

MASTEROPPGAVE

Emnekode: HR301S

Navn: Sissel Olsen Utsi

Hva sier forskningslitteraturen om hvordan organisasjoner bør drive arbeidsgiver-merkevarebygging for å tiltrekke seg gode kandidater og redusere frafall i organisasjonen?

Dato: 06.11.22

Totalt antall sider: 58

Forord

Årsaken til at jeg startet på masterstudien, er iveren for å lære noe nytt. Hele studiet og spesielt denne oppgaven har gitt meg mulighet til det. De siste månedene har jeg gjort ett dypdykk innenfor temaet rekruttering og arbeidsgiver-merkevarebygging. Det har vært utrolig lærerikt og utfordrende. Jeg har tilegnet meg nyttig kunnskap innenfor ett tema jeg har en brennende interesse for. Det er en stor fordel å skrive om et tema som man brenner for, hvis ikke kan veien til ett ferdig produkt bli lang og tungrodd (Persson, 2021, s. 30).

Fra et forskningsperspektiv har jeg lært mye rekruttering og arbeidsgiver-merkevarebygging. Jeg vil takke veileder Stian Røsten for god støtte igjennom hele prosessen.

Takk til familie, venner og min samboer, som har støttet og heiet meg fram.

Tusen hjertelig takk, alle sammen!

Sammendrag

I dagens arbeidsmarked er konkurransen om de beste hodene hard. Jeg vil med denne oppgaven øke kunnskapen om hvordan man som organisasjon skal klare å skape en attraktiv arbeidsplass som tiltrekker seg dyktige kandidater, samt beholde eksisterende ansatte i organisasjonen. Med dette som bakgrunn har jeg formulert følgende problemstilling:

Hva sier forskningslitteraturen om hvordan organisasjoner bør drive arbeidsgiver-merkevarebygging for å tiltrekke seg gode kandidater og redusere frafall i organisasjonen?

Jeg har valgt å følge Persson (2021) sin fremstilling av hvordan skrive en litteraturgjennomgang, som studiedesign og metode. Søket i de tre databasene Scopus, Web of Science og Emerald, resulterte i 1866 artikler som hadde relevant tema i tittelen. Ved bruk av inklusjons- og eksklusjonskriterier endte jeg på 10 artikler, som er inkludert i studien. Hovedtemaene er intern- og ekstern arbeidsgiver-merkevarebygging. Arbeidsgiver-merkevarebygging tar for seg hva man kan gjøre innad i organisasjonen for å forhindre turnover, og hvordan man skal bygge merkevare ekstern, for å kunne tiltrekke seg nye potensielle arbeidstakere.

Oppsummering: Ved å drive med intern arbeidsgiver-merkevarebygging, vil man redusere frafall i organisasjonen. Et positivt arbeidsgivermerke er en nøkkelingrediens for organisasjonssuksess på grunn av dets sterke bidrag til merkevarens omdømme, som hjelper organisasjonen til å oppnå konkurransefortrinn. Ansatte blir ambassadører for merkevaren til organisasjonen (Reis et al., 2021). Intern- og ekstern arbeidsgiver-merkevarebygging henger tett sammen. For å kunne tiltrekke seg nye talenter må organisasjoner drive med ekstern arbeidsgiver merkevarebygging. Sosiale medier og hjemmesider på internett, herunder egne rekrutteringswebsider er gode virkemidler. Videre må man definere hvorfor man er en attraktiv organisasjon, og kommunisere dette ut til potensielle kandidater.

Nøkkelord; Intern arbeidsgiver-merkevarebygging (internal employer branding), ekstern arbeidsgiver-merkevarebygging (external employer branding), arbeidsgiver-merkevarebygging (employer branding), rekruttering.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	1
Figurliste.....	3
Tabelliste	3
1.0 Innledning.....	4
1.1 Presentasjon og bakgrunn for valg av tema	4
1.2 Oppgavens disposisjon og avgrensing	6
1.3 Avgrensing	6
2.0 Analytisk rammeverk	7
2.1 Arbeidsgiver-merkevarebygging.....	7
2.1.1 Intern- og ekstern arbeidsgiver-merkevarebygging	9
2.1.2 Frafall	9
2.2 Rekruttering.....	10
2.2.1 Tiltrekke seg kandidater	12
2.2.1.2 Organisasjonskjennskap - hvordan kjenner potensielle søkere til organisasjonen	14
2.2.2 Behovsanalyse	14
2.2.3 Sikre kandidattilfang	15
2.2.4 Egenskaper kandidater	16
2.2.4 Søknadsadministrasjon, seleksjon, ansettelse og introduksjon	17
2.4 Organisasjonsattraktivitet.....	17
2.4.1 Transaksjonelle attributter	18
2.4.2 Relasjonelle attributter	19
2.4.2 Organisasjonskultur.....	19
3.0 Metode.....	20
3.1 Bakgrunn for valg av metode	20
3.2 Valg av tema.....	21
3.3 Beskrivelse av søkestrategi	21
3.3.1 Inklusjon og eksklusjonskriterier	21
3.3.1 Utvikling av søkeord	22
3.3.2 Utførelse av litteratursøket	23
3.3.3 Sortere, syntetisere litteratur	24
3.3.4 Utvelgelsesprosess av artikler	24
3.3.5 Kvalitetsvurdering av valgte artikler	25
3.4 Forskningsetikk	28
3.5 Svakheter ved oppgaven.....	29
4.0 Funn og drøfting	30
4.1 Hovedfunn i inkluderte artikler	30

4.2 Transaksjonelle attributter hvordan fremstå som en attraktiv organisasjon.....	33
4.3 Relasjonelle attributter	37
4.3.1 Ledelse	38
4.3.2 Organisasjonskultur.....	39
4.3 Sosiale medier	40
4.3.1 Rekrutteringswebsider.....	41
4.4 Intern arbeidsgiver-merkevarebygging	41
4.4.1 Undersøkelser.....	42
4.4.2 Interne merkevarebyggings aktiviteter.....	43
5.0 Oppsummering av hovedfunnene.....	45
Vedlegg 1	53
Vedlegg 2	56

Figurliste

Figur 1	11
Figur 2	13
Figur 3	25
Figur 4	35

Tabelliste

Tabell 1.....	17
Tabell 2.....	22
Tabell 3.....	23
Tabell 4.....	26
Tabell 5.....	30
Tabell 6.....	33
Tabell 7.....	44

1.0 Innledning

1.1 Presentasjon og bakgrunn for valg av tema

I et samfunn hvor teknologi tar mer og mer plass er fortsatt den menneskelige ressursen viktig. Noen hevder at den menneskelige ressursen er organisasjonens viktigste ressurs. I dagens arbeidsmarked er kampen om de rette kandidatene stor. Det har medført at rekruttering har blitt stadig viktigere. Gjennom å velge de rette kandidatene kan organisasjonen oppnå konkurransedyktig posisjon i markedet (Iversen, 2020).

En av viktigste oppgavene for en leder, er ansettelse av nye dyktige talenter. «Det er med andre ord kritisk, ikke bare for en leders suksess, men også for en virksomhets konkurranseevne, å kunne tiltrekke seg og identifisere de beste talentene gjennom en systematisk og profesjonell rekrutteringsprosess» (Iversen, 2020 s. 12). Det er ingen hemmelighet at dyktige medarbeidere er en uunnværlig ressurs for organisasjoner. I ett arbeidsmarked i kontinuerlig endring, kombinert med nye teknologiske løsninger, stilles det nye krav til kompetanse, og man må prøve å tenke nytt og annerledes. Videre blir verden mer automatisert og mange tilbyr produkter og tjenester som er forholdsvis like. Det er da den menneskelige ressursen kommer inn. Det er de som kan skille mellom organisasjonene, blant annet igjennom å yte god service. Med andre ord, så er det viktigere enn noen gang, å beholde de dyktigste ansatte, de som bidrar til at organisasjonen når sine overordnede målsettinger (Iversen, 2020).

Kampen om talentene er hard. For å vinne kampen om de beste hodene er det essensielt at man kan tilby spennende arbeidsoppgaver, og konkurransedyktige betingelser. Både når det kommer til lønn og andre arbeidsvilkår. Tidsfaktoren spiller viktig rolle i dag sammenlignet med før. En ansettelsesprosess går raskere enn tidligere, som en følge av økt digitalisering og internett (Iversen, 2020). Tidligere måtte man publisere stillingsannonser i aviser, i motsetning til i dag, hvor man kan legge den ut på Finn.no med et par tastetrykk. Med økt tempo er det viktig at man innenfor rekrutteringsarbeid evner å jobbe raskt, slik at kandidaten ikke går til en av konkurrentene. Dette har jeg selv erfart i jobb situasjon. Vi hadde førstegangsintervju med en aktuell kandidat. I intervjuet kommer det fram at vedkommende har vært på annengangsintervju hos konkurrenten. Kandidaten ventet på svar fra disse, og antok at dette kom i løpet av kort tid. Med dette som utgangspunkt, kalte vi vedkommende inn

til annengangsintervju, umiddelbart etter det første intervjuet. Vi fikk gjennomført annengangsintervju et par dager etterpå, og allerede dagen etter han hadde vært hos oss fikk vedkommende jobbtilbud. Da var vi en slik posisjon at vi hadde den informasjonen vi trengte, og kunne komme med et jobbtilbud på direkten. Hadde vedkommende derimot måtte vente i lang tid før vi hadde gitt hen ett svar, ville dette kunne medført at hen hadde fått et dårlig inntrykk av organisasjonen.

For å kunne fremstå som en attraktiv arbeidsgiver og tiltrekke seg potensielle arbeidstakere er selskapets merkevare viktig. For å skape og opprettholde en god merkevare kan man som arbeidsgiver benytte ulike verktøy innenfor rekruttering og markedsføring. Disse aktivitetene blir kalt for «employer branding», eller arbeidsgiver-merkevarebygging på norsk (Bjaalid & Mikkelsen, 2014).

Ikke bare handler det om å tiltrekke seg nye kandidater og talent, man må også fokusere på de ansatte man allerede har i organisasjonen. Ved å jobbe for at de eksisterende ansatte trives best mulig, vil det føre til at de ansatte vil ønske å oppnå de overordnede målene til organisasjonen. Ved å klare å tiltrekke og beholde gode ansatte vil dette være både lønnsomt og økonomisk gunstig for virksomheten (Ahmed et al., 2022). Om man ikke benytter gode rekrutteringsmetoder vil risikoen for feilansettelser være større. Ved å unngå feilansettelser vil dette kunne bidra positivt økonomisk. Det er vanskelig å anslå nøyaktig hvor mye en feilansettelse koster, da dette vil være veldig avhengig av stilling, arbeidsoppgaver og lønn. HR magasinet anslår at det koster rundt 700.000- 900.000 å sette i gang ny ansettelsesprosess og lønn i oppsigelsestiden. I tillegg til dette kommer tid man må bruke på å ansette en ny, tid brukt til opplæring og tiden man taper på videre fremdrift (HR magasinet, 2018)

Formålet med denne oppgaven er å bedre kunnskapen om hvordan man som organisasjon skal klare å skape en attraktiv arbeidsplass som tiltrekker seg dyktige kandidater, samt beholde eksisterende ansatte i organisasjonen. Med bakgrunn i dette har jeg formulert følgende problemstilling:

Hva sier forskningslitteraturen om hvordan organisasjoner bør drive arbeidsgiver-merkevarebygging for å tiltrekke seg gode kandidater og redusere frafall i organisasjonen?

For å kunne svare på problemstillingen har jeg utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan bygge en attraktiv merkevare av arbeidsplassen
- Hvordan fremstår man som en attraktiv organisasjon
- Hvordan bygge ett godt omdømme
- Hvordan tiltrekke seg de kandidatene man ønsker å anskaffe
- Hvordan beholde dyktige ansatte i organisasjonen

For å svare på problemstillingen vil jeg gjennomføre en litteraturstudie. Arbeidsgivermerkevarebygging er ikke ett nytt konsept. Ambler og Barrow gjorde rede for arbeidsgivermerkevarebygging allerede i 1996 (referert i Dassler et al., 2022). Det jeg ønsker med min oppgave er å belyse hva organisasjoner kan gjøre internt i organisasjonen, og eksternt for å vinne kampen om talentene.

1.2 Oppgavens disposisjon og avgrensing

Masteroppgaven er strukturert i fem kapitler med tilhørende underkapitler. I kapittel én, gjør jeg rede for valg av tema, problemstillingen, og forskningsspørsmålene jeg har benyttet. I kapittel to gjør jeg rede for det teoretiske rammeverket. Her går jeg igjennom relevant teori rundt rekruttering og merkevarebygging. Studiens metodiske grunnlag presenteres i kapittel tre. Her går jeg igjennom forskningsprosessen, herunder søkestrategi, utvelgelsesprosessen og forskningsetikk. I kapittel fire redegjør jeg for funnene og setter de i sammenheng med det teoretiske rammeverket for oppgaven. Før jeg avslutningsvis i kapittel fem oppsummerer og vurderer funnene opp imot problemstillingen.

1.3 Avgrensing

Jeg kommer ikke til å ta for meg hele rekrutteringsprosessen da omfanget av oppgaven vil bli for stor. Det jeg ikke kommer til å gå i dybden på i denne oppgaven, er prosessen fra seleksjon til den ansatte har gjennomgått ett introduksjonsprogram, og blitt et fullverdig medlem av organisasjonen. Med dette mener jeg prosessen etter kandidaten har søkt stilling i organisasjonen. Herunder seleksjonsmetoder som første- og annengangsintervju, evnetester og personlighetstester. Videre kommer jeg heller ikke til å redegjøre for prosessen med å gi avslag eller tilbud om stilling. Eller mottak av nyansatte og gjennomføring av et introduksjonsprogram. Bakgrunnen for dette, er at temaene er mindre relevante når det kommer til å svare på forskningsspørsmålene, men de er ikke irrelevante. Både seleksjonsprosessen og introduksjonsprosessen vil påvirke hvordan kandidater oppfatter

organisasjonen. Både de kandidatene som blir ansatt og de som får avslag. Dette kan igjen påvirke organisasjonens omdømme.

2.0 Analytisk rammeverk

For å få større forståelse for temaet, vil jeg i dette kapittelet gjøre rede for sentrale aspekter knyttet til rekruttering og arbeidsgiver-merkevarebygging på. Med tanke på oppgavens omfang vil jeg ikke ha mulighet å dekke hele det teoretiske landskapet. Jeg vil gjøre et utvalg å trekke frem det som er relevant for å belyse oppgavens problemstilling. Først vil jeg redegjøre for begrepet arbeidsgiver-merkevarebygging. Videre vil jeg ta for meg deler av rekrutteringsprosessen, transaksjonelle- og relasjonelle attributter og kulturbegrepet.

2.1 Arbeidsgiver-merkevarebygging

Tim Ambler og Simon Barrow innførte uttrykket *employer branding* allerede i 1996. *Employer branding* defineres som «the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment and identified with the employing company» (Ambler & Barrow, 1996, s. 187 referert i Dassler et al., 2022). Oversatt til norsk blir uttrykket definert som hva en arbeidsgiver kan tilby en arbeidstaker. Både økonomiske fordeler, personlig utvikling, spennende arbeidsoppgaver, mulighet for relasjonsbygging og andre goder (Ambler & Barrow, 1996, referert i Dassler et al., 2022).

Norske Leksikon definerer *employer branding* eller «arbeidsgiver -merkevarebygging som en fellesbetegnelse på de aktiviteter et selskap gjennomfører for å kommunisere hva som gjør nettopp dette selskapet til en attraktiv arbeidsplass (Rosvold & Pihl, 2018). Jeg vil heretter benytte det norske begrepet. Dette gjelder både overfor eksisterende ansatte og potensielle nye medarbeidere. Arbeidsgiver-merkevarebygging, beskriver prosessen en organisasjon gjennomfører for å fremstå som en attraktiv arbeidsplass. Hvilke aktiviteter gjennomfører man for å fremstå som attraktiv for eksisterende ansatte og for potensielle medarbeidere. En sterk merkevarebygging bidrar til å skape ett godt rykte eller omdømme. Dette kan igjen bidra til en mer konkurransedyktig posisjon i arbeidsmarkedet. Både gjennom å skape lojale ansatte som føler seg forpliktet til organisasjonen, mindre gjennomtrekk av ansatte og ved at man fremstår som en attraktiv organisasjon for potensielle ansatte (Rosvold & Pihl, 2018).

Arbeidsgiver-merkevarebygging er et relativt nytt konsept. Et konsept som handler om hvordan man skal rekruttere og beholde menneskelig talent i et miljø preget av hard

konkurranse. Ved å bygge et godt varemerke vil man fremstå attraktiv for potensielle ansatte, spesielt førstegangssøkere (Srivastava & Bhatnagar, 2010 referert i Eger et al., 2018).

Arbeidsgiver-merkevarebygging beskriver en prosess med mål om å bygge en unik identitet, slik at man fremstår som en attraktiv organisasjon (Backhaus 2004, Backhaus & Tikoo 2004 referert i Theurer et al., 2018).

I likhet med et forbrukermerke kan en arbeidsgiver-merkevare ha ett image og personlighet. Dette legger til rette for at det kan skape tette bånd mellom arbeidsgiver og dens arbeidertakere. I tillegg så er dette noe som bidrar til retensjon (Lores et al., 2016 referert i Eger et al., 2018)

For å lykkes med arbeidsgiver-merkevarebygging må denne ses i sammenheng med organisasjonens overordnede merkevare, visjon og oppdrag (Velooso 2018 referert i Santos et al., 2019). Måten organisasjonen kommuniserer med markedet, bidrar til å skape et image, som gjør det mulig å opprettholde gode resultater. På den ene siden utvikler arbeidsgiver-merkevarebygging organisasjonen sitt varemerke som bidrar til at man oppnår en posisjon i arbeidsmarkedet, hvor man blir oppfattet som et attraktivt selskap. På den andre siden bidrar det til å skape en sterk relasjon mellom dyktige talentfulle arbeidstakere (Santos et al., 2019).

Verdien av merkevaren kan måles på samme måte som all annet merkevare verdi. Dette kan gjøres ved å måle faktorer som holdninger, lojalitet, tillitt og engasjement i organisasjonen. Videre kan man i korte trekk si at en arbeidsgivers-merkevarebygging, handler om at man ønsker å danne et bilde som en attraktiv organisasjon. Dette bilde, blir det som definerer organisasjonen, altså dens merkevare. Denne merkevaren blir sett på som en lovnad. Om denne lovnaden ikke blir holdt kan det føre til at den ansatte blir demotivert, som igjen påvirker organisasjonen negativt (Santos et al., 2019). Utviklingen og innføringen av arbeidsgivers-merkevarebygging og utvikling av strategier som gjelder dette, øker de ansattes følelse av tilhørighet (Karga & Tsokos, 2020 referert Staniec & Kalińska-Kula 2021).

Employee value proposition (EVP) eller medarbeiderløftet oversatt til norsk, er hva man som arbeidsgiver kan love den ansatte. Det kan ses på som en pakke av belønningsfunksjoner eller ansettelsesfordeler som tilbys den ansatte. I retur gir den ansatte sitt engasjement og forpliktelse tilbake til organisasjonen (Barrow & Mosley, 2005; Edwards, 2010, referert Staniec & Kalińska-Kula 2021). Medarbeiderløfte er et gi og motta forhold mellom

organisasjonen og den ansatte. Ved at den ansatte forplikter til organisasjonen vil man motta belønning, for eksempel i form av lønn.

Når man innenfor arbeidsgiver-merkevarebygging snakker om å fremstå som attraktiv og kunne tiltrekke seg nye kandidater så er det naturlig å se dette i sammenheng med rekruttering. I dag har arbeidsgiver-merkevarebygging fått en viktig plass innenfor rekruttering i organisasjonslivet (Backhaus & Tikoo 2004 referert i Reis et al., 2021). Arbeidsgiver-merkevarebygging handler både om hvordan man skal rekruttere de beste kandidatene, samt hvordan man skal beholde de dyktige ansatte man allerede har i organisasjonen.

Arbeidsgiver-merkevarebygging kan deles inn i to dimensjoner: Intern- og ekstern arbeidsgiver-merkevarebygging. Intern arbeidsgiver-merkevarebygging handler om hvordan en arbeidsgiver skal bygge og opprettholde motiverte ansatte som jobber i tråd med organisasjonens overordnede mål. Ekstern arbeidsgiver-merkevarebygging innebærer aktiviteter som påvirker hvordan eksterne oppfatter organisasjonens merkevare (Dassler et al., 2022).

2.1.1 Intern- og ekstern arbeidsgiver-merkevarebygging

Arbeidsgiver-merkevarebygging innebærer både å markedsføre virksomheten internt og eksternt (Backhaus & Tikoo, 2004 referert i Reis et al., 2021).

Intern arbeidsgiver-merkevarebygging handler om utviklingen av retningslinjer, program og bygging av en avdelingskultur som fremmer utvikling av interne individer. Ekstern arbeidsgiver-merkevarebygging omfatter hvordan man gjennom kommunikasjon og aktiviteter kan skape positive relasjoner med eksterne mennesker som klienter, kunder og potensielle arbeidstakere (Rana et al., 2021). I et arbeidsmarked preget av stor konkurranse er en av de største konkurransefordelene at man klarer å beholde og utvikle sine ansatte, i både stabile og turbulente perioder (Michaels et al., 2001 referert i Reis et al., 2021).

2.1.2 Frafall

Det er mange ulike årsaker til at ansatte velger å slutte i organisasjonen. Det kan være naturlige årsaker, for eksempel at vedkommende har oppnådd pensjonsalder, eller det kan

være andre mer akutte årsaker som sykdom, dødsfall eller andre ulike situasjoner man ikke kan ta høyde for. Det som er viktig er å kartlegge årsaken til at ansatte slutter. Dette kan gjøres enkelt, ved å gjennomføre en sluttsamtale. Den som slutter vil som regel være ærlig å oppgi grunnen til at hen ønsker å slutte. I motsetning til en som sitter i stillingen, og som er opptatt av hva ledelsen mener om hen, har den som slutter ingen ting å tape på å svare ærlig (Grimsø 2004).

Alle organisasjoner har frafall og en viss grad av frafall er ønskelig. Uten frafall vil organisasjonen kunne bli statisk (Grimsø 2004). De fleste har kanskje hørt om uttrykket vedkommende er «ett friskt pust». I organisasjonen hvor det er mange ansatte som har jobbet lenge med de samme arbeidsoppgavene, kan det være veldig verdifullt for utviklingen å få nye medlemmer inn. Nye medlemmer kan komme med nye ideer eller en ny måte å løse oppgaver på. Det man ikke ønsker er frafall som skyldes interne forhold i bedriften, eksempelvis mangel på intern arbeidsgiver-merkevarebygging. Forhold som bedriften har mulighet til å påvirke. Det kan være på grunn av for lite utfordrende arbeidsoppgaver, dårlig ledelse, liten grad av fleksibilitet, lønn, arbeidstid eller dårlig arbeidsmiljø. Det er mange talenter som slutter i jobben fordi de føler at de ikke får utnyttet sitt potensial. Dette kan være at man har mye kompetanse man ikke får brukt, at arbeidsoppgavene ikke er krevende eller utfordrende nok. De fleste mennesker liker en viss grad av utfordring og mulighet for å mestre dette. Om arbeidsoppgavene er rutinepreget kan dette påvirke motivasjonen negativt. Når man i en sluttsamtale får oppgitt slike svar så bør man enten ansatte en ny kandidat med mindre kompetansenivå enn den som sluttet. Eller man kan endre oppgavene, slik at de blir mer utfordrende (Grimsø 2004). De fleste mennesker liker en viss grad av utfordring og mulighet for å mestre dette. Om arbeidsoppgavene er rutinepreget kan dette påvirke motivasjonen negativt. Når man i en sluttsamtale får oppgitt slike svar så bør man enten ansatte en ny kandidat med mindre kompetansenivå enn den som sluttet, eller man kan endre oppgavene, slik at de blir mer utfordrende (Grimsø 2004 s).

2.2 Rekruttering

Det finnes mange definisjoner og tilnærminger knyttet til rekruttering. For eksempel forklarer Grimsø (2004, s. 55) At rekruttering handler om «å tiltrekke seg kvalifiserte søkere til en stilling». Videre består rekrutteringsprosessen av mange trinn og målet med prosessen er å skaffe den rette kompetansen til rett tid (Iversen, 2015). Iversen deler rekrutteringsprosessen inn i syv faser: Tiltrekke, behovsanalyser, sikre kandidattilfang, søknadsadministrasjon,

seleksjon, ansettelse og introduksjon (Iversen, 2003, referert i Iversen, 2015).

Hovedforskjellen mellom rekruttering og seleksjon er at mens rekruttering handler om å tiltrekke seg aktuelle kandidater, så handler seleksjon om å velge mellom de kandidatene en anser aktuelle for stillingen (Bjaalid & Mikkelsen, 2014). Figur 1 visualiserer Iversen sine sju faser, i rekrutteringsprosessen.



Figur 1

(Iversen, 2020, s. 14)

I en rekrutteringsprosess bør man ha et bevisst forhold til hvem og hvordan man skal gjennomføre rekrutteringen. Disse valgene må tas i samsvar med organisasjonen overordnede strategiske mål. Når man har målsettingene klare, har man forutsetningene for å planlegge og legge strategier hvordan man skal oppnå disse målene. Det finnes mange eksempler på ulike strategiske valg en organisasjon kan ta. Om organisasjonen har ett mål å redusere kostnad, vil dette kunne bety økonomisering av ressurser. Dette innebærer ofte økt kontroll av de ansatte, mindre grad av selvstyring, arbeidsbelastningen kan øke og det gis mindre rom for frynsegoder som høyere lønn og bonus. Organisasjonen er i større grad opptatt av å ha produktive timer, som igjen kan gå på bekostning av utdanning og opplæring (Grimsø, 2004). En konsekvens av dette kan videre medføre til utfordringer om å beholde de som er ansatt. Dersom organisasjonen må avskjedige ressurser, og samme arbeid må gjøres med mindre ansatte er dette en faktor som bidrar til økt arbeidsbelastning på de som blir igjen i organisasjonen. Jeg har selv vært igjennom en slik prosess hos en tidligere arbeidsgiver, hvor antall ansatte ble redusert fra 120 til 70 mennesker, i tillegg ble arbeidsmengden større. Dette eksempelet resulterte i stor misnøye hos de ansatte samt større frafall i organisasjonen.

Andre eksempler er innovasjon som strategi. Det man ser etter i en slik situasjon er mennesker med høy grad av selvstendighet, som er kreative i tankemåten. For å kunne tiltrekke seg, å beholde slike kandidater, kreves det spesielle virkemidler. Man ønsker å rekruttere disse menneskene på bakgrunn av at man ønsker endring. Da vil du se etter mennesker som ikke har de samme trekkene som de du allerede har i organisasjonen, de vil ofte kunne ha motsatte egenskaper og kan oppleves som uortodokse. Det som er viktig å tenke på, er at veldig ulike personer som skal samarbeide, kan krever en ekstrainsats, langt utover

det som er vanlig. I slike situasjoner er rekrutteringsstrategi avgjørende for hvorvidt man lykkes eller ikke (Grimsø, 2004.). En annen rekrutteringsstrategi kan til eksempel være å ansette unge og formbare talenter som organisasjonen selv utvikler i tråd med organisasjonens mål, verdier og retningslinjer (Grimsø, 2004). Dette vil potensielt dog innebære at bedriften må bruke mer tid på opplæring og kompetanseutvikling.

Det finnes mange ulike organisasjoner med ulike ambisjoner og kulturer. Selv om det finnes mange ulike organisasjoner med ulike ambisjoner og kulturer kan man likevel konkludere med at organisasjonens forretningsmessige strategivalg vil påvirke rekrutteringsprosessen. Uavhengig av hvilken strategi man har så bør man ha et gjennomtenkt strategivalg, da det vil påvirke resultatene videre i rekrutteringsprosessen (Grimsø, 2004).

2.2.1 Tiltrekke seg kandidater

Gjennom arbeidsgiver-merkevarebygging tiltrekker organisasjonen aktuelle kandidater. Kort fortalt handler dette om hva organisasjoner kan gjøre for å bygge en attraktiv arbeidsplass. Videre ønsker man å skape et psykologisk bånd mellom den ansatte og arbeidsplassen (Iversen, 2020; Grimsø, 2004).

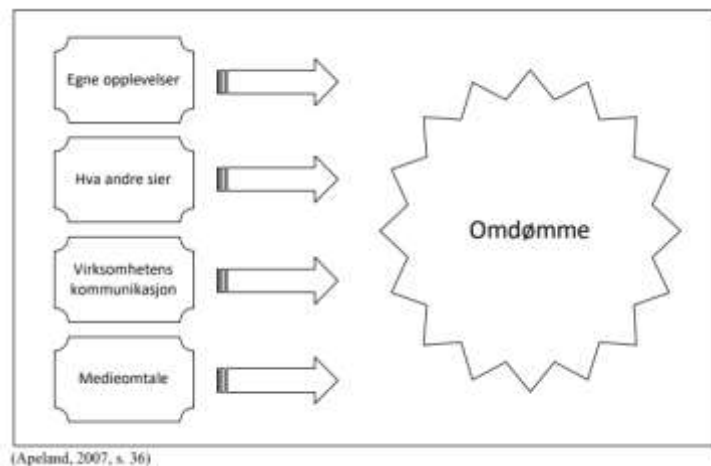
Det er mange ting man kan gjøre for å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver. Ved å utvikle en god og informativ nettside vil man kunne fremstå som en seriøs arbeidsgiver som tilbyr spennende og utfordrende arbeidsoppgaver. De siste årene har sosiale medier også blitt benyttet i større grad for å profilere arbeidsplassen. Dette for å fremstå som en attraktiv arbeidsplass, hvor potensielle kandidater har lyst til å søke jobb. Desto flere som søker på jobb, desto større vil sjansen for å finne de rette talentene være (Iversen, 2020).

Sosiale medier har de senere årene vokst og har nå en nøkkelrolle i dagens rekrutteringsprosess.. Blant annet gjennom å bygge merkevare for potensielle arbeidstakere (Sivertzen et al., 2013 referert i Eger et al., 2018). Sosiale media legger til rette for ubegrenset bruk, gir kortere responstid med hensyn til kontakt og andre rekrutterings aktiviteter (Furu, 2011 referert i Eger et al., 2018). Tidligere publiserte man annonser i avisen uten mulighet til endring. I dag er det enklere å legge ut annonser, redigere og republisere. Dette skaper flere muligheter og fleksibilitet enn tidligere.

2.2.1.1 Omdømme – Det du ser er det du får

Innenfor arbeidsgiver-merkevarebygging snakker man blant annet hvordan man skal fremstå som en attraktiv arbeidsgiver med et godt image eller omdømme. Selv om det finnes mangedefinisjoner på begrepet omdømme, er en vanlig definisjon at det er eksterne aktørers samlede oppfatning av selskapenes viktigste særtrekk» (Fombrun & Rindova, 2000 referert i Brønn & Ihlen 2012, s, 80-81). Omdømme handler altså om hvordan eksterne mennesker vurderer organisasjonen. Et godt omdømme bygges ikke over natten, det tar tid å bygge opp. En forutsetning for å bygge omdømme, er at organisasjonen er synlig for eksterne: «God synlighet er viktig for selskapets omdømme, men synlighet er ikke nok i seg selv. Det er hva et firma er kjent for, som avgjør om folk har en negativ eller positiv oppfatning» (Apèria et al., 2004, referert i Brønn & Ihlen 2012, s. 96). Image er i motsetning til omdømme det umiddelbare inntrykket eksterne får av organisasjonen, som et resultat av en eksempelvis en kampanje. Med andre ord kan man si at image er med å danne grunnlaget for omdømme (Brønn & Ihlen, 2012)

Figur 2 er hentet fra Apeland (2007). Figuren viser hvilke faktorer som utgjør omdømme: Egne opplevelser, hva er det andre sier, hva er det virksomheten selv kommuniserer og til slutt, hva skrives i media.



Figur 2

Konkurranssevne og evnen til å være transparent er avgjørende faktorer innenfor arbeidsgiver-merkevarebygging. Dette er noe organisasjoner må ta høyde for når det kommer til merkevare bygging og planer for å oppnå resultater (Jenner et al., 2008 referert i Rana et al., 2021)

Transparens er blitt et mål i seg selv på samme måte som omdømme. Ved å vise at man er åpen og velvillig innstilt ovenfor omgivelser som ønsker å vite mer om organisasjonen og ved å gi fra seg mye informasjon, gjerne mer enn det som kreves i henhold til lover og regler, skaffer man seg et godt omdømme (Byrkjeflot, 2010). Ved å være transparent, så viser man

også omverden hvordan man opererer i praksis, og at man ikke har noe man ønsker å skjule. Dette kan igjen være med å skape tillitt (Wæraas et al., 2011).

2.2.1.2 Organisasjonskjennskap - hvordan kjenner potensielle søkere til organisasjonen?

I en rekrutteringsprosess så søker man som arbeidsgiver å få mest mulig informasjon om de aktuelle kandidatene. På samme måte vil de aktuelle kandidatene søke etter mest mulig relevant informasjon om en potensiell arbeidsgiver. I dagens samfunn er det veldig mye tilgjengelig informasjon på nettet, man kan finne mye relevant informasjon på organisasjonens hjemmeside. I tillegg finnes det flere andre informasjonskilder. Media, sosiale medier, samt organisasjonens egne kanaler. Tar man for eksempel Equinor eller ABB, så har de egne profiler på Instagram, egne karriersider på deres hjemmesider, som gjør det lettere å finne informasjon om organisasjonen. Dagens unge evaluerer ofte organisasjonen via internett før de søker på jobb, for å være sikre at dette er en organisasjon de kan kombinere med deres private liv (Jobvite, 2013; Deloitte, 2015 referert i Eger et al., 2018).

Cable og Turban (2001) gjør rede for tre dimensjoner innenfor organisasjonskjennskap. Den første dimensjonen er hvilken kjennskap man har til en mulig arbeidsgiver, med andre ord kan det beskrives som muligheten for en jobbsøker å identifisere en organisasjon som en potensiell arbeidsgiver (Collins, 2007; Gatewood et al., 1993 referert i Baum & Kabst, 2014). Den andre dimensjonen er omdømme. Dette inkluderer søkerens persepsjon på hvordan mennesker vurderer det aktuelle selskapet. Den tredje dimensjonen er jobb informasjon (Cable & Turban 2001; Collins, 2007 referert i Baum & Kabst, 2014). Dette omfatter individets oppfatning av en spesifikk jobb og organisasjonens karaktertrekk; herunder karrieremuligheter. Ved å gjennomføre ulike rekrutteringsaktiviteter kan man både utvikle organisasjonens merkevare, samt påvirke omdømme og organisasjonskjennskap til potensielle arbeidstakere (Collins, 2007; Allen et al., 2007 referert i Baum & Kabst, 2014).

2.2.2 Behovsanalyse

Når man leter etter nye ansatte, bør man ha ett bevisst forhold til hva man søker etter. Organisasjonen bør gjennomføre en behovsanalyse. Formålet med dette er å identifisere hvilke menneskelige egenskaper, kunnskaper og ferdigheter som er nødvendige for å utføre oppgavene (Einarsen & Skogstad, 2005 referert i Grimsø, 2004). En god jobbanalyse vil også

hjelpe med å forme en god stillingsbeskrivelse som gir oversikt over arbeidsoppgaver og ansvaret stillingen krever. Det vil gjøre det enklere for de rekrutteringsansvarlige om de vet hvilke egenskaper de ser etter i en medarbeider (Bjaalid & Mikkelsen, 2014). En god stillingsbeskrivelse består av å utforme en stillingsannonse og skreddersy en intervjuguide som er avgjørende for hvilke seleksjonsmetoder bedriften kan benytte.

Behovet må kobles opp imot rekrutteringsstrategien. Når man skal rekruttere bør man ha et forhold til hvem man skal rekruttere og hvordan man skal rekruttere de. Slik at man tar et bevisst strategivalg knyttet til rekrutteringsprosessen (Grimsø, 2004).

I dannelsen av en rekrutteringsstrategi er det en rekke spørsmål man kan stille seg

- Ønsker vi å tiltrekke flest mulige søkere?
- Skal de være høyt kvalifiserte, eller ønsker vi søkere med potensial for en kvalifisering vi selv vil stå for?
- Søker vi mangfold, eller foretrekker vi en mest mulig homogen arbeidsstyrke?
- Prioriterer vi intern fremfor ekstern rekruttering?
- Foretrekker vi å tilpasse person til stilling, eller er vi åpne for å tilpasse stilling til person?
- Baserer vi oss primært på en gruppe kjerneansatte og søker alternative måter å knytte til oss temporær arbeidskraft? (Grimsø, 2004).

Størrelsen på bedriften vil påvirke behovet for arbeidskraft. Store bedrifter vil ha behov for ett bredt spekter av fagkompetanse, i motsetning til mindre bedrifter. Mindre bedrifter har ofte en spesiell markedsprofil og ansatte som besitter en spesial kompetanse.

2.2.3 Sikre kandidattilfang

For å kunne finne den rette personen til stillingen er det en forutsetning at man har kandidater å velge mellom. Desto flere kandidater vi har, desto større er sannsynligheten for at man finner en dyktig kandidat blant søkerne (Iversen, 2020). På den andre siden krever det ressurser å gå igjennom mange søknader. For å komme i kontakt med de rette kandidatene er det viktig å ha et bevisst forhold til hvor og hvordan man annonserer stillingen. Sosiale medier og internett benyttes i økende grad. Facebook, Twitter og LinkedIn er eksempler på sider som benyttes til å spre informasjon og til å publisere stillingsannonser. En annonse skal

ikke bare tiltrekke en kandidat til å søke, men den skal også tiltrekke de rette kandidatene til å søke. Med andre ord så ønsker man å utforme en stillingsannonse på en slik måte at den både tiltrekker og selekterer ut kandidater, slik at man ikke får masse søkere som ikke er kvalifiserte for stillingen (Iversen, 2020).

2.2.4 Egenskaper kandidater

Arbeidslivet er i kontinuerlig endring, og de siste årene har det vært store forandringer. Globalisering, økt konkurranse, medarbeidere med økt kunnskap, med større grad av selvstendighet, stiller nye krav til ledere rundt om i verden. Videre har også arbeidsoppgavene blitt endret, som igjen endrer kvalifikasjonen man ser etter hos en kandidat (Iversen, 2020). Ferdigheter og egenskaper som var nøkkelegenskaper tidligere, er foreldet og behovet er annerledes i dag. Et eksempel på dette er behovet for IT kompetanse. IT teknologien er i kontinuerlig utvikling og man kan nesten si at den er i takt med en Porsche på auto banen. Det som er kjernen, er at de som skal rekruttere nye ansatte må ha et bevisst forhold til dette. I faglitteraturen skiller det mellom to tilnærminger til fagområdet. Det ene er at man setter søkelys på selve stillingen og hva som kreves for å lykkes i stillingen. I denne tilnærmingen gjennomfører man en funksjonsanalyse hvor man setter en forventning hvilke resultater den ansatte skal oppnå. I neste steg bryter man dette ned i hvilke arbeidsoppgaver den enkelte vil ha. Dette vil danne grunnlaget for hvilken kompetanse vedkommende må inneha (Iversen, 2020).

Den andre tilnærmingen baserer seg på atferd og hvilke egenskaper man mener en ansatt trenger for å lykkes i stillingen. I denne tilnærmingen tar man utgangspunkt i ansatte som gjør en god jobb. Deretter analyserer man hvilke egenskaper og kompetanse disse menneskene besitter, og hva de har til felles (Iversen, 2020). De beste ansatte, er de som gjør det de kan for å skape en god merkevare for de ansatte, kunder, klienter og andre interessenter. De vil være en viktig bidragsyter for å skape et bilde av en attraktiv organisasjon. Derfor kan arbeidsgiver-merkevarebygging ses på som en prosess som innebærer å engasjere, tiltrekke og beholde nåværende og kommende ansatte, som igjen er med å forbedre organisasjonens varemerke (Rana et al., 2021).

2.2.4 Søknadsadministrasjon, seleksjon, ansettelse og introduksjon

Når en kandidat har søkt stilling må de orienteres om prosessen, og hvorvidt man ønsker å kalle de inn til intervju. Når man har gjennomført intervjuene, og tar beslutning om hvilken kandidat man ønsker å ansette, må søkerne få beskjed om at prosessen er avsluttet. Selv om man ikke ønsker å ansette en kandidat er det viktig at denne prosessen håndteres på en ryddig og profesjonell måte (Iversen, 2020). Man ønsker at både de man skal ansette, og de man gir avslag til skal sitte igjen med ett godt inntrykk av organisasjonen. Spesielt da dette kan bidra til en positiv omdømmebygging. Jeg har selv valgt å ringe kandidater personlig for å formidle avslag. Ved å gjøre dette fikk de muligheten til å stille spørsmål og føle seg verdsatt. Flere av de takket også for at jeg tok meg bryet med å ringe. Det er også viktig å informere kandidatene om prosessen tar lenger tid enn planlagt. Slik at kandidatene er informert, og at de slipper å uroe seg unødvendig hvorfor de ikke har fått noe tilbakemelding.

De neste stegene innenfor rekruttering; seleksjon, ansettelse og introduksjonsprogram. Det kommer jeg som nevnt i avgrensningen, ikke til å ta for meg i denne oppgaven.

2.4 Organisasjonsattraktivitet

De første som skrev om organisasjonsattraktivitet, og utviklet begrepet var Turban og Greening (1997 referert i Theurer et al., 2018). Organisasjonsattraktivitet omhandler hvordan man som organisasjon blir oppfattet som attraktiv for jobbsøkere. Videre at aktuelle kandidater på eget initiativ oppsøker en arbeidstaker. Dette begrepet blir motsetningen til arbeidsgiver-merkevarebygging, som beskriver hva en arbeidsgiver kan gjøre for å oppnå økt kunnskap hos en potensiell arbeidstaker (Dassler et al., 2022).

For å lykkes med å tiltrekke seg den kandidaten vi ønsker, er det viktig med en godt planlagt og gjennomført rekrutteringskampanje (Grimsø, 2004). Dette er en undersøkelse som ble gjennomført i 2003, på Norges Handelshøyskole. I denne undersøkelsen fikk juss-, ingeniører- og økonomistudenter stilt følgende spørsmål: «Hvor viktig er følgende forhold når du skal velge jobb/arbeidsgiver etter studiene?» (Grimsø, 2004, s. 58). Tabell 1 visualiserer hvilke faktorer som var viktigst for respondentene i undersøkelsen.

Tabell 1

		Svært viktig	Viktig
1	Interessante arbeidsoppgaver	64	33

2	Godt sosialt arbeidsmiljø	59	36
3	Muligheter for å utvikle kompetanse	42	54
4	Mulighet for personlig utvikling	41	49
5	Betydelig variasjon i arbeidet	33	55
6	Bedriften har god personalpolitikk	35	52
7	Høy grad av jobbtrygghet	29	52
8	Høy årslønn	14	60
9	Stor selvstendig i jobben	15	56
10	Bedriften: godt renommé/image	10	56

(Grimsø, 2004, s. 58)

Denne undersøkelsen viser hva studentene oppfatter som viktig hos en potensiell arbeidsgiver. Dette viser en oversikt hva studentene så på som viktig, når de skulle velge arbeidsgiver. Selv om denne undersøkelsen er fra 2003, kan den gi en pekepinn hva kandidater verdsetter hos en potensiell arbeidsgiver. I denne undersøkelsen svarte respondentene at interessante arbeidsoppgaver var det som var mest betydningsfullt, etterfulgt av organisasjonskultur. Mens bedriftens renommé/image ikke er svært viktig, sammenlignet med de andre faktorene (Grimsø, 2004, s. 58)

2.4.1 Transaksjonelle attributter

Tanwar og Prasad (2016) har basert på teoriene til Ambler og Barrow (1996), utviklet 5-scale-modell som bidrar til en sunn arbeidsatmosfære. De ulike dimensjonene i denne modellen er; opplæring og utvikling, kombinasjonen jobb-fritid, etikk og samfunnsansvar (The corporate social responsibility -CSR), sunn arbeidsatmosfære og kompensasjon og fordeler (Referert i Dassler et al., 2022). Transaksjonelle attributter er faktorer som ledere anbefales å fokusere på, i arbeidet med å tiltrekke og beholde talenter i organisasjonen (Dassler et al., 2022)

Første dimensjonen er opplæring og utvikling av den ansatte, dette være for eksempel være kurs eller kompetanse heving. Enten på faglig eller personlig plan. Kombinasjonen av arbeidsliv og privatliv, handler om at arbeidsgiver legger til rette for at man kan kombinere dette på en god måte. Eksempelvis fleksibilitet når det kommer til arbeidstid og arbeidssted. Faktoren kompensasjon og andre fordeler er en faktor alle må ha ett forhold til. Til syvende og sist jobber man for å kunne leve. Tar man ett friskt voksent menneske, så tilbringer

vedkommende mange timer på jobb, så arbeidsatmosfære eller organisasjonskultur er viktig. At arbeidstakerne faktisk trives på arbeidsplassen. Den siste faktoren er samfunnsansvar, hvilket ansvar tar organisasjonen for resten av samfunnet. Dette kan blant annet være at organisasjonen bidrar til teknologiske løsninger, som bidrar til ett sunnere klima.

2.4.2 Relasjonelle attributter

«Ledelse er en prosess som handler om at ledere bruker overbevisning og sosial overtalelse til å skape oppslutning blant medarbeidere for å nå ett felles mål for virksomheten» (Arnulf, 2012 referert i Erichsen et al., 2015 s. 39). Når man snakker om støtte og bidrag til merkevarebygging, har ledere og deres lederstil stor påvirkning. Transformasjon ledelse handler om å nå organisasjonens overordnede mål igjennom å utvikle sine medarbeidere. Ved å bygge et arbeidsmiljø hvor man legger til rette for utvikling, både personlig og faglig. Videre motivere sine medarbeidere til å yte det lille ekstra og gjøre mer enn de hadde gjort uten lederens påvirkning. En leder som benytter transformasjonsledelse kan benytte en eller flere av følgende virkemidler; Rollemodell, inspirere og motivere, intellektuell stimulans eller trene eller veilede sine medarbeidere (Berg, 2008)

2.4.2 Organisasjonskultur

Tanwar og Prasad (2016) nevner arbeidsatmosfære i sin 5 skala modell (Referert i Dassler et al., 2022). En god arbeidsatmosfære, arbeidsmiljø eller organisasjonskultur er ofte et mål for organisasjoner. Kultur er et begrep som har mange betydninger. I ulike grupper og sammensetninger av mennesker så dannes det etter hvert normer og regler for hva som er forventet oppførsel, med utgangspunkt i gruppens, eller organisasjonens verdier. Når disse er innlært av medlemmene i organisasjonen eller gruppen, kan man si at medlemmene har dannet en fellesforståelse, en kollektiv programmering, som kan kalles en organisasjonskultur (Hofstede et al., 2010; Fivelsdal et al., 1992). Videre har Schein (1987, s. 7) også laget sin egen definisjon på denne kollektive kulturen og beskriver det som:

Et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller 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 det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene.

En organisasjonskultur skapes mellom samspillet mellom menneskene i organisasjonen.

3.0 Metode

I dette kapittelet skal jeg gjøre rede for metode, samt begrunnelsen for metodiske valg. Metode defineres som veien til målet, et middel for å komme frem til ny kunnskap (Vilhelm Aubert, 1985 referert i Dalland, 2007). Jeg har valgt å følge Persson (2021) sin fremstilling av hvordan skrive en litteraturgjennomgang, som studiedesign og metode.

3.1 Bakgrunn for valg av metode

For å svare på problemstillingen; Hva sier forskningslitteraturen om hvordan organisasjoner bør drive arbeidsgiver-merkevarebygging for å tiltrekke seg gode kandidater og redusere frafall i organisasjonen? Har jeg valgt å gjennomføre en systematisk litteraturstudie. «En litteraturgjennomgang er en systematisk gjennomgang av eksisterende forskning innenfor ett spesifikt tema eller fagfelt» (Persson, 2021 s. 14). Gjennom denne studien har jeg utført et systematisk søk i allerede eksisterende litteratur. Videre er valgt litteratur analysert med systematisk tilnærming. Hensikten med en litteraturgjennomgang er å gi ny innsikt til forskningsspørsmålet (Persson, 2021).

I dagens arbeidsmarked er kampen om de dyktigste ansatte stor. Det finnes en rekke forskningsartikler innenfor både rekruttering og arbeidsgiver-merkevarebygging. Systematiske litteraturstudier er viktige da de gjør det lettere å få oversikt og holde seg oppdatert på den nyeste forskningen innenfor det tema man ønsker å skrive om. En systematisk litteraturstudie er en studie handler om å oppsummere eksisterende forskning om ett tema, i dette tilfellet arbeidsgiver-merkevarebygging. Dette blir beskrevet som forskning med høy kvalitet (Aveyard 2019). Å gjennomføre en full systematisk litteraturstudie er ofte for tidkrevende når man skriver en masteroppgave. Derfor anbefaler Aveyard (2019) å bruke en systematisk tilnærming. Ved å benytte artikler som er en systematisk litteraturstudie vil man kunne skrive en oppgave med høy kvalitet, som ikke blir for omfattende (Aveyard 2019). Ved å benytte artikler som har benyttet seg av en systematisk litteraturstudie vil man få en god oversikt over litteraturen. I en av de inkluderte artiklene i min oppgave, har forfatterne gjennomført en systematisk litteraturstudie av 48 artikler. Istedenfor å lese alle 48 artiklene, kan jeg nå lese en artikkel, og få enn nokså god oversikt over temaet. Med bakgrunn i dette ser jeg det som hensiktsmessig å benytte denne metoden for å besvare problemstillingen i oppgaven.

3.2 Valg av tema

I valget av tema var det viktig for meg å skrive om ett tema jeg brenner for, samtidig som at det er kunnskap som kan brukes i jobb sammenheng. I tillegg har jeg benyttet meg både av kvalitativ- og kvantitativ metode i tidligere oppgaver. Derfor ønsket jeg i denne oppgaven å bruke litteraturstudie som metode.

For å komme i gang med prosessen, startet jeg med å sette meg inn i hvordan man skal utføre en litteraturgjennomgang. Persson (2021) forklarer at det første steget er å få oversikt over hva som finnes av litteratur. Hva er forsket på tidligere, og hva er det ikke forsket på. På den måten unngår man å skrive en oppgave som allerede har blitt skrevet (Becker, 2007 referert i Persson, 2021). Videre er det en fordel å ha oversikt over eksisterende litteratur for å kunne spisse problemstillingen, forskningsdesign og gjennomføre selve analysen (Persson, 2021). Både veien til produktet og selve produktet er lærerikt i en litteraturgjennomgang. Med veien til produktet, menes det at man i løpet av prosessen tilegner en seg verktøy som kan benyttes senere (Persson, 2021).

3.3 Beskrivelse av søkestrategi

Etter valg av tema er neste steg å søke etter litteratur. I forkant av søkeprosessen så kom jeg opp med rekruttering, rekrutteringsaktiviteter, arbeidsgiver merke, varemerke, organisasjonsattraktivitet, tiltrekke seg kandidater, intern- og ekstern arbeidsgivermerkevarebygging.

Når man søker på «google scholar» med søkeordene *Employer branding* får man i overkant av 92000 treff. For å avgrense søket ble det utviklet en rekke eksklusjons- og inklusjonskriterier før jeg iverksatte det systematiske litteratursøket.

3.3.1 Inklusjon og eksklusjonskriterier

Ett av de første stegene i en litteraturstudie er å definere ulike inklusjon- og eksklusjonskriterier. Jeg har valgt å inkludere forskningsartikler som omhandler/inkluderer både *employer* og *branding*. Videre har jeg valgt språkavgrensing til skandinaviske- og engelske artikler. Basert på at det er språkene jeg selv mestrer. Jeg har valgt å søke både på kvalitativ og kvantitativ forskning. Bakgrunnen for dette er at jeg underveis i prosessen leste en

rekke sammendrag, artikler som både hadde kvalitativ og kvantitativ metode, som var meget relevante for å svare på problemstillingen. Tabell 2 viser hvilke inklusjons- og eksklusjonskriterier jeg endte opp med i utvalgsprosessen av artiklene.

Tabell 2

Inklusjonskriterier	<p>Full tekst tilgjengelig</p> <p>Skandinaviske engelskspråklige artikler</p> <p>Review og empiriske studier (både kvalitative og kvantitative)</p> <p>Kvalitative og kvantitative studier</p> <p>De sist ti år, det vil si f.o.m 2012 til artikler publisert før 01.08.22.</p> <p>Søket ble avsluttet dato 22.10.22.</p>
Eksklusjonskriterier	<p>Artikler eldre enn 2012</p> <p>Artikler som ikke er på engelsk/skandinavisk</p> <p>Bøker, masteravhandlinger, artikler uten abstrakt, materialet fra bibliotek katalogen, fysiske dokumenter, artikler som gjentas i andre databaser og artikler ikke relatert til temaet.</p>

3.3.1 Utvikling av søkeord

For å finne aktuelle artikler må man komme fram til søkeord som handler om teamet. Jeg startet med søkeordet arbeidsgiver-merkevarebygging. Jeg fikk ingen treff på norsk, så jeg måtte benytte de engelske uttrykkene i søkene.

Jeg startet med «Employer AND branding». Igjennom forskningen jeg leste, ble jeg introdusert for nye søkeord og kombinasjoner av søkeordene. Jeg benyttet funksjonen avansert søk, da man i større grad vil klare å avgrense søket. For å kunne gjøre en god litteraturgjennomgang er det helt nødvendig å avgrense spørsmålet. I en avgrensning velger man bevisst bort noe. Når man velger noe, velger man samtidig bort noe annet (Persson, 2021). Videre har jeg også brukt en av de boolske operatørene «AND» mellom søkeordene for å få bedre treff. Sentrale søkeord som ble brukt i litteratursøket var Employer branding, employer attractiveness, internal employer branding og external employer branding. Tabell 3 viser søkeordene, samt kombinasjonen jeg brukte. Komplette søkehistorie kommer frem i vedlegg 1.

Tabell 3

	Nøkkelord	Søkeord på engelsk
		Employer branding
	Intern arbeidsgiver-merkevarebygging	Internal EB
	Ekstern arbeidsgiver-merkevarebygging	External EB
	Attraktivitet	Employer attractiveness
		Employer AND image
		Employer AND branding AND activities
		Employer Value Proposition

3.3.2 Utførelse av litteratursøket

Litteratursøket ble utført i databasene Scopus, en «Tverrfaglig referansedatabase med hovedvekt på naturvitenskapelige, tekniske, medisinske og samfunnsvitenskapelige fag. Inneholder informasjon om hvor og hvor ofte en artikkel har blitt sitert» (Nord Universitet, 2022) Web of Science som også er en «Tverrfaglig referansedatabase som dekker fagområder som naturvitenskap, medisin, samfunnsfag og humaniora. Inneholder informasjon om hvor og hvor ofte en artikkel har blitt sitert» (Nord Universitet, 2022). Samt Emerald som består av «Artikler fra tidsskrifter innen ledelse og administrasjon» (Nord Universitet, 2022). Bakgrunnen for at jeg valgt disse databasene er at de inneholder internasjonal forskning innenfor tema rekruttering, og arbeidsgiver-merkevarebygging.

Videre i søkeprosessen så jeg innledningsvis etter oversiktsartikler, eller det engelske begrepet «review». Oversiktsartikler, kan også kalles «review-artikler er resultatet av det man kaller «systematic review». I disse artiklene har forfatteren publisert en litteraturgjennomgang på et emne (Persson, 2021). Jeg startet med å lese disse for å få en god oversikt over temaet. For jeg leste de andre artiklene jeg har inkludert i studien.

I søkeprosessen er det fordelaktig å ha oversikt og kontroll på søkehistorikken. Jeg opprettet et dokument hvor jeg laget en fane hvor hver av de tre databasene. Hvor jeg skrev ned

søkeord, treff. Det er lett å miste kontrollen når det er snakk om ett stort antall artikler (Persson, 2021).

3.3.3 Sortere, syntetisere litteratur

Hvilken litteratur som inkluderes må dokumenteres og fremvises når man utfører en systematisk tilnærming (Aveyard, 2019). Dette har jeg valgt å presentere i ett flytdiagram.

Videre må man vurdere hvor mange artikler man skal benytte i studien. Hvor mye materialet man velger avhenger av omfanget på avhandlingen, men det kan fort bli opp til 10-15 forskjellige tekster (Persson, 2021).

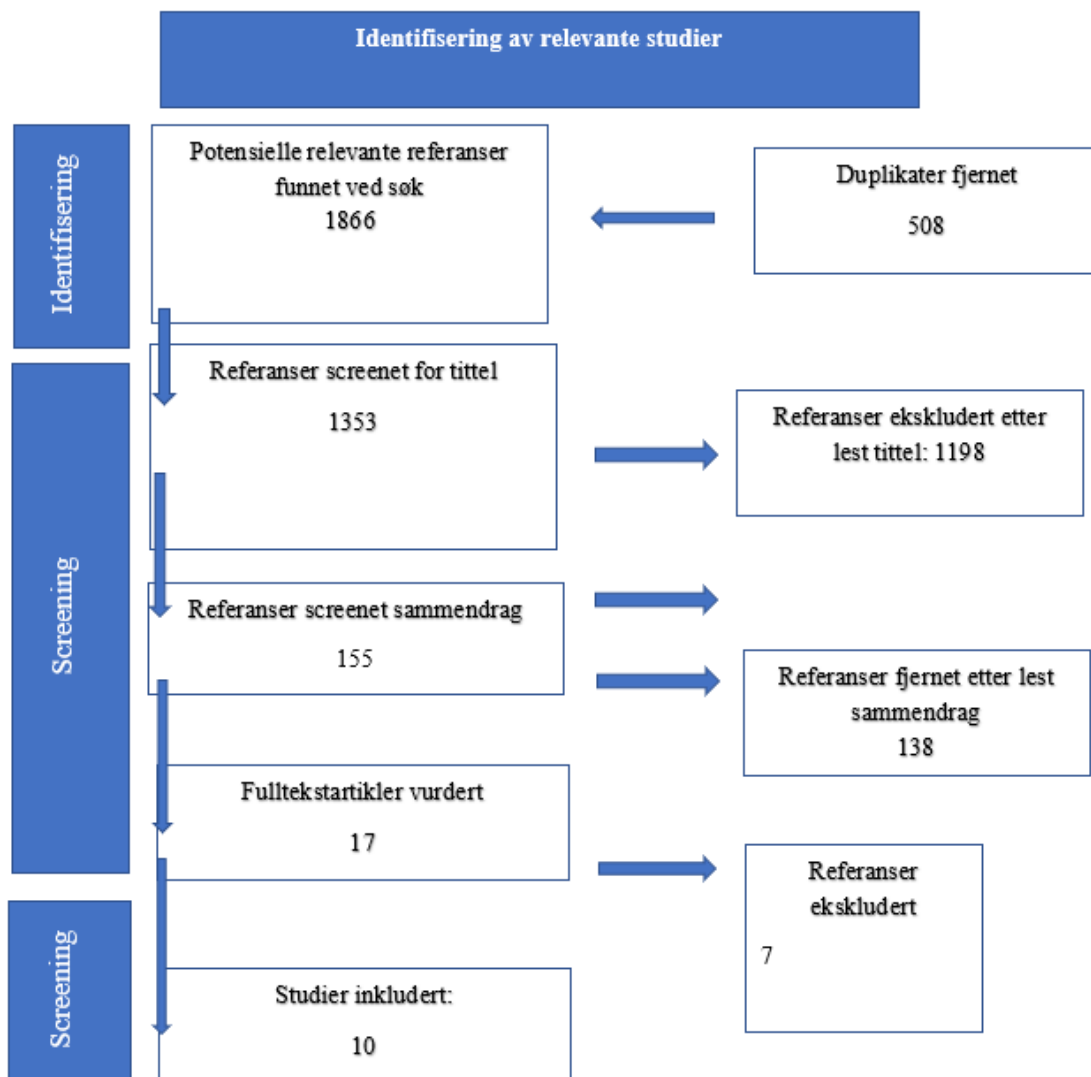
Ved å dele tekstene inn i ulike kategorier blir det lettere å holde oversikt samt å syntetisere funnene (Persson, 2021). Etter søk i tre databaser identifiserte jeg 1861 artikler å være relevant for min studie. Deretter ble 508 antall artikler fjernet fordi det var duplikater. Videre er det fordelaktig å starte å lese tittel. Om denne er relevant, leser man sammendrag, deretter skimme igjennom resterende av boken/artikkelen for å få oversikt over struktur og innhold. Det er også fordelaktig å titte i referanselisten. Da får man en pekepinn på tekstens perspektiv samt man ser hvem forfatterne har brukt som referanse (Aveyard, 2019)

1198 antall artikler ble fjernet da artikkelens tittel ikke var relevant for temaet. Da gjenstod 138 artikler som jeg leste sammendraget til. Av disse ble 121 ekskludert da de ikke møtte mine inklusjonskriterier, eller at de ikke var relevante for å svare på problemstillingen. Dette medførte at jeg satt igjen med totalt 17 antall artikler som ble lest igjennom i fulltekst.

Artikler som man velger, bør ha metodebeskrivelse. Artikler som mangler dette kalles «narrativ reviews». Alle de valgte artiklene har metodebeskrivelse.

3.3.4 Utvelgelsesprosess av artikler

Etter utvelgelsesprosessen satt jeg igjen med 17 artikler som ble fulltekst vurdert. Etter vurdering av relevans opp imot problemstillingen, vurdering om artiklene møtte inklusjonskriterier, og kvalitetsvurdering endte jeg opp med 10 artikler som ble inkludert i studien. Figur 3 er et flytskjema som viser utvelgelsesprosessen.



Figur 3

3.3.5 Kvalitetsvurdering av valgte artikler

Litteratur anses vanligvis som den høyeste kvalitet innenfor samfunnsforskning.

1. Forskningsartikler publisert i anerkjente fagfellesvurderte tidsskrifter (fagfellesvurderte eller peer review)
2. Spesialiserte bøker høy status og kvalitet
3. Artikler som, ikke er fagfellesvurdert og bøker utgitt av ukjente forlag

(Persson, 2021)

Merriam og Tisdell (2016) gjør rede for spørsmål man kan stille seg, for å vurdere kvaliteten på teksten (Referert i Persson 2021)

1. Hvem har skrevet teksten?
2. Når ble teksten skrevet?
3. Hva handler teksten om?
4. Hvilken kvalitet er det på teksten?

(Referert i Persson 2021 2.63)

Med dette som grunnlag har jeg gjort en kvalitetsvurdering av artiklene. I tabell 5 har jeg kvalitetsvurdert de ti artiklene jeg har inkludert i min oppgave.

Tabell 4

Forfatter(år)	Tittel	Kvalitet	Kritisk vurdering
Dassler et al., (2022)	Employer Attractiveness From an Employee Perspective: A Systematic Literature Review	Systematisk litteraturstudie Høy kvalitet	Tydlig metode og resultat beskrivelse Benyttet kun journaler utgitt på engelsk. Bøker, kapitler etc er ikke inkludert i studien. På grunn av begrensning av studien kan forfatterne ikke garantere at alle relevante studier er inkludert.
Isabel Reis, et al., (2021)	Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision	Systematisk litteraturstudie Høy kvalitet	Tydlig metode og resultat beskrivelse
Staniec og Kula (2021)	Internal employer branding as a way to improve employee engagement”	Artikkel, Regresjons analyse, Kvantitativ studie av 120 mennesker Middels kvalitet	Tydlig metode og resultat beskrivelse Forholdsvis lite antall respondenter. I tillegg var studien

			kun gjennomført i ett område. Dette medfører at det er vanskelig å generalisere funnen
Rana et al., (2021)	Impact of HR practices on corporate image building in the Indian IT sector	Artikkel Kvantitativ metode 100 respondenter Middels kvalitet	Tydlig metode og resultat beskrivelse Studien tar for seg fem IT-organisasjoner i India. Så dette gjør det vanskelig å generalisere funnene Forholdsvis lite antall respondenter
Kurniawan, et al., (2021)	Employer branding on social media and recruitment websites: symbolic traits of ideal employer	Forskningsartikkel Kvantitativ metode 443 respondenter Middels kvalitet	Tydlig metode og resultat beskrivelse Forholdsvis stort antall respondenter
Santos et al., (2019)	Employer branding: The power of attraction in the EB group	Artikkel, kvantitativ studie Studien har en utforskende tilnærming 100 respondenter Middels kvalitet	Tydlig metode og resultat beskrivelse. Forskere gjør rede for at det er en viss mangel på vitenskapelige artikler om arbeidsgivermerkevarebygging. Lite antall respondenter og undersøkelsen ble samlet inn i en kort periode (mellom april og juni). Dette gjør det vanskelig å generalisere funnene
Chon og Zoltan (2019)	Role of servant leadership in contemporary hospitality	Systematisk litteraturstudie	Tydlig metode og resultat beskrivelse

		38 artikler inkludert Høy kvalitet	Kun akademiske journaler ble benyttet i studien. Studien er rettet mot sykehus sektoren, men den er valid for andre sektorer
Mičík, og Mičudová (2018)	Employer branding building. Using social media and career websites to attract generation Y	Kvalitativ studie av karriere sider, og sosiale medier Utvalg 60 topp tsjekkiske arbeidsgivere. Forholdsvis høy kvalitet	Tydlig metode og resultat beskrivelse Forholdsvis stort antall respondenter
Eger et al., (2018)	Employer branding on social media and recruitment websites: Symbolic traits of an ideal employer	Artikkel Kvantitativ metode 259 respondenter Forholdsvis høy kvalitet	Tydlig metode og resultat beskrivelse På bakgrunn av antall, og utvalget av respondenter er vanskelig å generalisere ut ifra kun disse resultatene.
Baum og Kabst (2014)	The Effectiveness of Recruitment Advertisements and Recruitment Websites: Indirect and Interactive Effects on Applicant Attraction	Artikkel. Kvantitativ undersøkelse Middels kvalitet	Tydlig metode og resultat beskrivelse Kun ett universitet, homogen gruppe

3.4 Forskningsetikk

Når man gjennomfører forskning må man ta høyde for at arbeidet man gjør er etisk forsvarlig (Forskningsetikkloven, 2017). Loven skal sikre at all forskning som blir gjennomført, gjøres i henhold til forskningsetiske normer. Om forskningen handler om mennesker må den utføres etter etiske retningslinjer (Polit & Beck, 2020).

I mitt forskningsarbeid er det artikler og forfattere jeg har benyttet som mitt empiriske datamaterialet. I dette prosjektet skal jeg ikke behandle personopplysninger som kan spores tilbake til enkeltindivider, og med bakgrunn i dette er det ikke meldepliktig (NSD

2022). I dokumenteringen og gjengivelser av datamaterialet har jeg tydeliggjort hva som er forfatterens ord, samt hva som er mine tolkninger. Videre kan det innenfor forskning forekomme plagiering, fabrikking eller forfalskning. Ved fabrikking så benytter forskere resultater eller data man ikke har forsket frem selv. Om man kopierer andres resultater, ideer eller ord, uten å referere, kalles det plagiering. Ved forfalskning kan man manipulere enten materialet, prosessen, eller utstyret, og dermed ende opp med resultater som er blitt påvirket av dette (Polit & Beck, 2020). For å unngå dette vil jeg i min masteroppgave henviser til alle kilder, og dermed unngå plagiering.

3.5 Svakheter ved oppgaven

I min litteraturstudie har jeg foretatt litteratursøk i tre databaser. Med tanke på at jeg kun har brukt tre databaser kan det være relevant forskning jeg har gått glipp av som kan ha innvirkning på resultatet. Videre, har jeg gjennomført søk, kvalitetskontroll og analyse av artiklene selvstendig. For å motvirke skjevhet i utvelgelsen utarbeidet jeg inklusjonskriterier. Med tanke på oppgavens tematiske omfang og tidsperspektiv så gir det begrensinger i antall artikler som kan inkluderes i oppgaven. Når man gjennomfører en sortering av artikler basert på tittel, så er det helt klart en risiko for at man går glipp av relevant litteratur. For å få maksimal innsikt i artiklene anbefaler Aveyard (2019) at to til tre personer analyserer studiene, for å få maksimalt med innsikt i studiene. Da kun en person har utført analysen, kan også arbeidet med dette være mangelfullt. På den andre siden har jeg fulgt inklusjons- og eksklusjonskriterier, og utført et grundig litteratursøk.

4.0 Funn og drøfting

Basert på mine inklusjons- og eksklusjonskriter endte jeg til slutt med 10 artikler. I dette kapitlet skal jeg presentere funnene i artiklene. Disse funnene vil bli presentert tematisk, med utgangspunkt i temaene jeg utviklet underveis i analyseprosessen. Jeg vil i dette kapitlet svare på problemstillingen; Hva sier forskningslitteraturen om hvordan organisasjoner bør drive arbeidsgiver-merkevarebygging for å tiltrekke seg gode kandidater og redusere frafall i organisasjonen?

Arbeidsgiver-merkevarebygging representerer organisasjonen innsats til å reklamere, både internt og eksternt. Videre er viktig å danne et bilde av hvorfor man er annerledes og ønskelig som en arbeidsgiver (Backhaus & Tikoo, 2004 referert i Kurniawan et al., 2021).

4.1 Hovedfunn i inkluderte artikler

I analysen har jeg sett på artikler og gjennomført en tematisk analyse for å systematisere og oppsummere funnene i hovedartiklene. Målet med en tematisk analyse er å se de i sammenheng, og vurdere hvorvidt det er en helhet. I en tematisk analyse er det fordelaktig å innlede prosessen med å lage en oppsummerende tabell. I denne tabellen fører man inn informasjon om artikkelen, forfatter, årstall, metode og hovedfunnene (Aveyard, 2019)

I tabell 6 har jeg laget en litteratormatrise. Artiklene er sortert etter årstall, med den nyeste til eldst. I tabellen kommer også hovedkonklusjonen i artikkelen fram.

Tabell 5

Forfatter(år)	Tittel	Hovedkonklusjon	Metode	Nøkkelord
Dassler et al., (2022)	Employer Attractiveness from an Employee Perspective: A Systematic Literature Review	Hvordan fremstå som en attraktiv organisasjon Artikkelen definerer hvilke transaksjonelle, relasjonelle attributter ledere bør fokusere på.	Systematisk litteraturstudie Antall artikler inkludert i studien: 48	Attraktiv organisasjon, merkevare, ansatte, forpliktelse til organisasjon, organisasjons identifikasjon
Isabel Reis, et al., (2021)	Employer Branding as a Talent Management Tool: A	Arbeidsgiver-merkevarebygging er tett linket sammen med rekruttering og strategi	Systematisk litteraturstudie Antall artikler inkludert i studien: 35	Arbeidsgiver-merkevarebygging, talent ledelse,

	Systematic Literature Revision			
Staniec og Kula (2021)	Internal employer branding to improve employee engagement”	En integrert tilnærming med aktiviteter, samfunnsansvar og medarbeiderløftet tillater organisasjonen til å øke produktiviteten til de ansatte og samtidig tiltrekke seg nye talenter	Artikkel, Regresjons analyse, kvantitativ studie Antall artikler inkludert i studien: 58	Intern merkevarebygging, interne undersøkelser og medarbeider løftet (EVP), ansatte, interne prosesser
Rana et al., (2021)	Impact of HR practices on corporate image building in the Indian IT sector	Dette viser at forholdet mellom arbeidsgiver-merkevarebygging og bedriftens imagebygging er betydelig. Om man har en HR-praksis som fokuserer på arbeidsgiver-merkevarebygging, vil det gi positive resultater og bidra til å bygge bedriftens image	Artikkel Kvantitativ metode Antall artikler inkludert i studien: 22	HR praksiser, image, arbeidsgiver-merkevarebygging og samfunnsansvar
Kurniawan, et al., (2021)	Employer branding on social media and recruitment websites: symbolic traits of ideal employer	Artikkelen konkluderer med at man kan benytte sosiale medier og rekrutteringswebsider for å fremme bildet av en attraktiv organisasjon.	Artikkel, Kvantitativ metode	Arbeidsgiver-merkevarebygging, sosiale medier, forbruker og attraktiv organisasjon
Santos et al., (2019)	Employer branding: The power of attraction in the EB group	Lederskap er essensielt for å drive arbeidsgiver-merkevarebygging. I den hensikt å beholde talenter og tiltrekke nye potensielle kandidater	Artikkel, kvantitativ studie	Arbeidsgiver-merkevarebygging, tiltrekke, beholde, organisasjonskultur
Chon og Zoltan (2019)	Role of servant leadership in contemporary hospitality	Studien presenterer at man oppnår mange fordelaktige utfall igjennom å benytte transformasjonsledelse. Studien presenterer 6 kjennetegn som er fordelaktig for ledere.	Systematisk litteraturstudie Antall artikler inkludert i studien: 37	Lederskap, transformasjonsledelse,

		<p>Styrke å utvikle de ansatte</p> <p>Sette retning</p> <p>Medmenneskelighet</p> <p>Bry seg om de ansatte</p> <p>Autentisk</p> <p>Forvaltning</p>		
Mičík, og Mičudová (2018)	Employer brand building. Using social media and career websites to attract generation Y	<p>Resultatene indikerer at bedrifter bruker karriere nettsteder for å tiltrekke Millennials (78 % av arbeidsgiverne); imidlertid er bruken av sosiale medier utilstrekkelig (bare 33 % av arbeidsgiverne).</p> <p>Det er rom for forbedring når det kommer til bruken av sosiale medier.</p>	<p>Artikkel,</p> <p>Kvantitativ metode</p> <p>litteraturstudie av artikler, studie av karrierewebsider og sosiale medier</p>	Arbeidsgiver-merkevarebygging, sosiale medier, karrierewebsider, generasjon Y
Eger et al., (2018)	Employer branding on social media and recruitment websites: Symbolic traits of an ideal employer	<p>De viktigste symbolske trekkene til den ideelle arbeidsgiver var; Pålitelig, profesjonell, fleksibel og organisert</p> <p>Unge mennesker bruker rekrutteringswebsider og sosiale medier for å søke et potensielle arbeidsgivere</p>		
Baum og Kabst (2014)	The Effectiveness of Recruitment Advertisements and Recruitment Websites: Indirect and Interactive Effects on Applicant Attraction	<p>Høy informasjonsrekruttering har en signifikant positiv effekt på kunnskapen potensielle kandidater har om organisasjonen, i motsetning til lav informasjonsrekruttering.</p> <p>Forfatterne anbefaler en hybrid tilnærming, med lav- og høy informasjon. Annonsering kombinert med rekrutteringswebsider.</p>	<p>Artikkel.</p> <p>Kvantitativ undersøkelse</p> <p>Kritisk vurdering</p> <p>Kun ett universitet, homogen gruppe</p>	

I neste steg så ser man tabellen i en helhet. Ut fra hovedkonklusjonen i de ulike artiklene, kan man utvikle ulike tema. Videre vurderer man hvilke funn som er i samme kategori, slik at de kan plasseres under samme tema. Ved å se alle funnene i de inkluderte artiklene i sammenheng, skal forskeren produsere en mening eller nye svar (Aveyard, 2019).

I neste fase skal man slå sammen konklusjoner og definere tema (Aveyard, 2019). I mange av artiklene jeg har benyttet har forfatteren allerede definert nøkkelord. Dette gjorde arbeidet med å tematisere lettere. Etter å ha lest og sammenlignet konklusjonene i de inkluderte artiklene endte jeg opp med to hovedtema. Intern- og ekstern merkevarebygging. Hver av disse har en rekke underkategorier som er relevante for å svare på problemstillingen.

I tabell 7 har jeg systematisert funnene og delt de inne ulike hovedtema.

Tabell 6

Intern arbeidsgiver- Merkevarebygging	Ekstern arbeidsgiver- merkevarebygging
Transaksjonelle attributter	Transaksjonelle attributter
Relasjonelle attributter	Relasjonelle attributter
Sosiale medier	Sosiale medier (websider, høyinformasjonsrekruttering)
Fremstå som en attraktiv organisasjon	Tiltrekke seg kandidater/Fremstå som en attraktiv organisasjon
Ledelse	

4.2 Transaksjonelle attributter hvordan fremstå som en attraktiv organisasjon

Innenfor rekruttering er merkevarebygging viktig. Når det kommer til strategi, er en av de viktigste trinnene i arbeidsgiver-merkevarebygging kommunikasjon. Man må kommunisere ut et bilde. Et bilde av hvordan man ønsker å bli oppfattet som potensielle arbeidsgivere.

Hvordan man ønsker å bli oppfattet samt hvilke kanaler man ønsker å bruke er strategiske valg (Chhabra & Sharma, 2012). Med andre ord kan man si for å lykkes med arbeidsgiver-merkevarebygging bør man ha et bevisst forhold til strategi. Hvordan ønsker man å bli oppfattet, og hvordan skal man nå ut til de kandidatene man ønsker å ha i organisasjonen.

Målet med arbeidsgiver-merkevarebygging er at man ønsker å markedsføre å trekke frem de

unike aspektene ved organisasjonen. Organisasjonsattributter er en nøkkel faktor når det kommer til å tiltrekke seg potensielle kandidater (Chhabra & Sharma, 2012).

Chhabra og Sharma (2012) gjør rede for de fem viktigste attributtene som

1. Investere i trening og utvikling av ansatte
2. Individualisering
3. Utarbeide en karriereplan
4. Variasjon i daglig arbeidsoppgaver
5. Dynamisk, fremtidsrettet tilnærning

(Chhabra & Sharma 2012, s. 52).

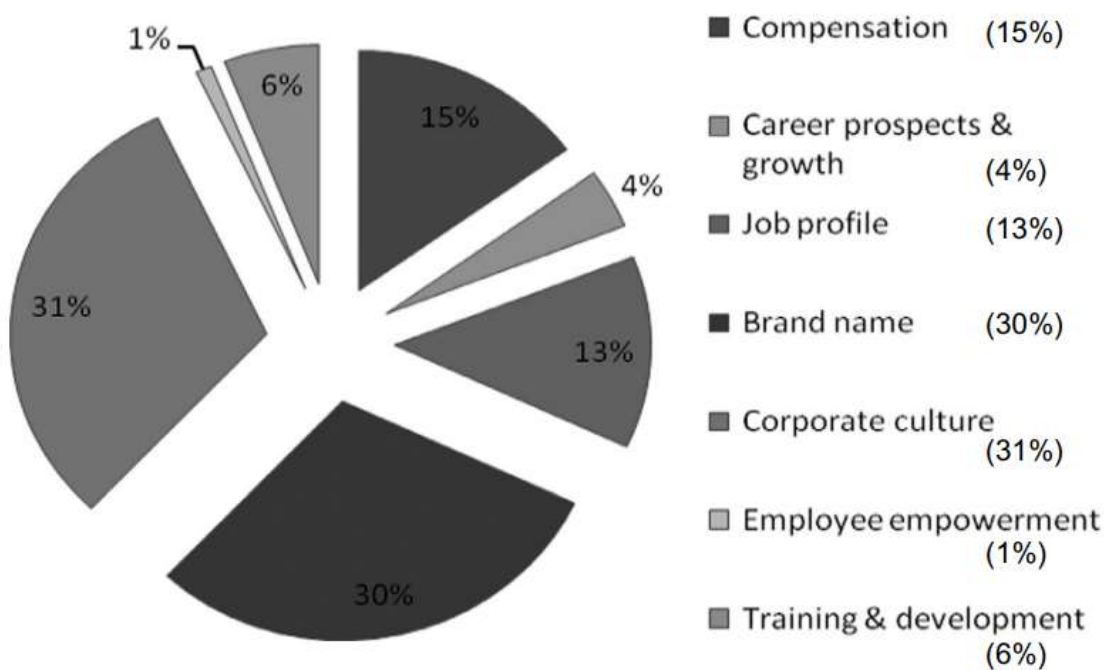
For å tiltrekke seg kandidater må det investeres i trening og utvikling av de ansatte. I tillegg må man individualisere (Chhabra & Sharma 2012). Mennesker har ulike behov, så det som passer for en ansatt trenger nødvendigvis ikke passe for en annen. I tillegg må man kommunisere karrieremuligheter, for eksempel kan man utarbeide en karriereplan. Noen ønsker en vertikal karriere, mens andre ønsker en mer horisontal karriere. Variasjon i arbeidsoppgaver er viktig for mange, det kan være umotiverende å gjøre det samme hele tiden. Siste faktoren er at man har en dynamisk fremtidsrettet holdning (Chhabra & Sharma, 2012).

Tanwar og Prasad (2017) gjør i sin forskning rede for en 5-scale-modell. Denne modellen tar for seg fem transaksjonelle attributter som organisasjoner og ledere i organisasjonen bør fokusere på, både for å tiltrekke, og for å beholde talent i organisasjonen. I figur 3 (side 36), har Chhabra og Sharma (2012) visualisert hvilke faktorer som påvirker merkevaren. Samt hvor stor betydning faktorene har. De tre viktigste faktorene de gjør rede for er merkenavn, organisasjonskultur og kompensasjon.

Kompensasjon

Kompensasjon og andre ansattfordeler. Tanwar og Prasad (2017) gjør rede for at den dimensjonen som har minst påvirkning på merkevaren; er kompensasjon og fordeler. Det finnes ulike studier, men ut fra funnene er det ingen klare trekk som kan generaliseres. Kompensasjon og den enkelte persepsjon av hva som er en attraktiv organisasjon vil være avhengig av konteksten (referert i Dassler et al., 2022). En annen undersøkelse viser at kompensasjon er den tredje viktigste av organisasjons attributtene, etter organisasjonskultur

og merkenavn. Videre blir kompensasjon vurdert som en hygienefaktor. Hertzberg skiller mellom motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Motivasjonsfaktorer handler om at man blir motivert, det kan handle om jobbens innhold, at man får anerkjennelse eller at man opplever arbeidet som meningsfullt. Hygienefaktorer på den andre siden, handler om betingelsene. For eksempel lønn eller arbeidsmiljø. Motivasjonsfaktorer kan påvirke graden av tilfredshet og arbeidsglede, mens hygienefaktorer kan skape misnøye, om de ikke er til stede (Hertzberg, 1993 referert Sagberg, 2022).



Figur 4

(Chhabra og Sharma, 2012 s. 53)

Med andre ord kan man si at kompensasjon og belønning vil ha betydning om den er for lav, men så lenge lønnen ses på som tilfredsstillende så vil den ikke påvirke arbeidsgleden. På den andre siden så er det meget individuelt hva som er en tilfredsstillende lønn. Dette må ses i sammenheng med markedet. I kampen om talentene må man som organisasjon være godt forberedt på å tiltrekke og beholde sine beste medarbeidere ved å tilby dem en konkurransedyktig lønn (Pawar 2016; Nagpal & Nagpal, 2019 referert i Staniec & Kalińska-Kula, 2021).

Trening og utvikling

Forskning viser at ansatte er opptatt av å utvikle å forbedre sine ferdigheter for fremtidige jobber. Enten i nåværende organisasjon eller andre organisasjoner. Dette medfører at organisasjoner må budsjettere for at de ansatte kan trene og utvikle seg (Tanwar & Prasad, 2017 referert i Dassler et al., 2022). Både opplæring og utvikling har en positiv, direkte og betydelig effekt på ansattes engasjement og prestasjoner på jobben (Reis et al, 2021).

Med andre ord kan man si at det å legge til rette for trening og utvikling for ansatte er viktig når det kommer til intern merkevarebygging. Når det kommer til ekstern arbeidsgivermerkevarebygging er dette noe som må kommuniseres ut til potensielle arbeidsgivere. Både opplæring og utvikling har en positiv, direkte og betydelig effekt på ansattes engasjement og prestasjoner på jobben. Kontinuerlig forskning på retningslinjer og praksis angående HR-ledelse er avgjørende i alle økonomiske sektorer, både lokale og globale (Reis et al, 2021).

Jobb karakteristikk og karrieremuligheter

Jobb karakteristikk, mulighet for karriereutvikling og bygge selvtillit er vanlige forklaringer på hva som gjør en organisasjon attraktiv. Derfor er det viktig med en realistisk jobb-beskrivelse, både for ansatte og for potensielle kandidater (Tanwar & Prasad, 2017 referert i Dassler et al., 2022). Både i annonsering, intervju og andre situasjoner hvor man kommuniserer med potensielle arbeidstakere er det viktig å ha et bevisst forhold til dette. For det første må man ha en klar formening om hvilke arbeidsoppgaver stillinger har. Det kan være lett å falle for fristelsen å pynte på jobb-beskrivelsen, for eksempel ved å unnlate å fortelle om mindre motiverende arbeidsoppgaver i rollen. Hvis man har gjort dette, og vedkommende blir ansatt, vil dette kunne føre til at forventningene ikke blir møtt, og vedkommende slutter. Videre er det viktig at de som er ansatt vet hva som er deres rolle. Om dette er uklart, kan det føre til frustrasjon og misnøye. Med tanke på karriereutvikling så er folk forskjellige. Noen har store ambisjoner og ønsker en vertikal karriere, mens andre trives best på lavt nivå med lite ansvar. Her er det viktig å kjenne den enkelte, og individualisere ut ifra den enkeltes behov.

Kombinasjonen jobb-privatliv

I følge Tanwar og Prasad (2017) er kombinasjonen mellom arbeidsliv og privatliv den tredje mest viktige dimensjonen som påvirker merkevaren. Kombinasjonen jobb-fritid beskrives også som en av årsakene til at organisasjoner oppleves som attraktive, og særlig for

å beholde talent i organisasjoner (referert i Dassler et al., 2022). Videre viser undersøkelser at ansatte foretrekker å jobbe i organisasjoner som legger til rette for fleksibel arbeidstid og mulighet for å jobbe hjemme (Tanwar & Prasad, 2017 referert i Dassler et al., 2022). Mange mennesker lever travle hverdager og har et liv ved siden av jobb. Arbeidsmarkedet har gjennom kontinuerlig. Det er blitt mer vanlig i dag å ha delvis hjemmekontor enn det var for 20 år siden. For de som har lang reisevei til jobb, kan to dager i uken hjemme bidra til en mindre stressende arbeidshverdag. Hjemmekontor legger også til rette for å kunne jobbe på tross av situasjoner som «hjemme med sykt barn», på reise eller tilsvarende. I kampen om de beste kandidatene er dette noe man bør kommunisere ut, for å fremstå som en attraktiv og fleksibel organisasjon.

Etikk og samfunnsvar ansvar

Etikk og samfunnsansvar var den fjerde mest viktige dimensjonen som påvirker merkevare (Tanwar & Prasad 2017, referert i Dassler et al., 2022).

En bedrifts samfunnsansvar har blitt populært i alle typer organisasjoner (Monfort et al., 2021 referert i Rana et al., 2021). En bedrifts samfunnsansvar har betydelig påvirkning på en bedrifts imagebygging. At en bedrift tar høyde for miljømessig og sosiale hensyn i sine beslutninger (Rana et al., 2021).

Dette kan være hvilket ansvar bedriftene tar når det kommer til for eksempel å finne mer klimavennlige løsninger. I dagens samfunn hører man ofte om det grønne skiftet. Dogl og Holtbrugge (2014) gjennomførte en studie i Kina, Tyskland, India og USA. Denne studien gjennomførte hos 215 organisasjoner. Resultatene viser at grønne strategier, kultur og kommunikasjon påvirket miljøomdømme til organisasjonen. Dette medførte at de ansatte følte en forpliktelse til å «være grønn». Denne studien kan ikke generaliseres, men den kan likevel gi noen indikasjoner på at dette er et viktig område (referert i Dassler et al., 2022). I dialog med ett konsulent firma i jobbsammenheng fortalte de at de hadde lyst ut en ingeniørstilling med tittel «grønn ingeniør». Vedkommende fortalte at det var massiv respons, og at de fikk veldig mange søkere, sammenlignet med en vanlig ingeniørstilling.

4.3 Relasjonelle attributter

I tillegg til transaksjonelle attributter er det flere relasjonelle attributter som har betydning for hvor attraktiv en organisasjon oppfattes, blant annet ledelse og organisasjonskultur.

4.3.1 Ledelse

Transformasjonsledelse er en av byggesteinene for å lykkes i arbeidsgivers merkevarebygging. Transformasjonsledelse benyttes som et verktøy til å bygge et positivt bilde av organisasjonen, både for eksisterende og potensielle arbeidstakere (Sahu et al., 2018; Kashyap & Rangnekar 2016, referert i Dassler et al., 2022). Igjennom lederskap kan man utvikle tette bånd med de ansatte, som igjen legger forutsetningene til rette for at man kan påvirke både individet, teamet og engasjementet i organisasjonen (Alniacik et al., 2014; Gittel et al., 2010 referert i Eger et al., 2018).

Forskning viser at transformasjonsledelse blir sett på som god ledelse og ledelsespraksis. Ved å lede de ansatte på denne måten, kan man bidra til å øke attraktivitetsnivåer for potensielle ansatte, samt redusere frafall blant ansatte. Ledere må vise vei og føre organisasjonen i samme retning. Dette kan gjøres igjennom å lage motto, samt sette organisasjonsmål i tråd med organisasjonens overordnet visjon (Dassler et al., 2022).

I transformasjonsledelse har ledere en holdning og etterlever et konsept hvor man setter de ansatte først. Det er viktig å styrke og utvikle de ansatte. Dette kan gjøres gjennom kontinuerlig mentorering, veiledning og trening. Ledere skal oppleves som altruistiske ledere med ansvar for å etablere et organisasjonsmiljø. Dette kan gjøres gjennom å etablere rutiner, være service innstilt, samt skape et miljø preget av tillit og ansvar. Videre er det viktig at ledere viser medmenneskelighet, ved å vise at man bryr seg om sine ansatte; vise empati, takknemlighet og tilgivelse. Man bør være autentisk og vise integritet og at de beslutninger man tar er i tråd med god moral (Eva et al., 2019; The Ritz Carlton Leadership Center, 2017; Behar, 2007 referert i Chon & Zoltan, 2019).

Forskning viser også at det er en sterk sammenheng mellom talentledelsespraksis (kompensasjonsplan, resultatvurdering, læring og utvikling, og belønning og anerkjennelse), og talent retensjon (Reis et al, 2021). Med andre ord så har ledere stor påvirkning over om de ansatte velger å bli i organisasjonen eller ikke. Ved god ledelse hvor lederen fokuserer på kompensasjon, læring, resultatvurdering, belønning og anerkjennelse, vil det ha positiv påvirkning på retensjon av ansatte.

Ledere har en viktig rolle i organisasjonen når det kommer intern- og ekstern merkevarebygging. Ved å lede de ansatte på en god måte vil dette kunne bidra til større engasjement og forpliktelse til sine arbeidsoppgaver. Videre påvirke viljen til å jobbe hardere, for å nå organisasjonens mål. Dette vil også kunne redusere frafall (Reis et al, 2021). Disse lederegenskapene er noe man bør ha i tankene når man skal rekruttere personell til lederstilling. I tillegg er det viktig at også lederne, på lik linje med resterende får mulighet til å utvikle seg både personlig og på et faglig plan. Det kan gjøres ved at organisasjonen gjennomfører seminarer, kurs eller annet faglig påfyll.

4.3.2 Organisasjonskultur

Arbeidsatmosfæren eller organisasjonskulturen er beskrevet som en av de mest betydelige dimensjonene som påvirker merkevaren (Tanwar & Prasad, 2017 referert i Dassler et al., 2022). Ryggmargen i organisasjonskulturen er verdier (Hofstede et al.,2010; Fivelsdal et al., 1992).

Forskning viser at de viktigste symbolske trekkene til den ideelle arbeidsgiver er; Pålitelighet, profesjonell, fleksibel og organisert (Eger et al., 2018). I dag er det mange organisasjoner som har utviklet sitt eget verdigrunnlag, og dette bør kommuniseres til potensielle arbeidstakere. I tillegg så mener jeg at det er viktig at alle i organisasjonen får et forhold til verdiene. Om det kun er overordnede verdier som toppledelsen har utviklet, uten at det blir operasjonalisert til det laveste nivå, så vil det bli vanskeligere å ha bevisst forhold til dem.

En god organisasjonskultur medfører at medlemmene i gruppen føler seg som del av fellesskap som gjør at individet føler tilhørighet til organisasjonen. En organisasjonskultur som er preget av støttende og oppmuntrende kollegaer og ledere, er attraktivt for arbeidstakere og potensielle arbeidstakere (Dassler et al., 2022).

Dette kan igjen øke trivselen på arbeidsplassen.

Et voksent menneske bruker mange timer på arbeidsplassen hver uke. Da er det en stor fordel at det er en god organisasjonskultur og et arbeidsmiljø man trives i. Videre så er verdiene kjernen i organisasjonskulturen. Om organisasjonens verdier ikke går overens med den ansattes verdier, kan det by på utfordringer. Eksempelvis vil det være verdikonflikt at en person kjemper for miljø og et grønt skifte, og samtidig være ansatt i en ikke-grønn bedrift som for eksempel olje og gass.

Dette er noe man bør ha ett bevisst forhold til når man leter etter nye ansatte. Har de verdier som er forenlig med organisasjonens verdier. Det man kan konkludere med er at den ansatte vurderer sine verdier opp imot organisasjonens verdier og kjennetegn. Utfallet om disse er forening eller ikke, vil påvirke hvorvidt et jobbtilbud fremstår engasjerende og attraktivt.

4.3 Sosiale medier

Sosiale medier spiller en nøkkelrolle i rekrutteringsprosessen gjennom å bygge en merkevare for potensielle arbeidsgivere (Sivertzen et al., 2013 referert i Eger et al., 2018). Bruken av sosiale media legger til rette for ubegrenset tid, kortere responstid med hensyn til kontakt og aktiviteter (Furu, 2011; Eger et al., 2018). I dagens samfunn blir mer og mer digitalisert. Studier viser at digital merkevarebygging spiller en stor rolle når det kommer til å til å tiltrekke, motivere og beholde de beste talentene, samt sikre et kontinuerlig høyt prestasjonsnivå (Reis et Al., 2021).

Sosiale medier spiller en viktig rolle innenfor rekruttering og ekstern merkevarebygging, men de har også en signifikant rolle i sosialiseringen mellom kollegaer. Sosiale medier bidrar også til utviklingen av individet og av merkevaren. Funnene viser at sosiale medier gir grunnlaget for sosialisering, og at de ansatte bygger relasjoner digitalt. Det kan forklares ved at man bygger sosial identitet og utveksler sosiale perspektiver (Yoganathan et al., 2019).

Den digitale verden gir ufattelig mange muligheter. En mulighet som mange organisasjoner benytter seg av er egne hjemmesider, herunder også en egen rekrutteringswebpage. LinkedIn er en plattform som har blitt mer og mer tatt i bruk de siste årene. LinkedIn gir mulighet for ansatte å diskutere, vurdere å ytre sine meninger. Dette kan igjen påvirke potensielle ansatte og resten av allmenhetens inntrykk av merkevaren (Pitt et al., 2019 referert i Smith et al., 2021). Videre kan man også benytte Facebook, Twitter og Instagram. Eller andre plattformene som brukes i dagens samfunn. I tillegg vil man ved bruk av sosiale medier, legge til rette for at ansatte deler sine erfaringer, som igjen kan føre til større åpenhet eller transparent, det du ser er det du får. Dette er en faktor som understreker at ekstern arbeidsgiver-merkevarebygging, uten å fokusere intern, ikke er like effektivt (Dabirian et al., 2017 referert i Dassler et al., 2022).

4.3.1 Rekrutteringswebsider

Rekrutteringswebsider gir potensielle arbeidstakere mulighet til å få mye informasjon om organisasjonen, jobb- og karriere muligheter og organisasjonskulturen (Allen et al., 2007 referert i Baum & Kabst, 2014). Gjennom slike websider har man mulighet til å gi mye informasjon. Høyinformasjonsrekruttering har en positiv effekt for at aktuelle kandidater får bedre kjennskap til potensiell arbeidsgiver. Kampen om de best kvalifiserte kandidatene har blitt intensifisert de siste årene. Dette fenomenet blir omtalt som «*the war for talent*» eller «krigen om talentene» (Chapman et al., 2005 referert i Baum & Kabst 2014).

Analysen viser at bruk av karrierewebsider har en signifikant positiv effekt på persepsjon og vurdering av kunnskap om arbeidsgiver. Undersøkelsen viser at rekrutteringssider har signifikant høyere effekt enn annonseringer. Rekrutteringssider kan bidra til utvikling av organisasjonens merkevare. Profilerte organisasjoner burde vurdere å redusere rekrutterings annonseringen, da disse er ikke like effektiv som rekrutteringswebsider. Med andre ord kan man si at annonsering ikke er kostnadseffektivt, og ved å redusere dette vil organisasjonen spare finansielle ressurser som kan benyttes i andre rekrutteringsaktiviteter. Forskningen anbefaler en hybrid løsning. Hvor organisasjonen både benytter lav-informasjon som annonsering, og høy-informasjon, websider. Den hybride løsningen er det beste for å tiltrekke seg potensielle kandidater. Annonsering er godt supplement til websider (Collins, 2007; MacInnis & Jaworski, 1989; Petty & Cacioppo, 1986; Zajonc, 1968 referert i Baum & Kabst 2014).

En undersøkelse viser videre at bruken av sosiale medier er utilstrekkelig, og at kun 33% av arbeidsgiverne benyttet seg av det (Mičik et al., 2018). Denne undersøkelsen er fra 2018 og det har vært stor utvikling når det kommer til sosiale medier siden da. Instagram, LinkedIn og Facebook er blant annet noe som blir brukt av mange organisasjoner. Det man kan konkludere med er at dagens unge bruker mye tid på sosiale medier. For å nå ut til disse er det helt klart fordelaktig å benytte sosiale medier, samt benytte ordinære websider.

4.4 Intern arbeidsgiver-merkevarebygging

Intern arbeidsgiver-merkevarebygging er rettet mot de som allerede er ansatt. Her er hovedfokuset å utvikle program, bygge organisasjonskultur og et godt arbeidsmiljø (Stuss & Herdan, 2017 referert i Staniec & Kalińska-Kula, 2021). Gjennom intern merkevarebygging, kan man skape et miljø som legger forutsetninger for at ansatte kan identifisere seg med

merkevaren til organisasjonen (Ouchi, 1981), samt være verdifull for organisasjonen (Moroko & Uncles, 2005 referert i Staniec & Kalińska-Kula, 2021).

Videre viser forskning at det er en signifikant sammenheng mellom arbeidsgiver-merkevarebygging og image (Rana et al., 2021). Image bidrar til bygge et omdømme og det kan bidra til å bygge en attraktiv organisasjon. Et positivt arbeidsgivermerke er en nøkkelingrediens for organisasjonssuksess på grunn av dets sterke bidrag til merkevarens omdømme, som hjelper organisasjonen til å oppnå konkurransefortrinn. Ansatte blir ambassadører for merkevaren til organisasjonen (Reis et al, 2021).

4.4.1 Undersøkelser

Gjennomføring av interne undersøkelser er et element i intern merkevarebygging, altså forskning internt i organisasjonen. Ved å gjennomføre undersøkelser får de ansatte innflytelse på organisasjonsforbedring og utviklingen av en vellykket merkevarebygging (Staniec & Kalińska-Kula 2021). Man kartlegger meninger og forslag, og på den måten vil de ansatte få økt innflytelse, og ikke kun være et passivt medlem i organisasjonen. Sett i lys at de ansatte får større innflytelse, er det fordelaktig å systematisere denne prosessen for å oppnå ett vellykket varemerke.

Gjennom å involvere de ansatte kan man skape engasjement eller økt motivasjon. Forskning viser at ved å øke involveringen av de som allerede er ansatte, så er dette noe som øker sjansen for at man beholder de i organisasjonen (Backhaus & Tikoo, 2004 referert i Staniec & Kalińska-Kula, 2021). Videre er spørreundersøkelser en fin måte å måle temperaturen i organisasjonen. For enkelte kan det være mye lettere å svare på en anonym spørreundersøkelse, fremfor å svare muntlig ansikt til ansikt. Man kan også få innspill om hvordan organisasjonen kan forbedre seg og dermed bygge en mer vellykket merkevare.

For å effektivt kunne gjennomføre interne arbeidsgiver-merkevarebyggings-aktiviteter, så bør man regelmessig gjennomføre interne undersøkelser, som for eksempel en spørreundersøkelse. Uten dette vil det være umulig å forstå de ansattes behov og gjennomføre tiltak som møter disse behovene (Kunerth & Mosley, 2011; Gaddam, 2008 referert i Staniec & Kalińska-Kula, 2021). Organisasjoner som samler og tar tilbakemelding fra ansatte, spesielt fra de ansatte som stiller kritiske spørsmål til dagens regler og retningslinjer, oppnår

større suksess (Edmondson, 2006 referert i Staniec & Kalińska-Kula, 2021). Hvis man registrerer negative meninger eller holdninger som indikerer et problem, så bør arbeidsgiver ta tak i disse problemene ved å undersøke de og korrigere de. Positive kommentarer fra ansatte tillater en utvidet forståelse av organisasjons verdier og hvordan de styrker medarbeiderløftet. Medarbeiderløftet handler som tidligere nevnt om hvordan en organisasjon ønsker å bli oppfattet som arbeidsgiver, og hva arbeidsgiveren kan gi i retur for å øke den ansattes forpliktelse og engasjement. I dagens harde konkurranser er det viktig å tenke på hvilke muligheter organisasjonen tilbyr, og hva som skiller den fra konkurrentene. Dette bør kommuniseres ut både intern og ekstern for å skape en nysgjerrighet og interesse for akkurat din organisasjon (Staniec & Kalińska-Kula, 2021).

Når man gjennomfører slike undersøkelser, bør man se dataen i sammenheng med prestasjonen til de ansatte. På den måten vil man kunne kartlegge hvilke elementer i arbeidsmiljøet som har de største innvirkning på organisasjonen (Staniec & Kalińska-Kula, 2021). Organisasjoner kan benytte undersøkelser som en nøkkelmetode til både å innhente og promotere nødvendige endringer i organisasjonsstrukturen. Fornøydhetsgraden er ikke det eneste som kan kartlegges ved en slik studie. Det er også essensielt å se på verdier, holdninger og behov. Dette er faktorer som direkte påvirker de ansattes motivasjon. Utviklingen og implementering av effektiv arbeidsgiver-merkevarebyggings strategier øker de ansattes tilhørighet (Karga & Tsokos, 2020 referert i Staniec & Kalińska-Kula, 2021).

4.4.2 Interne arbeidsgiver-merkevarebyggings aktiviteter

Medarbeiderløftet påvirker direkte ansattes produktivitet og lojalitet, opprettholder et «gi og motta»-forhold og bestemmer den generelle konsistensen i kommunikasjonen mellom de ansatte og organisasjonen (Nagpal & Nagpal, 2019 referert i Staniec & Kalińska-Kula, 2021). Til gjengjeldelse for fordelene som de ansatte får, leverer de resultater, som et bidrag til organisasjonen. Dette er en nøkkelfaktor, både når det kommer til å tiltrekke seg nye talenter og for å øke engasjementet hos de som allerede er ansatt (Nagpal & Nagpal, 2019 referert i Staniec & Kalińska-Kula, 2021). Gjennom intern arbeidsgiver-merkevarebygging føler de ansatte seg mer verdsatt, blir lojal og forpliktet til organisasjonen. Herunder føler de seg forpliktet til å nå organisasjonens overordnede mål (Wilden et al., 2010 referert i Staniec & Kalińska-Kula, 2021).

I intern arbeidsgiver-merkevarebygging, anbefales en integrert tilnærming med regelmessige undersøkelser, medarbeiderløftet og ulike aktiviteter som fremmer merkevarebygging. I tabell 8 er det listet opp en rekke ulike interne aktiviteter som er rettet mot de ansatte.

Tabell 7

Aktivitet	Kilde
<i>Teambuilding</i> aktivitet for ansatte	Herman og Gioia (2001)
Intern kommunikasjon	Herman og Gioia (2001) Moroko og Uncles (2005)
<i>Coaching</i>	Mihalcea (2017)
Trening og utvikling for ansatte	Bai et al., (2017)
Intern rekruttering	DeVaro og Morita (2009); Bayo-Moriones og Ortìn- Àngel (2003)
Individuelt prestasjonsvurderings verktøy	Javidmehr og Ebrahimpur (2015); Ido

Teambuiding, coaching, trening, intern rekruttering og individuelle prestasjonsvurderingsverktøy er ulike hovedaktiviteter innenfor intern merkevarebygging. Dette er aktiviteter som kan bidra til økt engasjement hos den ansatte (Staniec & Kalińska-Kula, 2021). Trening og utvikling, samt coaching har jeg gjort rede for tidligere i dette kapittelet under transaksjonelle attributter.

I mange organisasjoner er det vanlige med ulike *teambuilding*-aktiviteter. Dette er noe som kan bidra til å knytte sterkere bånd mellom de ulike medlemmene i teamet. Ved å bli bedre kjent kan dette også bidra til at man øker tillitten til de andre i teamet. Det er kun fantasien som legger begrensninger for hva man kan gjøre. Jeg har selv deltatt på mange *teambuilding*-aktiviteter; alt fra faglig seminar til middag og fest. Dette er aktiviteter som har medført at teamet ble bedre kjent, som igjen medførte økt tillit mellom medlemmene i teamet. Når det kommer til intern kommunikasjon, er det viktig med kommunikasjon mellom ansatte og ledelsen. Ansatte som får mulighet til å involveres i organisasjonsutviklingen, har større sannsynlighet for å bli værende i organisasjonen. Det understrekes at det er viktig å lytte til de ansattes meninger og forslag (Staniec & Kalińska-Kula, 2021). Videre er det fordelaktig at

de ansatte også fungerer som ambassadører for merkevaren. Hvis man har ansatte som snakker varmt om og reklamerer for merkevaren, vil dette kunne virke positivt når det kommer til omdømmebygging.

Intern rekruttering vil det gi muligheter for karriereutvikling for de som ønsker seg en horisontal karriere, eventuelt bytte stilling til en annen rolle eller avdeling for de som ønsker det. Dette gir de ansatte mulighet for å utvikle seg, få nye utfordringer eller andre arbeidsoppgaver innad i organisasjonen. Det vil også kreve mindre ressurser å finne riktig kandidat, da man har kjennskap til kandidatene i en internrekrutterings-prosess.

Individuelle prestasjonsvurdering er et viktig verktøy for å måle prestasjonen til de ansatte. Det brukes til å spore individuelle bidrag og ytelse mot organisasjonsmål og for å identifisere individuelle styrker og fremtidige forbedringer. I tillegg benyttes det for å vurdere hvorvidt organisasjonens mål nås eller ikke, samt at det gir inngangsverdier når organisasjonen skal planlegge fremtidig utvikling. En prestasjonsvurdering skal gi en positiv opplevelse og bidra til at den generelle velferd til organisasjonen øker. Hvis det gjøres riktig, er det et svært effektivt verktøy for å forbedre ytelse, produktivitet og for å utvikle ansatte (Daoanis, 2012).

5.0 Oppsummering av hovedfunnene

I denne studien har jeg gjennomført en litteraturstudie for å svare på problemstillingen; Hva sier forskningslitteraturen om hvordan organisasjoner bør drive arbeidsgiver-merkevarebygging for å tiltrekke seg gode kandidater og redusere frafall i organisasjonen? Hovedfunnene viser at intern- og ekstern arbeidsgiver-merkevarebygging henger tett sammen. 5-scale-modell er faktorer som organisasjoner og ledere i organisasjonen bør fokusere på, både for å tiltrekke, og for å beholde talent i organisasjonen. Disse faktorene er kompensjon, trening og utvikling, jobb karakteristikk og karrieremuligheter, kombinasjonen jobb-fritid, og etikk og samfunnsansvar. Faktoren kompensasjon vurderes gjerne som en hygienefaktor, som skaper misnøye når det ikke er tilfredsstillende. Videre sier forskningen at man må i dagens arbeidsmarked tilby en konkurransedyktig lønn, for å vinne kampen om talentene.

Når det kommer til intern arbeidsgiver-merkevarebygging, er det viktig å legge til rette for den ansattes utvikling, både igjennom trening, opplæring og veiledning. Forskning viser at dette har en direkte og betydelig effekt på den ansattes engasjement. Jobb karakteristikk og

muligheten for karriereutvikling er viktig både for de som er ansatte, og potensielle ansatte. Derfor er det viktig med en realistisk jobb-beskrivelse om hva rollen innebærer, samt hvilke karrieremuligheter som foreligger.

I en travel hverdag med fritidsaktiviteter, venner og barn har det blitt viktig med kombinasjonen jobb-fritid. Undersøkelser viser at ansatte foretrekker fleksibilitet både i arbeidstid og -sted, med mulighet for å jobbe hjemmefra noen dager i uken. Dette gjør det lettere for folk å kombinere jobb med en travel hverdag.

Ledere har en særskilt rolle når det kommer til intern arbeidsgiver-merkevarebygging. Forskning viser at det er en sterk sammenheng mellom ledelsespraksis og talent retensjon. I tillegg trekkes organisasjonskulturen eller arbeidsatmosfæren frem som en av de mest viktige dimensjonene; altså den som har størst påvirkning på merkevaren. Kjernen i organisasjonskulturen er verdiene. Her er det viktige at de ansatte har verdier som er forenlig med organisasjonens verdier, og at medarbeiderne har ett forhold til disse. Dette er noe man må ha et bevisst forhold til i søken etter nye talent. Er organisasjonens verdier kommunisert, hvilke verdier har kandidaten og er de forenlig med våre.

Sosiale medier spiller en nøkkelrolle i rekrutteringsprosessen og når det kommer til ekstern merkevarebygging. Dette bør gjøres både igjennom lav-informasjon annonsering og rekrutteringswebsider, høy-informasjon. Videre har sosiale medier også en signifikant rolle i sosialiseringen mellom kollegaer. Sosiale medier bidrar til å bygge broer mellom kollegaer, og utviklingen av individet og av merkevaren.

Bruken av karrierewebsider har en signifikant positiv effekt på persepsjon og vurdering av kunnskap om arbeidsgiver. Videre viser forskning at websider har større effekt enn annonsering.

Studier viser videre at ekstern arbeidsgiver-merkevarebygging henger tett sammen med intern arbeidsgiver-merkevarebygging. Ved å gjennomføre undersøkelser, vil man legge til rette for at de ansatte får innflytelse på organisasjonsforbedring og utviklingen, samt en merkevarebygging. Videre får organisasjonen tatt en temperaturmåling på hvordan de ansatte i organisasjonen har det. Om undersøkelsen avdekker noe som er mindre bra, får man muligheten til å ta tak i disse og utbedre det.

I intern arbeidsgiver-merkevarebygging anbefales det at man benytter en integrert tilnærming med regelmessige undersøkelser, medarbeiderløftet og ulike aktiviteter. Aktiviteter som *teambuilding*, kurs eller annen trening kan bidra til denne utviklingen. Ved å bygge en god merkevare internt vil man få mange ambassadører som reklamerer og bidrar til å bygge et godt omdømme eksternt.

Litteraturliste

Ahmed, R. R., Azam, M., Qureshi, J. A., Hashem E, A. R., Parmar, V., & Md Salleh, N. Z. (2022).

The Relationship Between Internal Employer Branding and Talent Retention: A Theoretical Investigation for the Development of a Conceptual Framework [Article]. *FRONTIERS IN PSYCHOLOGY*, 13, Article 859614.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.859614>

Aveyard, H. (2019). Doing a literature review in health and social care: a practical guide (4. utg.). McGraw-Hill Education: Open University Press.

Backhaus, K.B. (2004). An exploration of corporate recruitment descriptions on Monster. [Article]. *International Journal of Business Communication*, 41, pp. 115–136.

Backhaus, K.B. and Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9, pp. 501–517.

Baum, M., & Kabst, R. (2014). The effectiveness of recruitment advertisements and recruitment websites: Indirect and interactive effects on applicant attraction [Article].

Human Resource Management, 53(3), 353-378. <https://doi.org/10.1002/hrm.21571>

Berg, Morten Emil (2008) *Ledelse, verktøy og virkemidler* (3.utg.) Universitetsforlaget

Bjaalid, G., & Mikkelsen, A. (2014). Rekruttering, utvelgelse og strategisk bemanningsplanlegging. In A. Mikkelsen & T. Laudal (Eds.), *Strategisk HRM*. Cappelen Damm

Brønn, P. S. og Ihlen, Ø. (2012):” Åpen eller innadvendt. Omdømmebygging for organisasjoner”. Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo

Byrkjeflot, Haldor (2010). Omdømmebygging – drivkrefter, kritikk og paradokser 12 (1/2): 3-24. *Offentlig förvaltning. Scandinavian Journal of Public*

Carlini, J., Grace, D., France, C., & Lo Iacono, J. (2019). The corporate social responsibility (CSR) employer brand process: integrative review and comprehensive model [Article]. *Journal of Marketing Management*, 35(1-2), 182-205.
<https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1569549>

Chon, K. K. S., & Zoltan, J. (2019). Role of servant leadership in contemporary hospitality ‘ [Review]. *INTERNATIONAL JOURNAL OF CONTEMPORARY HOSPITALITY MANAGEMENT*, 31(8), 3371-3394. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2018-0935>

Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving for studenter (6.utg.)*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Daoanis, Liza Estino (2012) PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM: It’s Implication To Employee Performance
<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56514249/802af3a90064ca0dc196578574e07b5e79df-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1666534835&Signature=amgz8TvNLW68f21zAhJuyTrsDxy8GSWmC~n-k74~p~W~pxkZXbLuogkJDUA0MyP9SrZny4Y6mcbDXRSyW8WebWYP~MnMC=:fPJNYoS0FEZ~gBOuV5WZ~RHNL43zBnn8smSF8bZT6VJkjCuXyJG~ZAEUVAVYRblTlnCG6IWzEkdT2npE-7KNHjmE0Fg-64KCW4OxL44E0v4JIYVbPFFYmGWdOH1cuUr-PSpLXiKrOZp6cpTC7kO6wBnF0Vizbzt9~uVORDgNAy9eJmFWk9ODdXV1p441lxtiDKSO3AfxGqaRPR5SOIGy9L1~iTk3YvNxFXPAMvaTupblQpoiMAek6bA &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA>

Dassler, A., Khapova, S. N., Lysova, E. I., & Korotov, K. (2022). Employer Attractiveness from an Employee Perspective: A Systematic Literature Review [Review]. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 858217. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.858217>

Eger, L., Mičik, M., & Řehoř, P. (2018). Employer branding on social media and recruitment websites: Symbolic traits of an ideal employer [Article]. *E a M: Ekonomie a Management*, 21(1), 224-237. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2018-1-015>

- Erichsen, M., Solberg, F. og Stiklestad T. (2015) Ledelse i små og mellomstore virksomhet. Bergen. Fagbokforlaget
- Fivelsdal, Egil & Bakka, Jørgen Frode (1992) Organisasjonsteori – Struktur, kultur, prosesser. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag A/S
- Forskningsetikkloven. (2017). Lov om organisering av forskningsetisk arbeid (LOV-2017-04-28-23). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-04-28-23>
- Iwona Staniec and Magdalena Kalińska-Kula (2021). Internal employer branding as a way to improve employee engagement . Problems and Perspectives in Management, 19(3), 33-45. doi:10.21511/ppm.19(3).2021.04
- Kurniawan, Y., Viega, M. T., Hiererra, S. E., & Cabezas, D. (2021). The effects of employee branding behavior in social media platforms on consumer-based brand equity and employer attractiveness [Article]. ICIC Express Letters, 15(11), 1127-1135. t <https://doi.org/10.24507/icicel.15.11.1127>
- HR magasinet (2018) Svindyr med feilansettelser <https://www.hrmagasinet.no/adecco-feilansettelse-ledelse/svindyr-med-feilansettelser/508507>
- Hofstede, Geert., Hofstede, Gert Jan & Minkov, Michael (2010) Kulturer og organisationer Overlevelse i en grænseoverskridende verden. København Ø: Handelshøjskolens Forlag
- Micik, M., & Micudova, K. (2018). EMPLOYER BRAND BUILDING: USING SOCIAL MEDIA AND CAREER WEBSITES TO ATTRACT GENERATION Y. ECONOMICS & SOCIOLOGY, 11(3), 171-189. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2018/11-3/11>
- Nord Universitet (2022) Databaser og tidsskrift

<https://www.nord.no/no/bibliotek/databaser-og-tidsskrift/Sider/sok.aspx#k=#s=81#l=1044>.

Nasjonal senter for forskningsdata (2022) Hvordan gjennomføre et prosjekt uten å behandle personopplysninger?

<https://www.nsd.no/personverntjenester/oppslagsverk-for-personvern-i-forskning/hvordan-gjennomfore-et-prosjekt-uten-a-behandle-personopplysninger/>

Polit, D. F. & Beck, C. T. (2020). Nursing research : generating and assessing evidence for nursing practice (11. utg.). Lippincott Williams & Wilkins.

Persson, M. (2021). Hvordan skrive en litteraturgjennomgang? : en praktisk guide. Universitetsforlaget. <https://allvit.no/book/9788215053400>

Rana, R., Kapoor, S., & Gupta, S. K. (2021). Impact of HR practices on corporate image building in the Indian IT sector [Review]. Problems and Perspectives in Management, 19(2), 528-535. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.42](https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.42)

Reis, I., Sousa, M. J., & Dionisio, A. (2021). Employer branding as a talent management tool: A systematic literature revision [Review]. Sustainability (Switzerland), 13(19), Article 10698. <https://doi.org/10.3390/su131910698>

Rosvold Knut A. & Pihl, R (2018) Store norske leksikon, employer branding https://snl.no/employer_branding

Sagberg, Ingvild (2022) Det store norske leksikon, Hygienefaktorer https://snl.no/Herzbergs_motivasjonsteori

Santos, V. R., Monteiro, B., Martinho, F., dos Reis, I. P., & Sousa, M. J. (2019). Employer branding: The power of attraction in the EB group [Article]. Journal of Reviews on Global Economics, 8, 118-129. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2019.08.12>

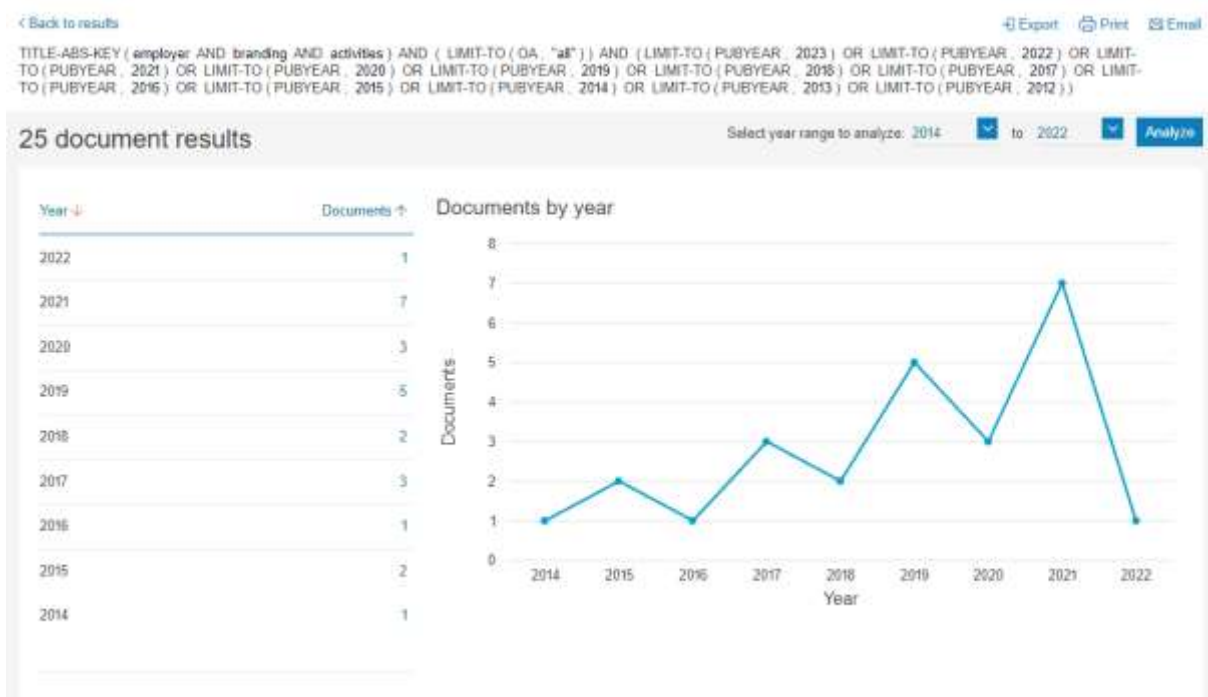
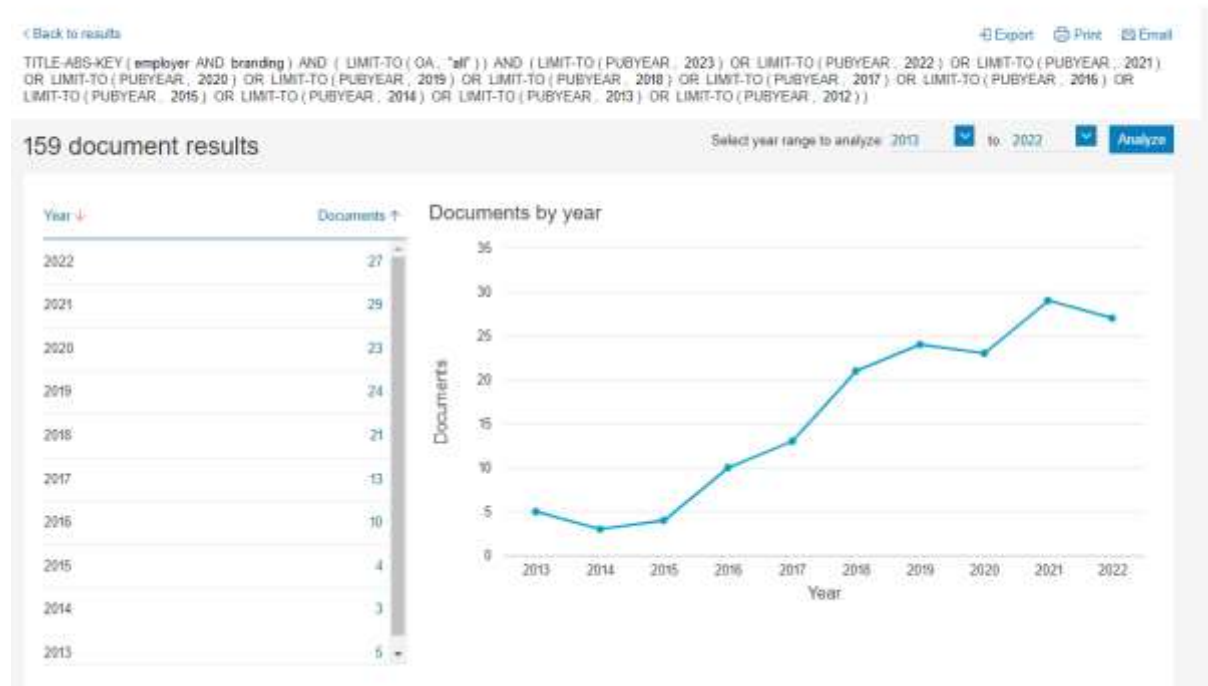
Schein, Edgar H (1987) Organisasjonskultur og ledelse – Er kulturendring mulig? Oslo: Mercuri Media Forlag

- Smith, D., Jacobson, J., & Rudkowski, J. L. (2021). Employees as influencers: measuring employee brand equity in a social media age [Article]. *JOURNAL OF PRODUCT AND BRAND MANAGEMENT*, 30(6), 834-853. <https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2020-2821>
- Staniec, I., & Kalińska-Kula, M. (2021). Internal employer branding as a way to improve employee engagement [Review]. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 33-45. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.04](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.04)
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda [Article]. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Wæraas, Arild, Byrkjeflot, Haldor, Angell, Svein Ivar (2011) *Substans og framtredden. Omdømmehåndtering i offentlig sektor*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Yoganathan, V., Osburg, V. S., & Bartikowski, B. (2021). Building better employer brands through employee social media competence and online social capital [Article]. *Psychology and Marketing*, 38(3), 524-536. <https://doi.org/10.1002/mar.21451>

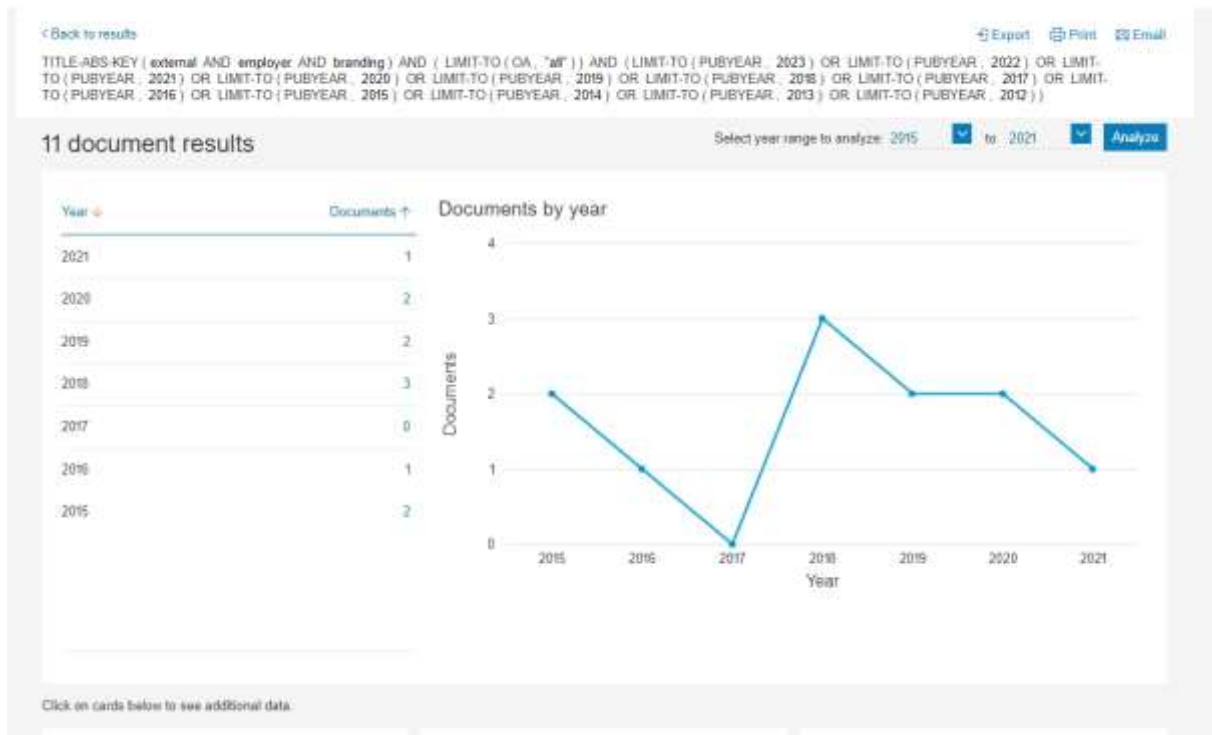
Vedlegg 1

I vedlegget ligger søkestrategien. Her ligger kombinasjonen av søkeord. Det samme ble utført i Emerald og Web of Science.

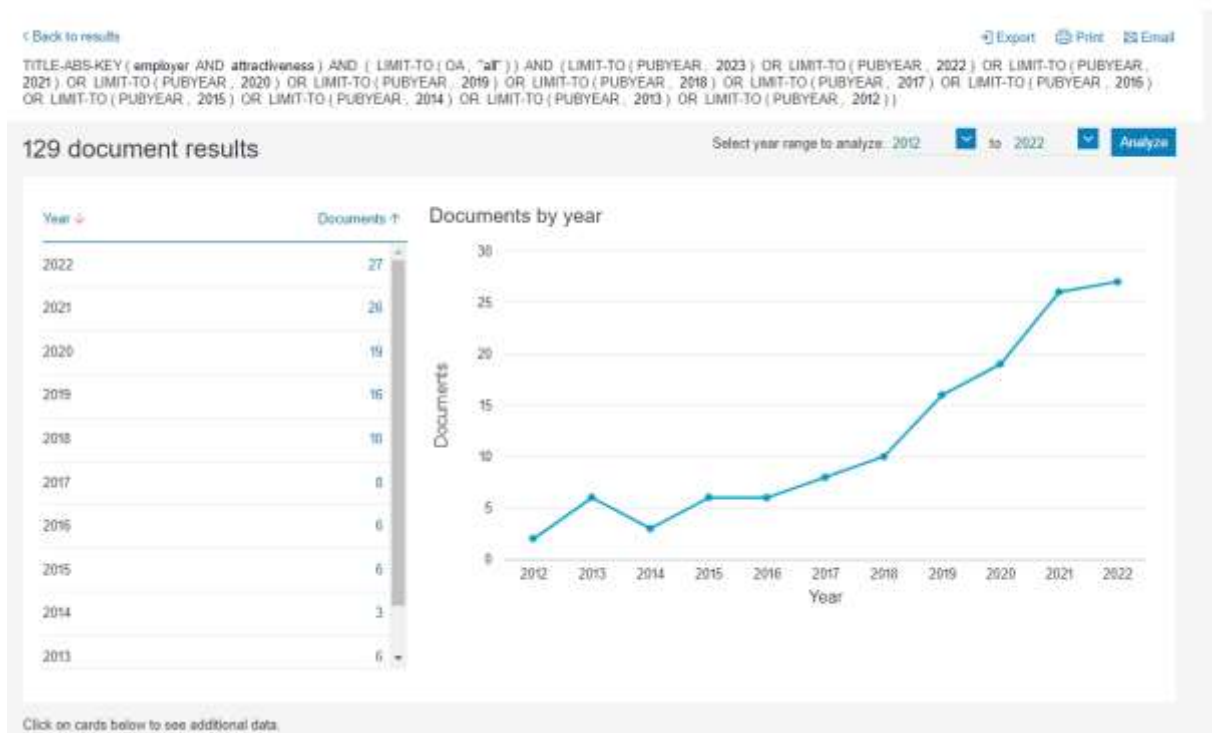
Analyze search results



Analyze search results



Analyze search results



Analyze search results

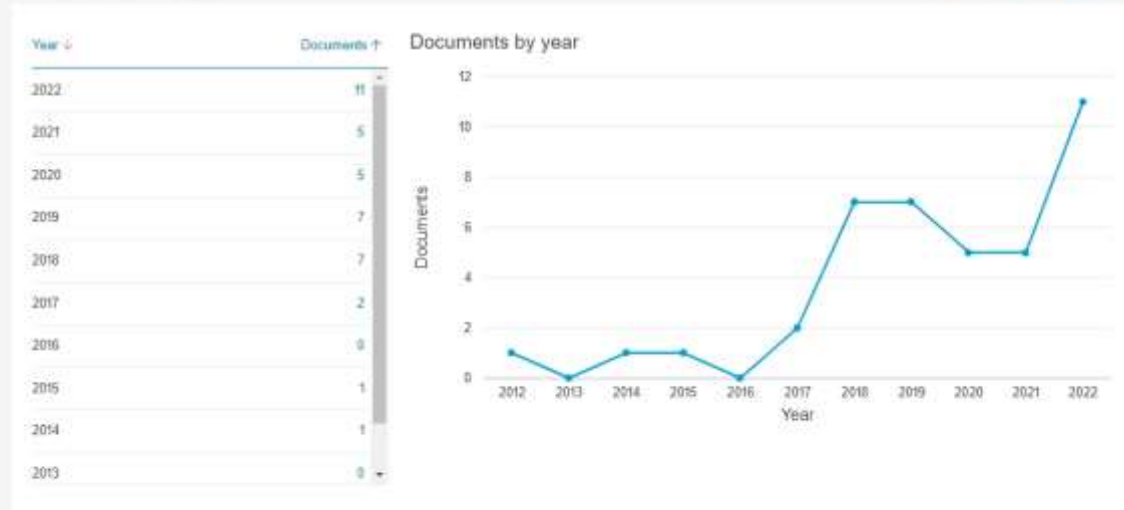
[Back to results](#)

[Export](#) [Print](#) [Email](#)

TITLE-ABS-KEY (employer AND value AND propositions) AND (LIMIT-TO (OA , "aif")) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR , 2023) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2022) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2021) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2020) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2019) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2018) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2017) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2016) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2015) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2014) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2013) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2012))

40 document results

Select year range to analyze: 2012 to 2022 [Analyze](#)



Click on cards below to see additional data.

Analyze search results

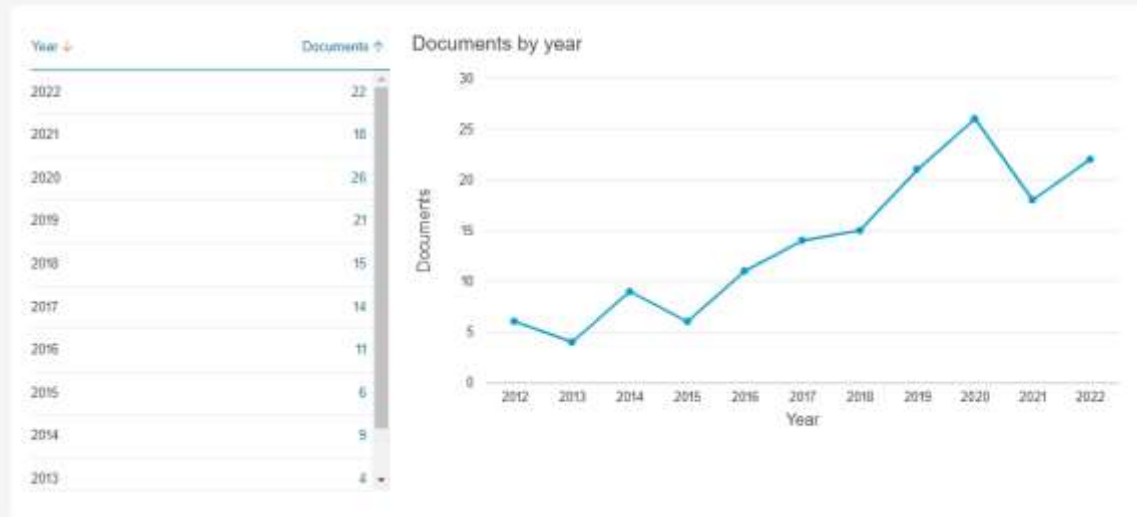
[Back to results](#)

[Export](#) [Print](#) [Email](#)

TITLE-ABS-KEY (employer AND image) AND (LIMIT-TO (OA , "aif")) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR , 2023) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2022) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2021) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2020) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2019) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2018) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2017) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2016) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2015) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2014) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2013) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2012))

152 document results

Select year range to analyze: 2012 to 2022 [Analyze](#)



Vedlegg 2

Utklipp fra EndNote.

Totalt ligger det 1870 referanser i programmet, men dette er fordi jeg har lagt til 4 artikler i etterkant av søket, for å få korrekt kildehenvisning. Her ser man også at jeg har benyttet programmet til å fjerne duplikater.

The screenshot shows the EndNote 20 interface. The left sidebar contains navigation options: Sync Configuration, All References (1870), Duplicate Referen... (1363), Recently Added (9), Unfiled (1870), Trash (5), MY GROUPS, FIND FULL TEXT, GROUPS SHARED BY ..., and ONLINE SEARCH (Library of Congress, LISTA, PubMed, Web of Science). The main window displays a search filter for 'All References' with criteria: Author Contains, Year Contains, and Title Contains. Below the filter is a 'Duplicate References' section with 1363 references. A table lists several references, with some highlighted in green to indicate duplicates.

	Author	Year	Title	Journal	Last Updated
	Agrawal, R...	2012	Attracting talent from In...	INTERNATI...	25.10.2022
	Agrawal, R...	2012	Attracting talent from In...	INTERNATI...	25.10.2022
	Ahamad, F...		Interactive influence of ...	ASIAN BUS...	25.10.2022
	Ahamad, F...		Interactive influence of ...	ASIAN BUS...	25.10.2022
	Ahmed, R. ...	2022	The Relationship Betwee...	Frontiers in...	25.10.2022
	Ahmed, R. ...	2022	The Relationship Betwee...	Frontiers in...	25.10.2022
	Ahmed, R. ...	2022	The Relationship Betwee...	Frontiers in...	25.10.2022