

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: SO330S

Navn: Sofie Helløy Schistad

---

## Employer branding – en ide på reise

En kvalitativ forskning vedrørende oversetting av  
employer branding til en lokal praksis

---

Dato: 15.05.2023

Totalt antall sider: 82

## Forord

Denne masteroppgaven representerer avslutningen av min mastergrad i Samfunnsvitenskap med fordypning i Human Resource Management. Jeg tar med meg mye kunnskap og mange gode erfaringer videre i arbeidslivet, som jeg allerede har hatt gleden av å starte på.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min veileder Turid Moldenæs, som har bistått i denne forskningen ved å gi god veiledning og konstruktive tilbakemeldinger. Videre vil jeg takke informantene som har stilt opp til intervjuer, og bidratt med uvurderlig innsyn og kunnskap om et fortsatt relativt ferskt fagområde.

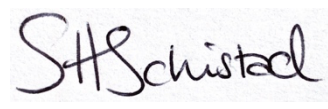
Jeg ønsker også å takke gode studievenner som har vært veldig gode samarbeidspartnere. Tusen takk for gode samtaler, samt både morsomme og fortvilende stunder sammen. Videre vil jeg rette en takk til min veldig forståelsesfulle arbeidsgiver, leder og kolleger. Takk for at dere både tilrettelegger for at jeg skal lykkes, og heier meg fremover. Jeg vil også rekke en stor takk til studievenn og kollega Marte Eliassen som har tatt seg tiden til å korrekturlese denne oppgaven.

Til slutt vil jeg også rette en stor takk til både venner og familie som gjennom hele prosessen har vært oppmuntrende. Takk til mamma, pappa og storesøster som har vært omsorgsfulle og kommet med gode råd. Jeg vil også si tusen takk til min samboer som har vært helt utrolig tålmodig med meg, og som alltid løfter meg opp og bistår der han kan.

Da gjenstår det bare å ønske deg god lesing!

Bodø, mai 2023

Sofie Helløy Schistad



---

## Sammendrag

En virksomhets omdømme vil påvirke hvor attraktivt markedet opplever bedriften som en arbeidsgiver. Dette vil påvirke hvor konkurransedyktig bedriften er i kampen om de beste talentene. Arbeidsmarkedet har vært gjennom en endring hvor lav arbeidsledighet er et faktum, og kampen om dyktige kandidater har blitt hardere. Employer branding handler om interne og eksterne tiltak for å øke bedriftens arbeidsgiverattraktivitet. Dette gjøres gjennom tiltak og prosesser som blant annet etablering og kommunisering av medarbeiderløfte, som på fagspråket også er kjent som et employer value proposition.

Employer branding er et relativt ferskt begrep i Norge, og i nyere tid har norske arbeidsgivere tatt denne prosessen på alvor. Ulike bedrifter implementerer employer branding-tiltak på forskjellige måter, og hvor suksessfulle disse lokale praksisene blir er også varierende. Faktorer som valg av oversettelsesregler og modus vil påvirke i hvilken grad virksomheter greier å omforme idemessige representasjoner til å passe inn i deres egen organisatoriske kontekst.

For å besvare problemstillingen: «*Hvordan oversetter norske arbeidsgivere employer branding til en lokal praksis?*», har forskeren gjennomført kvalitative intervjuer med fire informanter som har sentrale roller innenfor employer branding i deres virksomhet. Forskningens empiri er diskutert opp mot litteratur og teori tilknyttet employer branding og translasjonsteori.

I denne forskningen viser både litteratur, teori og empiri at employer branding har blitt et dagsaktuelt tema for å øke arbeidsgiverattraktivitet. Det er avdekket flere tiltak som bør gjennomføres for å oppleve en suksessfull employer branding. Videre er det også diskutert hvordan disse tiltakene kan implementeres for at de skal kunne fungere i en ny organisatorisk kontekst. Her vil både grad av omforming og tidvis også translatørens kompetanse være viktige påvirkningsfaktorer.

## **Innholdsfortegnelse**

Forord .....	i
Sammendrag.....	ii
Innholdsfortegnelse .....	iii
1. Introduksjon .....	1
1.1 Formål .....	1
1.2 Problemstilling .....	2
1.3 Struktur.....	3
2. Litteratur og teori .....	4
2.1 Employer branding .....	4
2.1.1 Employer branding som prosess .....	7
2.1.2 Employer brand – arbeidsgiverens merkevare .....	8
2.1.3 Medarbeiderløfte – EVP (employer value proposition).....	10
2.1.4 Ekstern markedsføring .....	13
2.1.5 Intern markedsføring .....	14
2.1.6 Tverrfaglig samarbeid .....	15
2.2 Oversettelsesteori .....	15
2.2.1 Oversettelsesregler .....	17
2.2.2 Translatørkompetanse .....	20
3. Metode.....	22
3.1 Problemstilling .....	22
3.2 Forskningsdesign.....	22
3.2.1 Metodisk tilnærming .....	23
3.3 Datainnsamling: .....	23
3.3.1 Intervju .....	23
3.3.2 Utvalg .....	24
3.3.3 Intervjuguide .....	25
3.3.4 Gjennomføring .....	26
3.4 Dataanalyse .....	28
3.4.1 Transkribering .....	28

3.4.2 Kodearbeidet .....	29
3.5 Evaluering av metode .....	29
3.5.1 Pålitelighet.....	30
3.5.2 Troverdighet .....	31
3.5.3 Overførbarhet .....	32
3.5.4 Bekreftbarhet .....	32
4. Resultater.....	34
4.1 Employer branding i Norge.....	34
4.1.1 Arbeidsmarkedet i dag – konkurranse om talentene .....	35
4.2. Kartlegging og forankring .....	36
4.3 EVP/medarbeiderløfte med tverrfaglig samarbeid.....	41
4.4 Markedsføring og kommunikasjon .....	45
4.5 Prosessen .....	48
5. Diskusjon.....	51
5.1 Employer branding som prosess .....	51
5.1.1 Informantenes oversettelse .....	52
5.2 Kartlegging og forankring .....	54
5.2.1 Informantenes oversettelse .....	54
5.3 Utforming av medarbeiderløfte .....	56
5.3.1 Informantenes oversettelse .....	57
5.4 Markedsføring og kommunikasjon av medarbeiderløftet .....	60
5.4.1 Informantenes oversettelse .....	61
5.5 Employer branding – fra ide til lokal praksis.....	63
6. Avslutning .....	65
6.1 Konklusjon .....	65
6.2 Begrensninger.....	66
6.3 Forslag til videre forskning .....	67
Litteraturliste .....	69
Vedlegg .....	72
A Intervjuguide .....	72
B Samtykkeerklæring .....	74

## **1. Introduksjon**

I dagens arbeidsmarked er det stor konkurranse om kompetent arbeidskraft. Dette skyldes til dels at arbeidsledigheten i Norge er veldig lav, samt at dagens arbeidstakere forventer mer av sine arbeidsgivere enn tidligere (SSB, 2023; Randstad, 2022). For at bedrifter skal kunne konkurrere om de beste kandidatene vil det være viktig å gjøre tiltak for å øke sin arbeidsgiverattraktivitet, og en slik prosess har blitt kjent som employer branding.

Employer branding er et begrep som har blitt bedre kjent de siste årene, og nå har også flere norske virksomheter en større bevissthet rundt dette. Alle virksomheter har et employer brand, som omhandler oppfattelsen av en bedrift som arbeidsgiver (Mosley, 2014). Virksomheter kan velge å jobbe aktivt med å påvirke denne oppfatningen, gjennom tiltak som omtales som employer branding. Employer branding kan defineres som de aktivitetene og tiltakene som blir satt i gang for å påvirke målgruppens oppfatning av virksomheten som foretrukken arbeidsgiver (Universum, u.d).

Ifølge Kjell Arne Røvik (2007) vil employer branding kunne omtales som en ide på reise. Med dette menes det at employer branding er en idemessig representasjon som forsøkes introdusert inn i nye organisatoriske kontekster. Gjennom dekontekstualisering av employer branding som praksiser skaper litteraturen idemessige representasjoner. Disse representasjonene vil så kunne bli oversatt og omformet til praksiser som passer inn i sin nye kontekst. Denne prosessen omtales som kontekstualisering (Røvik, 2007). Det finnes mange mulige måter å omforme disse ideene til lokale praksiser, og måten man velger å oversette disse vil påvirke hvor suksessfulle de blir. Det er derfor interessant å undersøke hvordan norske arbeidsgivere velger å oversette en idemessig representasjon av employer branding til en lokal praksis som skal fungere og bli godtatt i deres organisatoriske kontekst.

### ***1.1 Formål***

Formålet med denne forskningen er å øke kunnskapen om og skape en bedre forståelse for hvordan norske virksomheter oversetter employer branding fra en idemessig representasjon til en lokal praksis, i det formål om å øke deres arbeidsgiverattraktivitet. Employer branding er et veldig dagsaktuelt tema som har fått et større fokus blant norske arbeidsgivere de siste årene. Noe av grunnen for at employer branding har blitt et større satsningsområde for flere

virksomheter er at mange opplever en større konkurranse om kompetent arbeidskraft, samt at det blir vanskeligere å skille seg ut som attraktiv arbeidsplass.

Forskningen skal forsøke å gi innsikt i hvordan norske arbeidsgivere oversetter employer branding for å passe inn i deres organisatoriske kontekst. Forskningen vil kunne være aktuell for bedrifter som ønsker å implementere employer branding som en praksis i deres egen virksomhet, i det formål om å øke sin arbeidsgiverattraktivitet.

## ***1.2 Problemstilling***

På bakgrunn av forskningens formål er følgende problemstilling utarbeidet:

*Hvordan oversetter norske arbeidsgivere employer branding til en lokal praksis?*

Forskningens problemstilling vil bli besvart gjennom kvalitative intervjuer med fire informanter som arbeider med employer branding, for å forsøke å skape en forståelse for hvordan disse virksomhetene har implementert employer branding i deres organisatoriske kontekst. Forskningen kan også belyse hvilken oversettelsesmodus som vil være fordelaktig å benytte i oversettelsen til en lokal praksis. Videre åpner problemstillingen for muligheten til å se hvilke tiltak disse informantene opplever som essensielle for å kunne øke sin arbeidsgiverattraktivitet, og hvordan de prioriterer disse tiltakene. Forskningen viser blant annet til at en kartlegging av både interne og eksterne forhold er essensielt før man da videre bør utforme et medarbeiderløfte, også kjent som employer value proposition. Dette medarbeiderløftet bør så kommuniseres internt og eksternt, for å spre budskapet om hva som gjør arbeidsgiveren attraktiv og unik. Alt dette bør videre settes i en prosess, hvor en også har fokus på kontinuitet i arbeidet for å kunne evaluere og utbedre employer branding.

Det finnes mange aspekter ved employer branding, og begrepet omhandler mange forskjellige tiltak og metoder for å øke arbeidsgiverattraktivitet. Forskeren har av den grunn sett det hensiktsmessig å avgrense litteraturen til å omhandle de områdene informantene har ansett som sentrale. Teorien som skal brukes for å analysere de empiriske funnene har også blitt avgrenset til å omhandle Kjell Arne Røvik (2007) sin fremstilling av translasjonsteori, og vil i hovedsak fokusere på de forskjellige oversettelsesmodusene og reglene innenfor disse.

### ***1.3 Struktur***

Denne masteroppgaven er strukturert gjennom seks kapitler for å besvare forskningens problemstilling. Først vil litteratur rundt employer branding og Kjell Arne Røvik (2007) sin teori vedrørende oversettelse av organisatoriske ideer bli presentert i kapittel 2. I kapittel 3 vil det bli redegjort for de metodiske valgene som har blitt gjort underveis i forskningen. Videre vil kapittel 4 ta for seg en presentasjon av forskningens empiriske resultat, før disse resultatene videre vil bli diskutert i lys av litteratur og det teoretiske grunnlaget i kapittel 5. Avslutningsvis vil det i kapittel 6 bli gjort en oppsummering samt konklusjon av forskningen. I denne delen vil også forskningens begrensninger og mulighet for videreføring bli presentert.



## 2. Litteratur og teori

I dette kapittelet vil jeg gjennomgå litteratur som forklarer begrepet og praksisen som skal forskes på, employer branding. Her vil også teori rundt Kjell Arne Røvik (2007) sin translasjonsteori bli presentert. Dette vil videre bli brukt som grunnlag for analyse av datainnsamlingen.

### 2.1 Employer branding

Employer branding er et begrep som har blitt mer og mer kjent de siste årene. Maktforholdet i samfunnet og arbeidsmarkedet har endret seg. Tidligere var det arbeidsgiveren som satt med mesteparten av makten, og kunne velge relativt fritt mellom kompetente arbeidstakere. Nå har dette endret seg, og vi ser en større trend hvor mange virksomheter konkurrerer om spesifikk kompetanse (Lima, 2019). Dette, i tillegg til lav arbeidsledighet, gjør at arbeidstakere med spisskompetanse fritt kan velge den de anser som den beste arbeidsgiveren.

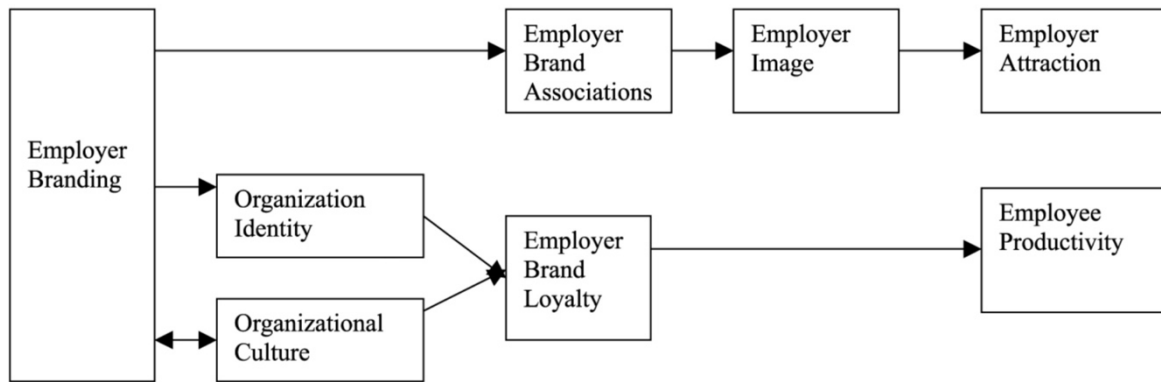
Et employer brand er noe alle virksomheter har. Det omhandler hvordan folk ser på din virksomhet som arbeidsgiver. Denne oppfatningen av virksomheten blir dannet uansett om du aktivt jobber for å påvirke den eller ikke. Om oppfatningen er positiv eller negativ, korrekt eller uberettiget, så kan du ikke unngå at din virksomhet har et employer brand (Mosley, 2014). Employer branding omhandler de aktivitetene og tiltakene som blir satt i gang for å påvirke målgruppens oppfatning av virksomheten som foretrukken arbeidsgiver (Universum, u.d).

Begrepet employer branding ble først lansert av Ambler og Barrow i 1996 (Figurska & Matuska, 2013; Parment et al, 2018). Da Ambler og Barrow la frem deres forskning definerte de employer branding slik: «*the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company*» (Parment et al, 2018, s. 7). Dette vil si de funksjonelle, økonomiske og psykologiske godene som en arbeidsgiver tilbyr og blir identifisert med. Parment (et al, 2018) tolker dette til å omhandle en arbeidsgivers merkevare og de assosiasjoner som er knyttet til arbeidsgiveren. De mener også at de emosjonelle sidene ved disse godene har blitt enda viktigere for arbeidstakere i senere tid. Dette kan innebære faktorer som godt arbeidsmiljø, trygghet i jobben og en work-life balance.

Mosley (2014) mener at begrepet employer branding bare omhandler den mest håndgripelige formen av det han kaller employer brand management. Dette omfavner virksomhetens logo, valg av fonter og andre visuelle elementer som er knyttet til virksomheten som merkevare. Han utdyper videre at employer brand management på den andre siden også omhandler en bredere tilnærming av det å koordinere ledelses- og HR-aktiviteter. Herunder mener han at employer brand management omhandler HR-aktiviteter som rekruttering, on-boarding, talentutvikling og lederutvikling.

Lievens og Slaughter (2016) velger på den andre siden å dele opp den interne og den eksterne delen av employer brand og employer branding. De benytter begrepet employer image management og identity management for å beskrive det Mosley (2014) kaller employer brand management. Lievens og Slaughter (2016) mener gjennom sin forskning at eksternt employer brand er linket til det de kaller employer image, altså de assosiasjoner eksterne har om virksomheten som arbeidsgiver. Videre fremmer de at det interne employer brandet er synonymt med organisasjonens identitet, som omhandler de attributter interne arbeidstakere mener at virksomheten har.

The conference board (2001, i Backhaus & Tikoo, 2004, s. 502) beskriver employer branding slik: *“The employer brand establishes the identity of the firm as an employer. It encompasses the firms value system, policies, and behaviors toward the objectives of attracting, motivating, and retaining the firms current and potential employees”*. Denne definisjonen er noe bredere, og kan sies å være mer i tråd med den originale definisjonen til Ambler og Barrow (1996, i Figurska & Matuska, 2013; Parment et al, 2018). Denne definisjonen inkorporerer både et internt syn på employer branding ved at en skal ta vare på de medarbeiderne en allerede har, samtidig som at virksomheten skal gjøre seg attraktiv for eksterne arbeidstakere. Denne definisjonen legger også vekt på virksomhetens identitet som arbeidsgiver, og knytter dette til virksomhetens verdier og oppførsel.



Figur 1: Employer branding som en paraply for HR-strategi. Kilde: Backhaus & Tikoo, 2004, s. 505

I Backhaus og Tikoo (2004, s. 505) legger de frem det de kaller for «employer branding framework». De viser til at employer brand associations, altså de assosiasjonene en har til en virksomhet, definerer hva virksomhetens image er. Virksomhetens image omhandler eksterne oppfatning, holdning og mening om virksomheten (Brønn, 2019). Dette imaget vil igjen påvirke hvor attraktiv en arbeidstaker synes virksomheten er. Med dette mener de at virksomhetens funksjonelle goder, i tillegg til virksomhetens opplevde positive attributter, vil attrahere gode ansatte. De viser til at alt dette er et resultat av en ekstern profilering av employer branding.

I den nedre delen av figuren presenterer Backhaus og Tikoo (2004, s. 505) effekten av den interne profileringen av employer branding. Virksomhetens kultur gjenspeiler de holdningene og verdiene medarbeiderne i virksomheten har, og de holdningene og verdiene de lærer videre til nye ansatte. Denne kulturen er i konstant endring og kan bli påvirket av interne employer branding-tiltak. Employer brand loyalty viser til den lojaliteten ansatte har ovenfor virksomheten. Dette blir påvirket av både virksomhetens identitet og kultur. Virksomhetens identitet blir definert som det medarbeiderne selv ser på som sentralt, unikt og varig (Albert & Whetten, 1985, i Brønn, 2019, s. 25; Backhaus & Tikoo, 2004, s. 509). Employer brand loyalty har videre en positiv effekt på employer productivity ved at medarbeidere opplever et større ønske for å yte sitt beste når de er fornøyde med arbeidsgiveren. Chhabra og Sharme (2014) fremhever at det av den grunn er viktig å sette sine ansatte først, og tilrettelegge for at de skal trives i jobben sin.

Videre bruk av begrepet employer branding vil da henviser til virksomheten som arbeidsgiver og de tiltakene som gjøres for å profilere seg selv, både internt og eksternt. Begrepet vil omhandle både de tiltakene som blir gjort for å beholde sine medarbeidere og attrahere nye arbeidstakere.

### ***2.1.1 Employer branding som prosess***

Backhaus og Tikoo (2004, s. 502-503) viser til employer branding som en prosess på tre steg. Det første steget er å utvikle et medarbeiderløfte (EVP) som er i tråd med virksomhetens identitet, og som skal kommunisere hva virksomheten tilbyr sine ansatte. Medarbeiderløftet skal inkludere både finansielle og ikke-finansielle goder (Biswas & Suar, 2014). Det andre steget i Backhaus og Tikoo sin prosess omhandler eksternt markedsføring av medarbeiderløftet for å attrahere målgruppen, i tillegg til å styrke virksomhetens merkevare. Det tredje steget i prosessen setter fokus på intern markedsføring. Målet er at de ansatte skal ha et ønske om å etterleve virksomhetens verdier og mål. Denne markedsføringen er viktig for å overføre medarbeiderløftet som blir kommunisert i rekrutteringsprosesser inn i organisasjonens kultur.

Mosley og Schmidt (2017, s. 9) forenkler prosessen noe og skriver at fremgangsmåten for å bygge et sterkt og positivt employer brand kan oppsummeres i to steg; gjør virksomheten din til en særegen bra plass å jobbe, for så å forsikre deg om at de riktige målgruppene vet hvor bra det er å jobbe hos akkurat deg.

Videre utdyper Mosley og Schmidt (2017) at en detaljert prosess for employer branding er en kontinuerlig prosess hvor en syklusbasert skaper momentum og evaluerer eget employer brand. Denne detaljerte prosessen består av 8 steg:

1. Skap en forståelse for hva virksomhetens fremtidige forretningsmål er, og hvilke kunnskaper og kompetanser som trengs for å nå disse målene.
2. Evaluer hvordan din bedrift blir oppfattet som arbeidsgiver blant potensielle medarbeidere, samt hvordan nåværende medarbeidere oppfatter virksomheten som arbeidsgiver.
3. Definer ditt medarbeiderløfte; verdiforslaget som skal gjøre virksomheten til et utpreget bra sted å jobbe.

4. Bygg rammeverket for det visuelle employer brandet; de kreative elementene som utgjør det du ser, og de følelsene du ønsker å fremkalle hos mottaker.
5. Lag engasjerende innhold rundt medarbeidernes historier og opplevelser som bringer medarbeiderløftet til live, på en måte som resonerer med målgruppen.
6. Aktivt samhandle med målgruppen gjennom virksomhetens karrieresider, sosiale kanaler, stillingsannonser og programmatisk annonser.
7. Gjennomfør målinger på hvor godt din employer branding fungerer, fra den overordnede merkevarestrategien og ned til de individuelle markedsføringsaktivitetene tilknyttet stillingsrekruttering.
8. Juster din employer brand strategi, samt de individuelle rekrutteringsaktivitetene etter behov for å forbedre resultatene.

Mosley og Schmidt (2017) mener at disse stegene bidrar til en kontinuerlig og velbalansert employer branding som vil øke arbeidsgiverattraktiviteten. I deres korte oppsummering beskriver de steg en som å «gjør virksomheten din til en særegen bra plass å jobbe». I den detaljerte listen over vises et større fokus på eksterne tiltak enn interne. Interne tiltak i en employer branding-prosess kan bestå av å utvikle virksomhetens ledere, utbedre diverse HR-prosesser, samt rekrutteringsprosesser internt.

### ***2.1.2 Employer brand – arbeidsgiverens merkevare***

Det engelske begrepet employer branding blir oversatt til norsk som «arbeidsgivermerkevarebygging» (Rosvold & Pihl, 2020). Merkevarebygging er et begrep som er best kjent innenfor markedsføring og omhandler de aktiviteter som gjøres for å skape, posisjonere, bygge og videreutvikle et mentalt bilde av en vare eller tjeneste. I dette tilfellet vil den varen eller tjenesten være arbeidsgiveren (Vikøren & Phil, 2019). Employer branding kan sies å være forgrenet ut fra minst to ulike fagfelt, human resource management og markedsføring (Wojtaszczyk, 2012, i Figurska & Matuska, 2013).

Innen organisasjonsteorien vil en ekstern kommunikasjon og merkevarebygging av organisasjoner være bedre kjent som «corporate branding and communication». Dette er virkemidler som knyttes til strategisk identitetsutvikling (Kvåle & Wæraas, 2017, s. 124). Fokuset under disse virkemidlene er å bruke identiteten for å identifisere og differensiere

organisasjonen, slik at organisasjonen og merkevaren får positive assosiasjoner og en unison kommunikasjon både internt og eksternt.

Brønn (2019, s. 21) fremhever at en organisasjon må se innover for å kunne finne sin identitet. Organisasjonen må se nærmere på hvem og hva den er, samt hva den står for. Organisasjonsidentiteten kan endre seg med tiden, slik også organisasjoner endrer seg. Identitet er dynamisk. De samme verdiene kan være til grunne, men tolkningene kan være annerledes og menneskene i organisasjonen kan være forskjellig. Identiteten tiltrekker seg personer som kjenner seg igjen i organisasjonen, og føler at de har noe til felles med den. Identiteten kan forme et medlems virkelighetsoppfatning, samt skape engasjement (Figurska & Matuska, 2013; Brønn, 2019). Det er dette engasjementet og fellesskapsfølelsen som skaper en lojalitet hos medarbeideren. Om en ansatt føler at de er på lag med virksomheten, og at de samme jobber for et felles mål, så vil de være villig til å jobbe hardere for å nå virksomhetens målsetting (Backhaus & Tikoo, 2004).

Hvor organisasjonsidentiteten har et internt synspunkt, har virksomhetsidentiteten en ekstern vinkling. Virksomhetsidentiteten omhandler alle interne faktorer om hvem en er, hva en står for og hvor en skal, men med et fokus på hvordan dette kommuniseres gjennom design, kultur, atferd, struktur, misjon, mål og strategier. Slik også Mosley (2014) mener er viktig for å profilere virksomheten i en unison fremtoning. Det er forventet at virksomheter skal «stå for noe», og dette skal være gjenkjennbart og kontinuerlig (Edwards, 2010). Virksomheten skal også greie å utvikle seg i tråd med denne identiteten (Albert og Whetten, 1985, i Kvåle & Wæraas, 2017). Denne identiteten er tett knyttet til virksomhetens legitimitet. Identiteten må gi mening, aksept og anerkjennelse i den samsfunnsosiale arenaen virksomheten befinner seg i. En sentral del i utviklingen er derfor å formidle attraktive egenskaper, og skape samsvar mellom de interne karaktertrekkene og verdiene i samfunnet og målgruppen (Kvåle & Wæraas, 2017).

For å kunne konkurrere om kompetent arbeidskraft må virksomheter kartlegge organisasjonens attributter, for så å integrere disse i merkevaren (Berthon et al, 2005, i Chhabra og Sharme, 2014 s. 52).

Figurska og Matuska (2013) poengterer at ytterligere forskning også knytter strategisk lederskap til employer branding. Det som menes da er at forskere har sett at grunnleggende faktorer i employer branding kommer fra strategisk lederskap. Disse faktorene inkluderer

kunderelasjoner og den psykologiske kontrakten. Det som i organisasjonsteorien referes til som den psykologiske kontrakten vil i et employer branding-perspektiv omhandle et medarbeiderløfte, også kjent som et employer value proposition.

### ***2.1.3 Medarbeiderløfte – EVP (employer value proposition)***

For å bygge merkevaren som omhandler virksomheten som arbeidsgiver så argumenterer teorien for at det har blitt viktig å gjøre et grundig arbeid med å utforme et medarbeiderløfte. På engelsk blir dette omtalt som employee value proposition eller employer value proposition (EVP).

Det er mye omdiskutert om en skal bruke begrepet employee eller employer. Konseptet om EVP som et medarbeiderløfte virker å være det samme uansett om du velger å bruke employee eller employer. Universum (u.d) argumenterer for at employee value proposition omhandler den verdien arbeidstakere gir arbeidsgivere, som kan summeres opp i deres CV og søknad. De mener videre at employer value proposition på den andre siden handler om hva disse arbeidstakerne får tilbake for deres kunnskap og arbeid. Employer value proposition omhandler den verdien en arbeidsgiver gir sine medarbeidere. Mosley (2014) er dog noe uenig i dette og mener det burde hete employee value proposition. Han argumenterer slik at siden løftet er til arbeidstakeren så burde det også gjenspeiles i navnet, i tillegg til at det gir nærere paralleller til det som i markedsføringsfaget er kjent som «customer value proposition». Det virker dog som at begrepet employer value proposition er bedre kjent i Norge, da blant annet Universum (ud) er blant de store aktørene i bransjen.

Mosley (2014) poengterer at der employer branding definerer omdømmet til virksomheten som arbeidsgiver i form av kvaliteter og goder, så vil et medarbeiderløfte vise til de definerende kvalitetene en ønsker at virksomheten skal bli assosiert med i fremtiden. Parment et al (2018) på den andre siden mener at medarbeiderløftet skal utformes slik at det er sant, troverdig og holdbart for hvordan virksomheten virkelig er (Parment et al, 2018, s. 24).

Universum (u.d) går enda lengere og mener at medarbeiderløftet definerer hvordan en ønsker å bli oppfattet som arbeidsgiver, og at det skal være:

- *Trofast – mot hva bedriften din står for.*
- *Pålitelig – for å sikre at merkevaren din er troverdig og tillitsvekkende.*

- *Relevant – slik at det du tilbyr, kan appellere til dagens topptalenter.*
- *Unik – slik at du skiller deg ut fra konkurrentene dine.*
- *Ambisiøs – som gjør at topptalentene kan se at det å investere i bedriften din er meningsfullt, og kan bidra til å skape vekst og verdi.*

Mosley (2014) avklarer videre at et medarbeiderløfte ikke skal være en lang liste på hva en virksomhet kan tilby arbeidstakerne, men heller en konsentrert beskrivelse av de mest definerende eller differensierende aspektene i virksomheten. Parment et al (2018) beskriver medarbeiderløftet som grunnpilaren for et suksessfullt arbeidsgiver-merkevare.

Medarbeiderløftet skal være unikt, det skal vekke emosjoner hos mottakeren, og det skal skreddersys til alle målgruppene en ønsker å attrahere. Medarbeiderløftet må også være gjenkjennbart for alle nåværende medarbeidere og kommende ansatte (Parment et al, 2018, s. 24).

For å kunne utforme et medarbeiderløfte er det viktig å gjøre et grundig forarbeid, og det er flere forhold i virksomheten som bør kartlegges (Theurer et al, 2018). En forståelse av både markedets og bedriftens behov og ønsker bør dannes, slik at en kan styrke employer branding både internt og eksternt. Disse forholdene omhandler karakterisering av nåværende inntrykk av virksomheten, både av medarbeidere, eksterne målgrupper og interessenter. Videre bør en kartlegge hvordan virksomheten selv ønsker å fremstå og bli opplevd av sine ansatte og eksterne. Så bør en finne ut hvilke tiltak som bør gjennomføres for å gjøre det ønskede omdømmet realistisk (Figurska & Matuska, 2013).

I utformingen av medarbeiderløftet bør en sette sammen en prosjektgruppe bestående av nøkkelpersoner fra blant annet fagfeltene HR, markedsføring, kommunikasjon og linjeledere. Prosessen kan med fordel ledes av HR, men HR burde ikke gjøre arbeidet alene. Det er også lurt å kontinuerlig forankre utformingen hos ledelsen, slik at en opplever støtte og ikke motstand fra høyere opp i organisasjonen (Mosley, 2014).

Videre bør en kartlegge både interne og eksterne forhold. En måte å starte dette arbeidet på er å samle eksisterende innsikt fra flere hold, slik som omdømmemålinger, interessentanalyser og medarbeiderundersøkelser. Det kan være en fordel å bruke en datadrevet tilnærming, for å være mest mulig objektiv i arbeidet med å utforme både medarbeiderløftet og den totale employer branding strategien. Om en benytter en datadreven tilnærming ved å bruke innsikt



fra bedrifter som Universum eller Randstad samler inn, vil en kunne få et relativt objektivt innblikk i hva markedet med de forskjellige målgruppene ser etter i arbeidsgivere, og hva de verdsetter. Disse dataene kan bistå til å skape et bilde om hvordan virksomhetens eksisterende employer brand ser ut, samt skape en bevissthet om det er noen form for innsikt en mangler (Mosley, 2014).

I følge Jouany (2020) skal medarbeiderløftet besvare spørsmålet «hvorforskal en kompetent arbeidstaker jobbe hos akkurat din virksomhet»? Videre fremmer hun at virksomhets employer value proposition bør inneholde fem komponenter for å kunne fremstå som unik, disse er:

#### 1. Økonomiske belønninger

Den økonomiske komponenten i et medarbeiderløfte har som formål å adressere medarbeideres forventning til den totale økonomiske belønningen i en virksomhet. Dette inkluderer fast lønn, bonuser, overtid og eventuelt andre inntektsgivende goder.

#### 2. Ansattgoder

Innenfor denne komponenten bør man uttrykke hvilke goder ansatte får ved å jobbe i den gitte virksomheten, utover de lovfestede godene. Disse tilleggsgodene kan være forskjellige forsikringsavtaler, fordelaktige pensjonsordninger, treningsmedlemskap eller bedriftsidrettslag og initiativer. Slike tilleggsgoder gir best effekt om de er tilpasset de ansatte, kulturen eller bransjen generelt.

#### 3. Utviklingsmuligheter

Den tredje komponenten omhandler hvilke utviklingsmuligheter virksomheten kan tilby. Dagens arbeidstakere legger større vekt på muligheten for å utvikle sin karriere enn de gjorde tidligere. Av den grunn ønsker medarbeidere å se potensialet for utvikling, samt hvordan virksomheten vil bidra til dette. Slike utviklingsmuligheter kan inkludere forskjellige typer kurs, både innenfor medarbeiderens spesifikke fagfelt eller overordnet. Eller annen form for veiledning og tilrettelegging. For virksomheter som ikke har muligheten til å konkurrere på lønn, så kan gode utviklingsmuligheter være avgjørende for om de greier å ansette og beholde medarbeiderne, eller ikke.

#### 4. Arbeidsmiljø

Arbeidsmiljø er en annen komponent som også har blitt vektlagt i større grad av arbeidstakere i dagens arbeidsmarked. Arbeidstakere ønsker å trives, de ønsker gode arbeidsmiljø med hyggelige kollegaer. Utover dette til aspekter som fleksible arbeidstider og arbeidssted, work-

life balance, etablerte kommunikasjonskanaler og anerkjennelse styrke medarbeidernes trivsel på arbeidsplassen. Virksomheter med gode arbeidsmiljø vil oppleve en økt lojalitet fra sine medarbeidere.

#### 5. Virksomhetens kultur

Den siste komponenten omhandler faktorene som utgjør virksomhetens kultur. Disse faktorene kan inkludere virksomhetens verdier, tillit, samarbeid, kommunikasjon, støtte og gode relasjoner.

Disse komponentene er noe i tråd med hva Randstad (2022) rapporterte i sin employer brand research 2022 som de viktigste driverne for arbeidstakere i valget om arbeidsgiver i Norge. Øverst på deres liste er godt arbeidsmiljø på 62%, rett etterfulgt av god ledelse på 59%, god utdanning og opplæring på 56%, attraktiv lønn og ansattgoder på 55% og på femteplass er jobbsikkerhet med 52%.

Formålet med å utforme et medarbeiderløfte er at det kan skape et større fokus og sammenheng mellom alle HR-aktivitetene til virksomheten, på samme måte som også virksomhetens aktiviteter ideelt sett skaper en klar og konsekvent merkevareverdi (Figurska & Matuska, 2013). Et effektivt medarbeiderløfte skal bidra til å skape en bro mellom de kvalitetene en arbeidsgiver forventer av sine medarbeidere, og de kvalitetene virksomheten bør formidle og levere eksternt (Mosley, 2014).

#### ***2.1.4 Ekstern markedsføring***

Det andre steget i Backhaus og Tikoo (2004, s. 502-503) sin prosess omhandler den eksterne markedsføringen. Virksomheten må formidle medarbeiderløftet målrettet til potensielle arbeidstakere, som utgjør virksomhetens målgruppe. Denne eksterne markedsføringen skal også ha som formål å styrke virksomhetens merkevare.

De siste årene har storytelling, strategisk historiefortelling eller offisielle selvpresentasjoner blitt populære å bruke i ekstern markedsføring av organisasjoner. Disse historiene er fortellinger organisasjonen lager i det formålet å påvirke det eksterne (Kvåle & Wæraas, 2017). Disse kan ha et strategisk formål for å påvirke mottakeren sin oppfatning av organisasjonen, og styrke employer branding. Slike fortellinger finner en ofte på hjemmesider, i årsrapporter eller andre eksterne kanaler (Parment et al, 2018). Røvik (2007, s.

227) mener at grunnen til at storytelling har blitt et så populært virkemiddel kommer fra innsikter fra medieteori, som viser til at budskapet som blir presentert i former som appellerer til målgruppens følelser i tillegg til intellekt har lettere for å fange deres oppmerksomhet. Å fortelle gode historier om organisasjonen eksternt, har også vist å gi en effekt på virksomhetens arbeidstakere ved at man skaper en stolthet for det arbeidet som blir gjort.

Transparens rundt organisasjonsidentiteten har blitt viktigere for eksterne, altså at en kommuniserer hvem en faktisk er og hva en faktisk gjør. Det hevdes også at de organisasjonene som har størst grad av transparens også har det sterkeste employer brandet (Fomburn og van Riel, 2004, i Kvåle og Wæraas, 2017, s. 53). Innsikt i en virksomhet er det som fanger oppmerksomheten til eksterne, og det blir stadig et høyere krav om at virksomheter må være både transparente og autentiske (Parment et al, 2018, s. 42).

### ***2.1.5 Intern markedsføring***

Det tredje steget i Backhaus og Tikoo (2004, s. 502-503) sin prosess for employer branding setter fokus på intern markedsføring. Målet er at de ansatte skal ha et ønske om å etterleve virksomhetens verdier og mål. Denne markedsføringen er viktig for å overføre medarbeiderløftet som blir kommunisert i rekrutteringsprosesser inn i organisasjonens kultur.

Virksomheter må tilpasse seg det kjapt bevegelige arbeidsmarkedet slik at nye arbeidstakere kommer raskere inn i virksomheten, og blir utstyrt med virksomhetens kultur og verdier, slik at de også kan videreformidle denne oppfatningen av virksomheten. Egne medarbeidere er de beste ambassadørene for bedriften (Universum, u.d). Hvordan medarbeiderne selv snakker om arbeidsgiveren sin påvirker hvordan de rundt de snakker om virksomheten, som videre kan styrke både lojalitet og stolthet. For å kunne oppnå dette er det viktig at kommunikasjonen har et godt utarbeidet grunnlag, slik at alt som blir kommunisert henger sammen. Da er det viktig å ha velkomstvideoer, håndbøker og konsernsjef-uttalelser som er oppdaterte og oppleves som interessante og genuine. Dette vil videre legge et godt grunnlag for at arbeidstakeren skal ønske å kommunisere arbeidsgiverens merkevare (Parment et al, 2018, s. 117).

Det er summen av de interne tiltakene og kommunikasjonen som skal bidra til at medarbeiderne gjenkjenner, opplever og tror på virksomhetens medarbeiderløfte (Mosley, 2014). Dette krever en konsekvent og kontinuerlig kommunikasjon og markedsføring av medarbeiderløftet, med virksomhetens kultur og verdier. Et av aspektene ved intern markedsføring blir av Kotler (1994, i Chhabra og Sharma, 2014, s. 49) definert som

virksomhetens evne til å ansette, lære opp og motivere kompetente arbeidstakere på en vellykket måte.

### ***2.1.6 Tverrfaglig samarbeid***

Det kan argumenteres for at employer branding utgrener fra både fagfeltene HR og marked, men også kommunikasjon. I noen virksomheter vil marked og kommunikasjon være tett knyttet, men i andre kan dette være adskilte avdelinger. Virksomheter trenger kompetansen til alle tre fagfeltene for å oppnå fremgang, og disse fagfeltene er gjensidig avhengige av hverandre (Parment et al, 2018, s. 23).

For å kunne oppnå suksessfull employer branding så trenger man kommunikasjonskunnskapene til kommunikasjonsavdelingen, markedskunnskapene til markedsavdelingen og HR-kunnskapene til HR-avdelingen. Grunnen for dette er at de er spesialistene innenfor sitt fagfelt. Man trenger å vite hvem målgruppen er, hvordan oppfører de seg, hvordan kanaler må man bruke for å nå de, hvordan kommunisere med dem, og hva deres drivere og barrierer er. All kommunikasjon vil enten forsterke eller svekke virksomhetens varemerke.

For å greie å levere på merkevareløftet så trenger virksomheten en samkjørt og integrert tilnærming til både kommunikasjonen og HR-aktivitetene (Mosley, 2014). Chhabra og Sharma (2014) fremhever viktigheten ved å sette sine ansatte først og tilrettelegge for at de skal trives i jobben, da det viser at fornøyde ansatte gir en høyere kundetilfredshet. Grunnen for dette er at de ansatte da er villige til å yte det lille ekstra, som igjen kan skape et bedre omdømme og styrke merkevaren ved at kunden har positive assosiasjoner til virksomheten. Så employer branding vil også kunne styrke virksomhetens økonomi gjennom kundetilfredshet og økt merkekjennskap.

## ***2.2 Oversettelsesteori***

For å kunne begynne å forstå hvordan de forskjellige informantene har tolket og implementert employer branding i sine virksomheter legger jeg til grunne Kjell Arne Røvik sitt arbeid i boken *trender og translasjoner* (2007). I denne boken presenterer Røvik translasjonsteori som

omhandler på hvilken måte en praksis eller språklig ide blir forsøkt hentet ut av en organisasjon, for så å oversettes for å kunne brukes i en annen organisasjon.

Translasjonsteori handler om hva organisasjoner kan gjøre med organisatoriske ideer og oppskrifter, og omhandler både en dekontekstualisering og kontekstualisering av kunnskapsoverføringen. Dette vil si at noe blir forsøkt dekontekstualisert ved at det er tatt ut av en gitt sammenheng, før den så skal kontekstualiseres ved at det settes inn i en ny sammenheng. I denne teorien legges det vekt på at kunnskapen som overføres ikke er objekter, men idemessige representasjoner. Dette vil si at man sjeldent kan kopiere en ide for så å lime den inn i en organisasjon, men at noe blir tatt fra og noe blir lagt til det som forsøkes å kopieres, før det videre blir tilpasset inn i den nye organisasjonen og konteksten (Røvik, 2007, s. 56). På den måten vil ikke den overførte kunnskapen være en direkte rekonstruksjon av den originale ideen, men heller en tilpasning av den. Å kunne identifisere og omforme relevante praksiser og ideer anses som en viktig forutsetning for å kunne utvikle en suksessfull organisasjon.

Prosessen rundt å oversette en praksis fra en organisasjon til en annen blir delt inn i to faser, dekontekstualisering og kontekstualisering. Dekontekstualisering handler om å identifisere og hente ut praksiser fra en bestemt organisatorisk sammenheng. Dette gjøres ofte med formål om å overføre denne praksisen til en annen kontekst, og omhandler en oversettelse fra praksis til ide. En slik dekontekstualisering, eller uthenting, består av flere komplekse prosesser som betraktes å bestå av to hovedfaser. Disse fasene er «løsrivelse» og «pakking». Løsrivelse omhandler prosessen som tar sted når en konkret praksis i en organisasjon blir forsøkt gitt en idemessig og språklig representasjon. Pakking omhandler prosessen ved å gjøre en praksis mindre kontekststøttet, og dermed enklere å overføre inn i en ny kontekst. Grunnen for denne løsrivelsen og pakkingen er at praksisen i sin helhet sjeldent gir den samme verdien og effekten når den overføres til en ny kontekst. Da står man heller igjen med en konseptuell forståelse av innholdet, som videre skaper en idemessig representasjon av praksisen (Røvik, 2007, s. 261).

Røvik (2007, s. 262) viser til flere utfordringer man kan møte når man oversetter en praksis til en idemessig representasjon, og mener at de viktigste utfordringene kan uttrykkes i to spørsmål: «*I hvilken grad kan man være sikker på at en observert suksess – altså det man egentlig ønsker å imitere og oppnå selv – virkelig er forårsaket av en eller flere identifiserte bestemte praksiser?*» og «*I hvilken grad kan man skille ut en bestemt antatt vellykket praksis*

*fra dens sammenheng i organisasjonen?»*. For å kunne forstå i hvilken grad man kan oversette en praksis til en idemessig representasjon uten å utelate vesentlige elementer ved praksisen, viser Røvik (2007) til tre trekk. Han mener at eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet er trekk som antas å virke inn på praksisens oversettbarhet.

Eksplisitet omhandler i hvor stor grad en praksis er språklig- og synliggjort i sin kontekst. I kontekster hvor praksisen er lite synliggjort vil det være vanskelig å kommunisere den, og videre oversette den til en annen kontekst. Kompleksitet omhandler hvor kompleks den idemessige representasjonen av praksisen blir. Jo mindre kompleks en praksis er, jo enklere vil det være å oversette og kommunisere den. Innvevdhet handler om i hvilken grad en praksis er innvevd i sin kontekst. Jo mer innvevd en praksis er, jo vanskeligere vil det være å oversette praksisen til en idemessig representasjon (Røvik, 2007, s. 263-264).

Kontekstualisering handler på den andre siden om å oversette ideer til praksis, slik at praksisen som er tatt ut av en organisasjon kan introduseres inn i en ny organisatorisk kontekst (Røvik, 2007, s. 293). Dette er ikke alltid like enkelt da det ofte er en kompleks kontekst i den nye organisasjon, som består av både flere fysiske og immaterielle strukturer. For at praksisen skal fungere optimalt i den nye konteksten er det ofte slik at man må gjøre noen tilpasninger. Røvik (2007, s. 293) fokuserer på kontekstualiseringens aktører og arenaer og kontekstualiseringsregler som virkemidler for å kunne oversette praksisen.

### ***2.2.1 Oversettelsesregler***

For å skape en forståelse rundt hva som skjer med innholdet til en ide når man prøver å overføre den mellom forskjellige organisatoriske kontekster presenterer Røvik (2007) et sett med spesifikke oversettelses- og omformningsregler. Formålet med disse reglene er å forstå i hvilken grad og hvordan dette innholdet blir omformet. Disse reglene er kopiering, addering, fratrekking og omvandling.

Virkingen ved å benytte hver av disse reglene vil gi et resultat som spenner fra liten til betydelig grad av omforming, hvor disse fire reglene deles inn i tre forskjellige kategorier. Disse kategoriene er den reproduserende modus, den moderniserende modus, og den radikale modus. Disse modusene viser til en skalerende grad av omforming (Røvik, 2007, s. 305-307).

I den reproduserende modus finner vi kopiering, som er den oversettelsesformen som vil gi minst grad av omforming. Ved kopiering menes det å hente ut en praksis fra en kontekst, for så å gjenskape den i en ny organisatorisk kontekst, uten store endringer. Tanken er at man skal kunne identifisere en beste praksis i en organisasjon, som man da kopierer inn i en ny organisasjon for å gjenskape både praksisen og den effekten den har gitt. Røvik (2007, s. 310) viser til at jo mer eksplisitt en praksis er, jo mindre innvevd og kompleks den er, desto lettere er det å lage en dekkende representasjon av praksisen, og den vil da være mer oversettbar. Jo lettere det er å lage en god idemessig representasjon av praksisen, desto større er muligheten for å kopiere den. Med andre ord vil dette bety at en praksis som er vanskelig å omforme fordi den er lett begripelig da vil være enkel å kopiere inn i en ny organisasjon og kontekst. På lik linje vil en praksis som er enkel å omforme være vanskeligere å kopiere. Graden av likhet mellom organisasjonene vil også være med å forme valget om kopiering, da organisasjoner med like organisatoriske kontekster oftere forsøker å kopiere praksiser.

I den modifierende modus viser Røvik (2007, s. 311) til addering og fratrekking, hvor man vektlegger det å være tro til den opprinnelige praksisen. I denne modusen forsvarer oversetteren også en viss grad av tilpasning av innholdet, for at det skal passe inn i en ny organisatorisk kontekst. Med addering menes det at det i oversettelsen og overføringen inn i en ny kontekst legges til noen elementer til den idemessige praksisen. I dette virkemiddelet legger man til elementer i oversettelsen for at et uklart budskap, det som ligger implisitt, skal bli tydeliggjort og eksplisitt i praksisen som blir oversatt. Dette kan i en pedagogisk forstand argumenteres for å gjøre oversettelsen bedre, ved at det som legges til originalen også tydeliggjør praksisen. I tillegg til eksplisittering blir også begrepet amplifisering knyttet til addering. Amplifisering omhandler at meninger og elementer blir forsterket i oversettelsen, slik at den skal bli best mulig. Her er det dog viktig å skille mellom det å i oversettelsen uttale det som i originalen var uuttalt, og det å dikte opp elementer som ikke var til stede i originalen.

Fratrekking på den andre siden omhandler at en trekker fra elementer fra den idemessige praksisen, for at den skal passe inn i en ny organisatorisk kontekst. Der addering handler om å tydeliggjøre oversettelsen gjennom å legge til elementer, så handler fratrekking om å dempe eller fjerne elementer fra oversettelsen for å gjøre den mer generell. Denne metoden blir kalt for implisittering (Røvik, 2007, s. 312). Implisittering handler med andre ord om det å redusere detaljer og det det å gjøre det uttalte ved praksisen til noe uuttalt i oversettelsen fra

en kontekst til en annen. Her er det dog viktig å skille mellom implisitering og utelatelse. Der implisitering forenkler en praksis, så vil utelatelse gi en mer radikal form for fratrekking hvor en lar vær å inkludere elementer fra den originale versjonen. Virkemidler som addering og fratrekking er viktige bidragsytere rundt normen om hjemliggjøring. Formålet med denne normen er å rense oversettelsen for unødvendige spor fra tidligere organisatoriske kontekster (Røvik, 2007, s. 311).

Røvik (2007, s. 313-314) viser til to former for addering og fratrekking, som er en «rasjonell-strategisk addering og fratrekking» og en «uintendert addering og fratrekking». Den rasjonell-strategiske formen grunner i klare intensjoner rundt addering og fratrekking for å blant annet kunne oppnå økt effektivitet ved implementering av praksisen. Her gjør man en bevisst omforming av ideene eller praksisen for å forenkle eller bedre praksisen inn i den nye organisatoriske konteksten (Røvik, 2007, s. 314). Den uintenderte formen for addering og fratrekking skiller seg fra den rasjonell-strategiske ved at man er mindre bevisst hva man legger til eller trekker fra ideen eller praksisen under oversettelsen til en ny kontekst. Det kan være flere grunner til at en slik utilsiktet omforming tar sted, hvor blant annet Røvik (2007, s. 314) viser til tre primære trekk. Disse trekkene er eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet.

I den radikale modus finner vi oversettelsesregelen omvandling som virkemiddel. I denne modusen anser man seg som ubundet til konsepter og beste praksiser for å kunne tilpasse og forme lokale varianter, og praksiser blir brukt som inspirasjon til en oversettelse. Omvandling handler om å gjøre en grunnleggende endring av både innholdet og formen til en praksis, for å lage lokale variasjoner av den originale ideen. Røvik (2007, s. 315) viser til utsagnet om at omvandling handler om «å skape noe nytt under imitasjon av noe som allerede eksisterer». Adapsjon er et annet begrep som også brukes for denne ubundne formen for oversettelse. Dette begrepet anses som noe mindre radikal ved at en her tar hensyn til aspekter i originalen. Det som kan påvirke hvor stor frihet man tar seg i omforming av praksisen blir påvirket av hva som skal overføres, og trekk ved implementeringsprosessen. I hvilken grad praksisen er oversettbar og omformbar, samt hvor rigid implementeringsprosessen er, vil påvirke i hvor stor grad man kan endre og tilpasse praksisen til å passe inn i en ny organisatorisk kontekst.



### 2.2.2 *Translatørkompetanse*

Røvik (2007, s. 319) fremmer en påstand om at hvis organisasjonen har gode oversettere og videre er i stand til å lage bedre oversettelser, så vil sannsynligheten være større for at overføringen mellom ulike organisasjonssider til ulike kontekster lykkes.

Translatørkompetanse omhandler hvor god en oversetter er til å overføre kunnskap og ideer fra en organisasjon til en annen, og denne ferdigheten er viktig for få en riktig overføring av den idemessige representasjonen av praksisen i organisasjonen. Det vil på den andre siden kunne være skadelig for en virksomhet å prøve å implementere en dårlig oversatt ide, da man gjerne ikke oppnår den effekten man ønsker. Dette vil kunne resultere i et mislykket forsøk på implementering (Røvik, 2007, s. 320).

Pfeffer og Sutton (2000 i Røvik, 2007, s. 320) mener at det er normalt å ikke lykkes med å overføre og implementere ideer i organisasjoner. Røvik (2007, s. 320) hevder videre at det er tre hovedmåter at slike mislykkede forsøk på overføring kommer til uttrykk. Den første måten er frikopling. Frikopling skjer når man tar inn en ny ide, men man benytter den ikke. Den andre måten er frastøting. Dette skjer når man tar inn en ide og man prøver å bruke den, men den blir lagt vekk, eller «frastøtt». Det kan være ulike grunner for dette, men ofte hender det at den nye praksisen ikke passer inn med allerede etablerte metoder. Den tredje måten omhandler tilfeller hvor ideen blir tatt inn og blir tatt i bruk, men praksisen gir en annen effekt enn man forventer.

Røvik (2007, s. 320) sier videre at det er mange grunner til at en opplever et mislykket forsøk på ideoverføring, men at som oftest skyldes dette et dårlig oversettelsesarbeid. Et «dårlig» oversettelsesarbeid kan handle om hvordan man gjennomfører en dekontekstualisering av en praksis, eller at man har mangler ved implementering av ideen inn i en ny kontekst. Det viktigste forholdet til at oversettelsesproblemer i forbindelse med dekontekstualisering skjer omhandler hvor oversettbar praksisen er: *«Jo mer kompleks, jo mer innvevd, og jo mer eksplisitt praksisen er, desto mindre oversettbar er den, og følgelig: desto lettere er det å gjøre feil når praksisen skal oversettes til en idemessig representasjon»* (Røvik, 2007, s. 321). Slike feil kan handle om at man ikke greier å registrere viktige suksessfaktorer for at praksisen har fungert i den konteksten den er i, samt at man ikke får med seg alle de relevante forholdene når man overfører praksisen til en idemessig representasjon. Grunner for dette kan være at man er har en ekstern oversetter som ikke kjenner til kontekstens interne forhold, men

det kan likeså være at interne oversettere er for tett på praksisen og konteksten til at en greier å løsrive den.

På den andre siden så vil et dårlig oversettelsesarbeid i lys av mangler ved implementering kunne omhandle organisasjonens evne til å benytte denne praksisen, kontekstualisere og materialisere den. Ved feiler som svak kontekstualisering kan det være at oversetteren har benyttet seg av en uhensiktsmessig oversettelsesmodus. Her kan være at oversetteren kanskje har vært i en reproduserende modus og kopiert praksisen, når hen heller skulle vært i en modifierende modus og tilpasset ideen til den nye konteksten. Om man ikke greier å tilpasse den idemessige representasjonen til en mer konkret og lokalt forankret praksis, vil ikke ideen kunne materialisere seg og bli benyttet av organisasjonen (Røvik, 2007, s. 322).

### **3. Metode**

Dette kapittelet tar for seg de metodiske valgene som er gjort i studien. Videre vil jeg gjøre rede for og begrunne hvordan og hvorfor metodiske valg ble tatt. Kapittelet vil inneholde en redegjørelse for den metodiske tilnærmingen, forskningsprosessen, datainnsamlingen og analysen av dataen. Avslutningsvis vil metoden og gjennomføringen bli evaluert innenfor pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet.

#### ***3.1 Problemstilling***

Utgangspunktet for masteroppgaven var en nysgjerrighet rundt hvordan norske bedrifter jobber med employer branding, da dette fortsatt er et ganske nytt begrep i Norge. Jeg startet med en kartlegging av litteratur på området, for å skape en større forståelse av begrepet, før jeg startet prosessen rundt formulering av problemstilling (Grønmo, 2021, s. 83). I starten ble denne formuleringen noe bred, da jeg ønsket å vite mest mulig om alt mulig innen employer branding. Jeg oppdaget også at det ikke var så mye litteratur om temaet, og ville bidra til å skape en større forståelse av hvordan norske arbeidsgivere implementerer employer branding-praksiser. Jeg begrenset omfanget av problemstillingen og endte opp med å utforme en eksplorerende problemstilling med formål om å utdype et begrep vi vet relativt lite om (Jacobsen, 2022, s. 66).

Problemstillingen ble da formulert slik:

*«Hvordan oversetter norske arbeidsgivere employer branding til en lokal praksis?»*

#### ***3.2 Forskningsdesign***

Intensivt design gir mulighet for teoretisk generalisering da den har en høy grad av intern gyldighet. Dette vil si at informantene vil kunne kjenne seg igjen i den beskrivelsen forskningen gir av begrepet, samt at det oppleves som en riktig beskrivelse av virkeligheten. Et slikt intensivt design studerer mange nyanser hos få enheter (Jacobsen, 2022, s. 100).

### **3.2.1 Metodisk tilnærming**

I denne forskningen har jeg brukt en abduktiv fremgangsmåte, som er en kombinasjon av induksjon og deduksjon (Johannessen et al, 2021). I denne fremgangsmåten benytter forskeren seg både av teori og empiri om hverandre, på denne måten kommer innsikten fra empiriladet teori og teoriladet empiri. Empirien informerer teorien, og omvendt (Jacobsen, 2022, s. 227). Dette vil si at jeg har tilnærmet meg relevant teori gjennom hele forskningen, både før, under og etter gjennomføring av datainnsamling. Dette ble ansett som relevant da employer branding er et ungt forskningsområde, og det ble da mulig for meg å undersøke og opparbeide meg mer kunnskap rundt teamet da også informantene introduserte nye perspektiv på det teoretiske grunnlaget. Dette utviklet min forståelse for temaet employer branding, samtidig som at datainnsamlingen ble en inspirasjon for ytterligere teori- og litteratursøk.

### **3.3 Datainnsamling:**

I denne forskningen har jeg brukt semistrukturerte intervju som metode for datainnsamlingen, og det er denne dataen som blir benyttet i videre analyse av materialet.

#### **3.3.1 Intervju**

Intervju er den vanligste metoden for innsamling av data ved kvalitativ forskning, og gir en innsikt i informantenes opplevelser, synspunkter og forståelse av seg selv og begrepet en ønsker å forske på (Thagaard, 2019, s. 12). Johannessen et al (2021) beskriver kvalitative intervjuer som en fleksibel metode som gjør det mulig å få utfyllende beskrivelser av begrepet som studeres. Dette var også formålet med denne forskningen, å få en utfyllende forståelse for hvordan et knippe norske arbeidsgivere jobber med employer branding for å øke arbeidsgiverattraktivitet. Da ble det naturlig å benytte kvalitativt forskningsintervju som metode.

Det skilles gjerne mellom tre former for intervju innenfor kvalitative forskningsintervju. Dette skillet gjøres ut ifra hvilken grad av struktur intervjuene har, disse er strukturert, ustrukturert og semistrukturerte intervju (Johannessen et al, 2021; Jacobsen, 2022; Grønmo, 2016). Siden jeg benytter et intensivt design med få informanter, valgte jeg å benytte meg av

semistrukturerte intervjuer. I slike intervjuer bruker man intervjuguiden som et overordnet utgangspunkt for samtalen, men temaene, spørsmålene og rekkefølgen på disse kan variere fra intervju til intervju (Johannessen et al, 2021, s. 108). Denne formen for intervju skaper også et rom for å diskutere uventede tema som blir tatt opp av informanten. Det ga meg også muligheten til å tilpasse mine oppfølgingsspørsmål for å oppnå en dypere innsikt og forståelse av informantens opplevelse og begrepet generelt. Formålet i forskningen er å skape en bedre forståelse for hvordan informantene jobber med employer branding i deres bedrift, altså deres synspunkt og erfaringer.

### **3.3.2 Utvalg**

I kvalitative forskningsstudier er det hensiktsmessig med en strategisk utvelgning av informanter. Denne formen for utvelgelse betyr at forskeren velger sine informanter ut fra en hensiktsmessig og definert målgruppe. På den måten kan utvalgets egnethet bli styrket slik at forståelsen av begrepet blir utviklet (Thagaard, 2019, s. 54). Grunnen for dette er at formålet med kvalitative studier er å tilnærme seg mest mulig kunnskap om et begrepet (Johannessen et al, 2021, s. 58). Grønmo (2016, s. 103) viser til at et strategisk utvalg for hvilke informanter som er mest relevante og interessante bygger på systematiske vurderinger i lyset av teoretiske og analytiske formål. Tjora (2021) viser også til en hovedregel om at utvalget bør basere seg på informanter som har gjennomtenkte refleksjoner rundt studiets tema.

Temaet for studien er employer branding blant norske arbeidsgivere, og det ble da naturlig å avgrense målgruppen til virksomheter som har jobbet aktivt med employer branding. Jeg benyttet meg av Universums og Randstads lister på de mest attraktive arbeidsgiverne for å se hvilke bedrifter som har lyktes med sin employer branding. Jeg gjorde også flere søk på blant annet LinkedIn for å finne rette nøkkelpersoner innenfor disse selskapene. Jeg så det hensiktsmessig å komme i kontakt med flere forskjellige bedrifter for å få en viss bredde i erfaringene informantene sitter med. Videre tok jeg kontakt med nøkkelpersoner som jobber med employer branding i disse virksomhetene, slik at jeg visste at jeg intervjuet informanter som hadde de erfaringene og kunnskapene jeg søkte. Noen av disse var også personer i bransjen som jeg har møtt tidligere på enten seminarer eller kurs. Det var dessverre flere av informantene jeg var i kontakt med som ikke hadde mulighet til å stille til intervju, her kunne jeg med fordel jobbet hardere for å greie å engasjere flere informanter. Siden det ikke var så

mange fagpersoner som hadde muligheten til å stille til intervju, valgte jeg å kontakte en informant som har vært med i flere prosesser.

For å oppnå en viss bredde i utvalget så jeg det også hensiktsmessig å snakke med en tredjepart som har vært med i flere employer branding-prosesser. Av den grunn kontaktet jeg en ressursperson i et mediebyrå som de siste årene har spesialisert seg mer og mer innenfor employer branding. Denne informanten har tatt del i flere employer branding-prosesser hos flere ulike bedrifter, og ga et større helhetsbilde av hvordan denne prosessen kan tilpasses til forskjellige virksomheter, og hvordan dette har blitt gjort hos virksomheter i Norge. Her må det dog merkes at informanten i hovedsak kun er involvert i den eksterne delen av employer branding, og har ikke like stor innsikt til den interne utarbeidelsen av employer branding.

**Informant 1:** Har ansvaret for employer branding i Norge i et stort internasjonalt konsern. Er utdannet og har sin erfaring fra HR. Informanten har jobbet med employer branding i nærmere 10 år, og var med i oppstarten av employer branding hos sin bedrift.

**Informant 2:** Har ansvaret for employer branding i Norge i et skandinavisk konsern. Er utdannet og fagperson innen HR, og har jobbet i bedriften i 6 år, hvor fokuset og ansvaret rundt employer branding har økt de siste 3 årene.

**Informant 3:** Har ansvaret for employer branding i et stort norsk konsern. Er utdannet og har erfaring fra HR. Informanten har hatt ansvaret for employer branding i snart 2 år, men jobbet med faget i nærmere 9 år.

**Informant 4:** Jobber som leder i et mediebyrå som hjelper bedrifter med sin employer branding. Er fagperson innen markedsføring og kommunikasjon, og har jobbet med employer branding de siste 4 årene.

### ***3.3.3 Intervjuguide***

En intervjuguide er et utgangspunkt og rettesnor for forskeren, og skal ha som formål å beskrive hvordan intervjuet skal gjennomføres og hvilke tema som skal gjennomgås med informanten (Grønmo, 2016, s. 168). Den valgte problemstillingen vil da være med på å vurdere og begrense informasjonsbehovet, og videre utforming og utvelgelse av både tema og omfang. Employer branding som en metode for å øke arbeidsgiverattraktivitet kan diskuteres

for å være et noe så bredt tema, men ønsket var å finne en helhetlig forståelse av hvordan norske bedrifter jobber med metoden. Både forståelsen av begrepet og måten arbeidsgiverne har valgt å jobbe med employer branding varierer noe, og intervjuguiden måtte reflektere dette.

Den samme intervjuguiden har blitt benyttet i alle intervjuene, men på grunn av varierende bruk av employer branding som strategi og tiltak var det nødvendig å tilpasse ulike spørsmål og kategorier til hvert enkelt intervju. Jeg gjennomførte derfor semistrukturerte intervjuer hvor intervjuguiden var noe satt på forhånd, men jeg lot informantene fortelle relativt fritt om hvordan de jobber med employer branding i deres bedrift (Johannessen et al, 2021, s. 108). Jeg passet på at informanten var innom alle undertemaene jeg hadde satt for intervjuet, men jeg var forsiktig i måten jeg spurte om disse temaene for ikke å påvirke hverken retning eller formulering av informantens svar. Intervjuguiden ble delt inn i en innledende fase, hovedfase med flere undertema og en avsluttende fase. I hovedfasen ble kategoriene oppstart av employer branding, interne tiltak, eksterne tiltak og informantens erfaringer satt fokus på. Andre tema som ble naturlige å snakke om i intervjuene var rekruttering, HR, markedsføring, kommunikasjon og målgrupper.

Jeg valgte også å ha en stor grad av åpenhet i intervjuene, da jeg så det hensiktsmessig for å forsikre meg om at jeg og informantene hadde en tilnærmet lik forståelse av studiets forskningsområde (Grønmo, 2016, s. 169). Jeg startet derfor med både å presentere meg selv, studiets forskningsområde og hadde en samtale rundt definisjonen på employer branding, slik at vi fikk en forståelse av hva vi la i begrepet.

### ***3.3.4 Gjennomføring***

Intervjuene ble gjennomført på høsten og vinteren 2022, hvor det totalt ble gjennomført fire intervjuer med fire informanter. Jeg opplevde en god dialog med hver av informantene i forkant av intervjuene, hvor jeg presenterte meg selv og forskningsområdet. På den måten visste informantene mer om hva de sa ja til å delta på, og hvem de skulle snakke med. Jeg satte av 90 minutter til hvert av intervjuene. Samtlige av intervjuene ble gjennomført på mellom 60 og 90 minutter.

Intervjuene ble gjennomført på Microsoft Teams, da dette var hensiktsmessig for alle parter med tanke på logistikk og tid brukt på transport og gjennomførelse. En fordel med web-baserte intervjuer er at en som regel oppnår en god samtaleflyt, forskeren har muligheten til å observere informanten og deres kroppsspråk, samt at kostnaden knyttet til å holde intervjuene blir lavere (Jacobsen, 2022, s. 165). Observasjon av kroppsspråk kan argumenteres som en ulempe, da den subjektive oppfatningen til forskeren er med på å danne et bilde av hvordan utsagnene til informanten kan tolkes. I dette tilfellet opplevdes informantenes svar som tydelige nok til at jeg ikke trengte å tolke kroppsspråket noe ytterligere. Det var tilfeller hvor informantene brukte humor og sarkasme i sine uttalelser, noe som senere ble notert i transkriberingen, i det formål om at det ikke skulle bli mistolket ved gjennomlesing av teksten.

Johannessen et al (2021, s. 116) påpeker også at rammene rundt web-baserte intervju kan være noe utfordrende, da forskeren ikke har et aktivt valg for hvor informanten befinner seg under intervjuet. I dette forskningsstudiet hadde to av informantene satt av god nok tid og slått av alt av varsler, slik at de var 100% til stede under hele intervjuet. De andre to informantene var preget av at intervjuet tok sted i deres arbeidstid. Informant 1 ble noe forstyrret av innkommende e-mailer, men greide å la de ligge til etter intervjuet. Informant 3 ble forstyrret av en kollega under intervjuet, da det var noen andre som hadde booket møterommet han satt i, noe som gjorde at han måtte fysisk flytte på seg. Dette var dog mot slutten av intervjuet hvor vi allerede hadde vært innom alle temaene, og vi greide å få en fin avrundning på intervjuet etter omlokaliseringen. Denne forstyrrelsen er noe som kunne blitt forhindre om en hadde intervjuet fysisk og ansikt til ansikt (Jacobsen, 2022, s. 165).

Det ble gjennomført lydopptak av intervjuene som videre ble lagret på Nord Universitet sin krypterte OneDrive, hvor kun jeg som forsker hadde tilgang. Et NSD-godkjent informasjonsskriv med samtykkeskjema ble også distribuert til informantene i forkant av intervjuene, for å oppnå et fritt og informert samtykke (Thagaard, 2019, ss. 22-23). Samtykket defineres som fritt når det ikke er noen ytre press for å delta. Samtykket kan defineres som informert når informantene blir orientert om hva deltakelsen vil innebære for dem. Et informert samtykke kan i noen kvalitative forskningsprosjekt være noe utfordrende, da begrepet man forsker på kan være sensitiv. I dette tilfellet definerer jeg ikke studiets tema som sensitivt, da det ikke behandler en stor grad av personlig informasjon eller setter informantene



i en særlig sårbar situasjon. Det er dog viktig å kontinuerlig reflektere over eget ansvar rundt forskningens data og hvordan denne blir presentert.

### ***3.4 Dataanalyse***

I analysering av kvalitative data er formålet å behandle innsamlet data, som innebærer å forenkle og strukturere dataen, for så å tolke den i et større helhetlig bilde (Jacobsen, 2022, s. 207). Jeg startet analysearbeidet med å transkribere alle intervjuene fortløpende. Videre startet jeg jobben med analysering og koding av dataen for å kunne hente ut funnene i materialet.

#### ***3.4.1 Transkribering***

I starten av enhver kvalitativ analyse må man begynne med å renskrive den rådataen som man sitter igjen med etter intervjuene. Det er også en fordel å renskrive hele lydopptaket slik at det både blir lettere for forskeren å bevege seg frem og tilbake i samtalen, samt forstå helheten (Jacobsen, 2022, ss. 209-211). Jeg startet arbeidet med transkriberingen kort tid etter at jeg gjennomførte hvert enkelt intervju. Da hadde jeg fortsatt intervjuene ferskt i minnet og husket stemningen og ansiktsuttrykk som ble gitt underveis. På den måten kan jeg argumentere for at tolkningen som ble gjort i oversettelsen fra verbale uttrykk til skriftlig uttrykk var tilnærmet lik, i motsetning til om disse aspektene ikke hadde vært ferskt i minnet. Som tidligere nevnt var informantene tydelige i sin fremstilling. Jeg lyttet til opptak av intervjuene flere ganger mens jeg leste hva jeg selv hadde transkribert, for å forsikre meg om at det jeg hadde skrevet ned var korrekt. Jeg valgte også å notere når noe ble sagt med humor eller med en sarkastisk tone, slik at det ikke var noen tvil ved senere gjennomlesninger.

I transkriberingsprosessen valgte jeg å gjøre noen redigeringer av støtteord. Der informantene startet setningene sine flere ganger slik som: «ja, nei, jeg mener jo at», da valgte jeg å skrive «jeg mener jo at». Dette gjorde jeg for at gjennomlesingen og kodearbeidet skulle bli ryddigere, uten at det ville endre budskapet på utsagnene. I hensyn til konfidensialitet valgte jeg også å fjerne store utbroderinger rundt spesifikke kampanjer eller slagord virksomheten benytter seg av. I stedet for transkriberte jeg notat slik som «\*navn på kampanje\*» eller «\*sier virksomhetens slagord\*» for å gjøre informasjonen i datainnsamlingen konfidensiell.

### **3.4.2 Kodearbeidet**

Kort tid etter transkriberingen startet jeg med arbeidet rundt koding av dataen. Jeg så det hensiktsmessig å benytte meg av temaanalyse, da dette gav meg en dypere innsikt i hvert av temaene i intervjuene. Jeg analyserte likheter og ulikheter ved temaene. Denne formen for analyse kan kritiseres ved at en analyserer informantens utsagn utenfor deres kontekst (Thagaard, 2019, s. 171). Dette mener jeg at jeg til en viss grad hindret ved det ekstensive transkriberingsarbeidet som lå til grunne.

Jeg valgte å starte kodearbeidet med en åpen koding av materialet. Jeg prøvde å ha et åpent sinn til den dataen som var samlet inn, og kodet begrepene som ble nevnt i intervjuene. Etter denne fasen satt jeg igjen med koder slik som «rekruttering», «oppstart av employer branding», «forankring», «tverrfaglig samarbeid», «kommunikasjon», «EVP» og «budskap». Jeg så at det var flere av disse kodene som gikk igjen i intervjuene. Gjennom aksial koding samlet jeg så disse kodene under temaene prosess, kartlegging, medarbeiderløfte og markedsføring/kommunikasjon. Kjernekategoriene employer branding fremstod lite overraskende (Nilssen, 2014, s. 79).

### **3.5 Evaluering av metode**

I kvalitative undersøkelser er det viktig at forskeren stiller seg kritisk til den dataen man samler inn, da de skal tilfredsstillende ulike krav for å sikre en god kvalitet. Jacobsen (2022, s. 239) viser til tre spørsmål som vil kunne være med på å evaluere metoden som er benyttet, og gyldigheten av funnene i forskningen. Disse spørsmålene er: «*Har vi fått tak i det vi ønsket å få tak i? Kan vi overføre det vi har funnet, til andre sammenhenger? Kan vi stole på de dataene vi har samlet inn?*». For å kunne besvare disse spørsmålene bør man undersøke kvaliteten og gjennomførelsen av metoden, opp mot kriterier for kvalitative forskningsmetoder (Johannessen et al, 2021, s. 255). Tjora (2021, s. 84) viser også til viktigheten av forskerens transparens rundt forskningen, slik at leseren kan få et innblikk i de valgene som ble gjort, og hvorfor disse ble gjort. De kriteriene som vil bli brukt for å evaluere metoden brukt i denne forskningen er pålitelighet, troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. Videre vil forskningens etiske vurderinger bli drøftet.

### **3.5.1 Pålitelighet**

Pålitelighet knytter seg til forskningens data. Med dette menes det hvilken data som blir brukt, hvordan disse dataene samles inn, og hvordan de blir bearbeidet og analysert (Johannessen et al, 2021, s. 256). Flere av disse faktorene har allerede blitt gjennomgått og presentert tidligere i metodekapittelet. I fagterminologien er pålitelighet også kjent som reliabilitet. Viktigheten med reliabilitet kommer frem ved å vise sammenhengen mellom arbeidet som er gjort av forskeren, og selve rapporteringen. I kvalitativ forskning vil det være vanskelig å gjenskape en forskningsmetode og funn, da både forskeren i seg selv er et instrument, men også fordi forskningen er tungt kontekststøttet. Derfor er det viktig å gi leseren et tydelig bilde av forskningsmetoden og konteksten (Jacobsen, 2022; Johannessen et al, 2021).

I denne forskningen var formålet å skape en større forståelse for hvordan norske arbeidsgivere benytter employer branding for å øke deres arbeidsgiverattraktivitet. Employer branding er fortsatt et relativt ungt forskningsområde, og det har ikke vært gjennomført mange studier i Norge. Av den grunn har det vært viktig å skape en teoretisk bakgrunn og forståelse for både begrepet og analysegrunnlaget, for å kunne skape en oversiktlig representasjon av formålet med forskningen. Ved å benytte lydopptak og transkribering av disse intervjuene har jeg hatt muligheten til å vise til konkrete sitater fra informantene, noe som styrker reliabiliteten ved at leseren får tilgang til den originale empirien og ikke bare forskerens tolkning av den (Tjora, 2021, s. 79). Å presentere sitatene og egen tolkning tydelig i løpende tekst vil kunne øke lesbarheten og reliabiliteten ved at leseren vil få mulighet til å gjøre et dypdykk i empirien.

Det er også viktig å være bevisst på hvilken effekt forskeren selv har på intervjusituasjonen, som Davis et al (2010, i Jacobsen, 2022, s. 252) kaller for intervjuereffekten. Denne effekten omhandler i hvor stor grad intervjuobjektet blir påvirket av den som holder intervjuet, da faktorer som bekledning, kroppsspråk og holdninger kan påvirke intervjusituasjonen. Dette var noe jeg hadde stor bevissthet rundt før og under intervjuene. Selv om intervjuene var webbaserte så kledde jeg meg profesjonelt og var påpasselig med å vise et åpent kroppsspråk. Jeg prøvde å være oppmuntrende i informantens skildring, men også noe styrende i spørsmålsstillingen slik at vi ikke snakket oss for langt utenfor temaet. Jeg har noe erfaring fra intervjusituasjoner i tidligere forskningsarbeid, i tillegg til at jeg jobber med rekruttering og anser meg selv som relativt godt vant i intervjusituasjoner. Dette tror jeg også hjelper meg å bevare roen i slike situasjoner, og jeg hadde ikke den samme nervøsiteten i disse intervjuene som jeg har hatt i tidligere intervjusituasjoner knyttet til forskningsarbeid. Jacobsen (2022, s

252-255) viser også til hvordan konteksteffekten og registrering av data kan påvirke reliabiliteten, noe jeg har skildret tidligere i metodekapittelet.

Tjora (2021) viser til at relasjoner mellom forskeren og informantene kan ha en betydning for forskningens reliabilitet. I denne forskningen finnes det tidligere relasjoner mellom forskeren og noen av informantene. Disse relasjonene er ikke dype, og partene har kun truffet hverandre ved tilfeldighet på bransjespesifikke konferanser og kurs. Dette vil si at det de gjeldende informantene og forskeren kun hadde kjennskap til hverandre. Det opplevdes som at det var en høflig tone gjennom samtlige av intervjuene, uavhengig av hvilken grad av kjennskap som lå til grunn før intervjusituasjonen. Av den grunn vurderes ikke disse bekjentskapene som skadende på forskningens pålitelighet.

### **3.5.2 Troverdighet**

Valg av undersøkelsesopplegg har stor betydning for forskningens troverdighet, eller intern validitet. Troverdigheten er knyttet til om forskningen er til å stole på, dens gyldighet (Thagaard, 2019, s. 19). Forskningsmetoden må være egnet til å belyse den problemstillingen vi har som formål å forske på, for at den skal kunne være valid (Jacobsen, 2022, s. 99). Intern validitet omhandler at resultatene oppfattes som korrekte, at forskerens beskrivelse av virkeligheten er riktig, i tillegg til at sammenhengene er reelle (Jacobsen, 2022, s. 240).

Lincoln & Guba (1985, i Johannessen et al, 2021, s. 256) henviser til to teknikker for å øke sannsynligheten for å oppnå troverdige resultater i forskningen, og disse er vedvarende observasjon og metodetriangulering. Vedvarende observasjon omhandler det å investere god nok tid til å bli godt kjent med feltet du forsker på, slik at en skaper et skille mellom den informasjonen som er relevant eller ikke relevant, i tillegg til å skape tillit. Innhenting av litteratur og teori ble gjort over en lengre tidsperiode, i tillegg til at forskeren er godt kjent med feltet gjennom både studier og arbeidsliv. Dette gjør at forskeren gjennom denne prosessen har blitt godt kjent med forskningsfeltet og øker forskerens mulighet til å skille mellom det som er relevant informasjonen, og den informasjonen som er utenfor forskningens formål. Metodetriangulering omhandler bruk av flere forskjellige metoder under datainnsamlingen. Formålet med dette er at forskeren skal ha muligheten til å ta utgangspunkt i flere settinger for å se sammenhenger (Johannessen et al, 2021, s. 257). I denne forskningen er det intervju som har blitt brukt som forskningsmetode. Noe av grunnen for dette er at

metoder som for eksempel observasjon ikke ble ansett som ideelle for å forske på begrepet. At det bare er gjennomført en type datainnsamling kan betraktes som en metodisk svakhet, men jeg mener noe av denne svakheten blir bekjempet ved at det i forkant av intervjuene ble gjort en grundig observasjon av den offentlige fremstillingen av employer branding til informantenes bedrifter.

### ***3.5.3 Overførbarhet***

Overførbarhet, som også er kjent som ekstern validitet, omhandler hvor relevant tolkninger gjort ved en undersøkelse også kan være i andre sammenhenger (Thagaard, 2019, s. 19). I kvalitative studier vil overførbarhet si noe om hvorvidt vi kan overføre den kunnskapen som er tilegnet i en forskning og kontekst til en annen. Siden kvalitative studier har som formål å undersøke dybden av et fenomen, og ikke bredden, så kan det være vanskelig å gjøre forskningen overførbar. Å etablere grundige beskrivelser, fortolkninger og forklaringer rundt begrepet som forskes på styrker evnen til å kunne relatere forskningens funn til andre kontekster (Johannessen et al, 2021, s. 257-258). For å kunne gjøre forskningen overførbar så har jeg brukt mye tid på å både sette meg inn i de teoretiske rammene ved begrepet, samt prøvd å presentere den grundig i forskningsprosjektet.

Jacobsen (2022, s. 256) viser til at en forsknings overførbarhet ofte er knyttet til i hvilken grad utvalget er representativt for en bredere populasjon. I denne forskningen har jeg tre informanter med samme typen bakgrunn og jobber innenfor det samme fagfeltet. Alle fire informantene er valgt ut etter bransje og kompetanseområde, og man kan av den grunn stille spørsmål til om funnene gjort i denne forskningen også kan gjelde for andre innenfor samme kompetanseområde. Videre kan det argumenteres for at denne forskningen både kan styrke tidligere forskning, samt at det kan være en byggestein for fremtidig forskning innenfor bruken av employer branding som metode og virkemiddel i Norge.

### ***3.5.4 Bekreftbarhet***

Forskningens og metodens bekræftbarhet baserer seg på hvor objektive funnene gjort i forskningen er, og at de ikke er basert på forskerens subjektive holdninger. I kvalitativ forskning hvor det ofte er et lavt antall individer som blir forsket på, og hvor forskeren selv er

et instrument, er det noen tiltak forskeren kan gjøre for å etterstrebe bekreftbarhet (Johannessen et al, 2021, s. 258-259). Disse tiltakene går ut på å redegjøre alle avgjørelsene forskeren har gjort underveis i forskningsprosessen, samt være selvkritisk til hvordan tidligere erfaringer, kunnskaper og fordommer kan påvirke forskningen. Slik jeg tidligere har beskrevet så hadde jeg en grunnleggende forståelse for employer branding i oppstarten av denne forskningen. Denne forståelse har jeg tilnærmet meg gjennom studiets løp, samt at jeg i startfasen av forskningsprosjektet startet i en jobb hvor employer branding ble et av mine fokusområder. Jeg har vært til stede på flere employer branding-seminarer og kurs, hvor foredragsholderne har fortalt om sine erfaringer. På to av disse sammenkomstene var det to av informantene som fortalte om sine erfaringer rundt det å jobbe med employer branding i sine bedrifter, noe som gjorde at jeg hadde kjennskap til deres fremgangsmåter før forskningen begynte. Dette kan på den ene side diskuteres om svekker bekreftbarheten ved at jeg allerede hadde gjort meg opp noen tanker og formeninger om hvordan prosessen med employer branding ser ut i deres virksomhet, samt hvordan de mente at prosessen kan overføres til andre virksomheter. Dette kan til en viss grad ha påvirket fortolkningen og min tilnærming til forskningsprosjektet. På den andre siden var jeg veldig bevisst på dette før jeg startet datainnsamlingen, og jeg opplevde at jeg fikk tilgang på ny og utviklet informasjon fra dem. I tillegg kan det diskuteres for at studiens bekreftbarhet kommer frem ved at flere av funnene som har kommet frem i datainnsamlingen bekrefter tidligere teorier og litteratur.

## 4. Resultater

I dette kapittelet vil jeg presentere forskningens empiriske resultat. Med bruk av kvalitative intervju har jeg samlet forskningens datagrunnlag, som videre har blitt analysert og tolket. Resultatet fra dette arbeidet blir lagt til grunne for videre presentasjon av funn, samt en senere diskusjon rundt problemstillingen: «Hvordan benytter norske arbeidsgivere employer branding for å øke deres arbeidsgiverattraktivitet?». Det er flere punkter som alle informantene har nevnt gjennom intervjuprosessen som de mener er viktig å ha med i arbeidet med employer branding for en virksomhet. Disse punktene har jeg summert innenfor kategoriene kartlegging og forankring, medarbeiderløftet, markedsføring og kommunikasjon, og prosessen.

### 4.1 Employer branding i Norge

Datainnsamlingen viser til en stor endring hos mange arbeidsgivere de siste årene. Tidligere har employer branding vært synonymt med rekruttering, og det å være til stede på karrieredager. Nå er det flere som ser viktigheten med å jobbe med en kontinuerlig markedsføring av virksomheten som en arbeidsgiver, og ikke bare ut mot kundene. Nå er det flere virksomheter som setter av større deler av budsjettene sine for å jobbe med employer branding, og man ansetter ressurser som utelukkende skal jobbe med employer branding. På spørsmål om hvordan employer branding så ut i de respektive bedriftene til informantene da de startet med arbeidet, så var deres svar slik:

Informant 1: *«Vi hadde ikke noe budsjett og vi hadde ikke noen klar og tydelig plan rundt arbeidet. (...) Vi var på karrieredager, men vi gjorde ikke noe mer utover det. Vi hadde ingen kampanjer, presse eller noe større utover det.»*

Informant 2: *«Det var slik det var hos mange tror jeg, det handlet for det meste om karrieredager. Ja, om noen snakket om employer branding så snakket de om det å være på karrieredager, og det å jobbe med studenter på en måte. Det var det. Så er det klart at vi gjorde sikkert mye som var employer branding-aktig og som påvirket employer brandet, men slik så det ut.»*

Dette er til motsetning av hvordan det er i de samme bedriftene i dag. Både informant 1 og informant 2 jobber intensivt med employer branding i deres bedrift, og har med tiden jobbet

for å forankre viktigheten av dette arbeidet opp i konsernledelsen. Det informant 2 sier her er at man gjerne jobbet med arbeidsoppgaver som man i dag ser på som en oppgave under employer branding, men man var ikke bevisst på hvilken effekt disse arbeidsoppgavene kunne gi. Employer branding er et begrep som har vært noe kjent i verden siden midten av 90-tallet, men som de siste årene også har blitt etablert som et kjent begrep i Norge. Informantene ser en klar økning i employer branding-aktiviteter rundt om det norske arbeidsmarkedet. Informant 3 ble direkte ansatt inn i stillingen som ansvarlig for employer branding og rekruttering, da vedkommens bedrift innså viktigheten med et sterkt employer brand. Informant 4, som jobber i et mediebyrå, viser til at det i de siste 4 årene har blitt en større etterspørsel på employer branding-kompetanse.

Informant 4: *«Jeg har jobbet med stillingsannonsering og employer branding de siste 3-4 årene (...) Jeg har hele tiden jobbet med merkevare, men det er liksom de siste 4 årene at det har vært fokus på det med arbeidsgiverkommunikasjon.»*

#### **4.1.1 Arbeidsmarkedet i dag – konkurranse om talentene**

Informantenes opplevelse av dagens arbeidsmarked i Norge er at det er kamp om talentene. Under koronapandemien var det mange som måtte permittere og si opp sine ansatte, og da var det mange som opplevde at det ikke var tilgang til å rekruttere lik type arbeidskraft igjen da rekrutteringsbehovet økte. Under og etter pandemien var det flere som omskolerte seg, eller fant arbeid i andre bransjer enn de var i tidligere. Arbeidsledigheten har også blitt mye lavere enn den var før pandemien, som igjen har gjort det vanskeligere for bedrifter å øke sin arbeidsstyrke.

Informant 4 beskriver denne endringen slik:

*«I løpet av 2021 fikk vi mange tilbakemeldinger på at det var veldig vanskelig å rekruttere kvalifiserte og riktige folk. Så det var noe som skjedde under pandemien, som all analyse og statistikk viser, at en gikk fra et arbeidsgivermarked til et arbeidstakers marked.»*

I tillegg skjedde det en endring i folks forventninger til arbeidsgiveren, og opplevelsen av å sitte på hjemmekontor var forskjellig for mange. Noen opplevde hjemmekontor som et vonde, mens andre var fornøyde med fleksibiliteten det ga i hverdagen. De fleste arbeidstakerne



rundt omkring ble nok enda mer vant med å jobbe digitalt, og opplevde kanskje at en slik omveltning ikke var like negativt som tidligere tenkt.

Informant 2: *«Vi har hatt to trange år, eller det har vært veldig kamp om talentene. Det har vi merket allerede etter covid, og vi hadde en «catch up- effekt» etter å ha hatt rekrutteringsstopp i covid, så skulle vi plutselig rekruttere mange. Samtidig begynte det å bli vanskelig å få tak i folk, det var nok litt overraskende fordi det er en del som har byttet jobber under covid, men det var jo mye som skjedde. Folk hadde fått andre forventninger, folk satt løsere i stolen, samtidig som det var høy sysselsetting og lav arbeidsledighet.»*

Det har også skjedd en endring av hvilke kanaler man må benytte for å nå målgruppen. Før var det slik at en ofte stilte opp og var fysisk til stede, men nå kan man nå målgruppen gjennom kanaler som sosiale medier.

Informant 2: *«Det var slik at om en skulle nå folk så var det på messer, karrieredager eller i avisa, men nå er det sosiale medier som er greia. Og det har vi også, vi har vært mer på sosiale medier.»*

Dette viser at arbeidsgivere må tilpasse seg måten en velger å kommunisere til arbeidsmarkedet, samt i hvilke kanaler denne kommunikasjonen bør finne sted. De siste årene har også en ny generasjon med arbeidstakere kommet inn i arbeidsstyrken, som videre vil sette sitt preg på hvordan arbeidshverdagen vil se ut.

#### **4.2. Kartlegging og forankring**

Samtlige av informantene har vist til viktigheten av det å gjøre en kartlegging før man starter med arbeidet rundt virksomhetens employer branding. De mener at denne kartleggingen både bør omhandle hvordan virksomhetens egne ansatte opplever arbeidshverdagen og deres opplevelse av trivsel, i tillegg til en ekstern kartlegging av bedriften. Flere av informantene bruker eksterne analyser og målinger for å få en forståelse av hva potensielle arbeidstakere er ute etter, og hvordan deres virksomhet måler seg med andre. Så fremmer de også viktigheten med at det som blir fremmet som korrekt innsikt også er sant blant de ansatte. Informantene har valgt noe forskjellige fremgangsmåter for denne kartleggingen, men med flere av de samme fellestrekkene.

Informant 1 beskriver arbeidet i deres kartleggingsprosess slik:

*«Det første vi gjorde var å se på retningen vi var på vei. Vi så på egen strategiplan, de forretningsmessige målene og hvor vi var på vei. Så så vi på alt vi hadde av innsiktsanalyse og data, og hvordan vi hadde scoret over tid (...). Så satte vi oss ned og hadde en workshop med flere av våre ansatte, vi valgte ut en del ansatte fra alle mulige områder og de var ganske mange. Vi tok dem inn, de deltok i workshops og vi kartla hva som var viktig for dem gjennom åpne spørsmål, og hva de anser som attraktivt med virksomheten. Det som tiltrakk dem og hvorfor de blir værende. Så gjentok vi dette flere ganger og sjekket opp dette med undersøkelser som gikk ut til alle om hva som er viktigst og hva virksomheten kunne være mest stolt av. Så den troverdigheten og tryggheten rundt de tingene de ansatte ser og anerkjenner og finner ut at hva vi burde gå ut med. (...) Det var nok det viktigste, å få med oss alle de ansatte. (...) Så var det forankringen opp i konsernledelsen.»*

Her beskriver informanten en prosess hvor også bedriftens strategi er inkludert i oppstarten av employer branding-arbeidet. Her benyttet de seg av eksterne målinger og innsiktsanalyser, før de så inkluderte sine medarbeidere i kartleggingsfasen. Dette gjorde de flere ganger gjennom både kvalitative og kvantitative metoder. Videre koblet de denne interne innsikten opp mot den eksterne innsikten, noe de mener forsterker deres troverdighet. Her mener informanten at det er viktig å involvere og engasjere medarbeiderne, samt forankre denne informasjonen i konsernledelsen. Informant 1, i likhet med flere av de andre informantene, fremhever viktigheten av å forankre arbeidet rundt employer branding i ledelsen. Informant 1 mener selv at hen ikke gjorde en god nok jobb med å forankre sine planer og ideer til ledelsen, som gjorde at flere av de gode ideene ikke ble noe av.

Informant 1 beskriver det slik:

*«Jeg kartla og planla mye som jeg tok opp i ledelsen, men jeg gjorde det på en litt feil måte og det ble ikke noe ut av. Jeg gjorde ikke godt nok innsalg, forankring eller beviselig return of invest til at ledelsen skulle kunne gi et klarsignal. Jeg hadde noen store ideer for å skape kjennskap og tilhørighet for virksomheten, jeg selv visste ikke alt min egen virksomhet har vært en del av, men vi la det ikke frem på en måte som gjorde at ledelsen så det som profitabelt.»*

Informant 3 beskriver en ganske lik prosess som informant 1 under deres kartleggingsfase, hvor det hele startet med å skape en forståelse for bedriftens strategiske plan. Informant 3 ble ansatt inn i en stilling hvor hovedansvaret var employer branding, og man kan tenke seg at mye av employer branding-arbeidet var forankret i ledelsen fra start. Fremdeles trekker informanten frem viktigheten med det å få lederne med på arbeidet med employer branding.

Videre forteller informant 3 hvordan hen mener at kartleggingsfasen bør starte:

*«Du må gjøre både kvalitativt og kvantitativt undersøkelser, det er viktig. Du må snakke med konsernledelsen, du må få inn det som skjer fremover. Hva er fremtidsutsikten? Hvilken vei går vi fremover? Hvilke behov har vi for rekrutteringssiden?»*

Ifølge informant 3 så bør en starte med å se på den eksterne innsikten:

*«Så må du se eksternt, hva er det de eksterne dataene sier? Og universum har jo veldig mye data og har mye om hva alle andre synes er viktig, og hva de synes er gøy. Så basert på toppdriverne fra universum – hva er det som de synes er viktigst?»*

Det er flere av informantene som trekker frem Universum som en kilde til ekstern innsikt. Disse eksterne dataene vil ifølge informant 3 gi et grunnlag for den kvantitative undersøkelsen man bør gjøre internt:

*Informant 3: «Når det kommer til kvantitativ undersøkelse så er det egentlig bare to spørsmål som er veldig kort, og det er to spørsmål som er viktig. Den ene er «hva er viktigst for deg i din karriere og fremtid i organisasjonen?», og da brukte vi universum sine drivere. Og da kan en velge i en liste på topp fem om hva de synes er viktigst. Og så på spørsmål nummer 2, så kommer vi tilbake til de fem de valgte, på feks driveren «utvikling i vår organisasjon» så spurte vi «hvor fornøyd er du/hvor gode er vi på utvikling i vår organisasjon?», og så skal du skalere fra en til fem. Så da får du vite to ting. Du får vite hva som er viktig for folk, og hvor gode vi er på det. Og når du da sammenligner det med hva eksterne sier, så begynner du å få frem et par punkter som skiller seg ut»*

Her ser vi at informant 3 benytter seg av mye tilgjengelig data, og setter det i en prosess for å kunne kartlegge hvordan medarbeiderne oppfatter organisasjonen, i lys av de driverne som blir ansett som viktigst i eksterne analyser. På en slik måte genererer informantene innsikt som

kan brukes i et videre employer branding-arbeid. Videre benytter informant 3 seg av kvalitative undersøkelser for å få en dypere forståelse av den kvantitative datainnsamlingen, samt for å fange opp medarbeidernes historier:

*Informant 3: «Så må du også kjøre interne kvalitative undersøkelser som måler hva folkene, altså alle medarbeiderne tenker. Du må gjøre intervjuer hvor du setter deg ned med de som er i den viktigste målgruppen. Om det er IT-utviklere eller fagfolk, så må du sette deg ned med dem og ha workshops eller fokusgrupper med dem, og virkelig grave ned i grøten om hvorfor de trives på jobb og få de til å fortelle historier.»*

Denne beskrivelsen har mange likhetstrekk til hvordan informant 1 beskriver sin kartleggingsprosess ved at en gjennomfører både kvalitative og kvantitative undersøkelser internt, samt at en benytter seg av eksterne innsiktsdata. Informant 3 var mer beskrivende i hvordan denne kartleggingen ble gjort, men de begge trekker frem punkter som de mener er viktige å finne ut av. Disse fellestrekkene er punkter slik som viktigheten med å kartlegge virksomhetens strategiske plan, hvordan deres virksomheter oppleves eksternt, hvordan deres medarbeidere opplever virksomheten, og hva som skal til for at deres medarbeidere skal fortsette å trives og bli værende i virksomheten. Det kan virke til at informant 3 hadde en større bevissthet rundt de forskjellige yrkesgruppene som målgrupper enn det informant 1 hadde, men de begge gjennomførte intervjuer med mennesker fra hele deres organisasjon.

Bedriften til informant 2 gjorde også en lignende kartlegging som informant 1 og 3 da de gjennomførte deres kartlegging, men dette arbeidet ble gjort i samarbeid med masterstudenter som hadde fått i oppgave å utarbeide et medarbeiderløfte. Denne kartleggingen ble gjort for flere år siden, men de fortsetter å danne seg innsikt gjennom tilbakemeldinger fra rekrutteringsløp, onboarding og medarbeiderundersøkelser.

Informant 2 beskriver det slik:

*«Vi gjorde noen sånne runder (interne og eksterne undersøkelser) da vi utarbeidet medarbeiderløftene, så er jo det noen år siden, men vi får jo innsikt hele tiden under rekrutteringsundersøkelser, nyansattundersøkelser, medarbeiderundersøkelser og feedback i nyansattløp osv. Så den vurderingen gjør man jo, hvor mye skal vi gå inn og bruke tid på en mer omfattende runde? (...) Det at vi på HR er veldig tett på organisasjonen gir også litt innsikt, men det kommer veldig an på altså, tror jeg. Hvor*

*nødvendig det er og om man har en følelse på at en forstår hvordan det er eller ikke er. Så jeg tror for vår del så handler det om summen fra all innsikten som er med på å hjelpe oss på vei. Så om vi er usikre, så kan det være nødvendig at vi gjør en grundigere kartlegging. Om det er en spørreundersøkelse eller om det er intervjuer med enkelte, for å få mer innsikt.»*

Informanten viser her til hvordan de prøver å skape en kontinuerlig innsikt, samtidig som at hen stiller spørsmål til hvor ofte man egentlig trenger å gjennomføre slike kartleggingsprosesser. Slik informantene beskriver prosessene så er de relativt omfattende og tidkrevende. Det kan også tenkes at slik innsikt kan være representativt over en lengre periode, hvor også innsikt fra omgående prosesser kan bidra til å oppdatere og supplere forståelsen av det interne miljøet og de eksterne oppfatningene av virksomheten.

Informant 1 støtter dette utsagnet med å ha en kjennskap til sine medarbeidere, samt viktigheten av det å tilrettelegge for at medarbeiderne har gode arbeidshverdager, og hvordan dette videre kan brukes for å attrahere nye arbeidstakere:

*Informant 1: «Man må føle på egne ansatte, hva som er viktig for dem, hva man hele tiden kan tilrettelegge for at de skal føle den gode tilhørigheten og den gode følelsen ved å ha en arbeidsglede og lykkes i jobben sin. Man må føle på hva som kreves internt for så å tenke ut hva som kan tiltrekke de eksterne»*

Bedriftene til informant 1 og 2 har jobbet med employer branding i flere år enn informant 3, og startet sitt arbeid med en større kartleggingsprosess. Etter det store arbeidet bruker de andre metoder for å skape en kontinuerlig forståelse for hvordan sine medarbeidere har det. Informant 3 har akkurat avsluttet sin kartleggingsfase og har nå startet med å sette disse funnene i prosess for å øke bedriftens arbeidsgiverattraktivitet gjennom employer branding. Av den grunn har vi ingen innsikt i hvordan bedriften til informant 3 vil jobbe med å opprettholde og aktualisere sin innsikt.

Informant 4 støtter viktigheten med å kontinuerlig danne seg en forståelse for hvordan medarbeiderne har det, og hvordan de opplever bedriften. Informant 4 mener at denne innsikten gir deg muligheten til å bedre det interne aspektet med employer branding:

*Informant 4: «En må rydde i eget hus før en bruker penger på ekstern EB-kommunikasjon, for du blir ikke sterkere enn ditt svakeste ledd. (...) Om ikke*

*medarbeiderne har god støtte i lederne eller føler at de ikke får utviklet seg, så blir de misfornøyde. Så det å ha en god medarbeiderindeks på plass og en analyse du kjører en eller to ganger i året er viktig for å forstå om en har engasjerte og motiverte medarbeidere.»*

### **4.3 EVP/medarbeiderløfte med tverrfaglig samarbeid**

Det er på bakgrunn av innsikten man tilnærmer seg i kartleggingsfasen man kan begynne å skape et medarbeiderløfte, og tilrettelegge kommunikasjonen og markedsføringen av bedriften. Det er på bakgrunn av innsikten man danner under kartleggingen at man finner ut hva som er viktig og korrekt å både kunne love sine ansatte, men også hva man burde forbedre og jobbe med videre.

Informant 4 hadde klare formeninger rundt hvilke kriterier som var viktige for utviklingen av et medarbeiderløfte:

*Informant 4: «Når vi jobber med employer branding-strategi så utarbeider vi også en slik EVP som vi kaller det. Og så mener jeg at man ikke skal gå inn i den internkultur-fellen, og ikke kobler EVP'en opp mot merkevareløftet. Det mener jeg har noe å si spesielt på det eksterne markedet, for hva som driver attraktivitet internt kan godt være noe annet enn det som driver attraktivitet eksternt. (...) Det du gjør internt har nok en annen effekt, men i den grad vi jobber eksternt mener jeg at EVP'en må gjenspeile mer merkevareorienterte løfter enn interne ting som kan handle mer om kultur. For kultur driver ikke arbeidsgiverattraktivitet i et eksternt marked, om en ikke kjenner til bedriften din veldig godt. Og det er det jeg mener mange bommer på, fordi en ikke har satt seg inn i hvordan det eksterne markedet ser på bedriften fra utsiden. (...) For det er lett å utvikle en EVP som fungerer veldig godt internt, men som ikke gjør en forskjell eksternt. Det blir ikke en negativ effekt eksternt, men det gjør ikke at de endrer sin oppfatning av deg som attraktiv arbeidsgiver.»*

Informant 4 påpeker i dette sitatet viktigheten av å ikke falle i «internkultur-fellen», som hen kaller det. Det kan virke til at alle informantene har hatt en forståelse av viktigheten ved det å utnytte ekstern innsikt for å skape en endring i oppfattelsen til eksterne, og de alle mener det er viktig at det eksterne budskapet også er sant for de interne. Det kan virker til at informant 3

også har hatt fokus på ekstern innsikt, og beskriver employer branding og medarbeiderløftet slik:

*Informant 3: «Vi definerer employer branding egentlig som andre siden av mynten til merkevare. Alle bedrifter har jo et employer brand, selv om de ikke er klar over det. Employer brand er noe en enten kan skape selv, eller overlate defineringen til publikum. Akkurat som merkevaren og kundeløfte. Det vi begynte med var at dette kundeløftet må overføres til employer branding, også må vi si noe annet som skal bli medarbeiderløftet vårt. Hvordan ønsker vi å bli oppfattet?»*

På spørsmål om hva informantene mener er viktig å inkludere i et medarbeiderløfte så er de enige om at man må utforme medarbeiderløftet på aspekter i virksomheten som de interne opplever som sanne. Medarbeiderløftet skal bygges på identiteten, virksomhetens strategi og samtidig være interessant for eksterne. Flere av informantene er inne på at man ikke skal finne på et medarbeiderløfte, men utforme et løfte basert på virksomhetens kultur, verdier og strategi.

*Informant 1: «Vi har ikke funnet på, vi har funnet det frem. (...) Man må se på hva virksomheten har gjort, se hva de har levert på, se hva de på de siste årene har blitt kjent for, hva skal virksomheten levere på de neste 5, 10, 20 årene fremover? (...) Få med deg organisasjonen, og da igjen ikke finn på noe, ikke la ledelsen, HR, kommunikasjon finne ut hva vi skal være. Du må søke, ha dataen, ha bakgrunns materialet og så må du få med deg organisasjonen til å identifisere de viktigste elementene som du får troverdighet rundt, ellers så blir det ikke troverdig. Det opplever jeg som det aller viktigste.»*

Informant 1 opplevde at det var flere aspekter i det globale medarbeiderløftet som også var sant for den norske delen av organisasjonen, så her kunne hen bruke aspekter inn i det nye medarbeiderløftet som igjen skapte en opplevd troverdighet. Informanten legger også veldig trykk på at man må inkludere organisasjonen, ikke at det er noen få som skal definere et medarbeiderløfte for alle. Her fokuserer informanten også på at medarbeiderløftet skal være troverdig i lang tid, og ikke bare her og nå.

Informant 3 er enig i at det som blir formidlet i medarbeiderløftet skal være troverdig, og sant. Dette forsterker også informant 4, som også mener at man i medarbeiderløftet skal fremheve det som er unikt for den enkelte bedriften.

Informant 4: «*Det må være sant det du kommuniserer eksternt, og de ansatte internt må kjenne seg igjen i det. De aller fleste bedrifter har noe som er litt unikt for de som det går an å snakke om og som er attraktivt for noen kandidater.*»

Informant 3 mener også at man bør tørre å stille krav til sine ansatte, og eksterne som søker seg jobb i virksomheten. Det er ikke bare slik at man skal fortelle om de positive sidene av virksomheten, men også om utfordringene. Informanten mener at om man stiller krav til medarbeiderne i dette løftet så vil man også kunne rekruttere de rette kandidatene, de som forstår hva det innebærer å jobbe hos denne arbeidsgiveren.

Informant 3: *Det er veldig viktig at en lager noe som er sant, men det må også ha en aspirasjon i seg. Du vil jo ikke si at hos oss har vi kjempeutfordringer på det feltet. Men du må være ærlig i historiefortellingen i det at du får det til å virke interessant for noen, men kanskje ikke for andre. (...) Det er viktig å få frem i et medarbeiderløfte de forventningene du stiller til de ansatte også. Det skal ikke bare være salg. (...) Det er veldig viktig å få frem både den ene og den andre siden. Vi skal snakke om at det er mye spennende og kult som skjer, men vi forventer at du også synes det er gøy. (...) For vi kan ikke bare snakke om de glansbildene. Du må fortelle sannheten, og du må tørre å få noen til å tenke at dette er ikke noe for meg. Det er veldig viktig altså, akkurat den delen der.»*

Informant 2 mener at en ikke alltid bør henge seg opp i at virksomheten skal ha et fast medarbeiderløfte en skal følge, men at en heller fokuserer på budskapet man ønsker at mottakeren skal sitte igjen med.

Informant 2: «*Når vi nå er inne på medarbeiderløfte så har jeg blandete tanker om det. Jeg er i den filosofien at vi kan kalle det hva vi vil, men det som er viktig er å ha noen tema som en bruker i markedsføringen sin. Så jeg tror fort man kan overkomplisere det med medarbeiderløfter og bruke fryktelig mye tid på det (...). Men det å låse seg til noen slike medarbeiderløfter er ikke sikkert at er viktig. Det viktigste er at du er bevisst på det etterlatte inntrykket som du vil at mottakerne skal sitte igjen med. Og kanskje kan det også tidvis være fint å bytte litt på fokuset innenfor det. (...) Mottakerne endrer seg også, og hva de er opptatt av.*»



Informanten opplever at man ved å benytte seg av medarbeiderløfter ofte kan låse seg til ett budskap, og informanten tenker at man heller kan dra nytte av å være fleksibel med det budskapet man ønsker å formidle.

*Informant 2: «Det er noe med å være bevisst på et etterlatt inntrykk og at det selvfølgelig er forankret i hva virksomheten er og hvordan det er å jobbe hos oss, det må jo være sant. Det er mye som er sant, i hvert fall i en stor virksomhet, så en kan være litt taktisk også. Men en må ha en plan og en strategi, og en tro til det i alt en gjør, slik at det blir gjengangeren, det er det inntrykket folk sitter igjen med.»*

Her mener informanten at man ikke trenger å være for satt i de rammene som et medarbeiderløfte kan sette, at man heller kan velge selv hvordan man ønsker at et medarbeiderløfte kan se ut. Informanten mener at det viktigste er at man kommer frem til et bestemt budskap som er troverdig og som blir en gjenganger i kommunikasjonen, som også kan bli benyttet på flere måter enn hva medarbeiderløftet kan.

*Informant 2: «Jeg tror vi kan utfordre den EVP-biten, jeg tror kanskje noen kan synes at det er komplisert. Og jeg synes også det har vært komplisert. Jeg har ikke helt blitt venn med EVP, men det kan absolutt ha en verdi, og jeg tror noen klarer å utnytte det. EVP kan også være mye forskjellig, det kan være en statement, eller slik vi har – flere setninger, det er et løfte på hva en får. (...) Men jeg tror fortsatt de må spisse det og trekke inn hvilke budskap som er viktig for 2023.»*

Informant 3 er også enig i at en fort kan komplisere prosessen rundt å lage et medarbeiderløfte. Dette gjelder særlig i virksomheter med flere forskjellige yrkesgrupper, siden medarbeiderløftet gjerne skal omfavne og være troverdig for hele organisasjonen.

*Informant 3: «En tabbe jeg gjorde var å overkomplisere i starten. Vi tenkte at vi skulle lage medarbeiderløfter mot hver enkel yrkesgruppe. Og det ble for vanskelig å forankre internt, for alle er uenige. Å få noe gjennom så må man forenkle det slik at den personen som sitter i publikum skal forstå det og stille seg bak det så må du gjøre det relevant for de, og du må forenkle det til så stor grad at de ikke kan være uenige. Det er det største læringspunktet jeg fikk (...) Vi valgte å gå for medarbeiderløftet vårt for det var alle enige i. For en yrkesgruppe så kan det bety en ting, og for en annen gruppe kan det være noe annet. Og det var mye enklere å selge gjennom (til ledelsen og medarbeiderne).»*

Informantene er også enige om at et tverrfaglig samarbeid bør finne sted. Ofte er det slik at ansvaret om employer branding ligger hos HR-avdelingen, men informantene mener at en også burde ha kunnskap om både kommunikasjon og markedsføring for å kunne skape en god employer branding, og videre øke arbeidsgiverattraktiviteten.

Informant 3: *«For employer branding er en blanding mellom tre ting, det er HR, det er kommunikasjon og det er markedsføring. Og i sentrum av de tre finner du employer branding.»*

Informant 1: *Det er veldig mange organisasjoner hvor du hører at det har vært en drakamp mellom kommunikasjon og HR på Employer Branding – hvem skal eie dette. Om det først får et engasjement i ledelsen så kan det bli en drakamp i ledelsen også om hvem som skal eie dette, det er liksom kult å være med på. Det må ikke være en drakamp, det skal være et samarbeid. Så en må involvere og engasjere og stå sammen om Employer Branding – utrolig viktig.»*

Dette er også noe informant 4 opplever i sine møter med andre virksomheter:

*«Jeg opplever at fordi vi som jobber med EB ofte snakker med HR-folk så er liksom utfordringen at HR-folk skal jo ikke og kan jo ikke være eksperter på kommunikasjon og media/markedsføring. HR er gode på rekruttering, onboarding/ofboarding. Så jeg opplever veldig fort at utfordringen ofte ligger i kompetansen på den andre siden av bordet, hvor man må bygge en bro mellom marked og HR, det er først da en kan lykkes i Employer branding.»*

#### **4.4 Markedsføring og kommunikasjon**

Etter at man har bestemt seg for hva man kan kommunisere gjennom medarbeiderløftet så må dette produseres, og man må finne ut hvordan dette skal kommuniseres og markedsføres ut til markedet. Når man begynner å kommunisere medarbeiderløftet sitt så er det mange som kan tenke at de bare snakker til aktive arbeidssøkere, og det mener ikke informant 4 er korrekt. Av den grunn mener informanten at kommunikasjonen bør være i tråd med det organisasjonen formidler i andre sammenhenger og kanaler, men med et fokus på å fremme selskapet som en attraktiv arbeidsgiver.

Informant 4: *«Et selskap sine kunder er jo fort også de fremtidige arbeidstakerne. Så det er jo brukene der ute, det er de samme du snakker til. Men i en sammenheng selger du et produkt eller en tjeneste, og i en annen sammenheng så skal du selge deg som en attraktiv arbeidsgiver. Men det er jo de samme menneskene der ute som opplever deg som en merkevare, og som opplever deg som en arbeidsgiver. (...) Nøkkelen i employer branding i det eksterne markedet er at flere skal oppleve deg som mer attraktiv arbeidsgiver i dag enn det de gjorde i går. Det er jo det som er hensikten med slike kampanjer. Det er å påvirke en oppfattelse og holdning av deg som selskap.»*

I likhet med flere av de andre informantene så fokuserer informant 3 på hvordan man skal greie å påvirke mottakerne til å tenke på virksomheten som en arbeidsgiver, og ikke bare som en leverandør. Samtlige av informantene jobber i relativt store virksomheter som er kjente for sine produkter eller tjenester, så det vil da være enda viktigere å markedsføre seg og kommunisere på en måte som gjør at eksterne husker dem som arbeidsgiver.

Informant 3: *«Vi er et stort selskap, så vi har jo veldig mange forskjellige yrkesgrupper. Vi er en veldig kjent merkevare, alle kjenner oss og har et forhold til oss, men det er veldig få som har en oppfatning om hvordan det egentlig er å jobbe her. Og i det gapet har vi et mulighetsrom til å korrigere litt. (...) vi merker at det er en ufortalt historie der.»*

Dette er også noe informant 2 kjenner seg igjen i:

*«Kjennskapen til oss som merkenavn har økt mye, og er veldig høy. Så når vi for eksempel har universummålinger som blir en ekstern bench mark. Så ser vi, du kjenner kanskje til markedsføringstrakten? Øverst på kjennskap er vi på x (veldig høy) prosent, så alle vet og har hørt om oss, men det er lenger ned i trakten til det å søke og ha oss som drømmearbeidsgiver så er det ikke like høyt. Og det er det som er vårt mål de siste årene, å få opp kjennskapen og kunnskapen lengre ned i trakten for å faktisk forstå mulighetsrommet hos oss. Hva kan du jobbe med? Hvorfor er det spennende å jobbe hos oss? Hvordan er vi som arbeidsgiver?»*

Dette synspunktet støtter også de andre informantene, og fokuserer på at man skal kommunisere det som gjør at virksomheten skiller seg ut i mengden. Informantene fremmer videre at det er viktig å inkludere medarbeiderne i kommunikasjonen, både i form av at de

også vil være mottakere av budskapet, men også som en troverdig måte å formidle budskapet på.

Informant 1: *«Employer branding har hele tiden handlet om hvordan kommunisere, markedsføre og synliggjøre de mulighetene som finnes (i en virksomhet). Det er jo markedsføring i et menneskelig perspektiv.»*

Informant 2: *«Jeg tenker jo at det bare er ganske avgjørende for å få økt sin arbeidsgiverattraktivitet at en jobber med markedsføringen av seg selv. Det er jo det det handler om. Det handler om å være god på å markedsføre både internt og eksternt hvorfor en er en god arbeidsplass og hvorfor en er bedre, annerledes eller mer spennende arbeidsplass enn andre. Hva som er unikt.»*

Informant 3: *«Vi bruker interne for å fortelle historiene og bruke mennesker og ansatte i våre egne bilder og filmer slik at folk kjenner de igjen. Det er en stolthet som bygges da om du forteller en historie om et sted du jobber som du også kjenner igjen. Sånn internaktivering handler veldig mye om å fortelle historiene tilbake til de som fortalte de.»*

Dette utsagnet til informant 3 forsterker informant 2:

Informant 2: *«Det vi har erfart er kanskje det som er trenden også, det er ikke veldig overraskende, men det fungerer best med ekte folk. Så nå kjører vi kampanjer, vi har lagd filmer med folkene våre og har gode teasere som fungerer mye bedre. Og det ser vi på resultatene. Jeg tror det med storytelling og bruke egne ansatte, det som er genuint og ekte, det trigger folk. Så det har vi erfart og de gangene vi gjør det så fungerer det bra»*

Informant 3 har fordelt kommunikasjonen deres inn i tre nivåer, ut fra hvor godt kjent målgruppen er med virksomheten og ut ifra de forskjellige målgruppene de har kartlagt. På en slik måte tilpasser de kommunikasjonen for å kunne snakke både overordnet til et publikum, men også spesifikt til dem de ønsker å rekruttere.

Informant 3: *«Vi utviklet et budskapssystem om hvordan vi skal fortelle disse historiene på tre forskjellige nivåer. Det ene er dette å vekke nysgjerrighet og generell interesse, og dette kan gjøres gjennom å lage kampanjer. (...) Da kan vi lage kampanjer som forteller om medarbeiderløftet, ikke noe mer enn det. (...) Om en går*

*over på nivå to som er praktisk ned på en av målgruppene så kan vi se driverne for en yrkesgruppe og så snakke spesifikt til de. Vi kan snakke om driverne til en yrkesgruppe i konteksten av medarbeiderløftet på sosiale medier. Og da når du klikker på linken i den storyen så kommer du inn på våre nye karrieresider hvor du finner mer artikler, bilder og film om oss, og du kan klikke deg inn på spesifikke stillingsannonser. (...) På nivå tre så finner du det du sier til personen når du har de inne på intervju. Det er helt ned på konkrete stillingsannonser, intervjuguiden, hva snakker du om, hva sier du og hva legger du vekt på når du skal selge inn selskapet?»*

Dette systemet har likhetstrekk med det informant 2 har beskrevet tidligere, at man tilpasser kommunikasjonen ut ifra hvor kjent virksomheten er for mottakeren, samt ut ifra hvor man treffer mottakeren. Informant 1 beskriver en lik markedsføring, dog noe vagere.

*Informant 1: «Vi må finne hver målgruppes tiltreknings og barrierer, og så må vi fokusere på hva vi kan gjøre noe ut av i employer branding strategien. Så må vi identifisere kanaler og hvordan budskapet skal vinkles, av hvem og hvordan mottakeren opplever det fra de enkelte kanalene og de som informerer. (...) Jeg tenker at i våre kampanjer så kommuniserer vi mye av det som står i medarbeiderløftet, det blir gjentatt. (...) Vi tar elementer av det inn i våre stillingsannonser, inn i våre uttalte saker i medier og ut i kampanjer, så klipper vi ut deler av det samme medarbeiderløftet – det henger sammen.»*

Overordnet virker det som at informantene er enige om at man må kommunisere et overordnet budskap rundt hva som gjør at arbeidsgiveren skiller seg ut, som gjerne er oppsummert i et medarbeiderløfte. Videre må en tilpasse dette budskapet ut ifra hvem mottakeren er, og hvor god kjennskap de har til virksomheten.

#### **4.5 Prosessen**

Disse tre stegene; kartlegging, utarbeidelse av medarbeiderløfte og hvordan dette skal markedsføres, er hvordan informantene beskriver employer branding som en prosess. En gjenganger er også at det som skal kommuniseres skal være sant, noe som forutsetter at en gjerne må jobbe med interne forhold i forkant, slik at en kan kommunisere de driverne som også er viktig for eksterne.

Informant 4 beskriver employer branding som prosess slik:

*«Det handler om å rydde i eget hus først, så handler det om innsikt, så handler det om formulering av budskap, så handler det om implementering av plan. Så jeg mener at det å lage en prosess er veldig enkelt, men det å gjennomføre den – det er vanskelig. (...) Når du har gjennomført innsiktsanalysen og du har utviklet budskapet, og du har bilde og videomateriell tilgjengelig nok til at du kan jobbe i eksterne kanaler og ha på karrieresiden din, så handler det bare om å lage en årsplan med hva du skal fornye på karrieresiden underveis i året. Hvem du kan intervju og hvem som skal ut og filme og sette alt i en sammenheng. Karrieresiden blir jo utstillingsvinduet ditt da. Det er der du gjør deg synlig for de som ikke kjenner deg fra innsiden, de som ikke har vært inne i selskapet enda.»*

Her viser informanten til viktigheten av å forbedre de interne forholdene, slik at man kan kommunisere det som er viktig for det eksterne markedet. Informanten mener også at en prosess er enkelt å lage, men at selve gjennomføring av denne prosessen i den enkelte bedriften kan være vanskelig. Informant 3 er enig med informant 4, men påpeker at man bør starte med å sette en prosjektgruppe.

*Informant 3: «Så det aller første du må gjøre er å få på plass en prosjektgruppe og jobbe med innsikt. Den er så viktig, så omfattende og på en måte, den peker retningen på alt videre. Så det er der en må begynne.»*

Ved å sette en prosjektgruppe kan man anta at man også har forankret arbeidet og fått medhold og ressurser for å jobbe med employer branding, slik det tidligere er redegjort for. Denne prosjektgruppen vil kartlegge innsikt, som informanten videre mener vil peke ut en retning for videre arbeid, i likhet med det vi har sett tidligere i dette kapittelet. Informant 2 er også enig i dette, men drar det lengere og sier at employer branding ikke bare kan drives av HR.

*Informant 2: «Jeg tenker at du må starte med å legge en plan. Eller ha en form for strategi, en form for overordnet tanke om hva en skal få til. Så må man også ha taktiske planer på enkelte tiltak. (...) I det strategiarbeidet må en nok prøve å skaffe seg litt oversikt på hvordan staa er internt og hvordan den er eksternt. Hvordan er vi i forhold til andre? Hva er utgangspunktet vårt? For det er da du kan begynne å sette deg noen mål. (...) Så tror jeg det som er med, om du kaller det EVP eller*

*medarbeiderløfte eller tema eller etterlatt inntrykk, at du har noe å knagge det opp til slik at du er tydelig i budskapene dine og gjentakende. For langsiktig employer branding handler om å gjenta seg om og om igjen. (...) Så handler det om at employer branding ikke bare drives fra HR, men også fra lederne og de ansatte. Så henger det sammen med alt det andre også, du må bygge kultur og jobbe med alt det andre i tillegg.»*

Informant 2 er enig i prosessen de andre informantene beskriver, men fremhever at employer branding er et kontinuerlig arbeid som handler om at man må gjenta seg flere ganger. Dette kontinuerlige arbeidet bør også innebære at man fortsetter å jobbe med de interne forholdene slik at medarbeiderne er fornøyde og at man kan fortsette å kommunisere om de driverne som både er viktig for eksterne, og sanne for interne.

Slik tidligere beskrevet så brukte informant 1 mye tid på å finne ut hvordan hen skulle jobbe med employer branding. Informanten startet med å gjennomføre flere små og sporadiske initiativer, og var ofte ute i media med mange forskjellige budskap. Informanten var heller ikke så flink til å forankre og «selge inn» arbeidet sitt til ledelsen, som gjorde at hen opplevde at mange av de kreative ideene og initiativene aldri ble noe av. Med tiden greide informanten å skape et bedre tverrfaglig samarbeid og arbeidet med employer branding nå forankret i ledelsen for flere år frem i tid.

*Informant 1: «Det er mye mer planlagt, strukturert, systematisk og kontinuitet i arbeidet vårt nå. Det er mange små initiativer jeg har lyst til å gjøre, men da må vi greie å henge det på noe slik at det har en større mening. (...) Så er det viktig at vi faktisk innfrir på de forventningene vi skaper, at det jobbes med. Men det igjen går på vår troverdighet og at våre ansatte selv er stolte.»*

Her viser informant 1 til det også de andre informantene mener er viktig, at det gjøres et kontinuerlig arbeid som innfrir både de forventningene en selv skaper gjennom kommunikasjonen som føres, samt at man skal fortsette å forbedre arbeidsmiljøet og den kulturen som allerede er i virksomheten.

## 5. Diskusjon

I dette kapittelet vil jeg diskutere forskningens empiriske funn, i konteksten av det teoretiske rammeverket. Ved å se sammenhengen mellom empiri, litteratur og teori kan det være mulig å besvare forskningens problemstilling: «*Hvordan oversetter norske arbeidsgivere employer branding til en lokal praksis?*». Videre vil jeg da analysere hvordan informantene har oversatt de forskjellige elementene i employer branding, i lys av Røvik (2007) sin teori om translasjon.

Employer branding er et begrep og konsept som har slått rot i det norske arbeidslivet, og har ifølge de empiriske funnene blitt en større del av den strategiske agendaen til mange bedrifter i Norge. Målet med employer branding er ifølge litteraturen å både beholde sine medarbeidere, samt rekruttere nye arbeidstakere. Dette gjøres gjennom å profilere bedriften som en attraktiv arbeidsplass ved hjelp av både internt og eksternt rettet markedsføring (Lievens & Slaughter, 2016; Mosley, 2014; Backhaus & Tikoo, 2004; Parment et al, 2018).

Røvik (2007) sine oversettelsesregler har til hensikt å si noe om i hvor stor grad det oversatte innholdet blir omformet når det settes inn i en ny kontekst. I litteraturen ser vi flere ulike måter å benytte seg av employer branding som konsept. Empirien tilsier også at en viss grad av omforming vil skje i overføringen fra en idemessig representasjon til en lokal praksis, da informantene har gjort forskjellig grad av tilpasninger for at en generell praksis skal fungere for deres spesifikke kontekst.

### 5.1 Employer branding som prosess

Det er flere måter å tolke og oversette en employer branding-prosess, og i litteraturen ser vi flere mulige måter å benytte seg av employer branding-praksiser.

I employer branding framework ser vi interne og eksterne prosesser og tiltak som bidrar til å styrke den totale arbeidsgiverattraktiviteten. Denne prosessen blir beskrevet i tre steg; utvikle et medarbeiderløfte, eksternt markedsføring av medarbeiderløftet, og intern markedsføring (Backhaus & Tikoo, 2004). Vi finner også en forenklet prosess på to steg, og en mer intrikat prosess på åtte steg (Mosley & Schmidt, 2017). Den forenklete prosessen omhandler det å gjøre virksomheten til en særegen plass å jobbe, for så å forsikre seg om at de riktige målgruppene vet hvor bra det er å jobbe hos deg. Den intrikate prosessen går mer i dybden av hvordan disse to stegene bør gjennomføres. Dette er i likhet med hva informantene også



forteller om deres arbeid med employer branding som prosess. Tiltak som kartlegging, forankring, utarbeidelse av medarbeiderløfte, formulering av budskap, kommunikasjon og markedsføring blir fremmet av både informantene og Mosley og Schmidt (2017).

### ***5.1.1 Informantenes oversettelse***

Både litteraturen og empirien tilsier at det å lage en employer branding-prosess er relativt enkelt, men at det kan være vanskeligere å gjennomføre denne prosessen. Empirien viser til at denne prosessen generelt sett består av tre trinn, men at dette må tilpasses den enkelte virksomheten. Dette kan tilsa at empirien mener at enhver oversettelse av employer branding som prosess generelt sett bør inneholde en viss grad av tilpasning (Røvik, 2007). Et fjerde trinn som blir nevnt i både litteraturen og empirien er også at employer branding-tiltakene må settes i en prosess og jobbes med og forbedres over tid (Mosley & Schmidt, 2017).

Informant 1 hadde en noe vanskelig start med implementering av employer branding i sin virksomhet. Informanten beskrev en oppstart hvor hen ikke helt visste hvor hen skulle begynne, og endte dermed opp med en ustrukturert prosess hvor informanten gjorde impulsive tiltak i et håp om en varig endring. Ifølge Røvik (2007) kan dette skyldes en mangelfull oversettelse av en idemessig representasjon. Det kan tenkes at informanten hadde en lav forståelse for hvordan en skulle jobbe med employer branding for å øke virksomhetens arbeidsgiverattraktivitet, og gjorde tiltak som skapte splittelse internt ved at andre interne var uenige i informantens fremgangsmåte.

Informanten opplevde at et tverrfaglig samarbeid med kommunikasjonsavdelingen var avgjørende for å lykkes med implementeringen av employer branding (Parment et al, 2018). Dette samarbeidet gjorde at informanten greide å sette employer branding i prosess, at virksomheten begynte å sette de separate tiltakene i sammenheng slik at den overordnede strategien ble målrettet. I den originale oversettelsen av praksisen kan det virke som at det mislykkede forsøket ble uttrykt gjennom frastøting (Røvik, 2007). Informanten greide ikke å oversette det på en slik måte at resten av organisasjonen opplevde at den fungerte, og praksisen kan av den grunn ha blitt frastøtt. Informanten prøvde å bruke praksisen, men den ble lagt vekk (Røvik, 2007).

På den andre siden kan det virke som at informanten har økt sin translatørkompetanse i den nye oversettelsen. Det kan virke som at informanten både har økt sin forståelse av den idemessige representasjonen, samt gjort en bedre jobb med å kontekstualisere den (Røvik,

2007). Her kan det virke som at informanten i en reproduserende modus benyttet seg av en mangelfull representasjon, som gjorde at praksisen ble frastøtt. Det kan tenkes at både faktorer som en bedre forståelse for prosessen, samt en større tilpasning av ideen kan ha gjort at den nå fungerer som en lokal praksis.

Informant 2 beskriver employer branding-prosessen som den overordnede planen for employer branding, og beskriver de samme stegene som de andre informantene. Informanten skiller seg dog noe ut fra de andre empiriske funnene ved at vedkommende har et større fokus på den interne velferden. Det kan virke som at informanten benytter seg av en mer detaljert prosess for å jobbe med arbeidsgiverattraktiviteten (Mosley & Schmidt, 2017).

Det virker som at informanten har en generell positiv opplevelse med employer branding-prosessen. Det kan også virke som at informanten har benyttet en modifierende modus i oversettelsen av ideen, da den lokale praksisen virker å være tilpasset den organsiatoriske konteksten. Om denne modifieringen er rasjonell-strategisk eller uintendert er dog noe vanskelig å fastsette, med informanten virker generelt sett ganske så bevisst sine tilpasninger (Røvik, 2017).

Informant 3 sine beskrivelser av prosessen er generelt mer detaljert og oppleves som gjennomtenkte. Informant 3 har i likhet med informant 1 opplevd at et tverrfaglig samarbeid er elementært for å kunne skape en god employer branding, og informanten mener videre da at det første man burde gjøre er å sette en prosjektgruppe. Dette er ikke noe litteraturen legger spesifikt vekt på i oversettelsen av prosessen, men som dokumenters som viktig for den helhetlige suksessraten for employer branding (Parment et al, 2018).

Denne adderingen kan peke til at informanten har benyttet seg av en modifierende modus, og valgt å addere stiftelsen av en prosjektgruppe som et aspekt i kontekstualiseringen av praksisen. Det virker dog ikke som at informanten er over i en radikal modus, da videre beskrivelse av prosessen er i tråd med både litteraturen og empirien, og oversettelsen vil da ikke være omvandlerende (Røvik, 2007).

Informant 4 er den som beskriver oppsettet av selve prosessen som enklest, men som også er veldig bevisst at denne prosessen må tilpasses den enkelte virksomheten, og at dette arbeidet ikke alltid er like lett. Informanten mener at det viktigste er å først jobbe med de interne forholdene, at man må «rydde i eget hus» før man kan starte prosessen med både utforming av prosessen og markedsføring av arbeidsgiveren.

Dette kan tyde på at informanten både har gode translatørkompetanser, samt at informanten som oftest jobber i en modifierende modus. Videre vil det da også kunne tenkes at disse fratrekkingene og adderingene som blir gjort for at prosessen skal kunne oversettes til en lokal praksis vil være rasjonell-strategisk (Røvik, 2007).

## ***5.2 Kartlegging og forankring***

Litteraturen tilsier at man må skape en forståelse for hva virksomhetens fremtidige forretningsmål er, og hvilken kompetanse og kunnskap virksomheten må besitte for å kunne oppnå dette (Mosley & Schmidt, 2017). Slike forretningsmål og strategier er som regel allerede forankret opp i ledelsen, og er en del av virksomhetens langsiktige plan. Om strategien for employer branding er i tråd med de overordnede forretningsmålene, så vil det være lettere å oppnå støtte rundt arbeidet. Videre må en evaluere hvordan bedriften blir oppfattet som arbeidsgiver ute i det eksterne markedet, for å skape en forståelse for hva virksomheten kan kommunisere (Mosley & Schmidt, 2017). Det er også viktig å kartlegge bedriftens interne forhold, både for å vite hva man kan kommunisere, men også for å kunne bygge employer branding på virksomhetens identitet og kultur (Figurska & Matuska, 2013; Brønn, 2019). Litteraturen legger også vekt på at kartleggingsfasen bør være datadreven, for å kunne oppnå en objektiv innsikt i driverne og barrierene internt og ute i markedet (Mosley, 2014).

Forskningens empiriske funn støtter dette teoretiske grunnlaget, og viser videre til at kartlegging er en kontinuerlig prosess for å kunne forbedre seg og holde seg oppdatert på hva både interne og eksterne forventer av bedriften. Empirien viser til flere mulige måter å gjennomføre kartleggingsfasen, men som også har mange likhetstrekk. Dette kan tyde på at praksisen har en lav grad av både eksplisitet og kompleksitet (Røvik, 2007).

### ***5.2.1 Informantenes oversettelse***

Informant 1 startet sin kartleggingsfase med å se på virksomhetens strategi og mål, for så å gjøre et dypdykk i alt de allerede hadde tilgjengelig av innsikt, både internt og eksternt. Dette kan ligne på det litteraturen uttaler som en datadreven kartlegging, som organisasjonen har greid å adoptere på en god måte (Røvik, 2007). Informanten beskriver videre en prosess som inneholder både kvantitative og kvalitative undersøkelser på de interne forholdene rundt

hvordan bedriftens egne medarbeidere opplevde arbeidsgiveren. Denne innsikten ble videre sett i lys av de eksterne driverne, for å se hva virksomheten kunne bruke i kommunikasjonen sin, samt finne ut av forbedringsområdene. Her kan det virke som at informanten i en modifierende modus har lagt til og trukket fra aspekter som har gjort at praksisen fungerer bedre for sin virksomhet (Røvik, 2007). Også her forteller informanten om en vanskelig start, hvor metoden vedkommende benyttet i starten ikke var godt nok forankret til at ledelsen kunne støtte tiltakene. Dette kan igjen bety at informanten hadde en mangelfull translato-kompetanse da hen startet med kartleggingsarbeidet, og greide ikke å hverken forstå omfanget av praksisen eller hvordan hen kunne omforme denne til å passe inn i virksomhetens kontekst (Røvik, 2007).

Informanten valgte også å inkludere medarbeiderne sine i prosessen, og nevner at det viktigste var å få medarbeiderne til å kunne stille seg bak det som ble kartlagt, slik også litteraturen tilsier (Kvåle & Wæraas, 2017; Figurska & Matuska, 2013; Mosley, 2014). Her er empirien og litteraturen enig i viktigheten av slike tiltak, men former ikke en presis fremgangsmåte. Dette gir oversetteren rom til å handle i det radikale modus, og muligens lage sin egen praksis gjennom virkemidlet adaptasjon (Røvik, 2007). Informanten tar hensyn til aspekter ved praksisen, og tilpasser den til sin egen kontekst. Informanten har i likhet med litteraturen et fokus på at dette arbeidet skal være kontinuerlig gjennom å holde seg oppdatert på eksterne målinger, samt at man jevnlig gjennomfører interne kartlegginger (Mosley & Schmidt, 2017).

Informant 2 på den andre siden gjennomførte ikke kartleggingen i sin bedrift selv, men fikk hjelp av masterstudenter. Informanten utdyper ikke hvordan denne kartleggingsfasen ble gjort utover at hen sier at det ble gjennomført både interne og eksterne undersøkelser. I likhet med informant 1 har informant 2 satt kartleggingen i en kontinuerlig prosess, for å kunne få et innblikk i både hvordan bedriften blir opplevd av eksterne, hva som er viktig for målgruppene, samt hvordan medarbeiderne har det. I akkurat dette spesifikke aspektet kan det tenkes at vedkommende har gjort en kopiering av praksisen (Røvik, 2007).

Informant 3 beskriver en enormt detaljert prosess som startet med å skape en forståelse for virksomhetens strategi og forretningsplan. Informanten hadde en forankring til grunne da hen startet, som kan ha gjort det enklere for vedkommende å implementere kartleggingsfasen som en praksis i virksomheten. Grunnen for dette kan være at organisasjonen allerede var forberedt og mottakelig for denne praksisen, samt at oversetteren da opplevde å bli støttet i implementeringsfasen (Røvik, 2007).

Videre forteller informanten om en prosess som både omhandlet kvantitative og kvalitative undersøkelser internt i virksomheten, og har et sterkt fokus på rekruttering. Informanten forteller at hen brukte veldig mye tid og energi på denne fasen, og lagde sine egne undersøkelser som var veldig omfattende. Disse undersøkelsene er ulike fra de prosessene de andre informantene beskriver i form av at de var så inngående. Dette kan vise til at informanten enten handlet i en modifierende modus ved å addere uuttalte elementer, eller var over i en radikal modus og benyttet adaptasjon. Dette er kun mulig siden praksisen har en stor grad av formbarhet (Røvik, 2007). Også under kartlegging av de eksterne forholdene er fokuset på rekruttering til stede, og informanten benyttet seg av etablerte eksterne undersøkelser, slik både litteraturen og empirien støtter opp om. Det kan virke som at informant 3 hadde en større bevissthet rundt sin rolle som translatør enn informant 1 og informant 2, og hadde en rasjonell-strategisk form for addering og fratrekking (Røvik, 2007). På tidspunktet da intervjuet ble gjennomført hadde informanten nylig ferdigstilt all innsikten, så det er av den grunn uvisst hvordan hen vil gå frem for å skape en kontinuitet i dette arbeidet.

Informant 4 er også her noe kort i sin beskrivelse av hvordan de bistår sine kunder i kartleggingsfasen, men legger mye vekt på at man gjennom denne kartleggingen legger grunnmuren for all videre arbeid med employer branding. Informanten mener videre at det i denne fasen er veldig viktig å ta tak i de forholdene man finner frem til. Om det er noen tiltak som kan gjøres for å forbedre forholdene til medarbeiderne, så bør dette gjennomføres før en går videre og bruker ressurser på de neste stegene i prosessen (Mosley & Schmidt, 2017). Informant 4 støtter også her informant 1 og informant 2 sine utsagn om at slike målinger bør skje kontinuerlig, slik også litteraturen støtter (Mosley & Schmidt, 2017).

### ***5.3 Utforming av medarbeiderløfte***

Et medarbeiderløfte omhandler hva arbeidsgivere kan tilby sine arbeidstakere, og i employer branding vil et medarbeiderløfte, også kalt EVP, definere disse aspektene (Universum, ud; Mosley, 2014; Parmet et al, 2018; Figurska & Matuska, 2013). Litteraturen tilsier at dette løftet bør inkludere både materielle og immaterielle aspekter ved virksomheten som gjør at kompetente arbeidstakere ønsker å jobbe for akkurat din virksomhet (Jouany, 2020). Videre

bør dette medarbeiderløftet være både unikt og troverdig, med et snev av aspirasjon i seg (Figurska & Matuska, 2013; Mosley, 2014; Universum, ud).

Empirien viser også til at dette stemmer, ved at informantene fremmer mange av de samme aspektene. Ifølge empirien skal et medarbeiderløfte bygge på det som er unikt, troverdig og sant for virksomheten og dens medarbeidere. En av informantene har et større fokus på at medarbeiderløftet skal appellere for eksterne arbeidstakere, og at en ikke bør fokusere på det hen kaller for «internkultur-fellen». De andre informantene er også enige i at man skal inkludere eksterne forhold i utformingen av et medarbeiderløfte, men de mener det er viktigere at eksisterende medarbeidere kjenner seg igjen i det som blir kommunisert eksternt. Flere av informantene fremmer viktigheten ved at medarbeiderløftet ikke skal appellere for samtlige, men for de som faktisk er aktuelle for virksomheten. Et medarbeiderløfte skal ikke bare selge inn virksomheten, men den skal også sette noen forventninger til hvordan medarbeiderne skal bidra til både virksomhetens måloppnåelse og dens kultur.

### ***5.3.1 Informantenes oversettelse***

Informant 1 beskriver en omfattende prosess for å utarbeide medarbeiderløfte hvor hovedpoenget er at de har funnet frem til dette medarbeiderløftet, ikke funnet det på. I kartleggings- og innsiktsarbeidet opplevde informanten at det globale medarbeiderløftet også fungerte veldig godt for den norske delen av organisasjonen, og kunne i slik måte kopiere mye av det som allerede var utarbeidet (Røvik, 2007). Her var det dog viktig for informanten at de omformet det som var hensiktsmessig slik at dette medarbeiderløftet opplevdes som troverdig for medarbeiderne, slik også litteraturen understøtter (Universum, ud; Mosley, 2014; Jouany, 2020).

Informant 2 nevner ved flere anledninger at medarbeiderløftet har vært en utfordring for dem, og at hen ikke har blitt «helt venn» med medarbeiderløftet. Grunnen for dette argumenterer informanten videre med er fordi en utarbeidelse av slike løfter kan være veldig komplisert, i tillegg til at informanten opplevde at man låser seg til et sett med utsagn.

I intervjuet kommer det også frem at informantens virksomhet fikk hjelp fra flere masterstudenter til å finne frem til deres medarbeiderløfte. Det kan tenkes at disse studentene hadde liten og relativ fersk kjennskap til hvordan et medarbeiderløfte skal utformes, altså hvordan denne praksisen kan oversettes til å passe inn i en ny kontekst (Røvik, 2007). I informantens beskrivelser virker det som at disse studentene kan ha gjort flere feil ved deres

translasjon. Det kan tyde på at studentene benyttet seg av en reproduserende modus, altså at de har prøvd å kopiere medarbeiderløftet som en idemessig representasjon inn i den nye organisasjonen (Røvik, 2007). Formålet med denne oversettelsen var nok at den oppskriften de kjente til skulle fungere like godt i denne nye konteksten, noe informanten gir uttrykk til at den dessverre ikke har gjort.

Her kan det argumenteres for at de heller kunne ha benyttet seg av en modifierende modus, hvor man kan addere og fratrekke flere aspekter ved den idemessige representasjonen for at den skal kunne fungere som en praksis inn i den nye konteksten (Røvik, 2007). Hadde de tilpasset denne praksisen til å passe inn i den nye konteksten så kunne de nok opplevd bedre resultater, og informanten kunne muligens ha opplevd medarbeiderløftet som en ressurs i utformingen av videre employer branding-kommunikasjon.

Røvik (2007) mener at mye av grunnen til at overføringen av en organisasjonsidé ikke blir vellykket kan være translatørens kompetanse. I tillegg fremmes det at jo mer kompleks en praksis er, jo vanskeligere er det å oversette den. I litteraturen ser vi flere fremgangsmåter for utforming av medarbeiderløfte, samt at det er mange hensyn som skal tas og implementeres (Jouany, 2020; Universum, ud; Mosley, 2014). Dette kan tyde på at akkurat denne praksisen er kompleks, som kan gjøre den utfordrende å oversette. Videre kan oversetternes kjennskap til kontekstens interne forhold være mangelfull ved at disse masterstudentene selv ikke har vært en del av organisasjonen, og mest sannsynlig har lav kjennskap til hvilke hensyn som må tas for at praksisen skal oppleve en suksessfull kontekstualisering (Røvik, 2007). Det kan dog virke som at virksomheten har omfavnet denne oversettelsen og tatt den i bruk, men at de ikke har greid å materialisere den. Et slikt mislykket forsøk på implementering kaller Røvik (2007) for en frastøting, og har i dette tilfellet skjedd over tid.

Slik informanten omtaler medarbeiderløftet og de erfaringene hen har gjort seg, så kan det virke som at informanten selv ønsker å gjøre en videre oversettelse av ideen for at den skal passe inn som en praksis i deres virksomhet. Informanten tenker at man kan utfordre rammene for medarbeiderløftet og hvordan dette skal utformes. Informanten mener videre at så lenge man har en rød tråd i kommunikasjonen og markedsføringen så må det ikke nødvendigvis være knyttet til et fastsatt sett med utsagn. Dette tankesettet vil nok passe inn i det Røvik (2007) beskriver som en radikal modus, hvor man bruker adaptasjon som virkemiddel. Informanten beskriver en grunnleggende endring av i hovedsak formen til denne praksisen, for å lage en lokal variant som vil kunne passe deres måte å jobbe med employer

branding. Grunnen for at det ligner mer på adaptasjon enn omvandling, er fordi informanten ikke beskriver en total løsrivelse av den originale praksisen med endring av både innhold og form. Informanten tar fortsatt hensyn til aspekter i originalen, som kan tilsi at hen ønsker å bruke adaptasjon som virkemiddel (Røvik, 2007).

Informant 3 forteller også om vanskeligheter da de startet med å utforme deres medarbeiderløfte, og sier at hen gjorde prosessen veldig komplisert. Informanten ønsket ikke bare å lage et medarbeiderløfte for organisasjonen, men også egne spesifikke medarbeiderløfter til de ulike yrkesgruppene. Det kan virke som at informanten prøvde å kopiere lignende suksessoppskrifter, som muligens er tatt ut av mindre virksomheter med et lavere antall yrkesgrupper, som videre gjorde at prosessen ikke fungerte i denne nye konteksten (Røvik, 2007).

Selv om informanten var godt kjent med employer branding så var hen fersk inn i den organisatoriske konteksten, og det kan argumenteres for at vanskeligheter med oversettelsen oppstod da vedkommende ikke hadde tilstrekkelig med forståelse for hvordan praksisen måtte omformes for å bli godtatt av organisasjonen (Røvik, 2007). Dette er dog noe vedkommende virker å ha tilpasset underveis, og har i en modifierende modus addert og trukket fra elementer for at det som i noen tilfeller ligger implisitt skal bli mer eksplisitt. På den andre siden har også fratrekkingen gjort at det som i andre tilfeller er for komplekst skal bli mer generelt. Det kan virke som at informanten har benyttet seg av implisitering, for å forenkle det uttalte til noe uuttalt (Røvik, 2007).

Informanten har fokus på at employer brand er noe virksomheten har uansett, men man kan enten velge å definere dette selv eller godta at dette lever sitt eget liv og blir definert av andre. Videre definerer informanten employer branding som den andre siden av mynten til merkevare, og har av den grunn fokus på at medarbeiderløftet skal være i tråd med kundeløftet. Her kan det argumenteres for at informanten bruker en strategisk-rasjonell addering for å amplifisere de faktorene informanten mener vil gjøre at praksisen passer bedre inn i organisasjonen og de forretningsmessige målene (Røvik, 2007).

Informant 4 er veldig opptatt av at man skal gjøre medarbeiderløftet bra for eksterne, men at det samtidig er viktig at de interne kjenner seg igjen i det. Informanten skiller seg ut fra resten av empirien ved at hen ikke mener at man skal ha et så stort fokus på de interne forholdene i utformingen av medarbeiderløftet, slik som virksomhetens arbeidsmiljø og kultur. Dette er



relativt motstridende til resten av litteraturen og empirien, som setter disse faktorene relativt høyt på listen i utformingen av et medarbeiderløfte (Jouany, 2020; Universum, ud).

Informanten argumenterer for at slike faktorer ikke vil kunne påvirke arbeidsgiverattraktiviteten eksternt om en ikke allerede har god kjennskap til virksomheten. Dette er ikke for å si at intern innsikt ikke er viktig og en stor del av medarbeiderløftet, men heller at informanten mener at man må legge en større vekt på de eksterne driverne og barrierene.

Informant 4 viser i likhet med informant 3 også at medarbeiderløftet skal være merkevareorienterte løfter, at det skal være en sammenheng mellom det som blir lovet til potensielle arbeidstakere og det som blir lovet til kundene (Parment et al, 2018).

Informanten er den som har vært med i flest employer branding-prosesser og det kan tenkes at vedkommende har gjort seg gode erfaringer som hen tar med videre i nye oversettelser. Informanten legger vekt på at man må fremheve det unike ved den enkelte virksomheten (Universum, ud; Jouany, 2020). Her virker det igjen som at informanten har en strategisk-rasjonell tilnærming til addering og fratrekking, slik at den idemessige representasjonen skal passe best mulig inn i den nye organisatoriske konteksten. Det virker ikke som at informanten oversetter med rene utelatelser, men at hen heller forenkler noen deler av praksisen for å gjøre den mer generell, for så også å kunne passe inn i flere kontekster (Røvik, 2007).

#### ***5.4 Markedsføring og kommunikasjon av medarbeiderløftet***

Formålet med å utarbeide et medarbeiderløfte er for å ha et bestemt budskap som man kan kommunisere og bruke for å markedsføre virksomheten. Litteraturen setter fokus på både en intern og eksternt markedsføring av virksomheten som en attraktiv arbeidsplass. Den interne markedsføringen skal ha som formål å være identitetsskapende, samt oppmuntre medarbeiderne til å ville etterleve virksomhetens verdier og mål (Backhaus og Tikoo, 2004).

På den andre siden så skal den eksterne markedsføringen ha som formål å styrke virksomhetens merkevare gjennom å kommunisere medarbeiderløftet til mulige arbeidstakere (Backhaus og Tikoo, 2004). Gjennom virkemidler som storytelling og transparens kan man påvirke mottakerens oppfatning av en arbeidsgiver, og er essensielt for å styrke employer

brandet (Fomburn og van Riel, 2004, i Kvåle og Wæraas, 2017; Parment et al, 2018; Kvåle & Wæraas, 2017; Røvik, 2007).

Empirien og litteraturen viser til et samspill mellom den interne og den eksterne markedsføringen. For det første så må de interne forholdene være attraktive, for at de kan benyttes i kommunikasjonen. Om ikke forholdene du markedsfører og kommuniserer som attraktive eksternt faktisk er til stede og attraktive internt, så vil nyansatte oppleve å bli skuffet. Om ikke det som kommuniseres eksternt er korrekt, så vil heller ikke medarbeiderne kunne kjenne seg igjen i det, som kan virke skadende på virksomhetens attraktivitet blant de interne. Av den grunn er det viktig å bruke all innsikten man tilegner seg under kartleggingen av både interne og eksterne forhold. Disse forholdene må videre formes til et medarbeiderløfte, som vil være ledetråden for all videre markedsføring og kommunikasjon.

#### ***5.4.1 Informantenes oversettelse***

Informant 1 omtaler employer branding som hvordan man kommuniserer, markedsfører og synliggjør de mulighetene som finnes i virksomheten, og at dette er markedsføring i et menneskelig perspektiv. Med menneskelig perspektiv forklarer informanten at man må spille på det emosjonelle, samt at de opplever større gevinst når de bruker sine egne ansatte i storytelling (Røvik, 2007).

Informanten beskriver en prosess hvor de gjennom kartlegging har funnet frem til deres målgrupper, samt deres drivere og barrierer. Videre har de identifisert kanaler og videreutviklet budskapet for å treffe mottakeren bedre, samt kunne påvirke dem i ønsket retning. Informanten viser også til en tradisjonell form av praksisen hvor de fletter elementer av medarbeiderløftet inn i deres kommunikasjon, både eksternt og internt, for at det skal være en sammenheng mellom alt de kommuniserer. Her kan det virke som at informanten har brukt en lav grad av omforming, og muligens vært i en reproduserende modus ved implementeringen (Røvik, 2007).

Informant 2 opplever at virksomheten som merkevare er godt kjent i markedet og scorer høyt på omdømmemålinger, men de jobber for at flere skal ta det aktive valget om å faktisk søke stillinger hos dem. Informanten ser på markedsføringen som avgjørende for å øke arbeidsgiverattraktiviteten, både internt og eksternt, slik litteraturen tilsier (Backhaus & Tikoo, 2004).

Videre har informanten opplevd at storytelling som virkemiddel i markedsføringen gir gode resultater, mye av dette er fordi man viser transparens og gir et troverdig innblikk i arbeidsplassen (Kvåle & Wæraas, 2017; Parment et al, 2018; Røvik, 2007). Akkurat innenfor dette aspektet virker det ikke som at informanten gjør store endringer ved den idemessige representasjonen, og man kan argumentere for at hen opererer i en tilnærmet reproduserende modus (Røvik, 2007).

Informant 3 er også her veldig detaljert i hvordan vedkommende har utformet et budskapssystem som skal bistå dem i markedsføringen og kommunikasjonen av arbeidsgiveren som attraktiv arbeidsplass. I denne delen virker det som at informanten handler i den radikale modusen ved at hen har tatt aspekter ved praksiser i markedsføring og kommunikasjon, men gjort det til sitt eget. Informanten har omformet den tradisjonelle markedsføringsdelen av employer brandet slik blant annet Mosley og Schmidt (2017) og Backhaus og Tikoo (2004) beskriver det. Det kan virke som at informanten har ansett seg som noe ubundet til den spesifikke praksisen, og heller utviklet en noe dypere og kompleks lokal praksis som har vist seg å fungere veldig bra for dem. Det kan virke som at informanten har omvandlet praksisen ved å gjøre endringer på både innholdet og formen (Røvik, 2007).

I selve utformingen av spesifikke kampanjer har informanten også benyttet seg av det noe mer kjente konsept om storytelling, og legger vekt på at dette øker deres internaktivering ved at det skaper stolthet internt om medarbeiderne kjenner seg igjen i det som blir sagt og kjenner igjen menneskene som fremmer dette budskapet (Røvik, 2007; Parment et al, 2018; Kvåle & Wæraas, 2017). Informanten har også tatt det bevisste valget om å påvirke hvordan hele organisasjonen snakker om virksomheten som arbeidsgiver, hvor det i hele rekrutteringsprosessen skal kommuniseres med samme tone og budskap.

Informant 4 er i likhet med de andre informantene opptatt av markedsføringen og kommunikasjonen om virksomheten som arbeidsgiver bør være kontinuerlig og oppriktig. Et perspektiv informant 4 fremmer som ikke de andre informantene nevner er at mottakeren av employer branding-kommunikasjon er de samme som også er kundene dine, at det er de samme menneskene som opplever to forskjellige kommunikasjonsformer. I den ene formen ønsker du å selge et produkt eller en tjeneste, og i den andre ønsker du å «selge» virksomheten som attraktiv arbeidsgiver.

Informanten mener også at man skal definere målgrupper, produsere budskap og velge de riktige kanalene, slik oppskriften generelt sett blir presentert. Også her fremmer informanten en viss grad av modifisering for at den idemessige representasjonen skal passe inn i den lokale praksisen, men holder på mange av faktorene ved den originale representasjonen (Røvik, 2007).

### ***5.5 Employer branding – fra ide til lokal praksis***

Empirien tilsier at en viss grad av omforming er hensiktsmessig i prosessen rundt å oversette employer branding til en lokal praksis. Vi har i empirien sett flere forskjellige måter å gjøre det på, og fått et innblikk i informantenes erfaring rundt implementering av employer branding i deres virksomhet. Overordnet viser empirien at det er den modifiserende modus som blir mest brukt i omformingen av organisasjonsideer, men det er ikke alltid at disse endringene er bevisste eller uintendert. Noen av informantene er mer bevisst på sin rolle som translatør enn andre, men samtlige virker å ha blitt bedre oversettere i sitt arbeid med employer branding (Røvik, 2007).

Da informant 1 startet med employer branding virker det som at vedkommende benyttet en reproduserende modus, men erfarte relativt fort at man må tilpasse oppskriftene til den lokale konteksten for å oppnå gode resultater. Informantens mangel på translatørkompetanse kan også ha vært medvirkende i mangelfulle resultater (Røvik, 2007).

Da informanten tilpasset de idemessige representasjonene til den organisatoriske konteksten opplevde informanten et bedre tverrfaglig samarbeid på tvers av organisasjonen. I tillegg gjennomførte de en bedre prosess hvor det ble lettere å forankre employer branding-arbeidet opp i ledelsen. De har nå, gjennom utformingen av medarbeiderløftet og strategiarbeid, forankret employer branding i flere år fremover. Om disse adderingene og fratrekkingene var strategisk-rasjonell eller uintendert er noe vanskelig å presisere, men det kan tenkes at det ved økt translatørkompetanse også ble en større andel endringer som var rasjonell-strategisk (Røvik, 2007). Her viser empirien at informanten har i stor grad benyttet seg av en modifiserende modus for å greie å oversette employer branding til en lokal praksis (Røvik, 2007).

Informant 2 har outsourcet mye av det grunnleggende employer branding-arbeidet som den grundige kartlegging og utformingen av medarbeiderløftet. Denne oppgaven fikk masterstudenter, og det kan argumenteres for at deres noe lave kjennskap til de idemessige representasjonene i tillegg til en lav kjennskap om organisasjonens kontekst gjorde det vanskelig for dem å oversette ideen til en god lokal praksis. Resultatet har da vært at organisasjonen har søtet fra seg deler av praksisene, og informanten ønsker nå å gjøre betydelige endringer ved praksisen.

Informanten benytter seg generelt sett av en modifierende modus hvor vedkommende omformer de idemessige representasjonene for at de skal passe inn i deres organisatoriske kontekst (Røvik, 2007). Ved noen av praksisene, slik som medarbeiderløftet, virker det også som at informanten ønsker å bevege seg over i en radikal modus for å gjøre betydelige endringer på denne praksisen. Dette kan argumenteres for å være både rasjonell-strategisk addering og fratrekking, samt adaptasjon (Røvik, 2007). Det virker på den andre siden at informanten ikke ønsker å totalt løsrive seg fra praksisen, da hen ser fordelene ved å ha et overordnet budskap som en ledetråd for employer branding.

Det virker også som at informant 3 startet i en reproduserende modus, og opplevde at blant annet utformingen av medarbeiderløftet ble vanskelig da de gjorde en komplisert prosess. Medarbeiderløftet som idemessig representasjon kan oppleves som eksplisitt, og kan av den grunn være vanskelig å oversette (Røvik, 2007).

Informant 3 er den som beskriver de mest omfattende prosessene, og virker som at hen generelt sett gjør praksisene mer komplisert enn de idemessige representasjonene. Det kan virke som at informanten gjennom både modifierende og radikal modus har gjort betydelige endringer og gjennomført en ekstensiv prosess for å oversette employer branding til en veldig kompleks og eksplisitt lokal praksis (Røvik, 2007).

Informant 4 står ved sine uttalelser om at det å lage selve prosessen er relativt enkelt, men at det er gjennomføringen som er utfordrende. Informanten oppmuntrer sine kunder å bruke en modifierende modus for at denne prosessen skal fungere som en lokal praksis. Informanten viser til ferdige oppskrifter, som må tilpasses den enkelte virksomheten. Dette kan tyde på at informanten både er en dyktig translator, samt at hen i all hovedsak benytter seg av rasjonell-strategisk addering og fratrekking (Røvik, 2007).

## 6. Avslutning

De øvrige kapitlene har hatt som hensikt å skape et grunnlag for å kunne besvare forskningens problemstilling. I dette avsluttende kapitlet vil forskningens hovedfunn bli presentert. Videre vil også forskningens begrensninger bli diskutert, samt at det vil bli vist til forslag for mulig videre forskning av fagområdet.

### 6.1 Konklusjon

Formålet med denne forskningen har vært å øke kunnskapen om og skape en bedre forståelse for hvordan norske virksomheter oversetter employer branding fra en idemessig representasjon til en lokal praksis, i det formål om å øke deres arbeidsgiverattraktivitet. Dette har blitt gjort gjennom å besvare problemstillingen:

*Hvordan oversetter norske arbeidsgivere employer branding til en lokal praksis?*

For å besvare denne problemstillingen har det blitt gjennomført fire intervjuer med informanter som selv jobber med employer branding. Hensikten med disse intervjuene var å skape en større forståelse for hvordan virksomheter i Norge oversetter generelle ideer innen employer branding til en lokal praksis i deres virksomhet. Tre av informantene er ansvarlige for employer branding for deres virksomheter, og den fjerde informanten arbeider i et mediebyrå som bistår sine kunder med å utforme employer branding for deres bedrifter. Litteraturen og det teoretiske grunnlaget i forskningen har blitt brukt til å bygge en felles forståelse for employer branding, samt som grunnlag for å kunne diskutere og understøtte empiriske funn. Dette har blitt gjort for å prøve å synliggjøre hvordan norske arbeidsgivere har gått frem for å oversette og tilpasse employer branding til en lokal praksis.

I sin helhet vil empirien kunne tilsi at disse informantene til en viss grad har lyktes i deres oversettelse av employer branding til en lokal praksis, siden virksomhetene informantene jobber for opplever gode resultater i eksterne målinger for arbeidsgiverattraktivitet. Samtlige har også jobbet med de interne forholdene i deres virksomhet, slik at disse skal gjenspeile det som blir formidlet eksternt. Dette er store virksomheter som har investert mye tid og ressurser inn i deres arbeid med employer branding, og de har gjort seg mange erfaringer underveis. Samtlige av informantene har hatt rom til å både prøve og feile, og har på den måten greid å

finne ut hvordan de kan bruke employer branding som et virkemiddel for å øke arbeidsgiverattraktivitet.

Videre kan vi se at informantene har benyttet seg av alle de tre modusene i deres oversettelse av employer branding til en lokal praksis. Både empirien og teorien tilsier dog at en reproduserende modus sjeldent oppnår de resultatene man ønsker i employer branding, og at man med fordel bør gjøre endringer ved disse idemessige representasjonene slik at de passer inn i den nye organisasjonens kontekst (Røvik, 2007).

Det kan virke som at ikke alle er like bevisste på deres rolle som oversettere, og det kan på grunn av manglende translatørkompetanse bli gjort flere «unødvendige» feil. Med dette menes det at mange av feilene som har blitt gjort med bakgrunn av manglende kompetanse kunne vært avverget ved at man hadde hatt en større bevissthet rundt sin rolle som oversetter, og tilegnet seg kunnskap om hvordan man bør gå frem for å oversette organisatoriske praksiser (Røvik, 2007).

## ***6.2 Begrensninger***

En av forskningens begrensninger kan være utvalget benyttet i forskningen. På grunn av vanskeligheter med å rekruttere informanter til forskningsprosjektet så er det fire informanter som har blitt intervjuet, og som er grunnlaget for empirien. Tre av disse informantene har samme faglige bakgrunn og jobber i like stillinger, noe som gjør de sammenlignbare. Den fjerde informanten arbeider med å rådføre virksomheter i hvordan de bør implementere employer branding i deres virksomhet, og har gitt noe innsyn i hvordan de har standardisert prosesser. Å inkludere flere informanter med samme bakgrunn kunne vært interessant for å skape en dypere innsikt i oversettingen av begrepet innenfor relativt like rammer. Flere informanter og virksomheter kunne også bidratt til en bredere forskning av begrepet, og en større forståelse for oversetting. På den andre siden så kan de empiriske funnene anses som tilstrekkelig datagrunnlag for å besvare denne forskningens problemstilling.

En annen begrensning tilknyttet forskningen kan være teorien som er lagt til grunne for analysen av de empiriske dataene. Kjell Arne Røvik (2007) er en av flere forskere som har utviklet teori om oversetting av organisatoriske ideer, og det kunne vært inkludert flere synspunkter og teoretiske aspekter for å skape flere nyanser i analyseringen. En begrensning

kan av den grunn være at denne forskningen ikke ser på oversettelsesteori i en større sammenheng, men spesifikt slik Røvik (2007) presenterer translasjonsteori. Videre kan en begrensning være at denne forskningen i hovedsak har tatt for seg fire elementer innenfor employer branding, da det var disse elementene som presenterte seg som fremtredende i empirien. Med et større utvalg eller en annen vinkling kan det hende seg at det hadde vært andre tiltak eller områder som hadde presentert seg som viktige, og dette kan av den grunn anses som en begrensning i forskningen.

### ***6.3 Forslag til videre forskning***

Denne forskningen har tatt utgangspunkt i hvordan norske arbeidsgivere oversetter og benytter employer branding i deres virksomhet for å øke arbeidsgiverattraktivitet. Forskningen har også sett nærmere på hvordan forskjellige tiltak innenfor employer branding blir tilpasset arbeidsgivernes lokale kontekst. Denne analysen har i hovedsak benyttet Kjell Arne Røvik (2007) sin translasjonsteori, med fokus på oversettelsesregler. Så vidt forskeren er bekjent eksisterer det lite forskning rundt dette spesifikke temaet. Av den grunn er dette et forskningsområde det vil være nødvendig å gjøre en større undersøkelse på for å kunne øke forståelsen nok til å gjøre en generalisering til en større populasjon. Et forslag til videre forskning er derfor å både kartlegge flere organisasjoner som oversetter employer branding til en lokal praksis, samt følge de over en lengre periode for å undersøke hvordan de velger å tilpasse employer branding til deres virksomhet.

Det kan også være interessant å forske på om det er noen forskjeller i oversettelser på tvers av bransjer. I denne forskningen er det i hovedsak informanter med HR-bakgrunn som har blitt intervjuet. Det er disse informantene som har jobbet med å introdusere employer branding-praksiser i deres virksomheter, og vi kan se både likheter og forskjeller i hvordan de har omformet ideen til å passe deres organisatoriske kontekst. Informant 4 skiller seg ut ved å ha bakgrunn innenfor kommunikasjon og markedsføring, og en kan i empirien se hvordan det har påvirket måten hen anbefaler at andre bør implementere employer branding i deres virksomhet. Det kan videre være interessant og se om nøkkelpersoner med faglig bakgrunn innen markedsføring eller kommunikasjon har valgt å fokusere på andre områder i deres omforming av employer branding som idemessige representasjon, enn det informantene i denne forskningen har gjort.



Kompetansen til oversetteren er også en faktor som spiller inn i hvor suksessfull en omforming av en idemessig representasjon blir. Dette har vi vært innom i denne forskningen, men man kan med fordel sette et større søkelys på dette området. Translatørens kompetanse vil blant annet kunne direkte påvirke hvilken modus oversetteren velger, som igjen vil påvirke hvor suksessfull implementeringen vil bli.

Siden informantene i denne forskningen jobber i relativt store virksomheter som har dedikerte budsjetter til employer branding-tiltak, så har ikke faktorer som tilgang på ressurser blitt tatt i betraktning i analysen av oversettelser. En annen mulighet er derfor å forske på om typen virksomhet oversetteren arbeider i kan påvirke hvordan de velger å tilpasse praksisen. Det kan tenkes at både omfang på organisasjonen, hvilken type kompetanse virksomheten trenger og hvor mye ressurser de har mulighet til å benytte, kan påvirke hvordan de oversetter ideen til en lokal praksis.

## Litteraturliste

- Aldousari, A. A., Robertson, A., Ab Yajid, M. S., & Ahmed, Z. U. (2017). Impact of employer branding on organization's performance. *Journal of Transnational Management*, ss. 153-170. Hentet fra <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15475778.2017.1335125>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, ss. 501-517. Hentet fra <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13620430410550754/full/html>
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2014). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Springer Science & Business Media*, ss. 57-72.
- Brønn, P. S. (2019). *Åpen eller innadvent omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal.
- Chhabra, N. L., & Sharme, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, ss. 48-60. Hentet fra <https://www.proquest.com/docview/1508521327?accountid=26469&parentSessionId=C96e9ifY%2Bt5c7OafU44aN3kP%2FswD%2Frk%2B8fm7ql7yJDo%3D&pq-origsite=primo>
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, ss. 5-23.
- Figuerska, I., & Matuska, E. (2013). Employer Branding as a Human Resource Management Strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, ss. 35-51.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Cappelen. Damm Akademisk.
- Johanessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). Fra tema til problemstilling. I *Introduksjon til samfunnsfaglig metode* (5. utg., ss. 49-66). Oslo: Abstrakt forlag.

- Kvåle, G., & Wæraas, A. (2006/2017). *Organisasjon og identitet*. Oslo: Samlaget.
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, ss. 407-440. Hentet fra <https://www-annualreviews-org.ezproxy.nord.no/doi/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Lima, K. (2019). *Hvordan rekruttere i et marked med lav arbeidsledighet?* Hentet September 2022 fra [rekruttering.tu.no](https://rekruttering.tu.no): <https://rekruttering.tu.no/rekruttere-i-et-marked-med-lav-arbeidsledighet>
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *The Journal of Brand Management*, ss. 160-175. Hentet fra <https://link.springer.com/article/10.1057/bm.2008.4>
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2009). Employer Branding and Market Segmentation. *Journal of Brand Management*, ss. 181-196. Hentet fra <https://link.springer.com/article/10.1057/bm.2009.10>
- Mosley, R. (2014). *Employer brand management: practical lessons from the world's leading employers*. Chichester, England: Wiley.
- Mosley, R., & Schmidt, L. (2017). *Employer Branding for dummies*. Hoboken: For Dummies.
- Nilssen, V. (2014). *Analyse i kvalitative studier - den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Parment, A., Dyhre, A., & Lutz, H. R. (2018). *Employer Branding: så bygger arbeidsgivere sterke varumärken*. Lund: Studentlitteratur.
- Randstad. (2022). *Employer brand research 2022*. Hentet Januar 2023 fra [info.randstad.no](https://info.randstad.no): <https://info.randstad.no/last-ned-randstad-employer-brand-research-2022>
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rosvold, K. A., & Pihl, R. (2020). *Employer branding*. Hentet februar 2023 fra [snl.no](http://snl.no): [http://snl.no/employer\\_branding](http://snl.no/employer_branding)

- SSB. (2023). *Arbeidsledighet i Norge*. Hentet fra Statistisk sentralbyrå:  
<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/artikler/arbeidsledighet-i-norge>
- Thagaard, T. (2019). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder* (5. utg.).  
Bergen: Fagbokforlaget.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welppe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A  
Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of  
Management Reviews*, ss. 155-179.
- Tjora, A. (2021). *Viten skapt: kvalitativ analyse og teoriutvikling* (1. utg.). Oslo: Cappelen  
Damm Akademisk.
- Universum. (u.d.). *Employer Value Proposition vs. Employee Value Proposition*. Hentet  
September 2022 fra [universumglobal.com](http://universumglobal.com):  
[https://universumglobal.com/blog/employer-value-proposition-vs-employee-value-  
proposition/](https://universumglobal.com/blog/employer-value-proposition-vs-employee-value-proposition/)
- Universum. (u.d.). *Fordelene ved å å bruke datadrevet Employer Branding*. Hentet Oktober  
2022 fra [universumglobal.com](http://universumglobal.com): [https://universumglobal.com/no/datadrevet-employer-  
branding/](https://universumglobal.com/no/datadrevet-employer-branding/)
- Universum. (u.d.). *Hva er Employer Branding?* Hentet September 2022 fra  
[universumglobal.com](http://universumglobal.com): <https://universumglobal.com/no/hva-er-employer-branding/>
- Universum. (u.d.). *Hva er en Employer Value Proposition?* Hentet September 2022 fra  
[universumglobal.com](http://universumglobal.com): <https://universumglobal.com/no/vad-ar-ett-evp/>
- Vikøren, B. M., & Pihl, R. (2019). *Merkevarebygging*. Hentet fra [snl.no](http://snl.no):  
<http://snl.no/merkevarebygging>

## Vedlegg

### *A Intervjuguide*

#### Innledning (oppvarming):

- “Før vi starter dette intervjuet trenger jeg et muntlig samtykke fra deg at du har lest informasjonsskrivet, og sier ja til at jeg kan bruke informasjonen du nå oppgir i dette forskningsprosjektet.”
- Kan du fortelle litt om ditt utdanningsløp/karriere?
- Hvor lenge har du jobbet i denne stillingen?

#### Hoveddel:

##### Hovedtema: Employer Branding

##### Oppstart: Hvordan opplever du arbeidsmarkedet nå?

- Har din bedrift kjent på noen endringer?
  - Eventuelt – hvordan?

##### Hvordan var arbeidet med employer branding i din bedrift da du begynte ditt arbeid?

- Hvordan startet du ditt arbeid med employer branding?
  - Om arbeidet var startet da den ansatte begynte i jobben – Hvordan opplevde du å starte ditt arbeid med de forutsetningene du kom inn i?
  - Hvordan var de forutsetningene?
- Gjorde du/dere noen tiltak for å kartlegge interne forhold?
  - Ev. – hvilke tiltak?
  - Hvordan opplevde du at de tiltakene fungerte?
- Gjorde du/dere noen tiltak for å kartlegge eksterne forhold?
  - Ev. – hvilke tiltak?
  - Hvordan opplevde du at de tiltakene fungerte?

Hvordan jobber dere med å profilere bedriften utad?

- Om informanten nevner EVP – Hvilke rammer brukte dere i utformingen av EVP?
- På hvilken måte jobbet dere med å forme deres brand (ev. budskap)?
- Hvordan jobbet dere for å nå målgruppen?
- Hva opplever du som en god måte å nå ut med bedriftens brand/budskap?
- Har dere sett noen endringer i omdømmemåling etter at dere har startet arbeidet med employer branding?

Hvordan jobber dere med å profilere bedriften innad?

- Hvordan har dere jobbet for å holde på deres ansatte?
- Har dere jobbet med å inkludere de interne forholdene under utformingen/jobben med employer branding? Ev. – hvordan?
  - I utarbeidelsen av EVP/budskap/brand?
- Hvordan opplever du internkommunikasjonen i din bedrift? (rundt employer branding)

Hvilke erfaringer har du/dere gjort dere?

- Hvilke tiltak opplever du har fungert bra?
- Hvilke tiltak har du opplevd at har fungert mindre bra?
- Hvordan vil du anbefale andre å starte med employer branding-jobben?
- Hvilke tiltak vil du anbefale andre å implementere i deres EB-strategi?

Avslutning (nedtrapping):

- Er det noe annet du ønsker å legge til før vi avslutter?
- Si problemstillingen – er det noe mer du kommer på som burde nevnes?

## **Informasjonsskriv masteroppgave**

### **Employer Branding**

Jeg ønsker å gjennomføre et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvordan forskjellige bedrifter velger å jobbe med employer branding for å styrke sin arbeidsgiverattraktivitet, samt finne frem til en mulig beste praksis. I denne anledning håper jeg at du har lyst til å delta i mitt prosjekt. I dette skrivet finner du informasjon om blant annet målene for prosjektet og hva din deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

I denne masteroppgaven skal jeg å ta for meg temaet “employer branding”. Bakgrunnen for dette er den økende konkurransen for dyktige ansatte i arbeidsmarkedet. Jeg ønsker å forske på hvordan du har jobbet med employer branding for å øke din bedrifts arbeidsgiverattraktivitet, samt hvilke tiltak som vil være hensiktsmessig i et slikt arbeid.

Jeg tar utgangspunkt i en problemstilling som vil belyse hvordan bedrifter velger å jobbe med employer branding. Med denne problemstillingen fokuserer jeg i hovedsak på hvilke tiltak som har blitt iverksatt i bedriften, med vekt på den antatte og beviselige effekten disse tiltakene har gitt.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Hovedansvarlig for dette forskningsprosjektet er Nord Universitet, ved Turid Moldenæs som kontaktperson. Det daglige ansvaret for prosjektet har studenten Sofie Helløy Schistad.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Jeg vil gjerne intervju akkurat deg, fordi du sitter med den informasjonen jeg trenger for å kunne gjennomføre mitt forskningsprosjekt om temaet. Grunnen for at akkurat du blir spurt, er fordi du aktivt jobber med fagområdet jeg ønsker å forske på, og dermed har du de strategiske kvalifikasjonene som er viktige komponenter i mitt prosjekt.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Om du velger å delta i dette prosjektet så innebærer det for deg å være delaktig i en

intervjusetting. Jeg ønsker å intervju deg angående ditt arbeid med employer branding, og jeg estimerer at dette vil ta mellom 60-80 minutter.

Jeg vil også gjøre deg oppmerksom på at både lydopptak og notater vil bli tatt under intervjuet, og denne dataen vil bli brukt i min forskning. Gjennom hele forskningen vil du være anonym.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i dette prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger som jeg har vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Opplysningene du fremviser vil bare bli brukt for å nå målet med dette prosjektet. Jeg behandler alle opplysningene konfidensielt, og i samsvar med personvernregelverket. Det er jeg, studenten Sofie som vil ha tilgang på dine personlige opplysninger under prosjektet. Min veileder, Turid Moldenæs, vil kunne se den anonymiserte dataen etter innhenting.

Personlige opplysninger vil bli avidentifisert og alt av mitt forskningsmateriale vil være anonymisert ved ferdigstilling av prosjektet.

Jeg vil påpeke at jeg ikke er ute etter sensitiv informasjon om deg, jeg skal bare forske på hvordan du jobber med employer branding for å øke din bedrifts arbeidsgiverattraktivitet.

### **Hva skjer med opplysningene dine når jeg avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres rett etter intervjuet. Alt av personopplysninger og lydopptak som er brukt under forskningsprosessen vil bli slettet når prosjektet er avsluttet, som er planlagt i mai 2023.

### **Dine rettigheter**

I dette forskningsprosjektet vil du som person være anonym, men jeg må opplyse om at hvis du kan identifiseres i datamaterialet har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,



- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir meg rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket ved Nord Universitet.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med en av de under:

- Sofie Helløy Schistad, mail: [sofie.hs@hotmail.com](mailto:sofie.hs@hotmail.com)
- Nord Universitet ved Turid Moldenæs, mail: [turid.moldenes@uit.no](mailto:turid.moldenes@uit.no)
- Personvernombud ved Nord Universitet er Toril Irene Kringen, mail: [personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@nord.no)

Med vennlig hilsen

Turid Moldenæs

(Forsker/veileder)

Sofie Helløy Schistad

(Studenten)

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Employer Branding, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å bli kontaktet etter intervjuet om det er behov for oppklaring eller ytterligere spørsmål

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)