennomført, transkriberte vi hvert enkelt. Deretter gjennomførte vi en innholdsanalyse som Jacobsen (2012:187) definerer slik: *«Innholdsanalyse er en teknikk der vi først deler data inn i tema eller kategorier og deretter forsøker å finne sammenhenger mellom kategoriene»* Neste steg var å sammenstille og fortette. Vi gikk i fellesskap først gjennom hvert enkelt intervju flere ganger der målet var å sammenstille. Vi streket under det vi oppfattet som vesentlig for besvarelsen av hvert enkelt spørsmål. Deretter tok vi for oss hver av de tre kategoriene (ledelse, merkantilt ansatte og logistikkmedarbeidere) og samlet essensen av svarene for den enkelte gruppen. Til slutt sammenfattet vi svarene for alle tre gruppene i en fortetting. Det hele ble satt opp i et sammenstillingsskjema. Vår fremgangsmåten kan illustreres med følgende eksempel:

Første hovedkategori var bakgrunn for valg av ASKO Nord som arbeidsgiver, og det første spørsmålet som ble stilt var: Hva visste du om denne jobben i ASKO Nord før du søkte på den?

Sammenstillingen og fortettingen av dette spørsmålet ble som følger:

#### Bakgrunn for valg av ASKO

Spørsmål	Logistikk	Merkantil	Ledelse	Fortetting
Hva visste du før du begynte i ASKO?	Anbefalt av slektning, trengte jobb, litt fra før, ingenting	Lite, søkte ikke	3 lite, 1 mye	Lite fra før

Figur 4.3 Utdrag av sammenstillingskjema

Som det fremgår av figuren ovenfor hadde de fleste vi intervjuet lite kjennskap til ASKO Nord før de søkte på stillingen og vi tar i kapitlet om drøfting og funn utgangspunkt i dette. Fremgangsmåten som er beskrevet ovenfor var omfattende og ble gjort i kronologisk rekkefølge i forhold til oppbyggingen av intervjuguiden. Vi startet med bakgrunnen for valg av ASKO Nord som arbeidsgiver med sine underliggende spørsmål og tilsvarende for de øvrige hovedkategoriene. Gjennom dette arbeidet fikk vi en god oversikt og det fremkom stikkord som dannet grunnlag for den påfølgende analysen og våre konklusjoner.

Mehmetoglu (2004) beskriver dataanalysen som en sirkulær prosess som starter allerede ved begynnelsen av datainnsamlingen. Kvale og Brinkmann (2009:197) hevder at: *«I mange tilfeller kulminerer de praktiske problemene i forbindelse med et intervjuprosjekt når forskeren konfronteres med sine mange sider med intervjuutskrifter. Følgende spørsmål må stilles: Hvordan skal jeg finne en metode for å analysere de 1000 sidene med intervjutranskripsjoner som jeg har samlet inn?»*. Som nevnt i metodekapittelet, har vi valgt å gjennomføre et case- studie. Mehmetoglu (2004:47) hevder: *«I casestudier kan altså den kvalitative analyseteknikken brukes etter eget ønske, så lenge den hjelper forskeren med å forklare en problemstilling.»*

Det finnes mange metoder man kan velge. For besvarelsen av vår oppgave fant vi det naturlig å benytte noen av hovedtrekkene fra Wolcott (1994). Han påpeker at det ikke er nok å konsentrere seg om databehandlingen, men at forskeren også må bruke tilleggs analyser. Wolcott (1994) beskriver en tredelt datatransformasjonsmåte:

- Deskripsjon (i denne fasen gir forskeren en beskrivelse av sammenhengene, slik at leseren kan gå gjennom funn og resultater).
- Analyse (i denne fasen velger forskeren den databehandlingsmåten som passer best i forhold til den enkelte forskerens data).
- Fortolkning (i denne fasen starter forskeren jobben med å komme med egen versjon av dataene).

Etter at intervjuene var sammenstilt og fortettet, dukket det opp en hel rekke spørsmål til ASKO Nord som vi ønsket svar på. Spørsmålene ble formidlet ASKO Nord via epost. I det følgende vil både de spørsmålene vi stilte og de svarene vi fikk bli gjennomgått.

- Har ASKO Nord personalhåndbok, og skriftlig verktøy til bruk i forbindelse med rekruttering? Begge disse finnes og er oversendt oss i etterkant av intervjurunden.
- Finnes det en strategiplan for ASKO Nord? Vi har mottatt følgende overordnede mål for ASKO Nord: Øke markeds- og leveringsandeler betydelig. Bli ledende ferskvaregrossist. Gjennomføre optimale driftsbilder. Være en foretrukket arbeidsplass. Være en foretrukket samarbeidspartner for kundene. Bli klimanøytral. Lagerstrukturen skal takle 100 % av varestrømmen.
- Har alle stillinger i ASKO Nord egen stillingsbeskrivelse? Her har vi fått nei som svar.
- Er det utarbeidet bemanningsplan for ASKO Nord der fremtidig kompetansebehov fremkommer? Her har vi fått til svar at de ikke har egen bemanningsplan.
- Finnes det egne skjema eller rutiner for oppfølging av nyansatte ut over det som fremkommer av personalhåndboka? Her har vi fått til svar at de har et stort dokument som alle ansatte må igjennom. Dette gjør opplærings- og rekrutteringsansvarlig med alle nyansatte. I tillegg har de flere sjekklister som må følges. De har også fadder på hver avdeling som må følge en plan og sjekklister ved opplæring.
- Har ASKO Nord gjort et bevisst valg i forhold til hvor stor prosentvis turnover man til enhver tid ønsker eller aksepterer? Vi har fått til svar at dette ikke fremkommer i noe dokument og at det heller ikke har vært et tema.

#### **4.6 Styrker og svakheter med forskningsdesign og forskningsmetode**

For å kunne si noe om styrker og svakheter understreker vi at formålet med vår undersøkelse er å gi oss økt forståelse av temaet vi har valgt. Det er viktig å påpeke at vår undersøkelse ikke gir statistisk målbare resultater som kan generaliseres hverken i forbindelse med

surveyen eller intervjuene. Det vil i enhver undersøkelse være vanskelig, for ikke si umulig, å utvikle feilfrie intervjuguiden og/ eller surveyer. I følge Hair et al. (1992), vil det alltid være faktorer som vil påvirke en undersøkelse uten at man som ansvarlig for denne kan gjøre noe med det.

Gjennom arbeidet med oppgaven generelt og surveyen samt intervjuene spesielt utviklet vi oss i den gitte situasjonen. Måten vi tenkte og handlet på ble stadig mer kritisk og reflekterende noe som blant annet førte til de tilleggsspørsmålene vi valgte å oversende til ASKO Nord.

Alle former for forskningsdesign har sine svakheter og dermed begrensinger, også den kvalitative. I følge Jacobsen (2012) kan disse stikkordsmessig oppsummeres slik:

- Den er som oftest tidkrevende.
- Det er ofte få respondenter som kan gi utfordringer ift representativiteten i undersøkelsen, og dermed den eksterne gyldigheten.
- Det kan være vanskelig å tolke data pga nyanserikdom.
- Det kan være vanskelig å holde undersøkelsen åpen for alle nyanser og detaljer.
- Det kan bli for stor nærhet til det som studeres, slik at forskeren blir en del av det som studeres.
- Studiet kan ende opp med å måle det forskeren selv har skapt, enn det å måle det respondenten mener.

Jacobsen (2012) beskriver validitet som: å teste gyldigheten til et funn og reliabilitet som: påliteligheten til et funn. Ifølge Thagaard (2011) vil reliabilitet og validitet bli knyttet henholdsvis opp mot forskningens pålitelighet og gyldighet. Måler vi det vi tror vi måler? I hvilken grad kan våre resultater benyttes i tilsvarende undersøkelser? I hvor stor grad vil fenomenet vi vil undersøke ha gyldige resultater for organisasjonen? ASKO Nord er en del av et, i norsk målestokk, stort konsern.

I vårt tilfelle gjennomførte vi først en survey med relativt lukkede spørsmål. Med bruk av survey får vi kun svar på de spørsmålene vi faktisk har stilt. Det at surveyen ble utført på et så lite utvalg som ASKO Nord, gjør at det vil være begrensede muligheter for å utføre analyser med høy grad av validitet og reliabilitet. Etter surveyen intervjuet vi tolv personer. Selv etter dette vil vi ikke hverken få fullgode svar eller optimal gyldighet for vår undersøkelse. Vi ser at med bakgrunn i vår oppgave, vil det kunne være nye utfordringer som vil være relevant å

forske videre på. Dette vil vi komme nærmere tilbake til i avslutningskapittelet. Begrepene omdømme og attraktivitet er av en slik art at det vil være opp til den enkelte å legge sin personlige forståelse i dem. Det er derfor vesentlig å ha en tilnærming som er mest mulig fleksibel. Hverken i surveyen eller i intervjuene valgte vi å definere eller forklare innholdet i de sentrale begrepene. Dette var et bevisst valg da vi, som nevnt, ønsket at den enkelte i størst mulig grad skulle få legge sin personlige forståelse i begrepene. I tillegg til begrepene omdømme og attraktivitet valgte vi å bringe inn merkevare (branding) som begrep da dette stadig dukket opp i litteraturen i forbindelse med attraktivitet. Våre respondenter (surveyen) og informanter (intervjuene) hadde svært ulik bakgrunn både i forhold formell kompetanse og yrkeserfaring. Bruk av begreper og faguttrykk kan skape språklige barrierer som kunne påvirke hvordan det ble svart både på surveyen og under intervjuene.

#### **4.7    Forskningsetisk og juridisk ansvar**

Jacobsen (2012:30) sier at: *«Det bør være et skille mellom forsker og det fenomen som undersøkes.»* Det hevdes at det aldri er mulig å fjerne dette skillet helt og forskeren klarer ikke å maksimere avstanden til hva de undersøker. Da vi som forskere må gå inn i relasjoner, vil det være vanskelig å gå dypt nok inn i den enkeltes forståelse og fortolkning innenfor rammene av vår oppgave. Siden vi skal utføre vårt forskningsarbeid i en nøye utvalgt og konkret organisasjon vil vi automatisk komme nært inn på enkeltindivider, enkeltindivider i grupper og enkeltindivider i sine ulike roller. Dette stiller store krav til oss i forhold til håndteringen av etikk og anonymisering. NESH (2006:18) sier: *«Må forskningsmaterialet vanligvis anonymiseres, og det må stilles strenge krav til hvordan lister med navn eller andre opplysninger som gjør det mulig å identifisere enkeltpersoner oppbevares og tilintetgjøres».*

Vi har i forkant av undersøkelsen gjort egne vurderinger i forhold til hvilke forskningsetiske utfordringer vi kan komme til å møte. Utgangspunktet for forskningsetikken i Norge i dag er tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og dem det forskes på: *«informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt»* (Jacobsen 2012:45). Samtlige intervju ble det gjort lydopptak av etter prinsippet om informert samtykke. NESH (2006:13) definerer informert samtykke slik: *«Som hovedregel skal forskningsprosjekter som inkluderer personer, settes i gang bare etter deltakernes informerte og frie samtykke. Informantene har til enhver tid rett til å avbryte sin deltakelse, uten at dette får negative konsekvenser for dem».*

I dette ligger det at alle som intervjues eller undersøkes, gjør dette ut fra egen frivillighet. Samtlige som ble intervjuet ble informert om at alle opplysninger som fremkom blir behandlet konfidensielt og ikke kan identifiseres. Det ble ikke benyttet spørsmål som berørte den enkeltes privatliv eller som kunne identifisere dem. Navn, alder og konkret stilling ble ikke registrert. Vi trengte derfor ikke søke Datatilsynet om tillatelse til å legge inn opplysninger på data eller ta lydopptak.

## **5 FUNN OG DRØFTING**

I drøftingskapittelet skal vi ta for oss de enkelte hovedkategoriene og spørsmålene som ble benyttet i forbindelse med intervjuene. Hovedkategoriene er som følger:

- Bakgrunn for valg av ASKO Nord.
- Omdømme og attraktivitet i forhold til bransjen generelt og ASKO Nord spesielt.
- Ramfjord som arbeids- og bosted.
- Spørsmål som fremkom på bakgrunn av vår survey.
- Andre forhold informanten mente var av betydning.

I intervjuene stilte vi tilleggsspørsmål til ledelsen. Svarene som fremkom vil bli drøftet der de naturlig hører hjemme.

### **5.1 Bakgrunn for valg av ASKO Nord som arbeidsgiver.**

For å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene var det viktig for oss å se nærmere på hva den enkelte visste om ASKO Nord før de søkte jobb. Hvor lenge de har jobbet i bedriften, har de endret jobb siden de begynte, hvorfor de begynte og ikke minst om det var noe de skulle ønske var gjort annerledes i forbindelse med rekrutteringsprosessen?

Hva visste du om jobben i ASKO Nord før du begynte, hvor lenge har du jobbet her og hvorfor begynte du å jobbe?

De vi intervjuet har jobbet i ASKO Nord i alt fra 1 til 16 år. Uavhengig av fartstiden viste det seg at nesten samtlige hadde lite kunnskap om ASKO Nord før de valgte å søke jobb. Dette underbygges av et knippe utsagn fra informanter i de ulike avdelingene. Informant 1 fra merkantil avdeling sa: «*Da visste jeg ingenting. Det eneste jeg visste var at det var et grossist varelager.*» Informant 3 fra logistikkavdeling sa følgende: «*Jeg visste bare at de hadde truck og stabla varer*», mens informant 4 fra samme avdeling uttalte: «*Jeg visste vel egentlig ikke*

*så mye på forhånd hva selve jobben gikk ut på annet enn det man hadde hørt før gjennom media og sånt.» Informant 1 fra merkantil avdeling vurderte for noen år tilbake å søke jobb i ASKO Nord, men som slo det fra seg på grunn av hva vedkommende hadde hørt om bedriften: «Jeg vurderte å søke i ASKO Nord for noen år siden, men da var de på den gamle lokasjonen sin inne i Tromsø der de holdt til før og da var det ikke bare positiv omtale av ASKO Nord.» Det var kun et par av informantene som klart gav til kjenne at de kjente godt til ASKO Nord. Informant 1 fra logistikkavdelingen uttalte: «Jeg hadde via bekjente fått vite at ASKO Nord trengte folk, så grunnen til at jeg søkte jobb hos ASKO Nord var at jeg kjente til dem fra før» Det var mange som hadde liten eller ingen kjennskap til bedriften. Dersom dette er gjennomgående, vil ASKO Nord kunne ha mye å hente ved å sørge for at bedriften i enda sterkere grad blir kjent for potensielle kandidater til ledige stillinger.*

#### Har du endret jobb internt siden du begynte å jobbe i ASKO Nord?

Av våre informanter svarte så mange som åtte av tolv at de faktisk hadde byttet jobb internt en eller flere ganger. Informant 1 fra ledelsen sa: «Ja, jeg har byttet jobb fire, fem ganger.» Av de fire informantene fra ledelsen, var det to som ikke hadde byttet jobb fra de startet i bedriften, men innholdet hadde endret seg mye. Informant 3 sa: «Jeg har ikke endret jobb, men innholdet i jobben har hatt en evolusjon». At så mange endrer jobb og at jobbene i seg selv endrer seg, kan tyde på at ASKO Nord er en organisasjon i stadig utvikling der det gjennomføres store endringer. I følge Stensaker et al. (2005) antyder litteraturen at organisasjoner som gjennomfører mye endringer klarer å oppnå bedre resultater. Endringer i seg selv er positive, men kan, om de tar overhånd, også påvirke intern rotasjon og til slutt turnover. Dette kan i verste fall bidra til å svekke omdømmet til organisasjonen og resultatene de klarer å oppnå. «For mange endringer samtidig: organisasjonen gjennomfører flere, tilsynelatende uavhengige endringer samtidig. For mange endringer over tid: Organisasjonen introduserer nye endringer før tidligere endringer er ferdig implementert», (Stensaker et al. 2005:17). Det vil også være andre forhold som påvirker om ansatte bytter jobb, som blant annet forholdene internt på arbeidsplassen og ikke minst forholdet mellom ansatte og ledere. Informant 4 fra logistikkavdelingen uttalte: «Etter et halvt år fortalte vi den konkrete lederen at det ikke var mulig å gi han den servicen han forlangte. Da svarte han – jeg bryr meg ikke om deres avdeling, jeg har min egen. Da bestemte jeg meg for at jeg ikke ville være i en slik situasjon lenger. Jeg ville ikke være prisgitt en leder fra en annen avdeling, og det var dråpen som fikk begeret til å renne over og som gjorde at jeg byttet avdeling.» Det kan se ut som at



det å endre jobb er utbredt i bedriften. Dersom dette er et resultat av en ønsket og godt forankret strategi, er det positivt. I motsatt fall om dette enten er tilfeldig eller skyldes interne forhold, vil det kunne ha negative effekter for ASKO Nord både på kort og lang sikt.

Er det noe du skulle ønske var gjort annerledes i forbindelse med rekrutteringsprosessen?

Blant elleve av våre tolv informanter var det bred enighet om at selve rekrutteringsprosessen frem til man møtte på jobb første dag hadde vært grundig og godt gjennomført. Informant 4 fra ledelsen sa: *«Jeg synes at rekrutteringsprosessen var profesjonell, noe som var utslagsgivende for at jeg takket ja til jobben.»* Det fremkom at ASKO Nord, avhengig av stillingen det skal rekrutteres til, benytter både interne ressurser og eksterne konsulenter i form av bemanningsbyrå. Det fremkom ingen klare signaler på at de vi intervjuet hadde ulik oppfatning av rekrutteringsprosessen, enten den var foretatt av interne og/ eller eksterne ressurser. Siden informantene så entydig var fornøyde med rekrutteringsprosessen, er det grunn til å anta at ASKO Nord har en god struktur og oppfølging. Dette underbygges av interndokumentet ASKO – Rekruttering (2014). Dette dokumentet er for øvrig i tråd med de fire fasene Skorstad (2008) beskriver når det gjelder rekruttering av medarbeidere: planleggings-, søke-, utvelgelses- og oppfølgingsfasen. I de tre første fasene kan det se ut som at ASKO Nord er dyktige. Når det kommer til den fjerde og siste fasen, oppfølging er bildet et annet. Ni av tolv svarte at oppfølginga i den første fasen og ikke minst opplæringa i selve jobben hadde vært mangelfull. Dette kan illustreres gjennom noen av de svarene våre informanter gav. Informant 3 fra ledelsen sa blant annet: *«Når det kom til mine arbeidsoppgaver syntes jeg det var litt lite opplæring. Det ble gitt litt opplæring og så ble man kastet ut i det.»* Informant 3 fra merkantil avdeling sa det slik: *«Det ble noen timer her og noen timer der uten en struktur eller fast plan»* og informant 1 sa: *«Selve rekrutteringsprosessen oppleves i ettertid som veldig profesjonell. Når jeg ble mottatt her var det en overlappingsperiode på rundt en måned, som er for lite.»* Informant 2 fra logistikkavdelingen var en som sa følgende: *«Nå tror jeg de har blitt bedre når det gjelder de folkene som sitter høyere opp i systemet, men jeg ser fremdeles at i mellomlederjobbene, der er det veldig ulikt hvordan oppfølginga blir utført.»* Informant 1 fra merkantil avdeling som var meget godt fornøyd med introduksjonen og oppfølgingen sa: *«Jeg har fått en leder som er veldig opptatt av ting skal foregå riktig og at opplæring følges. Jeg fikk utlevert et skjema med klokkeslett som sa når jeg skulle være hvor og med hvem. Det ble huket av etter hvert jeg var innom og alt skulle dokumenteres sirlig.»*

Følgende tilleggsspørsmål ble stilt til ledelsen: Hva vektlegger dere mest ved mottak og oppfølging av nye medarbeidere?

Samtlige informanter bekrefter at ASKO Nord har utarbeidet et program som skal brukes i forbindelse med rekruttering. I tillegg sier de at de har en dedikert person som vedlikeholder systemet. Informant 2 sa: «*Når vi ansetter nye vektlegger vi at vi følger fastsatte prosedyrer. Vi har en egen medarbeider som sørger for at nytilsatte får nødvendig gjennomgang og at alle personalmapper er oppdatert*». Videre ble det opplyst at ASKO Nord både har fadderordning og at det foreligger dokumentasjon i hver enkelt medarbeiders personalmappe på at opplæringen er gjennomført. Informant 1 uttalte «*Vi har også sjekklister ifm opplæring at de har fått den opplæringen de skal ha og blir arkivert i deres personalmappe*»

Dette samsvarer til en viss grad med hva informantene fra de to andre gruppene ga tilbakemelding om; at det har vært en bedring de siste årene. Dette tyder på at ledelsen har vært bevisst på hva det betyr å kunne gi et godt førsteinntrykk slik at nyansatte skal få en god start og dermed bli gode ambassadører for bedriften. Dette stemmer bra over ens med ASKO Nord Personalhåndbok, punkt 2.2 Introduksjonsprogram, (2014:8): «*Bedriften gjennomfører et eget introduksjonsprogram for nye medarbeidere. Dette blir gjort for at den nyansatte raskest mulig skal bli kjent med bedriften, og arbeidsoppgavene som skal gjennomføres.*»

Vi forstår, ut fra intervjuene, at ASKO Nord gjennomfører en god rekrutteringsprosess frem til ansettelse er gjort og opplæring skal begynne. Når det derimot gjelder oppfølging og opplæring av den nytilsatte, har ASKO Nord store muligheter for å utvikle seg.

## **5.2 Omdømme og attraktivitet**

Det var viktig for oss å avklare hvilke kunnskaper og holdninger den enkelte informanten hadde til begrepene omdømme og attraktivitet generelt og i forhold til ASKO Nord spesielt. Vi fant det også relevant å avklare om informantene så på seg selv som gode ambassadører for bedriften og om de ville anbefale ASKO Nord som arbeidssted for venner og bekjente. I følge Apeland (2007) omdømme i krysningspunktet mellom forventninger og opplevelser som er gitt av organisasjonen Når det gjelder attraktivitet, hevder Barney (1991) at det å utvikle seg til en attraktiv arbeidsgiver, skjer over tid gjennom bevisst å jobbe med egen merkevarebygging.

### Hva legger du i begrepene omdømme og attraktivitet?

Her viste det seg at det var svært store forskjeller i forhold til hva den enkelte informanten la i begrepene. Utsagnene som fremkom viste at de aller fleste av informantene ikke skilte mellom de to begrepene, men la sin egen forståelse i dem. Det er mange begreper som dukker opp i forbindelse med omdømme. Det blir derfor viktig at den enkelte organisasjonen har et bevisst forhold til sin omdømmehåndtering, og hva de ikke skal legge inn.

Det at våre informanter hadde så sprikende oppfatning av begrepene kan tyde på at ASKO Nord ikke har brukt tilstrekkelig tid og ressurser på å skape en felles forståelse av hva bedriften ønsker skal ligge i disse begrepene. Informant 3 fra ledelsen sa følgende: «*Med omdømme tenker jeg på hvordan folk utenfor bedriften ser på den. Hva du står for blandet med hvordan du blir oppfattet. Det er ei blanding slik at omdømmet hviler på hva du er og hvordan du blir oppfattet.*» Informant 2 sa: «*Når det gjelder attraktivitet tenker jeg på beliggenhet i forhold til bosted og selvfølgelig er lønn og arbeidsvilkår veldig viktig.*» Informant 5 fra logistikkavdelingen forklarte begrepene slik: «*Rykte, og om det er godt eller dårlig rykte.*» Informant 3 fra samme avdeling sa: «*De begrepene er forholdsvis nye for meg.*»

At det er så ulikt hva informantene legger i disse begrepene kan, som vi har sett i teori kapittelet blant annet, forklares med at begrepene er omfattende. De inneholder mange elementer og er vanskelige å definere presist.

«*Godt omdømme skapes gjennom å levere gode resultater og formidle dem*»<sup>6</sup> skriver kommunesektorens organisasjon i en artikkel på sine hjemmesider. I forbindelse med rekruttering kan en organisasjon ved å sette fokus på omdømme fremstå som mer attraktiv for fremtidige arbeidstakere. Vi spurte derfor følgende tilleggsspørsmål til informantene fra ledelsen: På hvilken måte har ASKO Nord arbeidet med omdømmebygging som rekrutteringstiltak for å gjøre ASKO Nord til en attraktiv arbeidsgiver?

For å ha et godt omdømme, mente alle lederne at et viktig tiltak var at bedriften sørget for at medarbeiderne er fornøyde og snakker positivt om arbeidsplassen. Videre hevdet de at bør ASKO Nord arbeide for å bli mer synlig også utenfor egen bransje. Informant 4 sa: «*ASKO NORD har tidligere vært en usynlig bedrift. Vi har jobbet hardt de siste årene for å snu på*

---

<sup>6</sup> <http://www.ks.no/u/Rekrutteringshandbok/Fadderordning/>

*dette og få den mer synlig om hva vi egentlig driver på med.» Det synes som at ASKO Nord i den senere tid har tatt flere initiativ for å bli mer synlig, spesielt i Tromsøområdet. I følge flere av informantene, har de en stadig større tilstedeværelse, for eksempel hos ulike utdanningsinstitusjoner. Økt fokus på profilering er et annet område de mener har betydning. Bedriften har gjort bevisste valg på at de skal ha en ny og miljøvennlig bilpark og ved å gi sine sjåførere bedre turnusordninger. Informant 2 uttalte: «Eksternt, så har vi jo godt profilerte biler som kjører rundt. Det er jo de som er synlig ute. Bygget vårt er lite synlig og vi er heller ikke synlige i butikkene. Derfor er det viktig at bilene er godt synlige».*

#### Hva er din oppfatning av omdømmet og attraktiviteten til bransjen generelt?

På dette spørsmålet var det store forskjeller i hva som ble svart. Her viste det seg at flere av informantene fra ledelsen hadde et bevisst forhold til dette. Informant 4 uttalte: «Bransjen er nok på vei opp attraktivitetsmessig sett, og slik var det nok ikke tidligere. Grunnen til endringa tror jeg er at det er ganske mange store aktører som REMA, COOP og NorgesGruppen som har blitt mer synlig. De har god økonomi og oppleves som trygge bedrifter som også har muligheter til videre utvikling». Informant 2 fra merkantil avdeling svarte: «Jeg ville nok valgt Statoil fremfor ASKO, for å si det slik dersom det var et alternativ i Tromsø».

De fleste logistikkmedarbeiderne svarte i liten grad på spørsmålet. De som svarte sa; Informant 5: «Er usikker på hva jeg skal si». Informant 1 «Jeg er ikke så inne på dette temaet». Det vil være slik at dersom bedriften ikke setter fokus på betydningen av bransjerelaterte forhold ovenfor egne ansatte, kan man heller ikke regne med at de ansatte er opptatte av dette.

#### Hva er din oppfatning av omdømmet og attraktiviteten til ASKO Nord spesielt?

En god historie verdifull når den skrives og for eksempel benyttes på hjemmesiden eller på emballasje, men har størst verdi når den oppfattes og gjenfortelles av ansatte og interessenter. I motsetning til spørsmålet ovenfor om bransjen generelt, virket det som at informantene hadde et langt mer bevisst forhold til begrepene omdømme og attraktivitet når det kom til ASKO Nord spesielt. Blant de ansatte sies det mye positivt i forhold til det fysiske arbeidsmiljøet. Informant 1 fra ledelsen uttalte: «Jeg synes ASKO Nord er en attraktiv bedrift med moderne lokaler, og som har fokus på at de ansatte skal ha det bra», mens informant 1 fra merkantil avdeling sa: «ASKO er en attraktiv bedrift med muligheter til å gjøre forskjellige

ting. De er opptatt av utvikling generelt og utvikling av logistikk spesielt for å bedre lønnsomheten» Det som videre fremkom, var at mange av dem vi intervjuet, møtte på mennesker utenfor organisasjonen som ikke vet hva ASKO Nord holder på med. Informant 5 fra logistikkavdelingen sa: «Og du kommer fra ASKO, er det dere som kjører rundt med vaskemaskiner?» Informant 2 fra ledelsen sa: «Mange tror nok at vi kun er et lager og primært bare har sjåførere, og vi har ei utfordring i forhold til navnet vårt som til forveksling er likt ASVO». Fra merkantil avdeling uttrykte informant 3 det slik: «Har inntrykk av at folk på gata ser på dette som en lagerjobb, men det er ikke bare å stable paller når man skal ha en så stor bedrift til å gå rundt. Det krever mye mere enn folk aner eller vet om.» Det kom frem at flere av informantene følte at de ble svært godt tatt vare på og at ASKO Nord totalt sett hadde så gode betingelser at det skulle mye til før de ville vurdere å bytte arbeidsgiver. Informant 3 logistikkavdelingen uttrykte det slik: «ASKO er solid og de skal betale godt for å få meg over til REMA eller COOP.»

En strategisk avklaring og forankring av hva ASKO Nord legger i de nevnte begrepene vil kunne være av betydning. Dersom de gjennom dette og merkevarebygging får kommunisert ut hva kjernevirksomheten er, vil enda flere få god kunnskap og man slipper å bli sammenlignet med andre bedrifter. Denne nye kunnskapen vil kunne bidra til å skaffe nye kunder og gjøre egne medarbeidere mer stolt av arbeidsplassen sin. Dette vil på sikt kunne føre til økt inntjening for ASKO Nord.

Ledelsen ble stilt følgende tilleggs spørsmål: På hvilken måte har Asko Nord arbeidet med omdømmebygging som rekrutteringstiltak for å gjøre ASKO NORD til en attraktiv arbeidsgiver? For å ha et godt omdømme, mente alle fra ledelsen at det var viktig å sørge for at medarbeiderne er fornøyde og snakker positivt om arbeidsplassen. Videre, mente enkelte, at ASKO Nord bør arbeide for å bli mer synlig også utenfor egen bransje. Informant 4 sa: «ASKO NORD har tidligere vært en usynlig bedrift. Vi har jobbet hardt de siste årene for å snu på dette og få den mer synlig om hva vi egentlig driver på med.»

Det fremstår som om ASKO Nord i den senere tid har tatt flere initiativ for å bli mer synlig, spesielt i Tromsøområdet. Økt fokus på profilering er et område de mener har betydning for å skaffe mer og bedre publisitet. Informant 2 uttaler: «Eksternt, så har vi jo godt profilerte biler som kjører rundt. Det er jo de som er synlig ute. Bygget vårt er lite synlig og vi er heller ikke synlige i butikkene. Derfor er det viktig at bilene er godt synlig.»

## Har omdømmet og attraktiviteten etter din oppfatning betydning for rekruttering til ASKO Nord?

Forskning viser i følge Apeland (2007) at organisasjoner som har fokus på omdømmebygging får høyere score på omdømmemålinger. Dette kan gi høyere markedsverdi og dermed økte muligheter til å kunne rekruttere de beste medarbeiderne. Informant 1 fra merkantil avdeling gav uttrykk for dette gjennom følgende utsagn: «*Jeg kjente ASKO Nord fordi de alltid har vært leverandør der jeg har jobbet, og derfor viste jeg hva ASKO Nord stod for. Jeg ville aldri søkt jobb her dersom de hadde et dårlig rykte*» Informant 5 fra logistikkavdelingen sa: «*Dersom jeg ikke har hatt den positive kjennskapen til ASKO fra før så hadde jeg nok vært mere reservert før jeg søkte på jobb her*» Blant samtlige av våre informanter var det unison enighet om at omdømme og attraktivitet hadde betydning for rekruttering. Informant 3 fra ledelsen hevdet at: «*Det er nok i søknadsprosessen at mange styrer unna bedrifter med dårlig omdømme.*» Som vi har sett, er det store sprik i hvordan den enkelte informanten oppfatter og hva de legger i begrepene. Det vil derfor være grunn til å anta følgende: Selv om alle synes omdømme og attraktivitet har betydning for rekrutteringen, er det så ulike forståelser av begrepene at det for ASKO Nord per i dag vil være vanskelig å skulle utnytte dette i en rekrutteringsstrategi.

## Ser du på deg selv som en god ambassadør for å bidra til å bygge et godt omdømme for ASKO Nord, og hva legger du i å være en god ambassadør?

De fleste informantene anser seg selv som gode ambassadører, men tolker dette svært forskjellig. Informant 1 fra merkantil avdeling uttalte: «*Jeg anser meg selv som en meget god ambassadør. Jeg er svært glad i ASKO Nord og stolt av å jobbe her, så jeg har bare gode ting å si om ASKO Nord.*» Informant 2 fra logistikkavdelingen sa: «*Ja faktisk, jeg er en av dem som forsøker å være i godt humør på jobb og er det et problem, tar jeg tak i det og sier fra med en gang istedenfor å kverne rundt og snakke om det i gangene*», mens informant 4 fra ledelsen sa: «*Jeg skryter veldig av dem.*» På tross av at mange anså seg som gode ambassadører, var det også på dette spørsmålet noen som ikke gjorde det. Informant 4 fra logistikkavdelingen sa: «*Nei, jeg er ikke det!*» At ikke alle ansatte anser seg for å være eller ønsker og være ambassadører, må man regne med i en organisasjon. Det er viktig at man i størst mulig grad unngår at ansatte snakker ned omdømmet til organisasjonen.

### Vil du anbefale ASKO Nord som arbeidsgiver til venner og bekjente?

Mange av våre informanter, særlig fra ledelse og merkantilt ansatte, vil anbefale ASKO Nord som arbeidsplass. Informant 2 fra ledelsen sier: «*Til stadighet anbefaler jeg venner og bekjente om å ta kontakt med ASKO Nord med tanke på mulig jobb*». Informant 2 fra merkantil avdeling sier: «*Jeg anbefaler gjerne ASKO Nord som arbeidsplass til venner og bekjente*». I logistikkavdelingen var det informanter som anbefalte ASKO Nord som arbeidssted, men her var det flere som ikke ønsket å gjøre det eller som var mer usikre.

Informant 2 fra logistikkavdeling sa: «*Hvis noen av mine venner spør meg om hvordan det er å jobbe i ASKO Nord så svarer jeg dem ærlig, og spør de om de bør søke jobb her så svarer jeg nei*» eller «*Både ja og nei. Ja dersom du klarer å velge dine kamper og drite i småting, og samtidig takler at du kanskje ikke blir hørt.*»

Medarbeidere som framsnakker ASKO Nord bidrar til å bedre omdømmet og attraktiviteten. Dette vil kunne bidra til enda bedre resultater i forhold til rekruttering av nye medarbeidere. På sikt vil dette kunne bidra til å utvikle det psykososiale miljøet og de forretningsmessige resultatene for ASKO Nord.

### **5.3 Ramfjord som arbeids- og bosted (uavhengig av om informanten bor der)**

En omfattende vekst i engroshandelen og følgelig betydelig omsetningsvekst for ASKO Nord, medførte at behovet for større og mer moderne lokaliteter, inkludert tilstrekkelige utendørsarealer, vokste frem. ASKO Nord valgte av ulike årsaker å flytte ut av Tromsø by til Ramfjord, nærmere bestemt Minken Næringspark. Bedriften er nå lokalisert ca 25 km fra den gamle lokasjonen. For å finne ut om faktorer rundt bo- og arbeidsstedets lokalisering ble det naturlig for oss å stille informantene noen spørsmål rundt dette. Forskning viser at i stadig flere tilfeller der arbeidsplasser flytter geografisk fra et sted til et annet, ønsker mange av de eksisterende medarbeidere ikke å følge med.

Vi utarbeidet et sett med spørsmål: Anser du Ramfjord som sentralt/ lett tilgjengelig eller usentralt/lite tilgjengelig? Hvordan oppfatter du skole- og utdanningstilbudet for barn og ungdom samt kultur- og fritidstilbudet i området? Hvordan er boligtilbudet inkludert byggeklare tomter samt leiemarkedet i området? Hvordan er karriere og jobbmulighetene for partner?

I den stadig hardere konkurransen om å være en attraktiv arbeidsgiver, er det blitt mer viktig å sette fokus på de ulike fordelene en bedrift kan tilby. Som en del av opplevd attraktivitet valgte vi å spørre informantene om hvordan de opplevde Ramfjord som arbeids- og bosted. Vi har valgt å drøfte disse spørsmålene samlet.

NOU (2011:3)<sup>7</sup> hevder at avstand i forhold til valg av arbeidsplass og skole har stor betydning og at reisetiden en har mellom hjem og arbeidsplass er viktig. Dersom en har lang reisetid, vil det gå utover fritid. Nord- Norge har en relativt lav befolkningstetthet med små tettsteder og byer, samt stor geografisk spredning. Det er lange avstander mellom stedene og med generelt dårlig tilrettelagt kollektivtilbud i forhold til hva en opplever rundt de store norske byene. Derfor har svært mange i stor grad funnet seg arbeid på eller i nærheten av eget bosted.

De fleste i vårt utvalg hadde når de jobbet på den gamle lokasjonen mindre enn 20 minutter reisetid, mens de med den nye lokasjon nå har mellom 20 og 40 minutter.

At så mange i ASKO Nord synes at dette er langt, kan være forståelig. Etter hvert kan det synes som at langt de fleste har funnet seg godt til rette med lenger reisetid. Det vil være grunn til å anta at på tross av lenger reisetid, har den ikke blitt så lang at dette i vesentlig grad går ut over fritiden. Dermed har ikke økt reisetid påvirket om folk fortsatt ønsker å jobbe i ASKO Nord og ikke gått ut over omfanget av nye søkere til ledige stillinger.

NOU- rapporten antar at avstandsfølsomhet gjennomgående kan synes å være mindre i større byer enn i mindre regioner. De med minst utdanning er de som aksepterer den lengste reisetiden. Informant 5 fra logistikkavdelingen sa: «*Det er ikke lang vei å kjøre fra Tromsø og hit!*».

I intervjuene kom det frem blant informanter fra logistikkavdelingen at bedre tilpasning av busstilbud vil kunne være med på å øke ASKO Nord sin attraktivitet. «Kompiskjøring» er lite utbredt grunnet skiftarbeid. Mange er i parforhold og er derfor avhengige av å ha to biler for å komme seg mellom hver sine jobber. Det er mange med omsorg for barn under 18 år som medfører kjøring av barna til barnehage, skole og så videre.

---

<sup>7</sup> (<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kmd/dok/nouer/2011/nou-2011-3/5/2/4.html?id=635204>)



Med i vurderingen om bedriften er attraktiv, må vi ta med momenter som tilgjengelighet til skole, barnehage kultur- og fritidstilbud. Boligmarkedet med tanke på å eie eller leie og jobbmuligheter for eventuell partner er viktige elementer. I disse spørsmålene ba vi informantene vurdere mulighetene/ forholdene definert i forhold til hele Tromsøområdet. Samtlige svarte at mulighetene var gode i forhold til alle disse momentene og da spesielt i selve Tromsø by. Unntaket er tilgang på boliger. Leie oppfattes som dyrt med alt for få boliger og leiligheter tilgjengelig, noe som er med på å presse boligmarkedet og dermed prisene. Boligprisene oppfattes som rimeligere i Ramfjord, men med relativt begrenset tilgang til boliger. Tendensene er ganske entydig blant informantene. De med minst og lavest utdanning mener at Ramfjord er attraktiv som arbeidsplass, mens de som har mer og høyere utdanning er mer usikre. I tillegg vektlegges det at med et bedre tilpasset kollektivtilbud, ville det mest sannsynlig bli enda mer attraktivitet å jobbe i ASKO Nord.

#### **5.4 Oppfølgingsspørsmål med bakgrunn i surveyen**

Vi vil i denne delen av drøftingen ta for oss spørsmål i forhold til resultater som kom frem gjennom surveyen og de svarene vi fikk fra respondentene.

En stor del av arbeidstakerne har ikke svart på vår survey, og de fleste av disse jobber i logistikkavdelingen. Hva tenker du kan være årsaken til at så mange har valgt og ikke delta?

At så få som ca 49 % (53 personer) av hele utvalget i ASKO Nord (109 personer) valgte å svare på vår survey, fikk oss til å undre oss over hva årsakene kunne være? Hadde vi formulert oss feil, var det informert for dårlig om undersøkelsen i forkant eller kunne det være bedriftsinterne forhold som lå til grunn? Ut fra resultatene i surveyen kom det frem at de fleste som ikke hadde svart jobbet med logistikk (lager/ transport). Vi ville forsøke å finne svar på hvorfor akkurat denne gruppen var så dårlig representert. Under intervjuene kom det frem flere forklaringer på hvorfor svarprosenten ble så lav.

Flere av informantene fra ledelsen antok at grunnen kunne være at de fleste innenfor logistikkavdelingen jobber med prestasjonslønn og at de sannsynligvis ville tape penger på å bruke tid på en undersøkelse. Dette ble underbygget av informant 2 ved logistikkavdelingen som uttalte: «*Dem får ikke betalt for det. De fleste ser på det som et merarbeid og dessuten vil folk tape penger på å stoppe opp sin prestasjon for å svare på en undersøkelse.*» Informanter fra ledelsen presiserte at de hadde gjort det de kunne for å informere om undersøkelsen ved

bruk av oppslagstavler på spise- pauserom, kontorer og garderober. De hadde også fått alle teamlederne til å informere på morgenmøtene, samt at det ble utlovet premier som ville bli trukket ut blant de som svarte. Informanter fra merkantil avdeling antok at det i tillegg til tap av prestasjonslønn også kunne være at det på disse arbeidsplassene er begrenset tilgang til PC og at dette kunne være en medvirkende årsak. I tillegg kom det frem enda en medvirkende årsak om at det hersker en oppfatning blant ansatte «på gulvet» der det fremkommer at mange er lei av å svare på undersøkelser som det ikke blir gjort noe med. Informant 1 fra logistikkavdelingen sa: «Jeg har svart på så mange undersøkelser det ikke er gjort noe med at motivasjonen til å svare på nye er liten.»

### Årsaker til at en av fem vurderer jobbskifte?

En omfattende undersøkelse gjennomført av Kjeldstad og Dommermuth (2009) viser at hver fjerde sysselsatt i Norge vurderer å bytte jobb. Det hevdes at innen en fem års periode vil nær sakt samtlige arbeidsgivere oppleve at omkring 50 % av de ansatte byttes ut.

I vår survey var det ca 15 % som hadde svart at de i stor grad vurderte å skifte jobb. Vi fant også at i underkant av 30 % var nøytrale. Vil det si at de vil bytte jobb dersom det dukker opp noe bedre, eller har de ikke gjort seg opp en mening? Vi ønsket derfor å finne ut mer om disse medarbeiderne.

	Ledelse/ administrasjon		Merkantil avdeling		Logistikkavdeling		Fordeling totalt
Antall respondenter	15		20		18		53
Svært liten grad	5	33.3 %	6	30.0 %	8	44.4 %	35.8 %
Liten grad	4	26.7 %	6	30.0 %	1	5.6 %	20.8 %
Nøytral	5	33.3 %	5	25.0 %	5	27.8 %	28.3 %
Stor grad	1	6.7 %	3	15.0 %	4	22.2 %	15.1 %
Svært stor grad							

**Tabell 5.1 Jobbskifte**

Under intervjuene kom det frem forskjellige syn på hva som kan være grunnene til at noen vurderer å skifte jobb og at andre veier for og imot. Informanter fra ledelsen antok at det kunne skyldes beliggenhet og dårlige kommunikasjonsmuligheter. Dette ble bekreftet av flere informanter fra andre avdelinger, der blant annet informant 3 fra logistikkavdelingen uttalte:

*«Noen synes det er langt å kjøre og det skaper vansker med å få levert og hentet i barnehage eller skole. Dette er umulig uten egen bil».*

Tidligere undersøkelser viser at lokalsamfunnet og kommunen som bosted kan ha betydning for personalsituasjonen i kommunen, ved at de kan tilby gode kommunikasjoner, kulturtilbud og gode oppvekst- og utdanningsmuligheter. Flere fra ledelsen presiserte, uten å kvantifisere, at en viss turnover er naturlig. Det er vanlig at en del av arbeidstakerne alltid vil være på utkikk etter noe annet. Ikke alle ansatte føler den samme lojaliteten ovenfor sin arbeidsgiver. Disse resonnementene stemmer godt med forskning på området som fastslår at det ikke lenger er slik at arbeidstakere inngår livslange lojale arbeidskontrakter med en arbeidsgiver. Det kan synes som at yngre mennesker inngår kortere arbeidsavtaler der hensikten er å realisere seg selv og utvikle sin karriere. Nordhaug (1999) har gått så langt som å kalle dagens unge for kompetansekapitalister og kompetanseselgere fremfor arbeidstakere.

Nordhaug (2002) hevder at for å redusere risikoen for å miste den nye medarbeideren, bør man blant annet vurdere belønningssystemer og utviklingsmuligheter. I tillegg påvirkes den ansatte av organisasjonens grunnleggende verdier; kulturelle og sosiale forhold, arbeidsmiljø, arbeidsoppgaver, behov, belønning, motivasjon og ledelse. Utfordringene kan synliggjøres og sammenfattes i en skriftliggjort personalpolitikk (Nordhaug 1997). Informanter fra ledelsen hevdet at de gjennom sin forretningside og personalpolitikk tok disse utfordringene på alvor, mens flere av de øvrige informantene ikke var helt enig med ledelsen i dette. Flere mener at kommunikasjonen vertikalt i organisasjonen har stort forbedringspotensial, særlig på team- og mellomledernivå. Det kom frem opplysninger om misnøye med enkelte team- og mellomledere i noen avdelinger. Informant 4 fra logistikkavdelingen: *«Ledere som scorer dårlig på medarbeiderundersøkelser og som får avvik på grov mobbing i ledelsen får lov til og fortsette., De blir bare sendt ut i kortere permisjoner for at ting skal roe seg ned.»*

European Employee Index (EEI), viser at blant mellomledere med personalansvar ofte har dårlig ledelseskompetanse. Dette kan forklare at så mange medarbeidere har et kritisk syn på lederen sin. Informant 1 fra logistikkavdelingen opplyste at: *«Enkelte ledere i ASKO Nord med personalansvar scorer helt nede på 30 av 100 mulige på en rekke områder i en intern medarbeiderundersøkelse.»* Her fremkommer det et klart behov for en grunnleggende innsikt i ledelsesverktøy og praktisk implementering av disse. Noen av informantene fra merkantil avdeling antok at beliggenhet og ensformig arbeid kunne være medvirkende årsaker. Misnøye med jobben og jobbinnholdet, kan spores tilbake til om ansatte velger å søke etter andre

jobbalternativer. I følge Myrland (1983) har beslutningsprosessen to mulige utganger. Enten blir vedkommende i stillingen eller så slutter vedkommende. Han fremhever betydningen av hvor lett medarbeideren oppfatter det er å gjøre et jobbskifte og hvor ønskelig det kan være. Jobbtilfredshet er den faktoren som i størst grad påvirker dette. Høyt presterende og dyktige medarbeidere har gode muligheter for annen jobb, og dette påvirker turnoverprosenten. Flere av informantene fra logistikkavdelingen hevdet at de har tatt opp disse utfordringene med ledelsen ved flere anledninger, men at det ikke er blitt gjort noe.

Flere påpekte at de syntes det var liten grad av medbestemmelse samt at kritikkverdige forhold ikke ble gjort noe med. Til slutt ble det påpekt at stor grad av prestasjonsbasert lønn, kunne være en betydelig medvirkende årsak for at mange ønsket å bytte jobb. Som vi ser kan det synes som at det til dels er stor forskjell mellom ledelsens og de ansattes tanker om årsakssammenhengen.

Noen av de ansatte fra logistikkavdelingen satte stor pris på og understreket at de følte at ASKO Nord virkelig ville og faktisk fulgte opp sine ansatte ved sykdom, skader og ulykker. Informant 5 sa: «ASKO Nord er gode på oppfølging i forbindelse med skader og oppfølging av sykemeldte er blitt bedre de siste årene.» Den viktigste grunnen til at en vier fraværspromatikken så stor oppmerksomhet, er nok de økonomiske konsekvensene. De gjenspeiler seg for eksempel i oversikter over hva sykefravær og oppgaver som ikke blir utført koster bedriftene og samfunnet.<sup>8</sup> Når i tillegg en av informantene fra ledelsen hevder at det er for lav turnover blant de ansatte, må vi gå ut fra at dette ønsket stemmer overens med bedriftens strategier.

I overkant av 70 % av de som svarte, sier at et sterkt merkenavn er viktig for attraktiviteten til en bedrift og vil ha betydning for rekrutteringen. Synes du ASKO Nord har et sterkt merkenavn?

Et sterkt merkenavn syntes å være viktig for det store flertallet, men svarene i vår survey viste at det var en respondent fra ledelse og administrasjon som ikke syntes dette var så viktig. To respondenter fra denne gruppen hadde nøytral holdning til spørsmålet.

---

<sup>8</sup> <http://arbeidsooglederpsykologi.cappelendamm.no/c26906/sammendrag/vis.html?tid=27413>

	Ledelse/ administrasjon		Merkantil avdeling		Logistikkavdeling		Fordeling totalt
Antall respondenter	15		20		18		53
Svært lite viktig	1	6,7 %	1	5 %	1	5,6 %	5,7 %
Lite viktig			1	5 %	1	5,6 %	3,8 %
Nøytral	2	13,3 %	3	15 %	4	22,2 %	16,9 %
Viktig	7	46,7 %	7	35 %	4	22,2 %	34,0 %
Svært viktig	5	33,3 %	8	40 %	8	44,4 %	39,6 %

**Tabell 5.2 Arbeidsgiver representanter et sterkt merkenavn**

Gjennom intervjuene kom det frem at informanter fra ledelsen jevnt over var godt fornøyd med ASKO Nord som merkenavn. Flere mente de hadde et svært godt omdømme blant sine kunder og andre innenfor bransjen. De fremholdt at de har et godt merkenavn i forhold til lokalbefolkningen og at de jobber kontinuerlig med å synliggjøre bedriften i media.

Informantene fra både merkantil og logistikkavdeling mente at ASKO Nord har et sterkt merkenavn innad i bransjen, men at «folk flest» vet svært lite hva bedriften driver med og hva den står for av verdier og muligheter. Flere av informantene forklarte at de ofte måtte forklare venner og bekjente hva de egentlig jobber med. Informant 2 fra merkantil avdeling uttalte: *«Mange av de jeg kjenner tror jeg jobber i ASVO, ikke i ASKO. Jeg må ofte bruke tid på å forklare hva vi egentlig jobber med.»*

Som vi tidligere har sett, sier Klausen (1992) at kultur som begrep bygger på mange elementer det tar tid å bygge opp. En god og ønsket bedriftskultur kommer ikke av seg selv, men er noe man kan oppnå over lang tid dersom man har bevissthet og jobber strukturert. I enhver organisasjon vil det være mulighet for et gap mellom visjon, kultur og eksterne uttrykk. Dette er gap som det er viktig å avdekke. Dermed vil en kunne utvikle og iverksette tiltak for å skape en sterk og helhetlig identitet Slik kan omdømmet og attraktiviteten til organisasjonen utvikle seg. Det er vår mening at ASKO Nord vil være tjent med å jobbe sammen med de ansatte for å avdekke eventuelle gap mellom elementene ovenfor. Det er vårt inntrykk at NorgesGruppens visjon ikke er optimalt forankret i ASKO Nord, men at den befinner seg på papir og i stor grad kun snakkes om i ledergruppen. Selv der er det forskjellige oppfatninger om strategier og visjoner. Gjennom at arbeidsgiver har fokus på merkevarebygging og bedriftskultur kan bedriften trekke til seg og ikke minst beholde

arbeidskraft med unike evner og kompetanse. Vi spurte informantene fra ledelsen om hvordan de når ut til sine målgrupper og om de har tatt i bruk ulike strategier rekruttering.

Flere av informantene svarer at de prøver å være synlige gjennom sponing av ulike lag, foreninger, skoler og barnehager. De forsøker å prioritere de som holder til i Ramfjord og Tromsøområdet. ASKO Nord har for eksempel lagt opp til at ansatte kan søke om midler til «sine» lag og foreninger. Informant 1: *«Vi gjør vel ikke så mye annet enn at vi annonserer., Annonsen kommer også ut på FINN!»* Informant 3 uttalte: *«Vi har rekrutteringsansvarlig som er ute på skoler, universiteter og utdanningsmesser.»*

Vi stilte tilleggsspørsmål til ledelsen om de har tatt i bruk ulike strategier for å rekruttere visse yrkesgrupper. På dette spørsmålet sa informant 2: *«Når vi ser vi isolert på sjåfør, så har vi i mange år sagt at vi har de nyeste bilene og ordnede arbeidsforhold. Du får en fast turnus, lønna er ikke lønnsledende, men den er god og stabil og det tror jeg er ting som sjåførene setter pris på.»* Informant 3: *«Vi er tidlig ute på skolene ift når elevene skal begynne å gjøre yrkesvalg, og vi ønsker å være en stor lærlingebedrift, så det å ta inn lærlinger, gjør vi.»* Informant 1: *«Vi anser oss som pådriver i regionen for det å være miljøbevisst og det er noe som frontes ut. Både blant potensielt nye medarbeidere og også mot samfunnet er det viktig å få frem at vi har det nyeste av utstyr og materiell og at vi bruker miljøvennlig drivstoff».*

Vi spurte også ledelsen hvilke yrkesgrupper har dere særlig hatt problemer med å rekruttere, og hvilke har dere i stor grad lykkes med å tiltrekke i forhold til organisasjonens behov?

Våre informanter mener at de har en god søkermasse, unntatt til fagtunge stillinger. Noe av årsaken mener de kan ligge i at fagmiljøet i Nord- Norge er lite. Enkelte hevdet at årsaken til at ASKO Nord har en god søkermasse totalt sett skyldes systematisk jobbing over flere år. Vi ser av svarene fra informantene fra ledelsen at de har ulike oppfatninger om tilgangen på søkere. Informant 3 sa: *«Sjåfører er et nasjonalt problem som vi i nord ikke sliter med. Vi har hatt mange søkere på sjåførsiden, men å få tak i lagerfolk er vanskelig.»* Informant 2: *«Der vi har størst utfordring i å få stabilitet, er på lager. Men, vi har liten turnover her, så det er jo mer at vi ansetter når vi utvider og vokser. Som sagt så har vi størst utfordring på lager, men er også overveldet over den gode tilgangen på sjåfører. Vi ser at det at vi i større grad nå lyser ut faste stillinger og ikke bare vikarstillinger, medfører positiv utvikling for å skaffe sjåfører.»* En av informantene fortalte at når de skulle ansette markeds konsulent, viste det seg å være vanskelig på grunn av at mange forhold skulle passe sammen. Vedkommende skulle

helst hatt bakgrunn som kokk, være selgertype og være glad i å kjøre bil og å ha mange reisedøgn.

Neste oppfølgingsspørsmål til ledelsen var: Har dere opplevd utfordringer med å få enkelte yrkesgrupper til å bli hos dere? I så fall: Innenfor hvilke yrkesgrupper har problemet vært størst? Samtlige informanter svarte at de ikke opplever at medarbeidere ikke ønsker å bli værende. Tre svarte at det tidligere har vært problemer med å rekruttere sjåførere, men at dette har stabilisert seg. Slik det er nå, er det spesielt sesongmedarbeidere til lager som er den kategorien ledelsen mener det er mest problematisk å skaffe, og ikke minst holde på.

Informant 1 sa: *«Spesielt enkelte sesongarbeidere har gått fort lei. De har nok ikke vært klar over hva de gikk til. Det vi ser er at svenske vikarer leverer og er happy, mens det er mer ymse med nordmenn.»* Informant 4 svarte at det kunne være vanskelig å rekruttere norske ungdommer, spesielt til ulike typer lagerarbeid: *«Vi er dessverre kanskje ikke den mest attraktive bedriften å få sommervikarer til blant norsk-, og spesielt Tromsøungdom. De vil nok heller jobbe i sentrum.»*

Ut fra hva ledelsen svarer, kan de se ut som at ASKO Nord har stabile medarbeidere, unntatt sesongarbeidere. Svar andre medarbeidere ga, tegner imidlertid et annet bilde. Flere hevdet at de har til dels stor turnover i enkelte avdelinger. Spørsmålet som må stilles er hvorfor ledelsen har en annen oppfatning enn øvrige medarbeidere? Svaret kan ligge blant annet i tilbakemelding fra flere av informantene om at kommunikasjonen ikke er helt bra vertikalt. Bedriften har et forbedringspotensial og bør ha et enda større fokus på dette området.

Det siste tillegsspørsmålet vi stilte var: Har ASKO Nord gjennomført tiltak for å beholde arbeidstakere i de ulike avdelingene? I tilfelle hvilke? Informant 2 svarte: *«En gang i året holder vi medarbeidersamtaler og medarbeiderundersøkelser, og setter opp tiltak for hver medarbeider som skal følges opp, gjennomføres og evalueres.»* Informanter fra logistikk og merkantil avdeling sa at resultater gjennomgås i etterkant, men ofte blir de ikke fulgt opp, spesielt av enkelte mellomledere.

I vår survey svarte hele 90 % svarer at gode sosiale forhold mellom kollegaer, og gode forhold mellom ledelse og medarbeidere er viktig for bedriftens attraktivitet. Synes du ASKO Nord har gode sosiale forhold kollegialt?

Spørsmålet syntes å være viktig for det store flertall, men vår survey viste at det var personer i ledelse og administrasjon som ikke syntes dette var så viktig eller som var nøytrale til

spørsmålet. Dette går frem av tabellene 5.3 og 5.4 under. Dersom de ansatte skal være i stand til å jobbe sammen som team, er det viktig at det er gode sosiale relasjoner.)

	Ledelse/ administrasjon		Merkantil avdeling		Logistikk avdeling		Fordeling totalt
Antall respondenter	15		20		18		53
Svært liten grad	1	6,7 %	1	5,0 %			3,8 %
Liten grad							
Nøytral	1	6,7 %			1	5,6 %	3,8 %
Stor grad	7	46,7 %	8	40,0 %	7	38,9 %	41,5 %
Svært stor grad	6	40,0 %	11	55,0 %	10	55,6 %	50,9 %

**Tabell 5.3 Sosiale forhold internt**

	Ledelse/ administrasjon		Merkantil avdeling		Logistikk avdeling		Fordeling totalt
Antall respondenter	15		20		18		53
Svært lite viktig	2	13,3 %	1	5,0 %	1	5,6 %	7,5 %
Nokså viktig							
Nøytral					1	5,6 %	1,9 %
Viktig	6	40,0 %	7	35,0 %	10	55,5 %	43,4 %
Svært viktig	7	46,7 %	12	60,0 %	6	33,3 %	47,2 %

**Tabell 5.4 Teamfølelse og samarbeid**

Gjennom intervjuene ville vi undersøke nærmere om det faktisk er gode sosiale forhold vertikalt og horisontalt og mellom de forskjellige avdelingene. Et flertall av informantene hevdet at det hersker en fin og uformell tone med stor takhøyde og at det er et godt kollegialt forhold på tvers av avdelingene. Informant 3 fra logistikkavdelingen er svært positiv og hevder: «I mitt hode så er det veldig bra. Jeg synes vi har et veldig godt miljø og jeg synes ledelsen og ikke minst eierne er tett på og da sammenligner jeg med tidligere jobber.» Alle informantene fra ledelsen mente at de hadde et godt forhold til alle ansatte uansett hvilken avdeling eller jobb den enkelte innehar. De fleste av informantene fra merkantil avdeling var fornøyd med forholdene både mellom kollegaer i samme avdeling, på tvers av avdelinger og vertikalt i forhold til ledelsen. Blant informantene fra logistikkavdeling var det flere som



hevdet at forholdet vertikalt i organisasjonen ikke var særlig godt. De følte seg oversett og ikke hørt. Informant 4 fra logistikkavdelingen er mer negativ og sier: *«Vi har jo medarbeiderundersøkelser og der var det en av lederne som scoret minuspoeng og det har aldri skjedd i Askos historie. Da innkalte avdelingsleder inn til møte og spurte om de hadde svart feil eller om de hadde holdt arket opp ned. Ingen turte å si noe på dette og da fikk de anbefalt å gå til psykolog. Det var ikke teamleder det var noe feil med, det var de ansatte.»*

Det kom frem opplysninger om at det på horisontalt plan forekom grupperinger, blant annet på grunn av skiftarbeid og at disse grupperingene ikke fungerte optimalt. Det ble påpekt at det har vært kniving og «skittkasting» mellom ulike avdelinger. Det ble henvist til enkeltpersoner som egentlig ikke ville være i jobben på grunn av negative relasjoner.

Brønn og Ihlen (2009) hevder at en god og åpen kommunikasjon kan bidra til at en organisasjon som fungerer godt internt, også fremstår som troverdig i forhold til omgivelsene.

For enhver organisasjon er det viktig å ha fokus både på intern og ekstern kommunikasjon og være bevisst på at god kommunikasjon er dialogbasert og toveis. Kommunikasjon er vanskelig og særlig utfordrende i skjæringspunktet mellom ledelsen og øvrige ansatte.

Dersom den interne delen i forhold til kommunikasjon er manglende eller i verste fall fraværende, vil det kastes bort tid. Positiv energi kan blokkeres og ukulturer samt konflikter kan og vil oppstå.

European Employee Index (EEI) -undersøkelsen fra 2009 ser på hva gode ledere gjør bra og dermed hvor svake ledere kan forbedre seg. Resultatene er alarmerende. Mange ledere mangler i følge medarbeiderne et bredt spekter av grunnleggende lederkompetanse. Lav score på en rekke områder, viser at svake ledere har behov for økt innsikt i grunnleggende ledelsesverktøy og praktisk implementering av disse. Det kom frem opplysninger om at enkelte ledere i ASKO Nord gjorde det svært dårlig på interne målinger.

Ledere generelt bør, i følge EEI-undersøkelsen, bli bedre til å lytte. Mange ledere har ikke vært i «mesterlære» og opplevd og lært hva god ledelse er. Det er ingen forskjell på om lederen er kvinne eller mann, ung eller gammel. Resultatene er interessante fordi de gjør det tydelig at rekrutteringsgrunnlaget for ledere er bredt. Alle kan feile og heller ikke på tvers av ulike sektorer er det markante forskjeller. I privat sektor er det likevel noen forskjeller fra de bransjene som klarer seg best og til bransjene i bunnen. Det er spesielt i transport- og industribedrifter at en stor del av medarbeiderne opplever lav ledelseskvalitet.

Surveyen viste videre at ca 80 % mener at økonomiske faktorer som lønn, overtid og pensjon er viktige faktorer som virker inn på hvor attraktiv en arbeidsgiver er. Synes du at ASKO Nord har gode betingelser på disse områdene?

De økonomiske faktorene som går på lønn, overtid og pensjon syntes å være viktig for det store flertall, men tabellene viser at det er personer i ledelse og administrasjon som ikke synes at disse faktorene er viktige. Vi ville undersøke om våre informanter mente at det er gode betingelser på disse områdene. Vi valgte å benytte tre av tabellene fra vår survey for å belyse spørsmålet:

	Ledelse/ administrasjon		Merkantil avdeling		Logistikk avdeling		Fordeling totalt
Antall respondenter	15		20		18		53
Svært lite viktig	1	6,7 %					1,9 %
Nokså viktig							
Nøytral	3	20,0 %	4	20,0 %	5	27,8 %	22,6 %
Viktig	7	46,7 %	8	40,0 %	6	33,3 %	39,6 %
Svært viktig	4	26,7 %	8	40,0 %	7	38,9 %	35,9 %

**Tabell 5.5 Lønn over bransjegjennomsnittet**

	Ledelse/ administrasjon		Merkantil avdeling		Logistikk avdeling		Fordeling totalt
Antall respondenter	15		20		18		53
Svært lite viktig	2	13,3 %					3,8 %
Nokså viktig							
Nøytral	6	40,0 %	2	10,0 %			15,1 %
Viktig	4	26,7 %	6	30,0 %	5	27,8 %	28,3 %
Svært viktig	3	20,0 %	12	60,0 %	13	72,2 %	52,8 %

**Tabell 5.6 Arbeidsgiver utbetaler overtidslønn**

	Ledelse/ administrasjon		Merkantil avdeling		Logistikk avdeling		Fordeling totalt
Antall respondenter	15		20		18		53
Svært lite viktig	1	6,7 %			1	5,6 %	3,8 %
Nokså viktig			1	5,0 %			1,9 %
Nøytral			2	10,0 %	4	22,2 %	11,3 %
Viktig	8	53,3 %	9	45,0 %	5	27,8 %	41,5 %
Svært viktig	6	40,0 %	8	40,0 %	8	44,4 %	41,5 %

**Tabell 5.7 God pensjonsordning**

Gjennom intervjuene viste det seg at alle informantene fra ledelsen mente at ASKO Nord har gode lønns- og pensjonsbetingelser. De vi intervjuet fra merkantil og logistikk var i stor grad fornøyde med lønns- og pensjonsbetingelser, men syntes at reglene i forhold til overtidsarbeid og avspasering er uklare. I Personalhåndboka (2014) heter det: «*Det kan gjøres avtale om avspasering av overtid. I slike tilfeller avspaseres det time for time og overtidstillegget utbetales.*» Det var imidlertid noen av informantene fra merkantil avdeling som uttrykte at det rent praktisk ikke var så enkelt å få tatt ut overtiden i form av lønn, men at den helst skulle tas ut som avspasering. Informant 2 sa: «*Føler ikke vi har mulighet til å tjene ekstra, men at vi må ta ut det vi jobber ekstra i avspasering helst neste dag.*». Informantene fra logistikkavdelingen var som nevnt godt fornøyd med grunnlønnen, men flere av dem tilkjennegav at prestasjonslønnen er for lav i forhold til sammenlignbare bedrifter. Informant 1 uttalte: «*I forhold til bransjen ligger vi bra an når det gjelder grunnlønn men når det gjelder prestasjonslønn ligger vi under andre selskap som hører inn under konsernet. Kjenner en som begynte for et firma i Oslo og han dobla sin prestasjonslønn.*»

Samtlige var fornøyd med pensjonsordningene i bedriften. De fleste hadde i liten grad satt seg inn i hva ordningene innebar. Informant 1 fra logistikkavdelingen uttalte: «*God pensjonsordning og i tillegg så har vi egen sykeforsikring som gjør at vi slipper å vente i helsekøene.*» Videre påpekte flere av informantene at ASKO Nord hadde gode stimuleringsiltak som for eksempel tilskudd til elektrisk bil.

Lønn hovedsakelig knyttet til ytelser, er mest attraktivt for de søkerne som mener at de er spesielt produktive. Lønn knyttet til ansiennitet er mindre attraktiv for søkere som ikke har planer om å bli lenge i organisasjonen. Dette stemmer godt overens med hva informantene fra logistikkavdelingen var mest opptatt av, nemlig høyere prestasjonslønn. Informant 2 sa: «*I*

*forhold til bransjen ligger vi bra an når det gjelder grunnlønn men når det gjelder prestasjonslønn ligger vi under andre selskap som hører inn under konsernet.»* Lønn er i tillegg til den kompetansen en kandidat har også knyttet opp mot tiden som forventes forbrukt og det ansvaret man påtar seg. Systemet må gi muligheter til videre utvikling av kompetanse og ansvar. På denne måten vil lønn bidra til å gjøre organisasjonen attraktiv for de med den optimale kompetansen. Dette samsvarer godt med utsagn fra våre informanter som jobbet i merkantil avdeling og i ledelse. Disse informantene har høy formalkompetanse og det synes som at ASKO Nord sørger for at ansatte i disse kategoriene blir godt ivaretatt og gitt gode muligheter for videre utvikling.

Vår survey viste at mer enn 85 % mente at faglig utvikling og muligheter til forfremmelse er viktig i forhold til hvor attraktiv en bedrift er. Synes du ASKO Nord tilrettelegger for faglig utvikling og interne forfremmelser?

Spørsmålet syntes å være viktig for flertallet. Tabellene viste at det var en person i ledelse/ administrasjon som ikke syntes dette var så viktig. Et flertall på ca 80 % syntes at ASKO Nord gir god muligheter for intern forfremmelse og godt over 90 % mente at det ble lagt til rette for faglig utvikling. Gjennom intervjuene ønsket vi å få belyst om dette var tilfelle, eller om det kom frem ulike oppfatninger.

	Ledelse/ administrasjon		Merkantil avdeling		Logistikk avdeling		Fordeling totalt
Antall respondenter	15		20		18		53
Svært lite viktig	1	6,7 %					1,9 %
Nokså viktig					1	5,6 %	1,9 %
Nøytral					2	11,2 %	3,8 %
Viktig	8	53,3 %	8	40,0 %	7	38,8 %	43,4 %
Svært viktig	6	40,0 %	12	60,0 %	8	44,4 %	49,0 %

**Tabell 5.8 Tilbud om faglig utvikling**

	Ledelse/ administrasjon		Merkantil avdeling		Logistikk avdeling		Fordeling totalt
Antall respondenter	15		20		18		53
Svært lite viktig	1	6,7 %			1	5,5 %	3,8 %
Nokså viktig					1	5,6 %	1,9 %
Nøytral	2	13,3 %	1	5,0 %	2	11,2 %	9,4 %
Viktig	9	60,0 %	13	65,0 %	6	33,3 %	52,8 %
Svært viktig	3	20,0 %	6	30,0 %	8	44,4 %	32,1 %

**Tabell 5.9 Mulighet for intern forfremmelse**

Alle informantene fra ledelsen mente at de er gode på faglig utvikling og at ASKO- skolen driver både lederutvikling og teamlederskole. Informantene hevdet også at hvis kompetansen fantes på huset, ble de ledige stillingene først lyst ut internt. Informant 2: «*Vi har en policy på at alle stillinger lyses ut internt*». Det ble fra informant 4 fra ledelsen opplyst at: «*Det er ingen planer på at en plukker skal kunne gjøre karriere*». Dette kan tyde på at karriere og videreutdanningsmulighetene ikke er lik for alle. Noen av informantene fra merkantil avdeling hevdet at det er lite kursing og utvikling i arbeidstiden. Flere var vant til faste dager for faglig påfyll fra andre bedrifter. Andre syntes at det absolutt var mange muligheter for videreutdanning og kursing innen ASKO- skolen. Informant 2 fra merkantil avdeling uttalte: «*Leder har sagt: hvis jeg trenger kursing så er det bare å si fra*».

Informanter fra logistikkavdeling syntes det gikk mye på trynefaktor og at tilbudene om kurs var blitt svært redusert de siste årene. Unntaket var for sjåførene. De får nødvendige kurs ved nye EU-direktiver gjennom ASKO- skolen. Alle medarbeidere ved ASKO Nord oppfordres til å ta fagbrev og blir satt opp i lønn når de er ferdig og har bestått eksamen. Dette var alle informantene fornøyd med. En av informantene sa at det var muligheter for forfremmelse hvis man står på. Mange mente at det er stort skille mellom de som jobber i logistikkavdelingen og de som jobber i ledelsen eller merkantil avdeling. Informant 2 fra logistikkavdelingen sa: «*Forfremmelse- det er ingen intern utlysning, men folk blir plukka ut uten at jeg vet på hvilket grunnlag. Finnes muligheter, men det spørres hvor frittalende du er, du må spille spillet*». Videre sa informant 4 fra logistikkavdelingen: «*Det er viktig og det blir lagt til rette for noen, men jeg synes det går mye på trynefaktor*».

Det er viktig for alle organisasjoner å skaffe seg en oversikt over hvilke behov for faglig utvikling og eventuelle interne forfremmelser ansatte vil ha på kort og lang sikt. Bedriften må

også finne ut hvilke menneskelige egenskaper, kunnskaper og ferdigheter ansatte trenger for å kunne gjøre en god og effektiv jobb. Hvordan ser fremtiden ut, og hvilket behov er det for bemanning og kompetanse? En intern analyse vil skaffe oversikt over interne ressurser og hvordan disse kan utvikles. Bemanningsplanen bør følge organisasjonens øvrige mål og planer, og må inneholde organisasjonens samlede personalpolitikk. Organisasjonen bør jobbe med planer for opplæring og utvikling av medarbeidere, karriereplanlegging og tiltak for å møte eventuelle nedgangstider.

På dette punktet kan det se ut som om det er forskjellige oppfatninger i de ulike avdelingene og på de ulike nivåene i organisasjonen. Vi kan ikke se at det finnes noe konkret kompetanseplan og heller ikke at det har vært utført jobbanalyse som teorien på området sterkt anbefaler. Vi valgte derfor å stille et tilleggsspørsmål til ledelsen om hvilke strategiske analyser bedriften har gjort for å avdekke sitt fremtidige kompetansebehov. Noe overraskende svarer enkelte at de ikke vet om det er noen form for strategi som ligger til grunn for rekruttering. Informant 2 sier: *«Det tror jeg ærlig talt vi ikke har veldig fokus på»*. Informant 3 svarer at de har en bevisst strategi og at de jobber aktivt mot for eksempel videregående skoler: *«Vi har som mål å være den største lærlingebedriften. Det er vanskelig å rekruttere norsk ungdom til typiske lagerjobber, noe som medfører økt rekruttering fra utlandet.»* Informant 4: *«Langsiktig planlegging er en del av konsernfunksjonen og at ASKO Nord dermed må forholde seg til dette.»* I fremtiden kan være at noen av disse kan bli potensielle fagledere, teamledere eller lignende.

Vi stilte følgende tilleggsspørsmål til ledelsen: Har ASKO Nord tilbud om etter- og videreutdanning som virkemiddel for å beholde attraktiv arbeidskraft? Har ønsket om et slikt tilbud vært sterkere hos enkelte grupper av arbeidstakere enn andre? Dersom en arbeidsgiver mener en kandidat ikke vil tilføre bedriften ny kompetanse, eller øke bedriftens eksisterende, vil andre bli tilbudt jobben. *«Medarbeidere er verdifulle når de gjennom sin kompetanse eller erfaring kan bidra til at virksomheten utnytter sine muligheter bedre, samt nøytraliserer trusler. De er sjeldne når de er unike, for eksempel gjennom å være spesielt kompetente»*, (Fredriksen og Sørebo 2013)<sup>9</sup>. Informant 4 uttalte: *«Vi har ordninger med etter- og videreutdanning. Tilbud til sjåførere om kurs for å kunne kjøre med henger, lagerarbeidere*

---

<sup>9</sup> <http://www.magma.no/rekruttering-av-medarbeidere-fra-intuisjon-til-strategisk-forankring>

*som ønsker å bli sjåførere. Vi har ulike kurs for innkjøpere, på kundeservice tilbyr vi muligheten til å ta fagbrev».*

Det kan tyde på at ASKO NORD har et bevisst forhold i ledergruppen til at kompetanse er viktig. De oppfordrer ansatte til å gjennomføre ulike former for kurs og utdanning. Informant 3 uttrykte det slik: «Vi kan gi intern opplæring eller sende folk på kurs, og ved påbygging av utdanning kan ASKO Nord være med å dekke deler av tilleggsutdanningen. I år så har alle i kundeservice fagbrev i salg og service.» Vedkommende fortalte at bedriften har forsøkt å kartlegge medarbeidere som ikke har ferdigstilt bachelor- eller mastergrad og gitt dem mulighet til dette.

Funn i surveyen viser at 80 % mener det er viktig at det legges til rette for samsvar mellom jobbkrav og arbeidstakers kompetanse. Synes du at det er samsvar mellom jobbkrav og arbeidstakers kompetanse i ASKO Nord?

	Ledelse/ administrasjon		Merkantil avdeling		Logistikk avdeling		Fordeling totalt
Antall respondenter	15		20		18		53
Svært lite viktig	1	6,7 %					1,9 %
Nokså viktig							
Nøytral	1	6,7 %	2	10,0 %	4	22,2 %	13,2 %
Viktig	7	46,7 %	12	60,0 %	10	55,6 %	54,7 %
Svært viktig	6	40,0 %	6	30,0 %	4	22,2 %	30,2 %

**Tabell 5.10 Samsvar mellom jobbkrav og kompetanse**

Gjennom intervjuene fikk vi bekreftet at det langt på vei var samsvar mellom resultatene i vår survey og det som fremkom i intervjuene

Alle informantene fra ledelsen uttrykte at det blir lagt godt til rette for samsvar mellom jobbkrav og kompetanse og at dette arbeidet følger ASKO Nord sin rekrutteringsplan.

Personalhåndboken (2014) sier blant annet: «Ved god oppfølging legges grunnlaget for arbeidsglede, engasjement, samarbeid og involvering: medarbeidersamtaler, utvikling av mål og ansvar, oppfølgingssamtaler, lavere sykefravær, medarbeiderundersøkelse og teammøter/evalueringer. Læring skaper mestringsevne og en enhetlig målrettet engasjement.

*Kompetanseutvikling, teamutvikling, tenke helhet, gjøre dine kolleger gode og lederutvikling.»*

Det at alle fra ledelsen oppgir at de legger vekt på å gi sine ansatte meningsfulle og interessante arbeidsoppgaver, kan vitne om at de ønsker og føre en arbeidsgiverpolitikk som legger til rette for utvikling. Når vi ser på hva informanter fra merkantil og logistikkavdelingen sier om samme tema, viser det seg at mulighetene ikke er lik for alle. Informant 2 fra merkantil avdeling uttalte: *«Det stilles ikke for høye krav. Heller andre veien hvor overkvalifiserte står i jobber som ikke helt passer.»* Informant 2 fra logistikkavdelingen sa: *«Det kommer an på hvilken avdeling du kommer fra og hvilken leder som skal lære deg opp. Eksempelvis på plukkavdelingen får de en dag maks og det er alt for lite i forhold til hva de skal sette seg inn i.»*

Dagens raske endringer internt i organisasjonene og i det ytre miljøet, stiller store krav til rekrutteringsprosessen. Dette blir igjen påvirket av lover og regler som også er i stadig endring.

Vi valgte å stille tilleggsspørsmål til ledelsen om hvordan bedriften skaffer seg kompetanse. Alle svarte at de har intern opplæring som en viktig del av kompetansehevingen enten gjennom interne prosjekter eller at de inviterer leverandører som kurser om sine produkter. Flere påpeker at ASKO- skolen bidrar med ny kompetanse der Informant 2 sa følgende: *«For eksempel så sitter man på ASKO- skolen og ser på at nå kommer det nye ADR- forskrifter, og da må vi rulle ut et program for alle sjåførene.»* Som et resultat av dette, får ASKO Nord oppdatert de sjåførene som har behov for denne kompetansen. Informant 3 sier: *«Fersk skolekunnskap, det er noe selskapet har manglet»* og legger til at det nå er en god del som har høyere utdanning uten at det utdypes hvilken type utdanning eller hvor i organisasjonen disse medarbeiderne jobber. Informanten avslutter svaret sitt med: *«Dette er en av de tingene vi har gjort, men om det har vært så gjennomtenkt er ikke bestandig så sikkert, men at det har hatt effekt, det er det ikke tvil om.»* Informant 2 påpeker at de har medarbeidere med god utdanning, spesielt i logistikk, og sier: *«Vi har topp utdannede folk fra universitetet som jobber i team med folk som har jobbet seg oppover i systemet og som jobber svært godt sammen. Dermed har vi teorien opp i mot praksis som viser hva som fungerer og hva som ikke fungerer.»* Videre sier vedkommende: *«Dette kan ha vært med på at vi for 2013 ble kåret til det beste ASKO- selskapet, der vi for to år siden var det dårligste.»* Flere informanter poengterte at ASKO Nord har blitt mer bevisst på hvordan de ønsker å utforme og gjøre



stillingsannonsemer mer attraktive. De mener at med mer moderne og interessante annonser vil de få flere og enda bedre kvalifiserte søkere. Det siste de nevner, er at ASKO Norge har lansert et nytt system for rekruttering, «Talent Link», der søkere legger inn sin profil. ASKO Nord har ikke tatt dette i bruk.

ASKO Norge har utarbeidet en mal for rekruttering som viser de ulike trinnene i rekrutteringsprosessen. Denne malen beskriver ASKO sine overordnede mål, ambisjoner, samt hvilke resultat de ønsker å oppnå. Administrerende direktør i ASKO NORGE AS påpeker i forbindelse med rekrutteringsstrategien: «*ASKO er hele tiden avhengig av å ha helhetlig kompetanse, noe som krever grundig arbeid når nye medarbeidere skal rekrutteres.*» For å få dette til er, som vi tidligere har hevdet, organisasjonen avhengig av at den har gjort tilstrekkelig strategisk forarbeid som skal ivareta fremtidig kompetansebehov.

## **5.5 Forhold av betydning som ikke har vært nevnt i intervjuet**

Den semistrukturerte intervjuformen vi hadde valgt å benytte, ville gitt et relativt lite rom for den enkelte informanten til å komme med egne betraktninger. Dette var ikke ønskelig og det ble derfor naturlig for oss at vi i avslutningen av hvert enkelt intervju stilte noen åpne spørsmål. Vi ønsket å gi informantene en mulighet til å uttale seg om forhold som den enkelte oppfattet som vesentlige. Vi hadde på forhånd bestemt oss for at dersom informantene ønsket å uttale seg om andre forhold så ville vi la informanten prate seg ferdig. I ettertid avklarte vi om det som kom frem var relevant for oss å ta med for og besvare vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. Dette var nyttig og bragte frem forhold som ellers ikke hadde kommet frem.

Det viste seg gjennom denne delen av intervjuene at det kom frem flere forhold fra ulike informanter som de mente kunne påvirke rekrutteringen. Informant 2 fra logistikkavdelingen uttalte: «*Ikke flere skift, dette kan medføre rekrutteringsvansker.*» Det er viktig med en godt gjennomarbeidet kompetanseplan. Hvordan vil lønnsomheten utvikle seg dersom for eksempel døgnkontinuerlig drift av en eller annen årsak innføres? Vil ASKO Nord klare å skaffe nok ansatte? Vil man få tak i tilstrekkelig godt kvalifiserte søkere? Vil sykefravær og turnover stige?

Organisasjonen bør foreta en intern analyse for å skaffe en oversikt over hva den har av ressurser, hvordan disse blir brukt og hva som må skaffes nytt. Informant 3 fra ledelsen sa:

«Vi kan nå kreve mer kompetanse av nye kandidater.» En annen informant fra ledelsen mente at ASKO Nord har opparbeidet seg så godt omdømme og er så attraktive, at de ikke lenger behøver å sertifisere ansatte med for eksempel trucksertifikat, men kreve at søkere har den rette kompetansen for stillingen.

Noen informanter fra logistikkavdelingen mente at følgende punkter kunne ha betydning for rekrutteringen: For mye monotont arbeid, de ønsket seg mer varierte oppgaver og gjerne økt grad av jobbrotasjon. Det ble påpekt at stadig nye ansatte og mange nye vikarer med behov for opplæring kunne være en tilleggsfaktor, men da en negativ. Kan hyppig bruk av vikarer være et symptom på overbelastning og monotont arbeid som igjen fører til mye sykefravær og turnover? Høyt fravær kan indikere at det er noe galt med arbeidssituasjonen i det fysiske eller det psykososiale arbeidsmiljøet. Flere av informantene fra logistikkavdelingen kom med både ris og ros. Informant 1 hevdet at: «Rekrutteringsprosessen var bra tilrettelagt, men at lederne kunne bli bedre på kommunikasjon slik at ikke nyansatte ble skremt av arbeidsmiljø og tempo.» Informant 3 sa: «Forhold som sosiale goder, miljøfondets muligheter og de fine lokalene må synliggjøres utad på en bedre måte.»

#### Andre forhold av betydning for omdømme og attraktiviteten til ASKO Nord?

Informant 4 fra ledelsen uttrykte: «Vi må sørge for at medarbeiderne er fornøyde og snakker positivt om jobben». Trivsel har gjennom mange år vært et sentralt område av organisasjonspsykologien. Årsakene ligger dels i den økende demokratiseringen og humaniseringen som har funnet sted i arbeidslivet og dels i tankene om økt livskvalitet. Arbeidsplassen skal ikke bare være en plass for å tjene til livets opphold og i vår tid stiller mennesker høye krav til arbeidsstedet<sup>10</sup>.

ASKO Nord har en uttalt miljøprofil og ønsker å fremstå som miljøvennlig. Informant 1 fra ledelsen påpekte at: «ASKO Nord bør få frem miljøaspektet bedre!» Dette ble på et mer generelt grunnlag fremhevet av informant 4 med følgende utsagn: «Vi er ikke flink nok til å markedsføre oss utad.» Fra merkantil avdeling påpekte informant 3: «Sjåførene er viktige ansikt utad og bør holdes fornøyde og positive.» Dette er et viktig poeng og for mange kunder

---

<sup>10</sup> <http://arbeidsoglederpsykologi.cappelendamm.no/c26906/sammendrag/vis.html?tid=27413>

og den øvrige omverden er ofte sjåførene det eneste fysiske kontaktpunktet til ASKO Nord. Det har tidligere vært nevnt og kan ikke understrekes tilstrekkelig, at sjåførene både gjennom sin fremtreden ovenfor alle de møter, hvordan kjøretøyene ser ut og hvordan de opptrer i trafikken, er av vesentlig betydning for omdømmet til ASKO Nord. Her er det viktig å unngå at sjåførene blir oppfattet av sine kolleger som en egen og mer betydningsfull gruppe. Dette både bør, og kan unngås gjennom god kommunikasjon samt å sette fokus på at alle i organisasjonen har likeverdig betydning i forhold til helheten og produktiviteten.

Samtlige informanter, også de fra ledelsen ble stilt spørsmålet ovenfor. Vi valgte som et siste tilleggsspørsmål til ledelsen og stille spørsmålet en gang til. Da fremkom følgende: De fleste oppsummerte hva de tidligere hadde svart, mens informant 2 kom med en tilleggsopplysning som vi fant interessant: *«Vi har jo en del prosesser gående der blant annet i NorgesGruppen så har de en policy som heter resultatstyrt ledelse.»* og sier videre: *«En ting er å ha fokus på resultatene og da er personene der, men har du fokus på personene så kommer resultatene! Det er målinger, målinger og målinger de har fokus på! Jeg tenkte: hvor er alle folkene i det her? Hvorfor snakker man ikke om folk? På allmøtene var det slik og sånn om budsjett. Folk her på gulvet har ikke noe forhold til det, de har ikke et forhold til det!»* Det som kjennetegner en organisasjon som styres etter prinsippet om resultatstyring er: Det er økonomiske resultater som måles. Det utføres analyser, rangeringer, opplevd servicegrad og målstyring. Som følge av informantens utsagn, spurte vi spontant: Betyr det at med større fokus på personene og ikke resultatene, ville man kunne oppnådd minst like bra resultater? Til dette svarte informant 2: *«Ja, slik jeg er farer det, vil det bli slik.»* Ut fra vår oppfatning, har ASKO Nord fulgt samme prinsipper som NorgesGruppen i utøvelse av ledelse. Vi har fra ulike informanter uttalelser om at det oppleves manglende vertikal kommunikasjon i bedriften. Noe flere mener er med på å skape et gap mellom ledelsen og øvrige medarbeidere. I svært mange organisasjoner er det slik at bedriftens ledelse har fått retningslinjer å styre etter fra et høyere organ. Disse er gjerne sett ut i fra et nytteperspektiv og da er resultatstyrt ledelse og faktabasert kommunikasjon resultat av dette.

## 5.6 Funn i undersøkelsen som kan belyse forskningsspørsmålene

Vi har, slik vi gjorde det i våre teoristudier, summert opp våre funn med bakgrunn i våre to forskningsspørsmål.

*Forskningsspørsmål 1: Hvordan kan bedrifter/ bransjer jobbe med omdømme og attraktivitet?*

- Bli mer synlig utad:
  - kommunisere hva ASKO Nord står for og gjør
  - øke samarbeid med ulike utdanningsinstitusjoner
  - økt fokus på miljøprofilen
- Forbedrede arbeidet med rekrutterings- og kompetanseplaner:
  - bedre tilbud på kurs/ utdanning
  - unngå monotone arbeidsoppgaver
- Økt bevisstgjøring av begrepene omdømme og attraktivitet.
  - fokus både internt og eksternt
- Intern kommunikasjon:
  - økt fokus på vertikal kommunikasjon
  - sørge for at undersøkelser følges opp

*Forskningsspørsmål 2: Hvorfor og hvordan kan omdømme og attraktivitet påvirke rekruttering?*

- Ved fokus på markedsføring.
- Ved synliggjøring av bedriftens miljøprofil.
- Gjennom arbeidet med fortrinn ved å jobbe ved bedriften.
- Hvordan potensielle søkere oppfatter organisasjonen.
- Hvordan medvirke til å trekke til seg ønsket kompetanse
- Hvilket fokus bedriften har på rekruttering.
- Hvordan bedriften fokuserer på turnover.
- Gjennom kommunikasjon:
  - potensielle misforståelser og konflikter kan oppstå eller unngås
- Hvordan interne undersøkelser følges opp.
- Hvordan planlegging av kompetansebehov påvirker turnover

## 6 AVSLUTNING

I dette kapittel skal vi ved hjelp av analysemodellen sammenfatte våre funn fra teorien og undersøkelsen som er med på å belyse vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. Vi vil i det følgende ta for oss hvert av de to forskningsspørsmålene. For forskningsspørsmål 1, skal vi i henhold til analysemodellen se spesielt på de faktorer og prosesser som kan påvirke omdømmet og attraktiviteten. Når det gjelder forskningsspørsmål 2, skal vi se nærmere på hvordan omdømme og attraktivitet kan påvirke rekrutteringen. Vi vil sette fokus på begrepene vi mener har en overordnet betydning for vår besvarelse av oppgaven. For hvert av begrepene har vi innledningsvis summert opp våre hovedfunn fra teorien og undersøkelsen som vil bli kommentert. Til slutt i kapittelet vil vi komme med våre anbefalinger til ASKO Nord og videre forskning.

### 6.1 Hvordan kan bedrifter/ bransjer jobbe med omdømme og attraktivitet?

#### Visjon

Funn i teori:

- En godt forankret og gjennomarbeidet visjon, vil kunne bidra til å skape enda mer engasjerte og stolte medarbeidere som bidrar til å påvirke organisasjonens omdømme og attraktivitet i positiv retning.

Funn i undersøkelsen:

- ASKO Nord har ikke en klart uttrykt visjon.

Så langt vi har klart å bringe på det rene har ikke ASKO Nord en klart uttrykt visjon. Ved å undersøke hjemmesidene til noen av de andre ASKO- avdelingene ser vi at flere av disse har en uttrykt visjon. Vi finner ikke at ASKO Norge har en overordnet visjon eller at de avdelingene som har en visjon, har sammenfallende visjoner. NorgesGruppen, som eiere av ASKO Norge, har imidlertid følgende visjon: «*Vi gir deg en bedre hverdag*». Visjonen følges av disse nøkkelverdiene: Ansvarlig, forbrukerorientert, samarbeidsorientert, verdiskapende, inspirerende og dynamisk. Det å ha en visjon og et sett kjerneverdier vil, for de fleste organisasjoner, være svært viktig for å kunne jobbe systematisk med omdømme og attraktivitet. Teorien påpeker at en godt forankret og gjennomarbeidet visjon, vil kunne bidra

til å skape enda mer engasjerte og stolte medarbeidere som bevisst eller ubevisst bidrar til å påvirke organisasjonens omdømme og attraktivitet i positiv retning.

### Strategi

Funn i teori:

- Dersom bedriften fremstår proaktiv med gode strategier og planer for fremtiden, vil de kunne fremstå bedre enn sammenlignbare organisasjoner.

Funn i undersøkelsen:

- ASKO Nord har ufullstendige strategiplaner

Ledelsen i ASKO Nord jobber med flere strategiske tiltak og har skapt forbedringer. Dette har medført at bedriften i løpet av ett år har gått fra å være den «dårligste» av ASKO Norge sine avdelinger til å bli den beste. Vi stilte representantene fra ledelsen tilleggsspørsmål om hvilke strategiske analyser bedriften har gjort for å avdekke sitt fremtidige kompetansebehov. Våre analyser og drøftinger viser at ASKO Nord har forbedringspotensial på flere områder. I følge ledelsen kommuniseres det godt og de legger vekt på at de har «fingeren på pulsen» i hele organisasjonen. Dette samsvarer, som vi har sett, bare til en viss grad med de svarene vi fikk blant øvrige ansatte. Ledelsen bør legge økt vekt på å være bedre koordinert innad i ledelsesgruppen og ikke minst sørge for felles forståelse for hvem som inngår i ledergruppen. Slik vi har forstått det inngår ikke HR- ansvarlig i ledergruppen. Vi avdekket at det er ufullstendige strategier vedrørende kompetanseplaner og planer for hvordan ASKO Nord kan trekke til seg arbeidskraft og kompetanse. Ved å skape en bedre strategisk plattform for kompetanseutvikling og forbedre mulighetene til intern karriereutvikling, vil bedriften kunne fremstå som enda mer attraktiv.

Ut fra vår undersøkelse kan det se ut som om det i varierende grad kan være vanskelig å skaffe kompetent arbeidskraft. En av årsakene til dette kan være at det er ulik oppfatning av, og innsikt i, hvilke strategier bedriften legger til grunn for rekruttering. ASKO Norge har utarbeidet en manual som viser rekrutteringsprosessen. Lokalt hos ASKO Nord synes det som at systemet er godt forankret på papiret og i ledergruppen, men ikke er like godt forankret og forstått blant lederne på lavere nivåer. I følge utsagn fra ansatte, virker det som at systemet praktiseres ulikt i avdelingene.

## Omdømme og attraktivitet:

Funn i teori:

- Det er viktig å ha et bevisst forhold til innholdet i begrepene.
- Det er avgjørende å ha et godt omdømme og oppfattes som attraktiv.
- Viktig å behandle sine medarbeidere slik at den enkelte på fritt grunnlag formidler et positivt inntrykk av organisasjonen.

Funn i undersøkelsen:

- Ulikt forhold til begrepene og til dels manglende kunnskap.

Gjennom våre teoristudier viser det seg at organisasjoner med et bevisst fokus på omdømme og attraktivitet i langt sterkere grad vil kunne bli oppfattet som omdømmevinnere, både internt og i omgivelsene. Gjennom vårt arbeid kom det frem, ikke bare fra ledelsen, at ASKO Nord er godt i gang med økt bevisstgjøring og det gjennomføres flere ulike tiltak i hverdagen. Større bedrifter, som ASKO Nord, har flere underavdelinger med mellomledere på ulike nivåer. En utfordring i slike organisasjoner, kan være at kommunikasjon internt kan svikte underveis fra ledergruppen og ut til den enkelte avdeling og medarbeider. Noe blir borte underveis og dermed øker faren for uro og konflikter med de konsekvenser dette både kan og vil medføre.

Vår undersøkelse kan tyde på at ledergruppen i enda sterkere grad bør lytte til og kommunisere med sine ansatte. Tiltak som iverksettes, må kommuniseres og forklares slik at alle vet hensikten med hvorfor de skal iverksettes. Det er av vesentlig betydning at den informasjonen som formidles ikke blir oppfattet som propaganda. Organisasjonen må være bevisst på at informasjonen som blir gitt både er troverdig og reell. Ledergruppen må involvere samtlige mellomledere og forsikre seg om at tiltak er forstått og blir iverksatt i henhold til bedriftens planer og strategier. Lykkes ASKO Nord, vil dette kunne forplante seg i organisasjonen og gi den enkelte medarbeider en større følelse av å bli tatt på alvor og føle seg ytterligere verdsatt. En slik bevisstgjøring og tilnærming vil være med på å bygge godt omdømme og attraktivitet. Noe av det mest vesentlige en organisasjon bør jobbe med er å behandle sine medarbeidere slik at den enkelte på fritt grunnlag formidler et positivt inntrykk av organisasjonen både internt og til omgivelsene. Økt fokus på profilering er et område ASKO Nord påpeker har betydning for å skaffe publisitet. Bedriften har, for eksempel, gjort bevisste valg på at de skal ha en ny og miljøvennlig bilpark og være klimanøytrale.

## Rekruttering

Funn i teori:

- Det er vesentlig at organisasjonen har utført en best mulig analyse av hva som kan trekke til seg den kompetansen man har behov for.
- Viktig å rekruttere rett person til rett tid og på første forsøk

Funn i undersøkelsen:

- Dyktig på rekruttering frem til ansettelse. Mye og gå på i forhold til opplæring og oppfølging.
- Bedriften har ikke tilstrekkelig fokus på rekrutteringsstrategi.

Informanter fra ledelsen påpekte at ASKO Nord per i dag har opparbeidet seg et så godt omdømme og er så attraktive at de for eksempel ikke lenger behøver og ansatte personer uten truckførerbevis. Flere informanter fra ulike avdelinger mente at følgende punkter kunne ha betydning. Monotont arbeid, der ansatte ønsket seg mer varierte oppgaver og gjerne økt grad av jobbrotasjon, kunne ha negativ innvirkning. Det ble påpekt at stadig nye ansatte og mange nye vikarer med behov for opplæring kunne være en årsak. Videre mente de at positive faktorer som burde synliggjøres utad kunne være: sosiale goder, miljøfondets muligheter de nye, flotte lokalene.

Det kan virke som at ledelsen ikke er helt bevisst på eller har systematisert hvilke faktorer som kan være med å påvirke rekrutteringen og at rekruttering ikke utføres likt i de ulike avdelingene. Dette er forhold som gir inntrykk av at rekrutteringsprosessen ikke er godt nok forankret eller kommunisert gjennom en overordnet strategi. Svarene våre informanter gav, kan tyde på at bedriften ikke har satt tilstrekkelig fokus på hvordan de skal nå frem for å rekruttere og følge opp medarbeidere.

ASKO Norge har som nevnt, utarbeidet et nytt verktøy som skal forbedre rekrutteringsprosessen. Ved å ta i bruk dette verktøyet i organisasjonen vil ASKO Nord mest sannsynlig stå enda bedre rustet i kampen om arbeidstakerne.



## 6.2 Hvorfor og hvordan kan omdømme og attraktivitet påvirke rekruttering?

### Oppfølging

Funn i teori:

- Som nyansatt i en bedrift, er det svært viktig å få tilstrekkelig opplæring så tidlig som mulig og at de følges opp fortløpende.

Funn i undersøkelsen:

- Det kan virke som at det er tilfeldig og ulikt mellom avdelingene hvordan oppfølgingen foregår.

Det kan også synes som at det er den enkelte leders personlige fokus og ikke den overordnede forankringen som avgjør hvor godt nye medarbeidere blir fulgt opp. Det vil være meget viktig at det man sier man skal gjøre blir fulgt opp ovenfor alle medarbeidere av den/ de som har dette ansvaret. Dersom dette ikke blir gjort, vil dette kunne føre til utrygghet, konflikter, økt sykefravær og turnover.

### Beliggenhet

Funn i teori:

- Momenter som tilgjengelighet til skole og barnehage og hvilke kultur- og fritidstilbud som finnes påvirker bedriftens attraktivitet.

Funn i undersøkelsen:

- De med minst og lavest utdanning mener at Ramfjord er attraktiv som arbeidsplass, mens de som har mer og høyere utdanning er mer delt i sin oppfatning.

I dag er det en utfordring med offentlig kommunikasjon for ASKO Nord. Blant annet passer ikke busstider med arbeidsdagens start eller slutt og for øvrige praktiske formål viser det seg vanskelig å bruke offentlig kommunikasjon. På grunn av skiftordning og at medarbeiderne bor på ulike steder er det i tillegg vanskelig å få organisert «kompiskjøring». Dette fører til at nesten samtlige må bruke egen bil, noe som harmonerer dårlig med ASKO Nords uttalte miljøprofil.

## Kompetanse

Funn i teori:

- Kan ikke uten videre overføres fra en stilling til en annen.
- Det må være samsvar mellom den kompetansen en har og forventningene til hvordan oppgavene skal løses

Funn i undersøkelsen:

- Misnøye med at noen team- og mellomledere ikke har den rette opplæringen og kompetansen i forhold til det å være leder
- Stor misnøye med hvordan enkelte ledere utøver jobben på.

Evnen til å bringe med seg opparbeidet kompetanse, tilpasse den til den nye stillingen og løse de nye arbeidsoppgavene er svært individuelle. Noen personer greier denne overgangen svært godt. Mest sannsynlig kan dette gi fordeler når det gjelder karriereutvikling. Andre har større problemer med overgangen fra en stilling til en annen. Det fremkom misnøye med noen team- og mellomledere som flere informanter mente ikke har den rette opplæringen og kompetansen i forhold til det å være leder. Dette har vært tatt opp flere ganger uten at det synes som at det er gjort noe med utfordringene.

## Faglig utvikling.

Funn i teori:

- Gode kompetanseplaner vi kunne sikre en bedre rekrutteringsprosess.

Funn i undersøkelsen:

- Delvis mangel på involvering av medarbeidere.
- Bedriften har ikke utarbeidet kompetanseplaner. Ansatte føler at de ikke får tilstrekkelig kurs og etterutdanning

Rekruttering avhenger av at organisasjoner forstår hva som påvirker eller frastøter mulige jobbsøkere. Hvilke behov vil de ha for fremtiden? Ved å ha gode kompetanseplaner, vil man kunne sikre en bedre rekrutteringsprosess.

Det også er ulike muligheter for kursing og faglig utvikling ut fra hvor i organisasjonen man jobber. Ut fra dokumenter vi har fått tilgang til samt svarene vi har fått gjennom våre intervju

og eposthenvendelser, kan vi ikke se at det foreligger noen helhetlige jobbanalyser eller stillingsbeskrivelser til alle stillingene.

### Kommunikasjon og arbeidsmiljø

Funn i teori:

- Det er viktig at organisasjoner arbeider aktivt med utviklingen av det psykososiale arbeidsmiljøet.
- Kommunikasjonen i virksomheten, vil kunne avdekke hvor problemene kan ligge.
- God kommunikasjon, vil i enhver organisasjon ha god effekt både på omdømme og attraktivitet.

Funn i undersøkelsen:

- Deler av det psykososiale arbeidsmiljøet har av en eller flere årsaker fått mulighet til å utvikle seg i negativ retning.
- Det er ulike oppfatninger mellom toppledelsen og medarbeidere nedover i bedriften i forhold til hvordan kommunikasjonen forgår og faktisk er.

Det er viktig at organisasjoner arbeider aktivt med utviklingen av det psykososiale arbeidsmiljøet. Dersom denne delen av arbeidsmiljøet av en eller flere årsaker får mulighet til å utvikle seg i negativ retning, vil det kunne bli betydelig vanskeligere å få god effekt av andre strategiske prosesser.

Uroen kan potensielt føre til økt misnøye, dårligere arbeidsmiljø, økt sykefravær og uønsket høy turnover med potensielt tap av omdømme og attraktivitet. Ved å forbedre kommunikasjonen og sette ytterligere fokus på de mellommenneskelige (psykososiale) forholdene, vil ASKO Nord kunne skape enda bedre resultater enn kun ved å rapportere tall i egen organisasjon. Ved økt fokus på de menneskelige ressursene, og ikke bare i forbindelse med endringer, vil man høyst sannsynlig få en bedre gjensidig forståelse for hvordan virksomheten best kan skape resultater. Dette vil kunne bidra til økt omsetning og lavere interne kostnader i form av redusert sykefravær, mindre turnover og enda høyere trivsel. God trivsel kan være et effektivt virkemiddel for bedriftene til å tiltrekke seg arbeidskraft, særlig i perioder med høy konkurranse. Når undersøkelser er gjennomført, er det meget viktig at disse gjennomgås og følges opp. Ved å skape konkrete og målbare resultater som man kan vise til, kan det interne omdømmet og attraktiviteten økes. På sikt vil dette kunne bidra til at ASKO

Nord eksternt oppfattes enda mer attraktiv. En utfordring kan være at kommunikasjonen internt kan svikte på veien fra ledergruppen og ut til den enkelte avdeling og medarbeider. Noe blir borte underveis og dermed øker faren for uro og konflikter med de konsekvensene dette både kan og vil medføre.

ASKO Nord har, til en viss grad, tatt tak i noen av disse utfordringene. I den senere tid har bedriften innført noe de kaller utvidet ledermøte. Her får hver teamleder ca 10 minutter på å gjennomgå sine oppnådde resultat i foregående periode samt informere status på sykefravær og lignende. Der informasjonen stopper, starter spekulasjonen. Manglende informasjon samt at medarbeiderne ikke blir tilstrekkelig involvert i ulike prosesser vil være uheldig for bedriften. God og troverdig informasjon samt ytterligere fokus på involvering vil kunne munne ut i økt produksjon og lønnsomhet.

### Turnover.

Funn i teori:

- Misnøye med jobben og jobbinnholdet, det vil si jobbtilfredshet påvirker om folk vil bytte jobb

Funn i undersøkelsen:

- Det er lav turnover i ASKO Nord.
- ASKO Nord har ikke definert hva de mener er akseptabel turnoverprosent

Vi fant ikke svar på hvorfor enkelte i ledelsen ønsket en høyere turnover. Vi sendte derfor i etterkant av intervjuene et tilleggsspørsmål til ASKO Nord: Har dere gjort et bevisst valg i forhold til hvor stor prosentvis turnover de til enhver tid ønsker eller aksepterer? Svaret vi fikk var at dette ikke fremkom i noe dokument og at det heller ikke har vært et tema.

Dersom ønsket grad av eller akseptabel turnover ikke er fastlagt av ASKO Nord, men at utsagnet om turnover kommer til uttrykk fordi man ønsker å bli kvitt brysomme ansatte, er dette uheldig. Som kjent har begrepet turnover dårlig klang. Det at ansatte slutter og søker seg annet arbeid, betyr i stor grad at all opplæring og investeringer i vedkommende er bortkastet. Hvis bedriften ikke tenker rekruttering i et langt perspektiv, kan det oppstå problemer som kan komme til å medføre ekstra kostnader og potensielt omdømmetap.

### **6.3   Anbefalinger til ASKO**

#### *Visjon:*

Vår anbefaling til ASKO Nord er å iverksette en prosess med å utarbeide en egen visjon som følges opp med et sett av verdier. Arbeidet bør forankres lokalt, men ta utgangspunkt i de overordnede verdiene og visjonen til NorgesGruppen.

#### *Strategi:*

Ved å utarbeide strategiske analyser og kompetanseplaner, vil ASKO Nord mest sannsynlig fremstå bedre rustet for fremtidig rekruttering.

Uavhengig av om ASKO Nord i tiden som kommer ønsker å ha HR- ansvarlig inn som en del av ledergruppen, eller som en stab-/ støttefunksjon, er vår anbefaling at bedriften i enda sterkere grad involverer HR- ansvarlig i arbeidet med det overordnede planverket (visjon, strategi og så videre).

#### *Omdømme og attraktivitet:*

Etter at ASKO Nord har utarbeidet, fastlagt og ikke minst forankret sin visjon og sine kjerneverdier, er vår anbefaling at bedriften gjennomfører en prosess som skal ha til hensikt å jobbe frem en felles plattform for hva som skal ligge i begrepene omdømme og attraktivitet. Når dette er avklart og forankret må det jobbes slik at den enkelte medarbeider og de ulike avdelingene får et mer bevisst forhold til begrepene. Både i måten de håndteres internt og ikke minst eksternt (kunder, leverandører, media, offentlige beslutningstakere og så videre). På sikt vil dette kunne bidra til å utvikle det psykososiale miljøet og de forretningsmessige resultatene for ASKO Nord.

ASKO Nord bør, gjennom sitt strategiske arbeid, sette et større fokus på å bli enda bedre på å utvikle eget omdømme og attraktivitet både utad og innad. Det bør utarbeides en strategi som forankres blant alle ansatte og som formidles utad ved hjelp av media. Videre bør ASKO Nord jobbe mer målbevisst for å få medias oppmerksomhet ved selv å ta kontakt med journalister eller sende ut gjennomarbeidede pressemeldinger. Redaksjonell omtale er som oftest mye bedre og har større gjennomslagskraft enn rene annonser. Økt fokus på dette, vil kunne påvirke både omdømmet og attraktiviteten ytterligere.

Fokus på sykefravær og forebygging må fortsatt prioriteres i forhold til utviklingen av eget omdømme og attraktivitet. Det utføres mye bra arbeid i ASKO Nord, men det kan synes som at det er et uutviklet potensiale i forhold til å utvikle og systematisere.

#### *Rekruttering:*

Vi anbefaler at ASKO Nord i enda sterkere grad enn i dag øker sitt fokus på ytterligere å utvikle samarbeidet mellom avdelingene, samt mellom ledelsen og de ansatte. Gjennom dette kan ASKO Nord bli bedre i stand til å avdekke svakheter og få frem kreative og gode ideer til forbedring av egne systemer.

Utvikling av samarbeidet med ulike utdanningsinstitusjoner, samt økt tilstedeværelse på messer og opplæringskontor bør prioriteres ytterligere. Som en del av prosessen bør ledelsen sørge for at det utarbeides stillingsbeskrivelser for alle stillingene i organisasjonen.

Stillingsbeskrivelser vil, foruten å kunne følge opp og utvikle den enkelte medarbeider, kunne bidra til utviklingen av kompetanse- og rekrutteringsplan. Dette arbeidet bør alle lederne med personalansvar i hele organisasjonen være med på. Gjennom dette vil ledelsen få et bedre innblikk i hvilken kompetanse organisasjonen har, samt fremtidig behov.

#### *Oppfølging:*

Vi vil hevde at ytterligere fokus på oppfølging av nyansatte hos samtlige som har ansvar for rekrutteringen på sikt, vil kunne bidra til økt resultatoppnåelse for bedriften. Vi anbefaler ASKO Nord å legge enda sterkere vekt på oppfølging og opplæring i jobbene skal utføres.

#### *Beliggenhet:*

ASKO Nord bør jobbe aktivt for og få realisert bussforbindelser som passer med bedriftens arbeidstider. Dette vil bidra til å styrke bedriftens miljøprofil og kunne føre til positive medieoppslag som kan styrke omdømmet og attraktiviteten.

#### *Kompetanse:*

Det må utarbeides kompetanseplaner. Mellomledere bør kurses og utdannes bedre innen ledelse.

#### *Faglig utvikling:*

Vi anbefaler ASKO Nord å se nærmere på om de legger godt til rette for samsvar mellom jobbkrav og arbeidstakers kompetanse. Ut fra dokumenter vi har fått tilgang til samt svarene

vi har fått gjennom våre intervju og eposthenvendelser, kan vi ikke se at det foreligger noen helhetlige jobbanalyser eller stillingsbeskrivelser til alle stillingene. Dette bør utarbeides. Bedriften bør i enda sterkere grad involvere sine medarbeidere slik at de bedre kan forstå hvilke forventninger som eksisterer ved avdelingene og for de ulike kompetansenivåene.

#### *Kommunikasjon og arbeidsmiljø:*

Kommunikasjonen bør i ytterligere grad følges opp før konflikter oppstår og eskalerer. Misnøyen som blir uttrykt vedrørende enkelte mellomledere, bør få økt oppmerksomhet fra ledelsen i ASKO Nord. Systematiske trivselsundersøkelser i bedriften kan avdekke og konkretisere kritikkverdige forhold, slik at en får mulighet til å rette på dem.

Det bør settes opp klare planer med ansvarsfordeling og tidsfrister. Det må avklares hvilke forhold som skal prioriteres på kort og lang sikt, samt om det er noen forhold som man ikke velger å følge opp. Planer og prioriteringene må forklares og kommuniseres likt ut i hele organisasjonen.

#### *Turnover:*

Det anbefales at ASKO Nord iverksetter tiltak som munner ut i en klar enighet om hvilken turnoverprosent som til enhver tid er ønskelig og akseptabel. Bedriften må tenke rekruttering i et langt perspektiv. Hvis ikke, kan det medføre ekstra kostnader og potensielt omdømmetap.

## **6.4 Forslag til videre forskning**

Det utføres mye bra arbeid i ASKO Nord. Det er et uutviklet potensial i forhold til å utvikle og systematisere strategiarbeidet. Utviklingen av denne prosessen, hvordan den forankres og ikke minst implementeres i ASKO Nord, bør kunne bli gjenstand for nye relevante undersøkelser internt i bedriften og som studentoppgaver. Denne nye kunnskapen vil kunne bidra til å skaffe nye kunder og gjøre egne medarbeidere enda mer stolt av arbeidsplassen sin.

Vår oppgave tar ikke for seg hvorfor ASKO Nord valgte å flytte ut av Tromsø by samt konsekvensene av dette. Dette kan det være av interesse for videre forskning for å se på hvilke vurderinger og eventuelle strategier og begrunnelser daværende ledelse hadde for flyttingen. Og ikke minst om flyttingen helt eller delvis innfridde forventningene?

## LITTERATURLISTE

### Litteratur

Aaker, D.A (1992). Managing the most important asset: Brand equity. *Journal of Strategy and Leadership*. Vol 20, pp. 56-58.

Albert, S og Whetten, D. A (1985). Organisational identity. I.L.C Cummings og B.M Staw (red): *Research in organisational behavior*, pp. 263-295 Greenwich, C.T: JAT Press.

Alvik, O (2007). Skill deg ut og bli attraktiv. *Personal og ledelse*, Inr. 7, 2007

Alwin, D. F og Krosnick (2004). The Measurement of Values in Surveys: A Comparison of Rating and Ranking. *The Public Opinion Quarterly*, Vol. 49 pp. 535-552.

Amble, B (2007). Recruitment challenges intensify in 2007. *Management Issues*, Jan. 26<sup>th</sup>.

Ambler, T og Barrow, S (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, Vol 4, No.3, pp 185-206.

Apeland, N (2007). *Det gode selskap – omdømmebygging I praksis*. Oslo: Hippocampus.

Bachaus, K og Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, Vol. 9, No. 5, pp. 501-517

Balmer, J.M.T. og Greyser, S. A - red. (2003). *Revealing the corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*. London: Routledge.

Barney, J.B. (1991). Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol 17, p.p. 99-120

Berthon, P. Ewing, M og Hah, L (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24 (2), pp. 151-172.

Berens, G og Van Riel, C. B (2004). Corporate Associations in the Academic Literature. Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature, *Corporate Reputation Review* 7 (2), pp. 161-178.

Berulfsen, B og Berulfsen T. (1989). *Engelsk – Norsk blå ordbok*, Aschehoug – Gyldendal.



- Bromley, D.B (1993). Reputation, image and impression management. New Yourk. John Wiley & Sons.
- Brønn, P. S og Ihlen, Ø. (2009). Åpen eller innadventt, omdømmebygging for organisasjoner, Gyldendal.
- Churchill, G. A. (1991). Marketing Research – Methodological Foundations. Fifth Edition. The Dryden Press, University of Wisconsin.
- Davies, G. (2007). Employer branding and its influence on managers. European Journal of Marketing, vol. 42 NO. 5/6, 2008, pp. 667-681.
- Dell, D. Ainspan, N. Bodenber, T. Troy, K. Hickey, J. (2001). Engaging Employees Through Your Brand. Research Report 1288-01-RR, The Conference Board, Inc, New York.
- Doyle, P. (2002). Marketing management and strategy. 3rd edition, Harlow: Prentice Hall.
- Dowling, G.R. (1994). Corporate reputation: Strategies for developing the corporate brand. London: Kogan Page.
- Dybre. A. (2007). Ar du redo for nesta generation? Sveriges HR Förening mfl, Stockholm.
- Ennova/HR-Norge. (2009). European Employee Index – Ledelse som skaper resultater. Arbeids glede i forandringstider for Norge 2009. Utgiver: Ennova AS, Danmark.
- Ewing, M.T. Pitt, L. Leyland F. Bussy de, N.M. Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. International Journal of Advertising, 21, pp. 3–22.
- Feather, N. T. (1973). The measurement of values: Effects of different assesment procedures. Australian Journal of Psychology, Vol. 25, pp. 221-231.
- Fombrun, C. J. (1996). Reputation: realizing value from the corporate image. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Giola, D. A (1998). From individual to organizational identity. I. D Whetten og P. Godfrey (red.): Identity in Organizations: Developing theory through conversations, pp.17-31. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Greve, Arent (1992). Turnover and career mobility. Alma Mater forlag AS, Bergen
- Grimsø, R. 4 utgave (2005). Personaladministrasjon. Teori og praksis, Gyldendal. Oslo.

- Gronroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service context: the marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, Vol. 20, pp. 3–11.
- Hair, J. F. Anderson, R. Tatham, L og Black, W. C. (1992). *Multivariate data Analysis with Readings*. Third Edition, Macmillian Publishing Company, New York.
- Hinkin, T. R. (1995). A Review of Scale Development Practices in the study of Organizations. *Journal of Management*, Vol. 21, No. 5, pp. 967-988.
- HR Norge (2005a). *Den attraktive arbeidsgiver – employer branding*. Utgiver: HR Norge, Lysaker, Oslo.
- Jacobsen, D.I. 2 utgave (2012). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Høyskoleforlaget. Kristiansand.
- Jacobsen, D. I og Thorsvik, J. (2008). *Hvordan organisasjoner fungerer, innføring i organisasjon og ledelse*, Fagbokforlaget. Bergen.
- Johannesen, J. A. Olaisen, J og Olsen B. (2009). *Omdømme. Rykter, sladder og tøvprat*. Cappelen Akademiske. Oslo.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring and Managing Costumor Based brand Equity. *Journal of Marketing*. Vol 57, pp. 1-22.
- Kjeldstad, R og Dommermuth, L. (2009). *Jobbtrivsel og mobilitet på jobbmarkedet: Hver fjerde ønsker å bytte jobb*. *Samfunnsspeilet* 23 (1).
- Klausen, A.M. (1992). *Kultur, mønster og kaos*, Gyldendal. Oslo.
- Kotler, P. (1991). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control*. 7th Edition, Prentice- Hall, NJ.
- Kuvaas, B (red). (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser – Evidensbasert HRM*. Fagbokforlaget.
- Kvale, S og Brinkmand, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Akademisk.
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring*, Fagbokforlaget. Oslo
- Lievens, F og Highhouse, S. (2003). The relationship of instrumental and symbolic attributes to a company`s attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, Vol. 56, pp. 75-102.
- Lloyd`s, S. (2002). *Branding from the inside out*. *BRW*, 24 (10), pp. 64-66.

- Lund, J. F og Lorentzen, R. (1992). Foretaksstrategi – teori og praksis. Universitetsforlaget.
- Lundberg, S. (red). 2 utgave (1993). Personal ledelse. Bedriftsøkonomisk forlag.
- March, J.G. & Simon, H.A. (1958): Organizations: New York.
- McCarty, J. L og Shrum, L. J. (2007). The Measurement of Personal Values in Survey Research: A Test of Alternative Rating Procedures. The Public Opinion Quarterly, Vol. 64, No. 3. pp. 271-298.
- Mehmetoglu, M. (2004). Kvalitativ metode for merkantile fag. Fagbokforlaget. Bergen.
- Myrland, Kurt(1983): Ledig stilling I Finnmark. Bind 1. Hovedoppgave ISV/SOS, Universitet i Tromsø
- NESH (red). (2006). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. Oslo. De nasjonale forskningsetiske komiteer
- Nordhaug, O. (1997). Måltrettet Personalledelse, en Grunnleggende innføring, TANO.
- Nordhaug, O. (1999). Generasjon Y-ledere: hva vil de, og hvor skal de? Magma, årgang 2, nr. 3. 1999.
- Nordhaug, O. (2004). Strategisk Kompetanseledelse, Universitetsforlaget.
- Nordhaug, O. (2002). LMR: Ledelse av Menneskelige Ressurser, Universitetsforlaget.
- Parment, A og Dyhre, A. (2009). Sustainable Employer Branding. Lieber AS, Malmö, Sweden.
- Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. International Journal of Manpower, 18, pp 205-558.
- Ringdal, K. 2 utgave (2007). Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode. Fagbokforlaget.
- Roos, G. Von Krogh, G og Roos J. 5 utgave (2010). Strategi – en innføring. Fagbokforlaget. Bergen.
- Ruegg, J og Gomez, P. (1994). From reality to vision – From vision to reality. New winners meeting, Mirasole.
- Røvik, K.A. (2009). Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon, Universitetsforlaget.

- Scott, S. V og Walsham, G. (2005). Reconceptualizing and Managing. Reputation Risk in the knowledge Economy: Toward Reputable Action, organization science. No. 16 (3), pp. 308-322.
- Skorstad, E. (2008). Rett person på rett plass. Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling, Gyldendal.
- Slaatelid, K. 1. februar (2013). Kampanjejournalistikk, Kronikk i avisen Nordlys.
- Smith, C. D. Arnold, D. R og Bizzel, B. G (1991). Business Strategy and Policy. Houghton Mifflin Comapny, Boston.
- Stensaker, I. Meyer C.B, Falkenberg, J og Haveng, A.C (2002). Beta nr 2 s. 13-25
- Sullivan, J. (2004). Crafting a lofty employment brand: a costly proposition. ER Daily, 25 November.
- Sullivan, S. (1999). The Changing nature of careers: a review and research agenda. Journal of Management, Vol. 25, pp. 457 – 475.
- Supphellen, M. (2000). Understanding core brand equity: Guidelines for in-depth elicitation of brand associations. International Journal of Market Research, Vol. 42, pp. 319 – 338.
- Thagaard, T. 3 utgave (2009). Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode, Fagbokforlaget.
- Universum. (2005). Drømmer og ønsker fra studenter på veg ut i arbeid. Universum Communications AB, Stockholm, Sverige.
- Vardenær, Bente Christensen (1999): Turnover – et gitt fenomen i sykepleiekollegiet? En kartlegging og analyse av frivillig turnover i stillingskategorien ”7174 offentlig godkjent sykepleier” ved regionsykehuset i Tromsø. Universitetet i Tromsø.
- Wolcott, H. F (1994). Transforming Qualitative data: Description, Analysis and interpretation. London: Sage.
- Åteg, M.A, Hedlund, B og Ponten B. (2004). Attraktivt arbete – från anstalldas uttalanden till skapandet av en modell. Arbetslivsinstitutet, Stockholm, Sverige.

## Internett

Oppsummeringsrapport fra FEED-prosjektets Kartleggingsstudie 2011. Omdømme og kompetansebehov: Rekruttering for fremtidens matindustri. FEED. Kompetanse i matindustrien [www.feed.no](http://www.feed.no) Lastet ned 12.10.13 klokken 1114

Håndbok i omdømmebygging. Innovasjon Norge [www.innovasjon Norge.no](http://www.innovasjon Norge.no) Lastet ned 12.10.13 klokken 1745.

Samfunnsansvar og omdømmebygging. IpsosMMI [www.mmi.no](http://www.mmi.no) Lastet ned 12.10.13 klokken 1336

Rekrutteringsrapport – 2007. Norsk Lastebileierforbund [www.lastebil.no](http://www.lastebil.no) Lastet ned 12.10.13 klokken 1656.

Hvordan motivere individer. Magma <http://www.magma.no/hvordan-motivere-individer> Nr 03/2011, Lastet ned 07.4.14 klokken 1925

Rekruttering av medarbeidere: Fra intuisjon til strategisk forankring. Magma <http://www.magma.no/rekruttering-av-medarbeidere-fra-intuisjon-til-strategisk-forankring>, Nr 3/2013. Lastet ned 10.4.14 klokken 1947

Levende fagmiljø skaper god rekruttering. NHH- Paraplyen» er en internavis for NHH- (Norges Handelshøyskole) [http://paraplyen.nhh.no/paraplyen/akiv/2000/januar/levende\\_fa/](http://paraplyen.nhh.no/paraplyen/akiv/2000/januar/levende_fa/) Lastet ned 12.4.14 klokken 2120

Et godt førsteinntrykk? Network marketing.no [http://www.networkmarketing.no/index.php?option=com\\_content&view=article&id=179&catid=8:Selvutvikling&Itemid=108](http://www.networkmarketing.no/index.php?option=com_content&view=article&id=179&catid=8:Selvutvikling&Itemid=108) Lastet ned 16.4.14, klokken 2200

Andre rekrutteringstiltak. Kommunesektorens organisasjon (KS) <http://www.ks.no/u/Rekrutteringshandbok/Fadderordning/> Lastet ned 18.4.14 klokken 2142

Arbeids- og ledelsespsykologo. CappelenDamm <http://arbeidsoglederpsykologi.cappelendamm.no/c26906/sammendrag/vis.html> Lastet ned 04.1.14, klokken 1400.

<http://www.sph.dep.no/Statens-Personalhandbok/11Kommentarer-til-lover-og-forskrifter/111Arbeidsmiljolovent-Lov-17-juni2005-nr-62-om-arbeidervern-og-arbeidsmiljo-arbeidstid-og-stillingsvern-mv/> Lastet ned 04.01.14, klokken 1845.

## **Interndokumenter fra ASKO Nord**

ASKO Rekruttering (2013). Mottatt via epost datert 03.04.2014 klokken 0914.

Personalhåndbok ASKO Nord (revidert februar 2014). Mottatt via epost datert 03.04.2014 klokken 0914.

## **VEDLEGG**

### **Vedlegg 1. Survey**

*Til deltakerne i spørreundersøkelsen!*

Takk for at du bruker noen minutter av din tid til å delta på denne spørreundersøkelsen.

Undersøkelsen er sendt ut til alle ansatte og ledere i ASKO Nord.

Hensikten med spørreundersøkelsen er å kartlegge hvilke faktorer som er viktige for utviklingen av en attraktiv arbeidsgiver.

Er det slik at arbeidsgivere/ -ledere og arbeidstakere har ulik oppfatning omkring faktorenes viktighet?

Resultatene vil bli brukt som grunnlag for personlige intervju som skal belyse de faktorene som fremkommer som mest viktig for de ansatte versus ledelsen.

Undersøkelsen skal være enkel å besvare dersom du følger veiledningene underveis.

Tenk nøye gjennom de ulike faktorenes viktighet for deg. Dette er avgjørende for undersøkelsens gyldighet. Det garanteres for din anonymitet gjennom hele undersøkelsen.

Vi er tre fulltidsarbeidende deltidsstudenter som gjennom våre tidligere og nåværende jobber, har interesse av å se på hvordan omdømmebygging og attraktivitet kan og/eller vil påvirke rekruttering av rett person til den enkelte stilling. Undersøkelsen du nå skal delta i er en del av vår Masteroppgave ved MBA studiet ved Universitetet i Nordland.

Ved eventuelle spørsmål, kontakt: Rune ([rusebjo@online.no](mailto:rusebjo@online.no) +47 480 12 156), Frode ([fjohan67@live.no](mailto:fjohan67@live.no) +47 932 68 378) eller Bjørn ([bjorn@arenaelvenes.no](mailto:bjorn@arenaelvenes.no) +47 91 700 556)

Takk for at du tar deg tid til å svare på undersøkelsen ☺

Tromsø ..... 2014

---

**Spørsmål 1:**

*Hvilken av gruppene representerer du i denne undersøkelsen (sett X)*

Ledelse /administrasjon: \_\_\_\_

Merkantil avdeling (innkjøp, kundeservice, marked salg): \_\_\_\_

Logistikk avdeling ( lager, transport): \_\_\_\_

**Spørsmål 2:**

*Kjønn (sett X)*



**Hvor viktig er følgende personlige faktorer for din vurdering av ASKO Nord som attraktiv arbeidsgiver?**

Les først gjennom faktorene a) til h) for å gjøre deg opp en mening. Avgjør så ved bruk av hele skalaen hvor viktig de personlige faktorene er for din vurdering av ASKO Nord som attraktiv arbeidsgiver.

**Spørsmål 6:**

Skalaen går fra 1 til 5, hvor:

1 = ikke viktig, 2 = nokså viktig, 3 = nøytral, 4 = viktig og 5 = svært viktig.

**Personlige faktorer ved vurdering av ASKO Nord som arbeidsgiver**

Alt.	Hvor viktig er det for deg at ASKO Nord (sett inn X for ditt svaralternativ):	1	2	3	4	5
A	<i>Tilrettelegger et godt fysisk arbeidsmiljø</i>					
B	<i>Driver med utvikling og er fremtidsrettet</i>					
C	<i>Verdsetter arbeidstakers kreativitet og kunnskap</i>					
D	<i>Har kvalitet på sine produkter og tjenester</i>					
E	<i>Har et godt rykte (omdømme)</i>					
F	<i>Har høy prestisje/ status som arbeidsgiver</i>					
G	<i>Som arbeidsgiver representerer et sterkt merkenavn</i>					
H	<i>Tilbyr interessante arbeidsoppgaver</i>					

### Hvor viktig er følgende sosiale faktorer for din vurdering av ASKO Nord som attraktiv arbeidsgiver?

Les først gjennom faktorene a) til h) for å gjøre deg opp en mening. Avgjør så ved bruk av hele skalaen hvor viktig de sosiale faktorene er for din vurdering av ASKO Nord som attraktiv arbeidsgiver.

#### Spørsmål 7:

### Sosiale faktorer ved vurdering av ASKO Nord som arbeidsgiver

Skalaen går fra 1 til 5, hvor:

1 = ikke viktig, 2 = nokså viktig, 3 = nøytral, 4 = viktig og 5 = svært viktig.

Alt.	Hvor viktig er det for deg at ASKO Nord (sett inn X for ditt svaralternativ):	1	2	3	4	5
A	Tar ansvar for samfunn og miljø					
B	Vektlegger et godt forhold mellom ledere og medarbeidere					
C	Bidrar til et felles verdigrunnlag mellom arbeidsgiver og arbeidstakere					
D	Vektlegger et balansert forhold mellom jobb og privatliv					
E	Tilrettelegger for et godt forhold mellom kollegaer					
F	Ønsker at arbeidsgiver skal identifisere seg med dem som arbeidsgiver					
G	Legger vekt på teamfølelse og samarbeid					
H	Tilrettelegger for et godt psyko sosialt arbeidsmiljø					

**Hvor viktig er følgende økonomiske faktorer for din vurdering av ASKO Nord som attraktiv arbeidsgiver?**

Les først gjennom faktorene a) til h) for å gjøre deg opp en mening. Avgjør så ved bruk av hele skalaen hvor viktig de økonomiske faktorene er for din vurdering av ASKO Nord som attraktiv arbeidsgiver.

**Spørsmål 8:**

**Økonomiske faktorer ved vurdering av ASKO Nord som arbeidsgiver**

Skalaen går fra 1 til 5, hvor:

1 = ikke viktig, 2 = nokså viktig, 3 = nøytral, 4 = viktig og 5 = svært viktig.

Alt.	Hvor viktig er det for deg at ASKO Nord (sett inn X for ditt svaralternativ):	1	2	3	4	5
A	Gir mulighet for intern forfremmelse					
B	Tilbyr årslønn over bransje gjennomsnittet					
C	Betaler for overtidsarbeid					
D	Tilbyr kompensasjon for overtid gjennom ekstra ferie og/eller fritid					
E	Vektlegger jobbtrygghet					
F	Tilbyr ytelsesrelatert bonus					
G	Tilbyr bonus ved lavt sykefravær					
H	Tilbyr god pensjonsordning					

**Hvor viktig er følgende faglige og personlige faktorer for din vurdering av ASKO Nord som attraktiv arbeidsgiver?**

Les først gjennom faktorene a) til h) for å gjøre deg opp en mening. Avgjør så ved bruk av hele skalaen hvor viktig de faglige og personlige faktorene er for din vurdering av ASKO Nord som attraktiv arbeidsgiver.

**Spørsmål 9:**

**Faktorer som påvirker faglig og personlig utvikling ved valg av ASKO Nord som arbeidsgiver**

Skalaen går fra 1 til 5, hvor:

1 = ikke viktig, 2 = nokså viktig, 3 = nøytral, 4 = viktig og 5 = svært viktig.

Alt.	Hvor viktig er det for deg at ASKO Nord (sett inn X for ditt svaralternativ):	1	2	3	4	5
A	Gir arbeidstakerne anerkjennelse og tillit					
B	Er et springbrett for fremtidig karriere					
C	Gir rom for personlig utvikling					
D	Tilbyr arbeidstakerne lederansvar					
E	Tilrettelegger for stadig mer utfordrende arbeidsoppgaver					
F	Gir mulighet til arbeidstaker for å se resultater av eget arbeid					
G	Tilbyr arbeid i utlandet					
H	Gir tilbud om faglig utvikling					

**Hvor viktig er følgende faktorer i forhold til omdømme for din vurdering av ASKO Nord som attraktiv arbeidsgiver?**

Les først gjennom faktorene a) til h) for å gjøre deg opp en mening. Avgjør så ved bruk av hele skalaen hvor viktig faktorene i forhold til omdømme er for din vurdering av ASKO Nord som attraktiv arbeidsgiver.

**Spørsmål 10:**

**Faktorer som påvirker omdømmet til ASKO Nord som arbeidsgiver og deg som arbeidstaker**

Skalaen går fra 1 til 5, hvor:

1 = ikke viktig, 2 = nokså viktig, 3 = nøytral, 4 = viktig og 5 = svært viktig.

Alt.	Hvor viktig er det for deg at ASKO Nord (sett inn X for ditt svaralternativ):	1	2	3	4	5
A	<i>Legger til rette for samsvar mellom jobbkrav og arbeidstakers kompetanse</i>					
B	<i>Tilbyr spennende produkter og tjenester</i>					
C	<i>Har en sterk markedsposisjon</i>					
D	<i>Opptrer etter god etisk standard</i>					
E	<i>Tilrettelegger slik at arbeidstaker føler tilknytning og tilhørighet</i>					
F	<i>Tilbyr fleksibel arbeidstid</i>					
G	<i>Er kundeorientert</i>					
H	<i>Som arbeidssted har sentral beliggenhet i forhold til eget bosted</i>					

## **Vedlegg 2. Intervjuguide**

### **INTERVJUGUIDE ASKO NORD**

#### **Intervjuguide til ansatte:**

Introduksjon av oss, og kort orientering om oppgavens tema.

Hensikten med prosjektet.

Klargjøre om bruk av båndopptaker er greit?

Forsikring om anonymitet og konfidensialitet.

#### **Bakgrunn for valg av ASKO Nord som arbeidsgiver.**

Hva visste du om denne jobben i ASKO Nord før du søkte på den?

Hvor lenge har du jobbet i ASKO Nord?

Har du endret jobb internt siden du begynte å jobbe i ASKO Nord?

Hvorfor begynte du å jobbe i ASKO Nord?

Er det noe du skulle ønske var gjort annerledes i forbindelse med rekrutteringsprosessen?

#### **Omdømme og attraktivitet i forhold til bransjen (generelt) og ASKO Nord (spesielt).**

Hva legger du i begrepene omdømme og attraktivitet?

Hva er din oppfatning av omdømmet og attraktiviteten til bransjen generelt?

Hva er din oppfatning av omdømmet og attraktiviteten til ASKO Nord spesielt?

Har omdømmet og attraktiviteten etter din oppfatning betydning for rekruttering til ASKO Nord?

Ser du på deg selv som en god ambassadør for å bidra til å bygge et godt omdømme for ASKO Nord?

Hva legger du i det å være en god ambassadør?

Vil du anbefale ASKO Nord som arbeidsgiver til venner og bekjente?

**Ramfjord som arbeid og bosted (uavhengig av om du selv bor der).**

Anser du Ramfjord som sentralt/lett tilgjengelig eller usentralt/lite tilgjengelig?

Hvordan oppfatter du skole og utdanningstilbudet for barn og ungdom i området?

Hvordan oppfatter du kultur og fritidstilbudet i området?

Hvordan er boligtilbudet, byggeklare tomter og leiemarkedet i Ramfjord?

Hvordan er karriere og jobbmuligheter for partner?

**Resultatene av spørreundersøkelsen viser at det er en del faktorer som skiller seg ut.**

**Disse ønsker vi å utdype ved hjelp av følgende spørsmål**

En stor del av de arbeidstakerne har ikke svart på spørreundersøkelsen, og de fleste av disse jobber i logistikkavdelingen. Hva tenker du kan være årsaken til at så mange har valgt å ikke delta?

Spørreundersøkelsen viste at 1 av 5 av de om svarte vurderer å bytte jobb. Hva tenker du om dette?

I overkant av 70 % av de som svarte sier at et sterkt merkenavn er viktig for attraktiviteten til en bedrift. Synes du at ASKO Nord har et sterkt merkenavn. Ved ja eller nei svar, be om begrunnelse.

Hele 90 % svarer at gode sosiale forhold mellom kollegaer og gode forhold mellom ledelse og medarbeidere er viktig. Synes du at dere har det slik på ASKO Nord. Ved ja eller nei svar, be om begrunnelse.

Ca 80 % mener at økonomiske faktorer som lønn, overtid og pensjon er viktig for attraktive arbeidsgivere. Synes du ASKO Nord er god nok på dette området? Ved ja eller nei svar, be om begrunnelse.

Undersøkelsen viste at mer enn 85 % mente at faglig utvikling og muligheter til forfremmelse er viktig. Tilrettelegger ASKO Nord for faglig utvikling og forfremmelse? I tilfelle ja eller nei svar, be om utdyping.

Undersøkelsen viser at over 80 % mener det er viktig at det legges til rette for samsvar mellom jobbkrav og arbeidstakers kompetanse. På hvilken måte mener du ASKO Nord tilrettelegger for dette.

**Forhold av betydning som ikke har vært et tema i intervjuet.**

Er det andre forhold som du mener har betydning for rekruttering av medarbeidere til ASKO Nord?

Er det andre forhold som du mener har betydning for omdømmet og attraktiviteten til ASKO Nord?

Er det andre tema du føler vi ikke har fått belyst i intervjuet?

**Intervjuguide til ledelse**

Introduksjon av oss, og kort orientering om oppgavens tema.

Hensikten med prosjektet.

Klargjøre om bruk av båndopptaker er greit?

Forsikring om anonymitet og konfidensialitet.

**Bakgrunnen for valg av ASKO Nord som arbeidsgiver.**

Hva visste du om jobben i ASKO Nord før du søkte på den?

Hvor lenge har du jobbet i ASKO Nord?

Har du endret jobb internt siden du startet i ASKO Nord?

Hvorfor begynte du å jobbe i ASKO Nord?

Er det noe du skulle ønske var gjort annerledes i forbindelse med rekrutteringsprosessen?

**Omdømme og attraktivitet i forhold til bransjen (generelt) og ASKO Nord (spesielt)**

Hva legger du i begrepene omdømme og attraktivitet?

Hva er din oppfatning av omdømmet og attraktiviteten til bransjen generelt?



Hva er din oppfatning av omdømmet og attraktiviteten til ASKO Nord spesielt?

Har omdømmet og attraktiviteten etter din oppfatning betydning for rekruttering til ASKO Nord?

Ser du på deg selv som en god ambassadør for å bidra til å bygge et godt omdømme for ASKO Nord?

Hva legger du i det å være en god ambassadør?

Vil du anbefale ASKO Nord som arbeidsgiver til venner og bekjente?

**Ramfjord som arbeid og bosted (uavhengig av om du selv bor der).**

Anser du Ramfjord som sentralt/lett tilgjengelig eller usentralt/lite tilgjengelig?

Hvordan oppfatter du skole og utdanningstilbudet for barn og ungdom i området?

Hvordan oppfatter du kultur og fritidstilbudet i området?

Hvordan er boligtilbudet, byggeklare tomter og leiemarkedet i Ramfjord?

Hvordan er karriere og jobbmuligheter for partner?

**Resultatene av spørreundersøkelsen viser at det er en del faktorer som skiller seg ut.**

**Disse ønsker vi å utdype ved hjelp av følgende spørsmål.**

En stor del av de arbeidstakerne har ikke svart på spørreundersøkelsen, og de fleste av disse jobber i logistikkavdelingen. Hva tenker du kan være årsaken til at så mange har valgt og ikke delta?

Spørreundersøkelsen viser at 1 av 5 av de om svarte vurderer å skifte jobb. Hva tenker du om det?

I overkant av 70 % av de som svarte sier at et sterkt merkenavn er viktig for attraktiviteten til en bedrift. Synes du at ASKO Nord har et sterkt merkenavn. Ved ja eller nei svar, be om begrunnelse.

Hele 90 % svarer at gode sosiale forhold mellom kollegaer og gode forhold mellom ledelse og medarbeidere er viktig. Synes du at dere har det slik på ASKO Nord. Ved ja eller nei svar, be om begrunnelse.

Ca 80 % mener at økonomiske faktorer som lønn, overtid og pensjon er viktig for attraktive arbeidsgivere. Synes du ASKO Nord er god nok på dette området? Ved ja eller nei svar, be om begrunnelse.

Undersøkelsen viste at mer enn 85 % mente at faglig utvikling og muligheter til forfremmelse er viktig. Tilrettelegger ASKO Nord for faglig utvikling og forfremmelse? I tilfelle ja eller nei svar, be om utdyping.

Undersøkelsen viser at over 80 % mener det er viktig at det legges til rette for samsvar mellom jobbkrav og arbeidstakers kompetanse. På hvilken måte mener du ASKO Nord tilrettelegger for dette.

### **Tilleggsspørsmål om attraktivitet, omdømme og rekruttering til ledelsen i ASKO Nord:**

Hvilke strategiske analyser har bedriften gjort for å avdekke sitt framtidige kompetansebehov?

Hvordan skaffer bedriften seg vanligvis kompetanse?

Hvordan når dere ut til deres målgruppe/søkere? Har dere tatt i bruk ulike strategier for visse yrkesgrupper?

Hvordan er tilgangen på søkere til de forskjellige stillingene, utenom lederstillinger? Får dere mest nyutdannede, erfarne søkere, interne søkere eller omtrent like mye av hver?

Hvilke yrkesgrupper har dere hatt særlig problemer med å rekruttere, og hvilke har dere i stor grad lykkes med å tiltrekke i forhold til organisasjonens behov?

Har dere opplevd utfordringer med å få enkelte yrkesgrupper til å bli hos dere? I så fall:

Innenfor hvilke yrkesgrupper har problemet vært størst?

Hva vektlegger dere mest ved mottak og oppfølging av nye medarbeidere?

Har Asko Nord gjennomført tiltak for å beholde arbeidstakere i de ulike avdelingene? I tilfelle hvilke?

På hvilken måte har Asko Nord arbeidet med omdømmebygging som rekrutteringstiltak for å gjøre Asko Nord til en attraktiv arbeidsgiver?

Har Asko Nord tilbud om etter- og videreutdanning som virkemiddel for å beholde attraktiv arbeidskraft? Har ønsket om et slikt tilbud vært sterkere hos enkelte grupper av arbeidstakere enn andre?

**Forhold av betydning som ikke har vært et tema i intervjuet.**

Er det andre forhold som du mener har betydning for rekruttering av medarbeidere til ASKO Nord?

Er det andre forhold som du mener har betydning for omdømmet og attraktiviteten til ASKO Nord?

Er det andre tema du føler vi ikke har fått belyst i intervjuet?

