

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP



Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på mitt masterstudium i Økonomi- og Administrasjon ved Universitetet for Miljø- og Biovitenskap. Oppgaven omhandler temaet employer branding eller merkevarebygging av arbeidsgivere. Spesielt retter oppgaven seg inn mot utviklingen av attraktive arbeidsgivere gjennom fokus på assosiasjoner. For hva skiller egentlig arbeidsgiveres, eksisterende arbeidstakeres og potensielle arbeidstakeres assosiasjoner til en attraktiv arbeidsgiver?

Begrepet employer branding knytter bånd mellom fagområdene markedsføring, branding og human resource management. Disse fagområdene samsvarer godt med mine faglige interesser, noe som har gjort at jeg har hatt tilstrekkelig motivasjon tilknyttet prosjektet. Employer branding er et nokså nytt teoretisk begrep. Praktiske tilnærminger til begrepet er allerede gjort, men mer forskning og teori vil være hensiktsmessig for i fremtiden å øke den generelle kunnskapen på området. Jeg håper min oppgave kan bidra til økt bevissthet omkring begrepet employer branding og utviklingen av attraktive arbeidsgivere.

Arbeidet med materoppgaven har vært en krevende prosess. Min endelige oppgave er utviklet som et selvstendig arbeid, men bygd på støtte, veiledning og diskusjon med dyktige veiledere, fagpersoner, familie og venner. En stor takk rettes spesielt til min veileder, førsteamanuensis Fred Strønen ved Høgskolen i Oslo. Takk også til veileder, førsteamanuensis Gro Ladegård ved Universitetet for miljø- og biovitenskap, som spesielt kom med gode innspill under min forstudie høsten 2009. Videre vil jeg takke Drammen Næringslivsforening. Godkjennelsen til å knytte foreningens medlemsbedrifter til prosjektet har økt prosjektets gjennomførbarhet. Tilslutt vil jeg takke de 324 respondentene som tok seg tid til å svare på den utsendte spørreundersøkelsen, samt BI Drammen, Høgskolen i Oslo, Høgskolen i Buskerud og Universitetet for miljø- og biovitenskap som alle var positive til å la sine studenter delta i den aktuelle spørreundersøkelsen.

Oslo 14. mai 2010

Kristine Fossen Gabrielsen

Sammendrag

Endring i samfunn og næringsliv gjør at kampen om den kompetente arbeidskraften øker. Kapitaltilgang, fabrikkstørrelse, maskiner, eiendeler og kundefokus er ikke lenger ensartede stabile konkurransegrunnlag. Kritiske suksessfaktorer sees i større grad som tilgangen til humankapitalen. Evnen til å utvikle seg til en attraktiv arbeidsgiver gjennom et bevisst arbeid med et differensiert employer brand som skaper arbeidsgiverassosiasjoner og videre en employer image, er viktig for vurderingen av en arbeidsgivers attraktivitet. Attraktive arbeidsgivere vil i større grad lykkes med sin rekruttering og øke sin evne til å beholde kompetent arbeidskraft. Dette sees som avgjørende i vårt kunnskapsintensive og sterkt konkurranseutsatte næringsliv. Formålet med min masteroppgave har vært å gjennomføre en sammenlignende studie av arbeidsgiveres, eksisterende arbeidstakeres og potensielle arbeidstakeres assosiasjoner til en attraktiv arbeidsgiver, da relativt få har brukt data til vurdering av det viktige assosiasjonsgapet tidligere.

Rapporten er utviklet med bakgrunn i et datamateriale bestående av totalt 319 respondenter, med 96 arbeidsgivere, 81 eksisterende arbeidstakere og 142 potensielle arbeidstakere. 40 variabler som i foreliggende forskning er bevist å påvirke en arbeidsgivers attraktivitet er vurdert. Variablene er fordelt utover de overordnede gruppene; *sosiale faktorer, faglig og personlig utvikling, økonomiske faktorer og arbeidsgiveren som merkenavn*. I tillegg til disse er *enkeltvariabler uten grad av gruppetilhørighet* vurdert. Overordnet viser resultatene at respondentene stiller seg positive til samtlige variabler. Det er felles enighet om at sosiale faktorer og faktorer for faglig og personlig utvikling er avgjørende for en arbeidsgivers attraktivitet. Større uenighet viser seg tilknyttet økonomiske faktorer og vurderingen av arbeidsgiveren som merkenavn. Variablene som i størst grad verdsettes av gruppene er; *interessante arbeidsoppgaver, godt arbeidsmiljø, godt forhold mellom leder og medarbeider og godt forhold mellom kollegaer*. Statistiske analyse i SPSS versjon 17.0 viser at det oppstår signifikante avvik mellom respondentgruppene ved 37 av 40 variabler. Tilknyttet sammenligningen arbeidsgiver og eksisterende arbeidstaker, utvikles det signifikante avvik ved 13 av 40 variabler, mens det mellom arbeidsgiver og potensiell arbeidstaker, utvikles signifikante avvik ved 24 av 40 variabler. Antall avvik vitner om at arbeidsgiverne og de eksisterende arbeidstakerne i større grad enn arbeidsgiverne og de potensielle arbeidstakerne, innehar et felles assosiasjonsgrunnlag til hvilke variabler som utvikler en attraktiv arbeidsgiver. Jeg håper rapporten kan øke forståelsen av employer branding og de ulike respondentgruppens assosiasjoner til en attraktiv arbeidsgiver.

Abstract

The change in society and business sector makes an increase in the battle of skilled employees. The supply of capital, the size of the manufacturing, the assets and the customer focus is not only stable competitive factors anymore. A critical factor is increasingly seen as access to human capital. Employers have to develop their attractiveness through a well differentiated employer brand that creates employer brand associations and a strong employer image. An attractive employer will increasingly succeed in its recruitment activities and build greater capacity to retain skilled employees. This will be crucial in our knowledge-intensive and highly competitive business sector. The purpose of my thesis has been to accomplish a comparative study of employers, existing employees and potential employees associations to an attractive employer. I found this interesting because relatively few have used data to analyse the important association gap between the groups before.

The report is developed based on a data material consisting of a total of 319 respondents, with 96 employers, 81 existing employees and 142 potential employees. The respondents were challenged to consider 40 variables that present research had proved to influence an employer's attractiveness. The variables are spread throughout the parent groups; *social interest, professional and personal development, economic factors and employer as a part of a brand name*. In addition to this, *simple variables without a degree of group belonging* is also evaluated. Overall, the results show that respondents have a positive view of all the tested variables. There is common agreement that social factors, and factors associated with professional and personal development is important to an employer's attractiveness. More disagreement appears in the evaluation of the importance of economic factors and the employer as a part of a brand name. The variables that are most valued by the respondents are; *interesting work, good working environment, good relationship between manager and employee and good relationship against colleagues*. Statistical analysis done in SPSS version 17.0, shows that there are linked significant deviations between the respondent groups in 37 of 40 variables. When we are looking at the combination employer and existing employees, the results concludes with significant deviations in 13 of 40 variables. An analyse of the employers and potential employees shows higher disagreement based on significant deviation related to 24 of 40 variables. The number of deviations shows that employers and potential employees have a higher internal disagreement about what variables that develop attractive employers compared to employers and existing employees.

Innhold

FIGUROVERSIKT	s. 6
TABELLOVERSIKT	s. 6
1. INNLEDNING	s. 7
2. EMPLOYER BRANDING OG EN ATTRAKTIV ARBEIDSGIVER	s. 9
2.1 Definisjon av begrepene employer branding og employer brand	s. 9
2.2 Definisjon av begrepet attraktiv arbeidsgiver	s. 10
2.3 Employer branding i et rammeverk	s. 10
3. PROBLEMSTILLING	s. 12
3.1 Bakgrunn for valg av problemstilling	s. 12
3.2 Mitt prosjekt	s. 13
3.3 Prosjektets problemstilling	s. 14
4. FORELIGGENDE FORSKNING	s. 15
4.1 Utvikling av employer branding – begrepet	s. 15
4.2 Utvikling av employer branding – prosessen	s. 16
4.3 Branding	s. 17
4.3.1 Definisjon av merkevarer	s. 18
4.3.2 Utviklingen av added value	s. 18
4.3.3 Employer branding begrepets posisjon blant ulike typer brands	s. 19
4.4 Employer brand associations	s. 20
4.4.1 Definisjon av merkeassosiasjoner	s. 20
4.4.2 Kategorisering av merkeassosiasjoner	s. 21
4.4.3 Merkeassosiasjoners evne til påvirkning	s. 22
4.5 Brand image	s. 23
4.5.1 Definisjon av brand image	s. 23
4.5.2 Employer brand image	s. 25
5. ARBEIDSTAKERS ASSOSIASJONER	s. 28
5.1 Gap i forståelsen av arbeidsgiverattraktivitet	s. 31
6. METODE OG DATAMATERIALE	s. 33
6.1 Informasjonsbehov	s. 33
6.2 Induktiv versus deduktiv tilnærming	s. 33
6.3 Forskningsdesign	s. 34
6.4 Kvantitativ og kvalitativ forskningsstrategi	s. 35
6.5 Datakilder	s. 36
6.5.1 Sekundærdata	s. 36
6.5.2 Primærdata og mitt valg av datainnsamlingsteknikk	s. 36
6.6 Undersøkelsens målgruppe	s. 36
6.7 Utforming av spørreskjemaet	s. 37
6.8 Rangering versus rating	s. 39
6.8.1 Rangering	s. 39
6.8.2 Rating	s. 39
6.9 Skalakonstruksjon	s. 41
6.9.1 Spørreskjemaets innhold og vurdering av variabler	s. 41
6.9.1.1 Demografiske variabler	s. 42
6.9.1.2 Personlige faktorer	s. 43
6.9.1.3 Sosiale faktorer	s. 44
6.9.1.4 Økonomiske faktorer	s. 45
6.9.1.5 Faktorer for faglig og personlig utvikling	s. 45
6.9.1.6 Faktorer for endelig søknadsbeslutning	s. 46
6.9.1.7 Avsluttende spørsmål og informasjon	s. 46
6.9.2 Utvikling av spørreskjemaets skala	s. 46
6.10 Utfylling av spørreskjemaet	s. 47
6.11 Pretesting av spørreskjemaet	s. 48
6.12 Utvalgstype og størrelse	s. 48

6.13	Distribusjon	s. 51
6.14	Evaluering av kvantitativ metode	s. 52
6.14.1	<i>Reliabilitet</i>	s. 52
6.14.2	<i>Begrepsvaliditet</i>	s. 53
6.14.3	<i>Ekstern validitet</i>	s. 54
7.	RESULTATER	s. 55
7.1	Deskriptiv statistikk - Frekvensfordeling, snitt og standardavvik	s. 55
7.1.1	<i>Dimensjon 1: Personlige faktorer</i>	s. 56
7.1.2	<i>Dimensjon 2: Sosiale faktorer</i>	s. 56
7.1.3	<i>Dimensjon 3: Økonomiske faktorer</i>	s. 57
7.1.4	<i>Dimensjon 4: Faktorer for faglig og personlig utvikling</i>	s. 58
7.1.5	<i>Dimensjon 5: Faktorer for endelig søknadsbeslutning</i>	s. 59
7.1.6	<i>Overordnet total vurdering</i>	s. 59
7.2	Faktoranalyse	s. 61
7.2.1	<i>Vurdering av faktoranalysens mønster</i>	s. 63
7.2.1.1	Faktorgruppe 1 – Sosiale faktorer	s. 63
7.2.1.2	Faktorgruppe 2 – Faktorer for faglig og personlig utvikling	s. 64
7.2.1.3	Faktorgruppe 3 – Økonomiske faktorer	s. 65
7.2.1.4	Faktorgruppe 4 – Arbeidsgiveren som merkenavn	s. 65
7.2.1.5	Faktorgruppe 5 og variabler som falt ut av faktoranalysen	s. 66
7.2.2	<i>Samlet vurdering av faktorgrupper og oppinnelige dimensjoner</i>	s. 67
7.3	Deskriptiv statistikk etter faktoranalysen	s. 69
7.4	Slutningsstatistikk	s. 69
7.4.1	<i>Signifikante avvik mellom gruppene</i>	s. 70
7.4.1.1	T-test av faktorgruppe 1 – Sosiale faktorer	s. 70
7.4.1.2	T-test av faktorgruppe 2 – Faglig og personlig utvikling	s. 71
7.4.1.3	T-test av faktorgruppe 3 – Økonomiske faktorer	s. 72
7.4.1.4	T-test av faktorgruppe 4 – Arbeidsgiveren som merkenavn	s. 73
7.4.1.5	T-test av variabler uten grad av faktortilhørighet	s. 73
7.4.1.6	Oppsummering av T-testenes resultater	s. 74
7.4.2	<i>Enveis-variensanalyse (ANOVA)</i>	s. 75
7.4.2.1	ANOVA-analyse av faktorgruppe 1	s. 75
7.4.2.2	ANOVA-analyse av faktorgruppe 2	s. 76
7.4.2.3	ANOVA-analyse av faktorgruppe 3	s. 77
7.4.2.4	ANOVA-analyse av faktorgruppe 4	s. 78
7.4.2.5	ANOVA-analyse av variabler uten grad av faktortilhørighet	s. 79
7.4.2.6	Oppsummering av ANOVA-analysens resultater	s. 80
8.	DISKUSJON	s. 82
8.1	Faktorgruppe 1 – Sosiale faktorer (Psykologiske forhold)	s. 84
8.2	Faktorgruppe 2 – Faglig og personlig utvikling (Funksjonelle fordeler)	s. 86
8.3	Faktorgruppe 3 – Økonomiske faktorer	s. 87
8.4	Faktorgruppe 4 – Arbeidsgiveren som merkenavn (Psykologiske forhold)	s. 90
8.5	Variabler uten grad av faktortilhørighet	s. 92
9.	KONKLUSJON	s. 94
9.1	Hovedfunn i undersøkelsen	s. 95
9.2	Fremtidig forskning	s. 100
	REFERANSER	s. 104
	Vedlegg 1: Spørreskjema	s. 110
	Vedlegg 2: Demografisk oversikt over undersøkelsens respondenter	s. 118
	Vedlegg 3: Deskriptiv statistikk for opprinnelig dimensjonstilhørighet	s. 119
	Vedlegg 4: Faktoranalyse	s. 124
	Vedlegg 5: Deskriptiv statistikk etter faktoranalysen	s. 125
	Vedlegg 6: T-tester	s. 127
	Vedlegg 7: Oversikt over signifikante avvik	s. 132
	Vedlegg 8: Enveis-variensanalyse	s. 133

FIGUROVERSIKT:

Figur 2.1: Employer branding framework	s. 11
Figur 4.1: The brand association modell	s. 21
Figur 4.2: Dimensions of Brand Knowledge (Brand Image)	s. 24
Figur 4.3: Factors affecting employees' perception of image and reputation	s. 25
Figur 5.1: The dimensions of employer attractiveness	s. 30
Figur 6.1: Vitenskapssirkelen	s. 33
Figur 9.1: Oppsummering av hovedfunn	s. 103

TABELLOVERSIKT:

Tabell 2.1 Hva skal til for å bli en attraktiv arbeidsgiver som beholder verdifulle ansatte	s. 10
Tabell 7.1 Arbeidsgiverens syn på en attraktiv arbeidsgiver (uavh. av dimensjon)	s. 60
Tabell 7.2 Eksisterende arbeidstakers syn på en attraktiv arbeidsgiver (uavh. av dimensjon)	s. 60
Tabell 7.3 Potensielle arbeidstakeres syn på en attraktiv arbeidsgiver (uavh. av dimensjon)	s. 60
Tabell 7.4 Respondentenes syn på dimensjonenes viktighet (uavh. respondentgruppe)	s. 61
Tabell 7.5 Vurdering av faktorgruppe 1	s. 63
Tabell 7.6 Vurdering av faktorgruppe 2	s. 64
Tabell 7.7 Vurdering av faktorgruppe 3	s. 65
Tabell 7.8 Vurdering av faktorgruppe 4	s. 66
Tabell 7.9 Vurdering av faktorgruppe 5	s. 67
Tabell 7.10 Variabler som faller utenfor faktoranalysen	s. 67
Tabell 7.11 Cronbach Alfa for den opprinnelige faktorinndelingen (hele utvalget)	s. 68
Tabell 7.12 Cronbach Alfa etter faktoranalysen (hele utvalget)	s. 68
Tabell 7.13 Faktorgruppenes snittscore etter faktoranalysen	s. 69

1. Innledning

”As other sources of competitive success have become less important, what remains as a crucial, differentiating factor is the organisation, its employees and how they work” (Pfeffer 1994). Endring i samfunn og næringsliv gjør at kampen om kunnskap og kompetent arbeidskraft hardner til (Parment og Dyhre 2009). Tidligere viet organisasjoner mye ressurser til å få oppmerksomhet fra eksisterende og potensielle kunder. Ny forskning viser at kundefokuset stagnerer, og at mye oppmerksomhet nå rettes inn mot differensiering med hensikt å rekruttere og beholde kompetent arbeidskraft (Ewing m.fl. 2002). Mange hevder at humankapitalen er den bakenforliggende faktoren til at organisasjoner skaper verdier. Problemet er at humankapitalen er en knapp ressurs det er vanskelig å erstatte og umulig å lagre. Humankapitalen kan ikke brukes opp, men må motiveres til prestasjon gjennom konkurransedyktige motivasjonsfaktorer. Kun gjennom investering i selskapers humankapital vil organisasjoner kunne øke sine prestasjoner. I tråd med et ressursbasert syn vil arbeidstakeres kunnskap og kompetanse kunne utvikle bærekraftige konkurransefortrinn for en organisasjon så lenge de ansattes kunnskap er verdifull, sjelden, unik og vanskelige å kopiere (Barney 1991, Rindova og Fombrun 1999). Hovedsakelig er det derfor ikke lenger kapitaltilgang, fabrikkstørrelse, maskiner og eiendeler som står for organisasjoners konkurransegrunnlag, men de menneskelige ressursenes tilknytning til organisasjonen (Barney 1991). Evnen til å utvikle seg til en attraktiv arbeidsgiver gjennom et bevisst arbeid med sitt employer brand sees på som en kritisk suksessfaktor i vårt kunnskapsintensive og sterkt konkurranseutsatte næringsliv (Backhaus og Tikoo 2004, Ewing m.fl. 2002).

Teknologi, informasjonsutveksling og globalisering er inne i en historisk utvikling. Krav fra ulike interessentgrupper øker. Trender viser en vekst i utdanningsnivå, mindre ungdomskull, økt antall pensjonister og økt interesse for internasjonalt arbeid (HR Norge 2005a, Kuvaas 2008). Næringslivets etterspørsel etter mer kunnskap og kompetanse øker. Stadig flere arbeidstakere betraktes nå som utøvere av ustandardiserbare, komplekse og selvstendige arbeidsoppgaver, med en høy servicegrad og i tett relasjon med kunder (Kuvaas 2008, Ambler og Barrow 1996). Behovet for ansatte med et høyt kompetansenivå har medført et behov for fokusendring. Blant kunnskapsintensive og servicefokuserede bransjer og industrier høynes nå oppmerksomheten omkring å utvikle positive assosiasjoner til seg selv som en potensiell og attraktiv arbeidsgiver. Den store etterspørselen etter rett og kompetent arbeidskraft har medført at eksisterende og potensielle arbeidstakere står i en sterkere posisjon til å stille krav omkring individuell tilpasning av sin arbeidssituasjon for å nå sine karrieremål (Ambler og

Barrow 1996). Kompetent arbeidskrafts sterke posisjon viktiggjør riktig rekrutteringen av nye ansatte og evnen til å ta vare på allerede eksisterende god arbeidskraft. Det hevdes nemlig at kunnskapsmedarbeidere ofte er vanskelige å tiltrekke og erstatte (HR Norge 2005a, Kuvaas 2008). For å lykkes i et næringsliv med høy endringstakt må kampen om humankapitalen og kunnskapsressursene viktigjøres (Parment og Dyhre 2009).

Begreper som ”employer branding” og ”talent management” er populære og relativt nye begreper i organisasjonsteorien. For å møte de stadig økende utfordringene omkring å rekruttere og å beholde kompetent arbeidskraft i organisasjonen har forskere sett det som nyttig å knytte prinsipper og begreper fra teori omkring branding og merkevarebygging opp mot foreliggende teori rundt human resource management (Backhaus og Tikoo 2004, Davies 2007). Den første store forskningsartikkelen skrevet på området employer branding viser tydelig at de to fagområdene drar fordeler av hverandre. Artikkelen hevder at mennesker er organisasjoners viktigste ressurser, mens en organisasjons merkevarer kan sees på som en meget viktig eiendel (Ambler og Barrow 1996). Å bygge merkevarer med hensikt å tiltrekke seg og øke attraktiviteten opp mot eksisterende og potensielle arbeidstakere, samt for å sikre en felles forståelse av organisasjonens kultur og strategi, er bakgrunnen for utviklingen av begrepet ”employer branding” (Backhaus og Tikoo 2004).

2. Employer branding og en attraktiv arbeidsgiver

Jeg vil nedenfor presentere ulike definisjoner av begrepet employer branding og hva som menes med et employer brand. Fokus vil også legges på det tett relaterte begrepet arbeidsgiverattraktivitet. Alt vil tilslutt presenteres i et rammeverk.

2.1 Definisjon av begrepene employer branding og employer brand

Employer branding er definert på ulike måter hva angår omfang og bredde. En noe overordnet definisjon beskrev employer branding som en målrettet og langsiktig strategi for å styre bevisstheten og oppfatningene til eksisterende og potensielle arbeidstakere, samt andre interessenter tilknyttet et selskap (Sullivan 2004). Noe mer detaljert kan man se employer branding som "the sum of a company's efforts to communicate to existing and prospective staff that it is a desirable place to work (Lloyd 2002). Ambler og Barrow (1996) viste seg å definere et employer brand eller resultatet av en slik employer branding prosess i trå med fordeler knyttet til arbeidsgiveren gjennom et employer brand som "the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company". Utvidet kan man vurdere definisjonen dit hen at et sterkt employer brand påvirker arbeidssøkeres forventninger i positiv grad. Dette gjør at organisasjonen mottar flere og bedre kvalifiserte søkere til sine utlyste stillinger, noe som påvirker den totale rekrutteringsprosessen (Collins og Stevens 2002, Davies 2007, Dell m.fl. 2001). Et employer brand utvikler identiteten til organisasjonen som en arbeidsgiver, gjennom at merket danner et inntrykk av selskapets verdier og holdninger tilknyttet det å gjøre seg attraktiv, motivere og videre beholde selskapets eksisterende og potensielle arbeidstakere (Dell m.fl. 2001). Gjennom sitt sterke employer brand vil arbeidsgiveren utvikle en image som differensierer den aktuelle organisasjonen fra sine konkurrenter og dermed evne å vise en attraktiv organisasjon det er ønskelig å arbeide for (Berthon m.fl. 2005). Et sterkt employer brand vil derfor utgjøre store konkurransemessige og strategiske fordeler for en organisasjon (Dell m.fl. 2001). Overordnet kan man samle alle definisjonene omkring employer branding, og forklare begrepet som de faktiske og potensielle assosiasjonene arbeidstakere har til selskapet som arbeidsgiver (Davies 2007). Et employer brand skal hjelpe organisasjonen å posisjonere seg som en attraktiv arbeidsgiver ovenfor sine målgrupper internt og eksternt, for videre å tiltrekke seg og beholde rett og god arbeidskraft som kan gjøre virksomheten unik og ukopierbar sammenlignet med konkurrerende virksomheter (Parment og Dyhre 2009, HR Norge 2005a, Alvik 2007).

2.2 Definisjon av begrepet attraktiv arbeidsgiver

I tett relasjon til begrepet employer branding finner vi begrepet arbeidsgiverattraktivitet (Berthon m.fl. 2005). Å gi en klar definisjon på begrepet er en nokså komplisert oppgave, da synet på attraktive arbeidsgivere i stor grad varierer mellom målgrupper. Berthon m.fl. (2005) har valgt å definere begrepet employer attractiveness som "the envisioned benefits that a potential employee sees in working for a specific organisation". Generelt ser forskere at listen over kriterier for en attraktiv arbeidsgiver vokser da eksisterende og potensielle arbeidstakere stadig stiller større krav. Dagens potensielle og eksisterende arbeidstakere er ikke lenger tilfreds med en hvilken som helst jobb. Viktigheten av hvem man jobber for, bedriftens verdisyn, ledelses- og organisasjonskultur, hvor kunnskapsrike og inspirerende kollegier man har, er også viktige elementer for valg av arbeidsgiver (Universum 2005, HR Norge 2005a). Av tabellen nedenfor vil jeg gi en generell beskrivelse av hva som ofte må til for å bli sett som en attraktiv arbeidsgiver med evnen til å rekruttere og å beholde kompetent arbeidskraft.

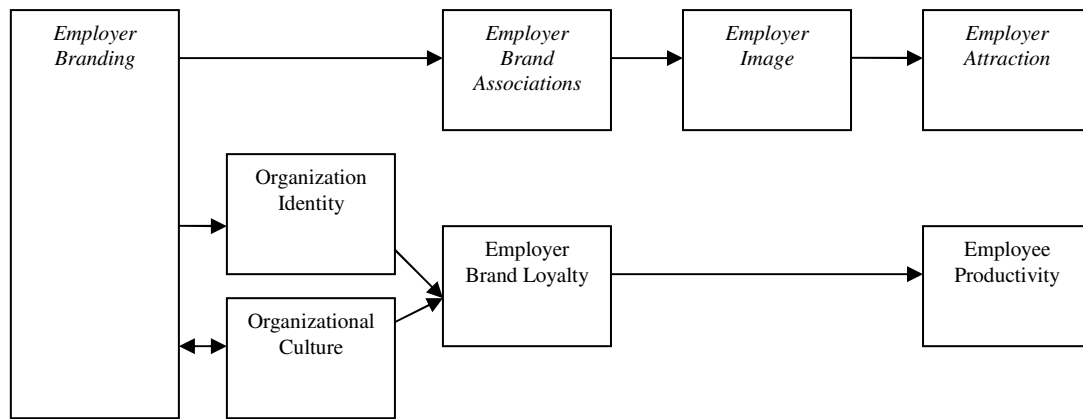
Hva skal til for å bli en attraktiv arbeidsgiver som beholder verdifulle ansatte?

- Virksomheten må arbeide med image og skape et godt rykte
 - Virksomheten må fokusere på lederskap og hvordan man møter de ansatte
 - Virksomheten må skape en positiv virksomhetskultur
 - Medarbeiderne må gis både karriere- og utviklingsmuligheter innen virksomheten
 - Virksomheten må tilby etterspurte goder og satse på personalet
-

Tabell 2.1 Hva skal til for å bli en attraktiv arbeidsgiver som beholder verdifulle ansatte? (Ahlrichs 2000)

2.3 Employer branding i et rammeverk

Backhaus og Tikoo (2004) har utviklet et rammeverk for employer branding (se neste side) med bakgrunn markedsføring og human resource management. Figuren viser hva som ser ut til å påvirke et employer brand, samt hvilke resultater en employer branding prosess kan gi. Et ønskelig resultat av employer branding aktiviteter er å oppnå en påvirkning gjennom nettopp økte employer brand associations, men også økt merkeloyalitet. De assosiasjonene eksisterende og potensielle arbeidstakere utvikler på bakgrunn av de employer branding aktivitetene de utsettes for, vil videre være med å forme en employer image, som deretter vil være avgjørende for den totale attraktiviteten tilknyttet organisasjonen som arbeidsgiver. Av figuren er det derfor grunn til å anta at employer brand associations og utviklingen av en employer image har mye å si for den totale arbeidsgiverattraktiviteten. Av rammeverket ser man også at employer branding aktiviteter påvirker organisasjonens kultur og identitet, noe som vil påvirke arbeidstakeres lojalitet til arbeidsgiveren. Lojalitet hevdes videre å ha en positiv innvirkning på de ansattes produktivitet.



Figur 2.1 Employer branding framework (Backhaus og Tikoo 2004)

Deler av figuren vil benyttes som rammeverk for denne oppgaven (*kursiv*). Problemstillingen vil fokusere på rammeverkets del omkring assosiasjoner og attraktivitet. Samtidig vil jeg med forankring i rammeverket og dets fokus omkring employer image også teoretisk utrede og diskutere dette.

3. Problemstilling

3.1 Bakgrunn for valg av problemstilling

Arbeidslivet påvirkes av økt teknologi- og kunnskapsutvikling, økte informasjons- og kommunikasjonsmuligheter, økt internasjonalt fokus gjennom globalisering og innvandring, samt en økende eldrebølge (Dyhre 2007). For å møte morgendagens næringsliv må man ta hensyn til påvirkningskreftene. For hvordan skal man bygge en attraktiv organisasjon når endringstakten øker og flere land i verden blir kunnskapsnasjoner som alle konkurrerer om den samme arbeidskraften? Økt kunnskap og teknologi har gjort verden mer oversiktelig og uavhengig. Vi har på kort tid fått uante muligheter i tilknytning til kommunikasjon, transport, logistikk, maskiner og utstyr. Utfordringene ligger i hvordan man skal tiltrekke seg humankapitalen som kan utnytte og videreutvikle disse mulighetene (Sullivan 2009).

Det hevdes at den nye kunnskapsgenerasjonen vil velge arbeidsgivere etter prosjekter og oppgaver, og ikke etter stilling eller arbeidsgiver. Kunnskapsarbeidere vil bygge sin personlige merkevare på bakgrunn av sosiale verdier fremfor materiell belønning. Videre vil de velge arbeidsgivere som innehar verdier som i stor grad samsvarer med sine personlige verdier (HR Norge 2005a). Utfordringene knyttes også til å bygge tette relasjoner mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Avhengighetsforholdet har endret seg, og det er ikke lenger slik at arbeidstakeren er avhengig av arbeidsgiveren. I økt grad går utviklingen mot at arbeidsgiveren er avhengig av arbeidstakeren gjennom arbeidstakernes ofte unike kunnskap om fagområder, kunder og klienter. Organisasjonens suksess vil i større grad avhenge av arbeidsgivers tilgang til arbeidstakers kunnskap (Ambler og Barrow 1996).

Kampen om de kompetente medarbeiderne har åpnet for praktisering av employer branding aktiviteter. Aktivitetene implementeres for at arbeidsgiveren skal assosieres som en attraktiv arbeidsgiver. Feilansettelser er kostbart både for bunnlinjen og det sosiale miljøet. De årlige tapene på 2,4 milliarder NOK sies å kunne vært redusert dersom man hadde hatt et økt fokus på ansettelsesprosesser og rekruttering (Proffice 2006). Arbeidsmarkedet sees i dag som det mest konkurranseutsatte markedet i det moderne næringsliv. Å lykkes i dette markedet blir derfor sett på som avgjørende. Gjennom utviklingen av et sterkt employer brand, vil man styrke sin konkurransemessige og strategiske posisjon gjennom økt rekruttering av kompetente kandidater og redusert totale turnover, da et sterkt employer brand medfører økt bedriftsstolthet, entusiasme og lojalitet (Mitchell 2008, Dell m.fl. 2001).

En omfattende undersøkelse gjennomført av Kjeldstad og Dommermuth (2009) viser at hver fjerde sysselsatt i Norge vurderer å bytte jobb. Det hevdes også at innen en fem års periode vil nært sakt samtlige arbeidsgivere oppleve at omkring 50 % av sine ansatte byttes ut¹. Tall over sviktende lojalitet til norske arbeidsgivere styrker oppfordringen om at arbeidsgiverne bør profesjonalisere sin rekruttering og øke bruken av markedsføringstiltak med hensikt å tiltrekke seg de riktige arbeidstakerne. For å øke evnen til å rekruttere og beholde kompetent arbeidskraft blir det derfor viktig å finne ”oppskriften” på en attraktiv arbeidsgiver. Å finne denne ”oppskriften” hevdes å kreve stor innsats, da nettopp assosiasjonene til en attraktiv arbeidsgiver syntes å være så individuelle at det lett oppstår gap mellom partene. Det er nettopp i tilknytning til analysen av disse gapene at Amble (2007) mener svaret på utviklingen av en attraktiv arbeidsgiver befinner seg. Han hevder mye av problemet omkring rekruttering og evnen til å beholde kompetent arbeidskraft ligger i den manglende kunnskapen omkring gapet mellom hva arbeidsgiveren assosierer som attraktivt og hva eksisterende og potensielle arbeidstakere assosierer med det samme. Når 85 % av lederne tror de ansatte slutter som følge av dårlige lønnsbetingelser, mens sannheten er at årsaken ligger i ledelse og bedriftskultur, er det grunnlag for i større grad å sette seg inn i hverandres ønsker og behov (Amble 2007). Jeg tror avvik mellom partenes assosiasjoner til en attraktiv arbeidsgiver, kan være noe av årsaken til gjennomtrekket i norsk arbeidsliv og problemene rundt rekruttering av riktig kunnskap.

3.2 Mitt prosjekt

Det overordnede formålet med oppgaven vil være å kartlegge hva som skiller arbeidsgiveres, eksisterende og potensielle arbeidstakers assosiasjoner til en attraktiv arbeidsgiver, da teori hevder at effektiv employer branding utvikles gjennom proaktive vurderinger og forståelse av hvilke assosiasjoner som utvikler en attraktiv arbeidsgiver (Backhaus og Tikoo 2004, Hutton 2001). Informasjon om hvilke assosiasjoner arbeidstakergruppene har mot hva arbeidsgiveren assosierer med en attraktiv arbeidsgiver hevder jeg vil forenkle arbeidsgiverens oppgave om å utvikle seg til en attraktiv arbeidsgiver. Uten å undersøke gap eller øke kunnskapen om hverandres forventninger, hevder jeg problemene omkring rekruttering og utskifting i næringslivet vil kunne vedvare. Oppgaven er valgt med bakgrunn i Backhaus og Tikoo (2004) sitt rammeverk som hevder å bevise at de egenskaper eksisterende og potensielle arbeidstakere assosierer med en arbeidsgiver har stor påvirkningskraft på utviklingen av employer image og videre den totale vurderingen omkring en arbeidsgivers attraktivitet.

¹http://www.hrnorge.no/Nyheter/Nyheter_2005/Halvparten+av+kollegaene+forsvinner+i+1%C3%B8pet+av+5+%C3%A5r.d25-S3dv3F6pwtnK52.ips (Lastet ned: 27.1.2010).

Jeg hevder min masteroppgave kan gi økt kunnskap til et spennende og aktuelt tema. En slik oppgave vil være spesielt nyttig for bedriftsledere, rekrutteringsansvarlige, human resource management personell og ikke minst for eksisterende og potensielle arbeidstakere. En overordnet interesse åpner for flere alternative valg omkring respondenter og innsamling av data. Økt forståelse av employer brand associations og utviklingen av employer brand image kunne blitt knyttet opp mot vurderingen av en spesifikk organisasjon eller bransje, et spesielt selskap med ulike avdelinger, eller med tanke på vurdering av to bransjer opp mot hverandre. Overordnet ønsket jeg meg et generelt og oversiktlig bilde av situasjonen på tvers av ulike organisasjoner og bransjer, og jeg har derfor valgt å rette informasjonsinnhenting mot en næringslivsregion jeg hevder kan sees på som et representativt utvalg av det norske næringsliv. Med sine 850 medlemsbedrifter fordelt på 25 bransjer falt mitt valg av hovedrespondenter på organisasjoner medlem av Drammen Næringslivsforening. Aktørene representerer den voksende og utviklende Drammensregionen med tilknytning til kommunene Hurum, Røyken, Lier, Drammen, Nedre Eiker, Øvre Eiker, Sande og Svelvik². Regionen har vært gjennom stor utvikling den siste tiden, men det viser seg fortsatt å være behov for å opprettholde fokus på utviklingen av attraktive næringslivsaktører som i fremtiden kan generere vekst, verdiskapning og konkurransefordeler i regionen.

3.3 Prosjektets problemstilling

Mine problemstillinger er utviklet med bakgrunn i nøye vurdering av foreliggende teori gjennom blant annet en forberedende litteraturstudie høsten 2009. Problemstillingen bygger som tidligere referert spesielt på utvalgte deler av rammeverket utviklet i litteraturstudien til Backhaus og Tikoo (2004). Min problemstilling er:

”Hva skiller arbeidsgiveres, eksisterende arbeidstakeres og potensielle arbeidstakeres assosiasjoner til en attraktiv arbeidsgiver?”

² http://www.drammensregionen.no/index.php/corporate_user/regionraadet (Lastet ned 20.9.2009)

4. Foreliggende forskning

4.1 Utvikling av employer branding - begrepet

Employer branding plasseres i skjæringspunktet mellom fagene markedsføring/branding og human resource management. Ambler og Barrow (1996) publiserte en artikkel med hensikt å vise nytten av employer branding, eller selve relevansen bak å knytte branding til fagområdet human resource management. Forskerne fant klare bevis omkring at bruk av branding gjennom merkevarebygging av organisasjoner som potensielle arbeidsgivere var høyst aktuelt i sammenheng med HR-aktiviteter som rekruttering, ansettelse og evnen til å beholde kompetent arbeidskraft i organisasjonen (Ambler og Barrow 1996, Backhaus og Tikoo 2004). I praksis dreier employer branding seg om utvikling av kunnskap for videre forming av en employer image som indirekte forteller potensielle jobbsøkere at arbeidsplassen kan assosieres med et godt sted å arbeide. Et employer brand med tilhørende image skal skape oppmerksomhet og gjøre en organisasjon attraktiv blant eksisterende og potensielle arbeidstakere. Det skal differensiere arbeidsgiveren fra andre arbeidsgivere ved å fokusere på de kvaliteter den aktuelle arbeidsgiveren har (Backhaus og Tikoo 2004). Mange selskaper bruker merkevarebygging mye tilknyttet utviklingen av en ønsket image omkring sine produkter. Slik product branding går ut på å utvikle en image omkring produktene slik at de assosieres med eksempelvis kvalitet. Hensikten med et employer brand er det samme. Ved å benytte verktøy fra branding og markedsføring skaper selskapet en image som gjør at potensielle jobbsøkere vil ønske å arbeide i det aktuelle selskapet på bakgrunn av en del medassosierte positive faktorer (Sullivan 1999).

Som Amble og Barrow (1996) sin definisjon av employer brand sier, utvikles et employer brand på bakgrunn av de funksjonelle, økonomiske og psykologiske fordeler som assosieres med organisasjonen som arbeidsgiver. Denne definisjonen er utviklet med bakgrunn i Aakers (1991) forskning omkring branding av produkter med hensikt å tilfredsstille forbrukere. Her vil fordelene sees i lys av de opplevelsene en kunde får gjennom kjøp av et produkt med et tilknyttet produkt brand. Et produkt vil inneha funksjonelle, økonomiske og psykologiske fordeler, eller som en spadens evne til å grave et hull (funksjonell fordel), spadens pris knyttet til følt verdi ("valuta for pengene") (økonomiske fordeler) og hvilke følelser spaden bringer frem når man kjøper og bruker redskapen (psykologiske fordeler). Ambler og Barrow (1996) så med bakgrunn i dette at de fordelene et employer brand kan gi arbeidstakere nokså tett samsvarer med fordelene et produkt brand kan gi sine forbrukere. De hevdet at gjennom

employer brandets funksjonelle fordeler vil arbeidstakeren motta tilbud om arbeidsoppgaver som eksempelvis vil virke utviklende på arbeidstakeren. Arbeidstakeren vil motta økonomiske fordeler gjennom økonomiske belønninger, mens de psykologiske fordelene knyttet til merket vil kunne gi arbeidstakeren en følelse av prestisje/status eller en spesiell følelse av tilhørighet til den aktuelle organisasjonen.

Employer branding sees som viktig nettopp på bakgrunn av den menneskelige kapitalens store betydning for verdiskapning i organisasjoner. Gjennom merkevarebygging av arbeidsgivere kan organisasjoner tiltrekke seg og beholde arbeidskraft med unike og vanskelig kopierbare kunnskaper og evner. Dette kan gjøre at en organisasjon utvikler varige og bærekraftige konkurransefortrinn i forhold til sine konkurrenter (Barney 1991, Priem og Butler 2001). Fabrikker med moderne maskiner og teknologi innehar sjelden eller aldri muligheten til å utvikle konkurransefortrinn dersom de ikke innehar kompetente arbeidstakere som kan nyttegjøre seg av de moderne eiendelene (Boxall 1998). Viktigheten av employer branding aktiviteter øker i takt med behovet for kunnskapsrike medarbeidere. Tilbudet av medarbeidere med høy kompetanse er begrenset, og muligheten til å rekruttere nok kompetanse inn i organisasjonene i tiden som kommer vil bli ennå vanskeligere. Skal man lykkes med rekruttering av arbeidstakere med unike evner og kompetanseområder er man nødt til å styrke sitt employer brand (Ewing m.fl. 2002).

4.2 Utvikling av employer branding - prosessen

De innledende definisjonene viser at employer branding i stor grad dreier seg om promotering av arbeidsgiverens fordeler og tilbud til arbeidstakeren. For å lykkes med arbeidet omkring utviklingen av en differensiert og attraktiv organisasjon er man nødt til å drive merkevarebygging både internt i egen bedrift og eksternt ut mot arbeidsmarkedet (Backhaus og Tikoo 2004). Sterke brands utvikles omkring forståelse av sin identitet eller hvem man. Identitetsutviklingen må videre bygges omkring konsistent og integrert kommunikasjon, slik at identitet og image står i samsvar til hverandre. Samlet sett skal slik merkevarebygging bunne ut i et sterkt forhold mellom kunden og merkevaren slik at kunden føler man får et forhold til merket og dermed reduserer sannsynligheten for å bytte merke ved en senere anledning (Aaker 1992). Identiteten eller det som kalles verdimålsetningen må eksternt markedsføres til potensielle arbeidstakere, rekrutteringsselskaper etc. Hensikten med den eksterne promoteringen er å få oppmerksomhet fra potensielle arbeidstakere slik at tilgangen til kompetent arbeidskraft øker (Sullivan 1999). Ønsket er å utvikle seg til en "employer of

choice”, og dermed øke sine muligheter for å tiltrekke seg og beholde de beste arbeidstakerne (Backhaus og Tikoo 2004). Et employer brand vil aldri vokse seg sterkt uten også et internt fokus på å sikre implementering av de fordelene man har lovet sine potensielle arbeidstakere (Frook 2001, Ambler og Barrow 1996). På bakgrunn av det utviklede employer brand, har potensielle arbeidstakere utviklet et sett med forventninger til den aktuelle arbeidsgiveren. Disse forventningene må realiseres gjennom at det er samsvar mellom arbeidsgivers tilbud og arbeidstakers forventninger (Backhaus og Tikoo 2004, Frook 2001). Eksisterende arbeidstakere skal behandles som kunder, og alle kunder skal behandles som et medlem av selskapet (Gronroos 1990).

Den totale målsetningen med employer branding aktiviteter vil være å utvikle employer brand equity gjennom at det utvikles overordnet merkekjennskap og kunnskap blant eksisterende og potensielle arbeidstakere omkring at den aktuelle organisasjonen er et godt sted å arbeide (Sullivan 2004, Backhaus og Tikoo 2004). Generelt hevder merkevareteorien at en sterk brand equity (merkevareverdi) bygger på kunnskap og bevissthet omkring merkenavnet, merkeassosiasjoner, forventet kvalitet, merke lojalitet og utvidede fordeler tilknyttet merket. Litteraturen definerer brand equity som ”a set of brand assets and liabilities linked to the brand that add to or subtract from the value provided by a product or service to a firm and/or to that firm’s customers” (Aaker 1991). Verdien av et employer brand avhenger av eksisterende og potensielle arbeidstakers assosiasjoner til de fordelene arbeidsgiveren kan tilby, arbeidsgiverens evne til å levere det de lover gjennom sitt employer brand, samt arbeidsgiverens evne til å differensiere seg fra konkurrerende arbeidsgivere (Ambler og Barrow 1996). Employer brand equity vil derfor kunne sees på som: ”intangible assets in the minds of existing and potential employees that has been built up by good marketing and HR practices” (Ambler and Barrow, 1996). En høy employer brand equity kan medføre et høyt søkerantall og lav turnover, da arbeidsgiveren blir et attraktivt sted å arbeide (Backhaus og Tikoo 2004).

4.3 Branding

Employer branding innehar mange likhetstrekk med corporate og produkt branding, og viser dermed at det er høyst mulig og nødvendig også å drive branding med hensikt å differensiere, skape lojalitet, tilfredsstille behov og utvikle følelsesmessig tilknytning også til organisasjoner som arbeidsgivere (Levitt 1980, Davies 2007, Peters 1999).

4.3.1 Definisjon av merkevarer

Merkevarer sees ofte på som en av organisasjonens kanskje mest verdifulle eiendeler (Aaker 1992, Backhaus og Tikoo 2004). Det finnes uttallige definisjoner av begrepet, men en nokså mye benyttet definisjon hevder at et merke er ”et navn, et begrep, et symbol, en design, eller en kombinasjon av dette, som har som intensjon å identifisere varer og tjenester gitt av en selger eller grupper av selgere, men også utviklet for å differensiere varer og tjenester fra sine konkurrenter” (Kotler 1991). Brand kan også sees på som et symbol som omslutter et stort antall ulike og varierende assosiasjoner som kan utvikles gjennom et navn (Gardner og Levy 1955). Et merke utvikles med hensikt å skulle kunne øke et produkt eller en organisasjon sin totale verdi gjennom deres økende mulighet for differensiering, utvikling av lojalitet, tilfredsstillende av ønsker og behov, samt økende mulighet for å utvikle en følelsesmessig tiltrekning mellom merket og dens mottakere (Davis 2006, Keller 1993). Branding skal øke ulike parters preferanser tilknyttet selskapets merke(er) gjennom utvikling av verdier utover det funksjonelle produktet. Merket skal bygge psykologiske verdier eller added value. Dersom en forbruker ser merket som bedre enn andre merker, vil personens intensjon om å skaffes seg produktet øke i så stor grad at personen vil være kapabel til å betale mer for det prefererte merket. Den utenforstående parten vil vurdere merket som mer verdifullt enn andre konkurrerende merker. Et merkes samlede vurderte verdi kalles som tidligere referert brand equity, og hevdes å være den kontantstrømmen som genereres ekstra til et produkt på bakgrunn av merket og dets symboliserte identitet (Doyle 2002).

4.3.2 Utviklingen av added value

Merkets evne til å symbolisere slike tilleggsverdier avgjøres av hvor dyktig en organisasjon er til å utvikle en sterk brand image. Jeg vil komme tilbake til utviklingen av image, men ønsker her å presentere fem tiltak som av Doyle (2002) hevdes å øke verdien av en merkevare.

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

4.3.3 Employer branding begrepets posisjon blant ulike typer brands

Branding er en velutviklet del av arbeidet med en organisasjons markedsstrategi (Dell m.fl. 2001). For ytterligere å forstå innholdet av employer branding, samt for å forstå at dets effekter er minst like viktige som effekter av andre typer branding, anbefaler tidligere forskning også å gjøre seg kjent med det overordnede innholdet i corporate branding og product branding. Det viser seg at spesielt employer branding og corporate branding innehar et internt avhengighetsforhold til hverandre (Davies 2007, Dell m.fl. 2001, Alvik 2007).

Vi så av definisjonen at et brand sees på som et symbol som fanger alle assosiasjonene som er tilknyttet et produktnavn/selskapsnavn (Gardner og Levy 1955). Det sies at et **corporate brand** skal illustrere verdiene til selskapet og gi et løfte om hva som skal bli levert. God bruk av slike merker gjøres ved å differensiere seg fra konkurrenter gjennom eksempelvis selskapskultur og fremtidig strategisk retning. Denne typen brand er viktig for utviklingen av et employer brand og motsatt (Dell m.fl. 2001). Et **product brand** er knyttet direkte opp mot et produkt/produktgruppe ment for en spesifikk målgruppe. Slike produkt brands kan også påvirke og bli påvirket av et employer brand. Sterke produkt brands kan gjøre at det overordnede selskapet blir en attraktiv arbeidsgiver. Samtidig kan evnen til å gjøre seg attraktive for kompetente arbeidstakere og i større grad lykkes med rekruttering av ansatte med høy kompetanse, gi en økende kvalitet til sluttproduktet og derfor økt verdi til produkt brandet (Sullivan 2004).

Forskning hevder at employer branding skal skape et ønske om arbeid, gitt ulike funksjonelle, økonomiske og psykologiske fordeler ved arbeid i organisasjonen (Ambler og Barrow 1996). Spencer (1986) hevder det er grunn for å tro at slike sterke employer brands vil utvikle tilfredse og lojale arbeidstakere med en følelse av tilhørighet til sin arbeidsgiver. Dette følger tett bakgrunnen for den tradisjonelle merkevarebyggingen hvor hensikten er å differensiere seg og sitt tilbud, tilfredsstille kunder, samt utvikle en lojal kundegruppe med følelsesmessig tilknytning til merket (Davies 2007). Man ser at de tre typene av brands innehar flere fellesfaktorer. Dette begrunner forskeres valg omkring å bruke et felles teoretisk rammeverk til forklaring av eksempelvis begrepene brand associations og brand image for de tre ulike typene av brands - corporate brands, product brands og employer brands.

4.4 Employer brand associations

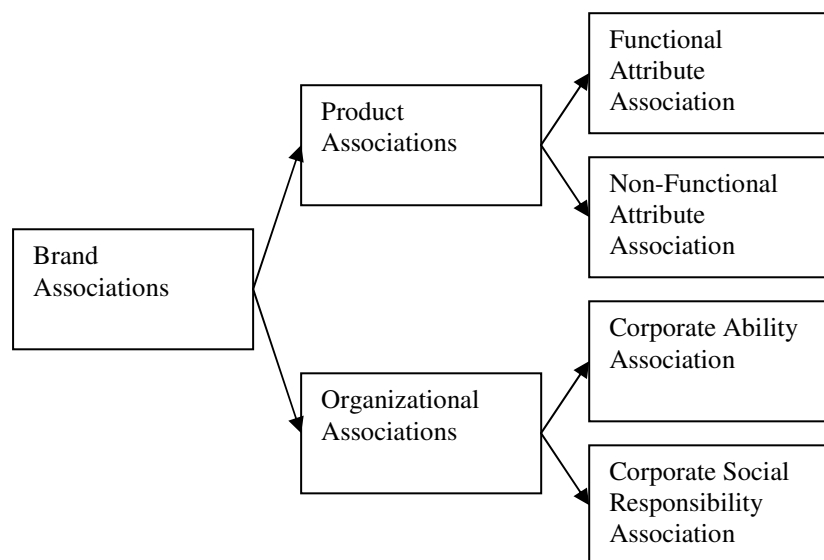
4.4.1 Definisjon av merkeassosiasjoner

Merkeassosiasjoner sees på som de tanker, ideer, forventninger og overordnede holdninger som dannes i mottakerens bevissthet i det vedkommende presenteres for et merkenavn. Verdien til merkenavnet kan sees gjennom mottakerens totale sett av assosiasjoner, eller hva merkevaren betyr for personen. Positive assosiasjoner vil ha en positiv innvirkning på beslutninger, mens negative eller få assosiasjoner vil ha en negativ effekt i en beslutningssituasjon (Aaker 1991). Merkeassosiasjonene vurderes gjerne i vår bevissthet på bakgrunn av de tre rammer; brand image, forventet kvalitet og brand attitude. Når vi utsettes for en merkevare og assosiasjonene begynner å demre, vil vi utvikle et sett med funksjonelle og symbolske forventninger gjennom vårt inntrykk av merkets overordnede brand image. Videre vil vi utvikle assosiasjoner omkring merkets forventede kvalitet, mens man tilslutt vil sitte igjen med en total evaluering av merket gjennom sine samlede holdninger (Low og Lamb 2000). En økt forståelse av hvilke assosiasjoner eksterne parter har til et produkt-, tjeneste-, eller til et employer brand kan derfor utvikles gjennom en vurdering av eksterne parters forventninger til produktet, tjenesten eller arbeidsgiveren, eller da en vurdering av sin samlede image (Dutton m.fl. 1994). Økt forståelse for de ulike merkeassosiasjoner kan utvikles gjennom kommunikasjon med merkets mottaker. Problemet er bare at assosiasjonene ofte kun frembringer følelsesmessige sanseintrykk i mottakerens bevissthet (Supphellen 2000). Dette gjør utvikling og vurdering av brand associations til en vanskelig, men svært viktig prosess.

Keller (1993) definerte merkeassosiasjoner som "the other informational nodes linked to the brand node in memory and contained the meaning of the brand for consumers". Denne definisjonen, sammen med Supphellens (2000) definisjon som hevder at "brand associations are memory nodes linked directly or indirectly to a brand name in long term memory", gir et godt bilde av innholdet i begrepet merkeassosiasjoner. Merkeassosiasjonene er viktige for merkevarebyggerne gjennom at de differensierer, posisjonerer og utvider et merke. Samtidig brukes assosiasjonene som viktige brikker for å utvikle positive holdninger og følelser omkring merket blant forbrukerne, da assosiasjoner skal skape kjøpsintensjon og brukslyst (Low og Lamb 2000). For å oppnå flest mulig positive effekter av en merkevare viser undersøkelser at merkekunnskap gjennom assosiasjonsutvikling er viktig. Det viser seg at antallet assosiasjoner øker i takt med verdien til merket (Krishnan 1996). Assosiasjoner brukes til å fremkalle og organisere viktig kunnskap omkring merket. Kunnskapen vil være avgjørende i en beslutningsprosess (Aaker 1991).

4.4.2 Kategorisering av merkeassosiasjoner

Forskningen omkring hva som påvirker parters merkeassosiasjoner er nokså omfattende. Arbeidene til Keller (1993), Aaker (1991) og Biel (1992) er noen av bidragene. Chen (2001) utviklet en litteraturstudie med en oversiktlig modell over disse største bidragene. Modellen viser utviklingen av merkeassosiasjoner basert på hovedgruppene produktassosiasjoner og organisasjonsassosiasjoner. Her ser man at de ulike assosiasjonstypene også samsvarer godt med de funksjonelle, økonomiske og psykologiske faktorene til Ambler og Barrow (1996).



Figur 4.1 The brand association modell (Chen 2001)

Produktassosiasjonene vil deles inn etter funksjonelle og ikke-funksjonelle attributter. De funksjonelle attributtene sees på som produktets reelle egenskaper, produktets forventede kvalitet og dets funksjonelle fordeler. De ikke-funksjonelle attributter tilknyttet et produkt utvikler assosiasjoner på bakgrunn av produktets symbolske verdi og dets følelsesmessige assosiasjoner (Chen 2001).

Organisasjonsassosiasjoner tar bakgrunn i assosiasjoner til selskapets faglige dyktighet og assosiasjoner tilknyttet selskapets evne til å ta samfunnsansvar. Assosiasjonene som bygger på selskapets dyktighet utvikles på bakgrunn av organisasjonens kompetanse og ekspertise, og deres evne til å produsere og levere sine produkter. Assosiasjonene som dannes på bakgrunn av selskapets CSR-aktiviteter vil påvirkes gjennom deres evne til å engasjere seg i sosiale saker uavhengig av tanke om profitt og utvikling, som miljøprofilering, engasjement i samfunnet og støtte til kulturelt og veldedig arbeid (Chen 2001).

Keller (1993) hevdet at merkeassosiasjonene burde sees gjennom attributter, fordeler og holdninger. Han hevdet at assosiasjoner er utviklet på bakgrunn av **attributter** og gir en beskrivelse av produktet/tjenestens/organisasjonens karakteristikk. Assosiasjonene omhandler de tankene forbrukeren har omkring selve produktet og da hvilke konsekvenser et kjøp vil involvere. Assosiasjoner tilknyttet attributter sees ofte på som produkt- eller ikke-produktrelaterte. Produktrelaterte faktorer er de fysiske elementene man assosierer med selve produktet. Ikke-produktrelaterte attributter er assosiasjoner tilknyttet pris, emballasje, hvem som benytter produktet, samt hvor og i hvilke situasjoner produktet benyttes. Keller sin neste assosiasjonsgruppe tilknyttes de følelsene man har til merket, eller hvilke fordeler man tror merket kan gi. **Fordelene** deles ofte inn i tre ulike grupper. Man ser at funksjonelle fordeler assosieres til de reelle fordelene av produktet, og står i tett tilknytning til de produktrelaterte attributtene. Videre ser man at de opplevde fordeler relateres til de følelsene man utvikler gjennom sin personlige tilknytning til merket. Den tredje gruppen tilknyttes merkets symbolske fordeler. Disse fordelene knyttes ofte til assosiasjoner som uttrykker prestisje, selvfølelse etc. Keller (1993) sin siste form for merkeassosiasjoner sees ofte på som den overordnede **holdningen** man har til det merket man eksponeres for. De totale holdninger man har til et merke har ofte mye å si for det endelige valget omkring kjøp, bruk, medlemskap eller ønske om ansettelse.

Aaker (1991) på sin side presenterte elleve ulike typer assosiasjonskategorier. Han hevdet det ville være hensiktsmessig å vurdere merkeassosiasjoner etter gruppene funksjonelle attributter med undergruppene produkt attributter, kundefordeler og produktklasse, og etter ikke-funksjonelle attributter med undergruppene immaterielle aktiva, kundefordeler, relativ pris, bruk, kunder, selebre personer/kjendiser, samt livsstil og personlighet. Samtidig satte han organisasjonsassosiasjoner inn i grupper tilknyttet konkurrenter og land eller geografisk områder. En tredje forsker vurderte situasjonen slik at merkeassosiasjoner burde bli vurdert etter sin funksjonelle nytte og til sine følelsesmessige attributter, da som en vurdering av de tre resulterende formene for imageutvikling gjennom selskapsimage, produktimage og brukerimage (Biel 1992).

4.4.3 Merkeassosiasjoners evne til påvirkning

Med bakgrunn i de ulike formene for assosiasjoner eller måtene de oppstår på, vil merkeassosiasjoner utvikle merkeverdi for selskapet og forbrukeren på mange ulike måter. Assosiasjoner vil bygge verdier gjennom frembringelse av relevant informasjon, gi mulighet

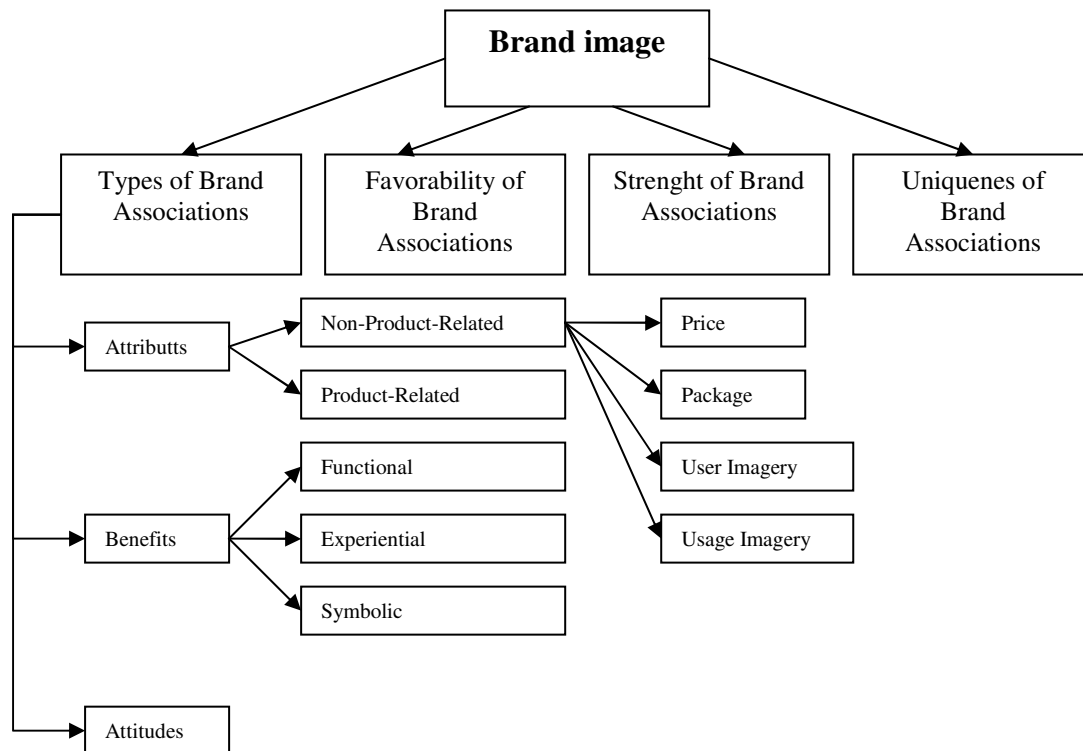
for differensiering, generere kjøps- og tilknytningslyst, utvikle positive følelser og holdninger for samlet sett å gi merkevaren en økt sannsynlighet for videre utvikling og eksistens (Krishnan 1996). Keller (1993) innehar et syn omkring at den merverdien merkeassosiasjonene er i stand til å tilføre den totale brand equity viser seg å avgjøres av assosiasjonens grad av gunstighet, styrke og unikhhet. Han hevdet at gunstighet vises gjennom markedsføringsprogrammenes felles målsetning omkring å utvikle så mange gunstige merkeassosiasjoner som mulig. Målet mente han må være å få mottakerne til å assosiere merket med variabler som tilfredsstillende nettopp deres ønsker og behov. Han hevdet at bare på denne måten vil mottakeren utvikle en overordnet positiv holdning til merket. Videre i sin forskning hevdet han at styrken til assosiasjonene er viktige. Assosiasjonenes styrke avgjøres av hvordan informasjonen tilkommer i mottakerens bevissthet og hvordan assosiasjonene er med på å påvirke den totale image. Assosiasjonene hevdes å være sterke dersom mottakeren tenker mye over informasjonen man er utsatt for i de riktige situasjonene. Til slutt mente Keller (1993) det var hensiktsmessig å vurdere assosiasjoner etter deres unikhhet. Dersom assosiasjonene sees på som unike har man oppnådd konkurransefordeler i forhold til sine konkurrenter. Unike assosiasjoner hjelper en merkevare i å posisjonere seg i forhold til konkurrerende merker. Dette vil videre øke sannsynligheten for at mottakerne vil stille seg positive til merket og opptre fordelaktig i en beslutningssituasjon. Keller (1993) avsluttet sitt resonnement med å hevde at å inneha evnen til å utvikle gunstige, sterke og unike brand associations er en kritisk suksessfaktor for en merkevare og grunnlaget for utviklingen av en positiv brand image.

4.5 Brand image

4.5.1 Definisjon av brand image

De ulike assosiasjonene man har til et product brand, corporate brand eller til et employer brand vil raskt utvikle en brand image (Keller 1993, Lievens m.fl. 2007). Grad av bevissthet og kjennskap til ulike merker vil utvikle et sett med mer eller mindre gunstige, sterke og unike assosiasjoner tilknyttet et merke. Samlet sett vil disse ulike assosiasjonene danne den totale brand image (Davies 2007). Da det i forbindelse med begrepet brand image er tilnyttet flere varierende definisjoner, har jeg valgt å konsentrere meg om teori som knytter image til begrepet brand associations. "Brand image is defined as perceptions about a brand as reflected by the brand associations held in consumer memory" (Keller 1993). Denne definisjonen samsvarer godt med forskning utviklet av Supphellen (2000). Han ser brand image som et sett med assosiasjoner koblet til et merkenavn. På bakgrunn av definisjonene kan man nokså

sikkert antyde at brand image sees på som de forventningene man har til et merke, da gjerne tilknyttet funksjonelle, økonomisk og psykologiske forventninger. Videre vil brand image reflekteres av de merkeassosiasjonene som er holdt i forbrukernes bevissthet. En positiv brand image øker sannsynligheten for å bli et "brand of choice", reduserer konkurrenters påvirkningsevne og øker mottakerens lojalitet (Keller 1993). Modellen over dimensjoner tilknyttet merkekjennskap gir et oversiktlig bilde av innholdet i begrepet brand image, og oppsummerer fint tidligere gjennomgått teori omkring merkeassosiasjoner.

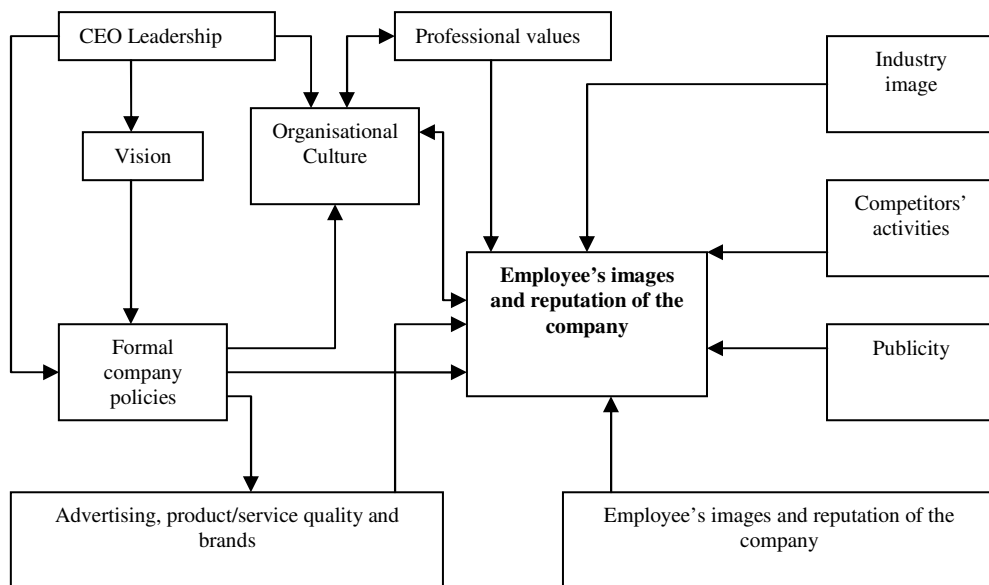


Figur 4.2 Dimensions of Brand Knowledge (Brand Image) (Keller 1993)

Av modellen ser man at utviklingen av en brand image vurderes i sammenheng med ulike typer assosiasjoner og deres gunstighet, styrke og unikhet. Det er nettverket av assosiasjoner som danner den totale brand image. Skal man assosieres som en attraktiv arbeidsgiver, tilbyder av et attraktivt produkt eller som en overordnet attraktiv organisasjon, må man konsekvent fokusere på positiv assosiasjonsutvikling som gir en sterk brand image (Keller 1993). Dutton m.fl. (1994) hevdet at dersom attraktive arbeidsgivere, produkter og selskaper skal utvikles, må det eksterne image benyttes som speil. Om det finnes et gap mellom eksterne parters assosiasjoner til arbeidsgiveren, produktet eller selskapet, opp mot hvordan interne parter tror de eksterne partene ser organisasjonen, må noe gjøres for å forhindre at arbeidsgiverens, produktets eller selskapets attraktivitet reduseres (Balmer og Greyser 2002).

4.5.2 Employer brand image

Om målsetningen er å lykkes med employer branding må man skape et samsvar mellom arbeidstakere/søkere og arbeidsgiveres forventninger til hverandre (Amble 2007). Attraktivitet avgjøres mye av hvorvidt arbeidsgiveren klarer å utvikle en sterk image i sine omgivelser, eller hvorvidt de klarer å bli assosiert som en tydelig og populær arbeidsgiver (Ambler og Barrow 1996, Backhaus og Tikoo 2004). Omdømmet avgjøres av organisasjonens evne til å merkevarebygge seg selv gjennom rett forventningsstyring. Jo flinkere de er til å utvikle et sannferdig employer brand, jo sterkere blir selskapets konkurransekraft mot markedet (Dell m.fl. 2001). Det hevdes at utviklingen av en employer brand image kan ta utgangspunkt i definisjonen av brand image. Employer brand image kan derfor sees i relasjon til; ”an amalgamation of the perceptions related to the product-related/non-product related attributes and the functional/symbolic benefits that are encompassed in the brand associations that reside in consumer (employee) memory” (Keller 1993). Dowling (1994) utviklet en figur som på en oversiktlig måte viser de ulike variablene som påvirker eksisterende og potensielle arbeidstakeres assosiasjoner tilknyttet et organisasjons image og rykte. For en organisasjon vil det være avgjørende å fokusere på disse variablene, da de vil forme employer image og den totale employer brand equity (Ambler og Barrow 1996).



Figur 4.3 Factors affecting employees' perception of image and reputation (Dowling 1994)

I tillegg til variablene fremstilt i modellen, hevdet Dowling (1994) at også ytterligere variabler kan påvirke den utviklede employer image. Han oppfordrer arbeidsgivere med hensikt å rekruttere og beholde kompetent arbeidskraft til å styrke sin corporate og employer image gjennom å fokusere på påvirkningskraften til:

- *Organisatoriske egenskaper* som organisasjonens størrelse, teknologi, innovasjonsevne og sin arbeidskraft, gjennom organisasjonens evne til å svare på henvendelser fra kunder.
- *Interessentgruppenes fordeler* gjennom viktigheten av å vurdere rasjonell tiltrekning, psykologisk tiltrekning eller konsekvenser av å bli assosiert med den aktuelle organisasjonen. Her vil miljø- og samfunnsorientering spille en viktig rolle.
- *Kundegrupper* og dermed typer av brukere, den tilknyttede industrielle sektor og bransje, samt størrelse på kundegruppen og hvordan påvirkningskraft dette vil ha.
- *Pris* og verdi knyttet til best pris gitt beste prestasjon, gitt prisens refleksjon over kvalitet.
- *Geografi* (regional mot global skala).
- *Konkurrenter* og selskapets posisjon i markedet.
- *Evnen til å bygge relasjoner og tilhørighet til sine kunder.*

Fokus på hvilke variabler som er med på å utvikle ryktet og omdømmet til den totale organisasjon og organisasjonen som arbeidsgiver, er viktig for å styrke sitt employer brand og videre for utvikling av en sterk corporate og employer image (Ambler og Barrow 1996, Dowling 1994). Dette viktiggjøres av forskning gjennomført av Gatewood m.fl. (1993). Forskningen viste nemlig at corporate image hadde en stor innvirkning på employer brand image. Det viste seg at corporate image hadde mye å si for arbeidssøkeres beslutning om ansettelse hos en arbeidsgiver.

De funksjonelle, økonomiske og psykologiske faktorer som vil skape assosiasjoner og videre positive eller negative forventninger er en sterk medvirkende årsak til om en arbeidsgiver lykkes med sitt rekrutteringsarbeid eller ikke. Lønn og bonusordninger, firmabil, fri telefon, samt forventninger knyttet til selskapets prestisje, rykte og sosiale setting er bare noen av variablene som utvikler et nett av assosiasjoner og videre en samlet image som påvirker den potensielle arbeidstakerens valg av fremtidig arbeidsgiver. Som Backhaus og Tikoo (2004) hevder, vil potensielle arbeidstakere utvikle en employer brand image på bakgrunn av sine assosiasjoner til de ulike arbeidsgiverne, noe som igjen er et resultat av de ulike arbeidsgivernes employer branding aktiviteter.

De ulike employer brand assosiasjonene og den samlede employer brand image som utvikles i bevisstheten til eksisterende og potensielle arbeidstakere dannes på bakgrunn av employer branding tiltak og informasjonskilder arbeidsgiveren ikke kan kontrollere. For å lykkes på veien mot å bli en attraktiv arbeidsgiver må arbeidsgiverne inntre i en proaktiv rolle hvor man

identifiserer hvilke assosiasjoner eksisterende og potensielle arbeidstakere har til organisasjonen som helhet, til organisasjonen som arbeidsgiver, og hvilke assosiasjoner den samme gruppen har til hva man kan se på som en ideell arbeidsgiver. Om det finnes et gap mellom assosiasjoner til den aktuelle arbeidsgiveren og til den "ideelle" arbeidsgiveren bør man iverksette tiltak slik at et employer brand utvikles i tråd med de ønskelige assosiasjonene (Hutten 2001, Backhaus og Tikoo 2004). Viktigheten av å utvikle sterke og positive assosiasjoner til den aktuelle arbeidsgiveren og videre en konkurransedyktig employer image har sterk støtte i rekrutteringslitteratur. Funn hevder at arbeidsgiverens employer image innehar en stor påvirkningskraft på potensielle arbeidstakers beslutninger omkring valg av arbeidsgiver (Gatewood m.fl. 1993, Turban og Greening 1997). Det ser ut til at mange potensielle arbeidstakere sammenligner employer brand image med sine personlige verdier, behov og ønsker. Jo tetter sammenheng det er mellom arbeidsgiverens og arbeidstakerens verdier, jo større sannsynlighet er det for at arbeidstakeren føler en tiltrekning til arbeidsgiveren (Backhaus og Tikoo 2004). Det er ingen hemmelighet at et produkts merkeverdi styrkes når merkets image kan sammenfattes med forbrukernes verdier. Positive assosiasjoner og høye forventninger gjør at kunden lettere kan identifisere seg med merket (Keller 1998). Ser man dette gjennom merkevarebygging av arbeidsgivere, er det grunn for å tro at dersom potensielle arbeidsgivere utvikler positive assosiasjoner og forventninger i samsvar med arbeidstakernes ønsker (samsvar mellom employer brand image og arbeidstakerens verdier), vil potensielle arbeidstakere bli mer interessert i å identifisere seg med det aktuelle employer brandet og videre ønske "medlemskap" i den aktuelle organisasjonen (Backhaus og Tikoo 2004).

I neste kapittel vil det vises variabler man ser har en betydning for valg av arbeidsgiver. Tidligere preget økonomiske goder valget, men nå ser man at valg av arbeidsgiver i større grad skjer etter symbolske verdier og psykologisk tiltrekning. De funksjonelle forskjellene mellom ulike arbeidsgivere ser ut til å reduseres. Det blir stadig vanskeligere å differensiere seg etter funksjonelle variabler og fokuset omkring å vekke symbolske assosiasjoner i kampen kom den kompetente arbeidskraften øker. Det ser ut til at en bevist oppbygning av symbolske verdier vil skape høyere verdi enn variabler som lønn og bonus (Lievens og Highhouse 2003).

5. Arbeidstakeres assosiasjoner

Arbeidsmarkedet sies å være et av næringslivets vanskeligste markeder å lykkes i. Aldri før har arbeidstakere hatt en så sterk posisjon. I større grad enn tidligere kan arbeidstakerne velge arbeidsgiver etter ønsker og behov (Universum 2005, Myklemyr 2005). Hvilke forventninger og assosiasjoner er det grunn for å tro at arbeidstakergruppene har til en attraktiv arbeidsgiver? Overordnet kan det se ut til at de assosiasjoner som er utviklet til arbeidsgiveren og til den totale organisasjonen er av stor betydning for valg av en arbeidsgiver. Utviklede assosiasjoner omkring arbeidsgiverens tilbud om alt fra lønn, muligheter faglig og personlig utvikling, lokalisering, til karriereprogrammer og organisasjonsstruktur er alle variabler som gjør en arbeidsgiver mer eller mindre attraktiv (Lievens og Highhouse 2003).

Med bakgrunn i Ambler og Barrow (1996) sin definisjon av et employer brand, er det grunnlag for å tro at arbeidsgivere må vurdere sin attraktivitet etter hvilke funksjonelle, økonomiske og psykologiske fordeler eksisterende og potensielle arbeidstakere knytter til det aktuelle employer brand. Med bakgrunn i definisjonen har Lievens og Highhouse (2003) vurdert det slik at arbeidstakere dermed assosierer et sett med instrumentelle fordeler og symbolske meninger med organisasjonen som selskap og som arbeidsgiver. Funksjonelle eller instrumentelle fordeler sees på som de egenskapene som forteller noe om organisasjonen og jobben gjennom konkrete utviklede fysiske fordeler. Motsatt går de symbolske aspektene mer på subjektive og abstrakte elementer som arbeidstakerens mulighet til å kommunisere personlige holdninger og verdisyn, egen identitet, image og personlighet gjennom en tilknytning til employer brandet (Lievens og Highhaus 2003).

Forskning er gjort og det finnes bevis på at det ikke lenger er slik at arbeidstakere inngår livslange arbeidskontrakter. Det viser seg at om lag ¼ av alle godt utdannede økonomistudenter vil bytte jobb etter allerede to år i arbeid (Nordhaug 1999). I større grad ser det ut til at unge arbeidssøkere inngår kortere kontrakter med fokus på å realisere sitt eget potensial og bygge egen karriere. Nordhaug har gått så langt som å kalle dagens unge for "kompetansekapitalister" og "kompetanseselgere" fremfor arbeidstakere. Han hevder at mange unge arbeidssøkere velger arbeidsgivere de assosierer med spenning, inspirasjon og glede, da "fun is the most important disciplin". Flere ønsker arbeid i tråd med sine fritidsaktiviteter, og arbeidsgivere som assosieres med et positivt verdigrunnlag, en spennende identitet og en sterk image vil i større grad enn andre velges som arbeidsgiver (Dybre 2007, Myklemyr 2005). Denne forskningen styrkes av arbeidet til Lievens og Highhouse (2003). De

hevdet også å ha bevis for at de symbolske assosiasjonene eksisterende og potensielle arbeidstakere har til en arbeidsgiver vektlegges i større grad enn de instrumentelle eller fysiske faktorene ved beslutning om jobb i en spesifikk organisasjon. Det ser ut til at tidene hvor belønning som hovedmotivasjonen for arbeid er over og at et felles verdigrunnlag og et meningsfylt arbeid i større grad gjør en arbeidsgiver attraktiv.

Forskerne Berthon m.fl. (2005) utviklet med bakgrunn i den refererte teorien omkring viktigheten av forventninger, assosiasjoner og utviklingen av en employer image, et nyttig rammeverk for mulig operasjonalisering av variabler tilknyttet utviklingen av en attraktiv arbeidsgiver. Forskerne hevdet det ville være nyttig å vurdere arbeidstakeres assosiasjoner til fem dimensjoner tilknyttet arbeidsgiverattraktivitet. Rammeverket har benyttet definisjonen til Ambler og Barrow (1996) som et sterkt fundament, men sett det som hensiktsmessig også å utvide modellen med to dimensjoner. Her vil dimensjonene *interest value* og *social value* omfatte dimensjonen *psychological benefits*, mens *development value* og *application value* vil omfatte dimensjonen *functional benefits*. Ellers vil begge operasjonaliseringsalternativene inneha en *økonomisk dimensjon*.

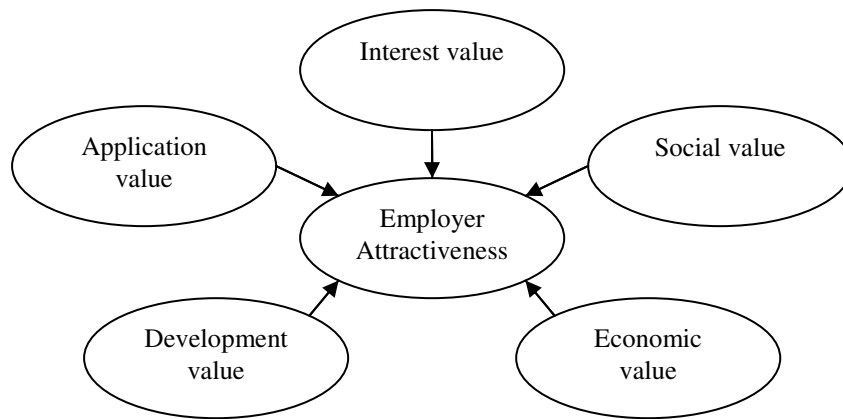
Interest value: Dimensjonen vurderer omfanget av hvorvidt individet assosierer arbeidsgiveren som attraktiv basert på en vurdering omkring et spennende arbeidsmiljø, interessant arbeidspraksis som lar arbeidstakerne få utnytte sin kreativitet og kunnskap i produksjon av kvalitetssterke og innovative produkter og tjenester.

Social value: Vurderer om en arbeidstaker assosierer en arbeidsgiver som attraktiv basert på samarbeid, teamfølelse, et arbeidsmiljø fylt med moro, glede og gode kollegiale relasjoner.

Economic value: Denne dimensjonen er ment for å vurdere i hvor stor grad assosiasjoner omkring lønn, bonus, materiell belønning, jobbsikkerhet og mulighet for intern forfremmelse er viktige i arbeidstakeres vurdering av en attraktiv arbeidsgiver.

Development value: Videre hevder forskerne at det også ville være hensiktsmessig å vurdere hvor stor viktighet arbeidstakerne legger i arbeidsgiverens evne til å tilby faglig og personlig utvikling som kan virke positivt for fremtidig karriere.

Application value: Den siste dimensjonen som hevdes å være viktig i kampen om å bli ansett som en attraktiv arbeidsgiver er organisasjonens evne til å bli ansett som kundevennlig og etisk stabil. Videre vurderes viktigheten av å la de ansatte benytte den kunnskapen de sitter inne med og deres mulighet for å lære opp andre.



Figur 5.1 The dimensions of employer attractiveness (Berthon m.fl. 2007)

Nettopp den avgjørende kampen om kompetansen gjør at det foreligger en del forskning omkring hvilke variabler man antar kan utvikle en attraktiv arbeidsgiver. Nedenfor vil jeg vise til forskning som kan styrke forståelsen av innholdet i dimensjonene til Berthon m.fl. (2007).

Det svenske arbeidslivsinstituttet med Åteg m.fl. (2004) identifiserte tre hovedgrupper som viste seg å ha positiv innvirkning på employer image og dermed en positiv innvirkning på en organisasjon sin attraktivitet som arbeidsgiver.

- *Attraktivt arbeidsinnhold*: Det vist seg at det å bli assosiert som en arbeidsgiver med fokus på riktig arbeidstakt, grad av fysisk aktivitet, handlingsfrihet, mulighet for praktisk arbeid og ”tenkearbeid”, samt mulighet for variasjon og fleksibilitet i arbeidet var viktige assosiasjonsvariabler for utviklingen av en attraktiv employer image.

- *Arbeidstilfredsstillelse*: En arbeidstaker må også assosiere arbeidsgiveren som innehaver av arbeidsoppgaver av meningsfylt og stimulerende karakter. Arbeidsgiveren og dens arbeidsoppgaver må bli sett på som ettertraktet, gi erkjennelse og status, en form for personlig stimulans, samt gi arbeidstakeren mulighet til å se resultater av eget arbeid.

- *Attraktive arbeidsforhold*: Attraktiviteten avgjøres også av bedriftens arbeidsforhold og struktur. Viktige variabler for å bli sett på som en attraktiv arbeidsgiver er de ansattes mulighet for sosial kontakt, relasjoner, størrelse, konkurransedyktige strategier, lønn, lokalisering, lojalitet, ledelse, fysisk arbeidsmiljø og arbeidstid.

Dimensjonene med sine underliggende variabler viste seg også som aktuelle opp mot en studie av Universum (2005). 2219 studenter innen fagfeltene økonomi og ingeniør ble oppfordret til å forklare hvilke variabler som er avgjørende for nyutdannedes valg av arbeidsgiver. Som den svenske undersøkelsen viser under kategorien attraktivt

arbeidsinnhold, viser Universumstudien også at arbeidsinnhold er viktig for valg av arbeidsgiver. 62 % av de undersøkte hevder at arbeid med stadig mer utfordrende oppgaver var viktig for valg av arbeidsgiver. Videre ser man at fleksitid og det å inneha muligheten til å ta fri gjennom påvirkning av egen arbeidstid er viktig sett gjennom det svenske arbeidsinstituttets studie. Universumstudien viser det samme gjennom resultatet som forteller at 41 % av de spurte mener at balansegangen mellom privatliv og karriere er viktig for deres valg av arbeidsgiver. Universumstudien viser også at 33 % mener det å kunne bygge opp en god privatøkonomi var avgjørende for valg av arbeidsplass. Også her samsvarer de to undersøkelsene da den svenske undersøkelsen under kategorien arbeidstilfredsstillelse viser at tilbakemeldinger i form av økt mulighet for belønning er identifisert som en viktig variabel. Videre viser det seg at 55 % av respondentene i Universumstudien ønsket betalt overtid. 49 % så en lønnsom pensjonsplan som viktig, mens 47 % ønsket overtid kompensert i form av ekstra ferie/fri. Den svenske undersøkelsen viser at en attraktiv arbeidsgiver må tilby muligheter for lønnsforhøyelse, prestasjonsbasert belønning, nivåbasert lønn, samt lønn og goder etter suksess. Begge de to undersøkelsene viser at dimensjonen lønn eller økonomiske fordeler er viktig. Undersøkelsen European Employee Index gjennomført på 25 000 arbeidstakere viser også de samme tegnene. 63 % av de spurte hevdet at faglig- og personlig utvikling er viktig for arbeidsgleden eller lyst til å arbeide for en gitt arbeidsgiver. 71 % hevdet at lønns- og ansettelsesforhold var avgjørende, mens 73 % mente at den samlede personlige oppfattelsen av sin arbeidssituasjon er avgjørende for synet på en arbeidsgiver som attraktiv (Ennova/HR Norge 2009).

5.1 Gap i forståelsen av arbeidsgiverattraktivitet

Foreliggende forskning viser klart viktigheten av en arbeidsgivers utvikling av positive assosiasjoner, for videre utvikling av en sterk employer brand image, for deretter sikring av en sterk arbeidsgiverattraktivitet. Assosiasjonene som utvikles må formes på bakgrunn av faktiske variabler som gjør en arbeidsgiver attraktiv. En forståelse av eksisterende og potensielle arbeidstakers forventninger og ønsker vil stå som en svært sentral rolle for å bli ansett som en attraktiv arbeidsgiver, og dermed lykkes med rekruttering av riktige ansatte. En britisk undersøkelse avslørte i 2007 at kunnskapen blant arbeidsgiverne omkring arbeidstakers assosiasjoner til en ideell arbeidsgiver var for svake. Den publiserte undersøkelsen hevdet at arbeidsgiverne i for liten grad var informert om hva eksisterende og potensielle arbeidstakere virkelig ønsket seg av en attraktiv arbeidsgiver. Undersøkelsen viste at avvikene mellom arbeidstakers forventninger og arbeidsgivernes reelle tilbud var størst

innen økonomiske bonusordninger, ønsker om fleksibel ferie/fritid og muligheter for karriereprogresjon, samt faglig utvikling (Amble 2007). Denne undersøkelsen styrker de svenske forskerne Perment og Dyhre (2009) sine konklusjoner om at kommunikasjon av forventninger og verdier ofte er problemet knyttet til employer branding. Det kan se ut til at verdifokuset mellom de to partene ofte mistolkes (HR Norge 2005a). Samtidig med at arbeidsgiverne må øke sin kunnskap omkring suksessfaktorer for utviklingen av en attraktiv arbeidsgiver, må de også øke fokuset på å holde det de lover gjennom sin employer branding. Fokuset mellom å utvikle et samsvar mellom holdning og handling må økes. Avgjørende for troverdigheten til et employer brand er at det ikke utvikles gap mellom de ansattes forventninger til arbeidsgiveren og deres reelle opplevelse (Alvik 2007).

6. Metode og datamateriale

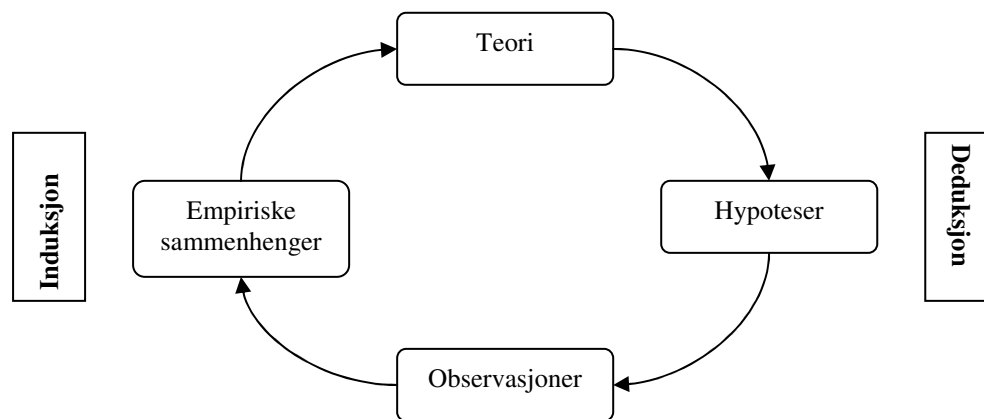
I kapitlet vil jeg gjennomgå de metodiske tilnærmingene valgt for min masteroppgave. Jeg vil vise de fremgangsmåter og teknikker jeg har valgt å benytte for å kunne besvare min problemstilling på best mulig måte. Samtidig vil jeg også reflektere over oppståtte problemer.

6.1 Informasjonsbehov

Hensikten med min studie er å øke bevisstheten om hva som skal til for å bli ansett som en attraktiv arbeidsgiver. Operasjonaliseringen tar utgangspunkt i å utvikle en datainnsamling som kan gi informasjon om hvilke variabler arbeidsgivere, eksisterende arbeidstakere og potensielle arbeidstakere assosierer med en attraktiv arbeidsgiver. Med bakgrunn i foreliggende teori og forskning, men også ved hjelp av egne vurderinger vil jeg undersøke de tre respondentgruppens prefererte variabler. Undersøkelsen vil kunne gi informasjon om de ulike gruppens syn på en attraktiv arbeidsgiver. Jeg hevder at økt fokus på gap i gruppens assosiasjoner kan bedre både arbeidsgiverne og arbeidstakernes situasjon.

6.2 Induktiv versus deduktiv tilnærming

Mine metodiske rammer tar bakgrunn i en vurdering av induktive versus deduktive tilnærminger. Metoden kan sees gjennom en figur kalt vitenskapssirkelen. Sirkelen viser at det kan være to innfallsvinkler til et forskningsprosjekt, enten den induktive eller den deduktive tilnærmingen (Jacobsen 2000, Ringdal 2007, Johannessen og Tufte 2002).



Figur 6.1 Vitenskapssirkelen (Ringdal 2007)

Den *deduktive metoden* tar utgangspunkt i at forskningsprosjekter starter som spørsmål og vurderinger ut fra teoretiske antagelser som formes til hypoteser. Hypotesene vil videre kunne testes gjennom faktisk observasjon av virkeligheten (Jacobsen 2000, Ringdal 2007). Den deduktive tilnærmingen tar utgangspunkt i teorien. Den forsøker å vurdere denne gjennom

empiriske studier (Johannessen og Tufte 2002). En *induktiv metode* vil motsatt ta bakgrunn i faktiske observasjoner av virkeligheten, og videre kunne åpne for generalisering gjennom vurdering av empiriske undersøkelser, som videre kan lage nye teorier. I den induktive tilnærmingen samler man inn data med hensikt å finne frem til mønstre som videre kan utvikles til teorier (Jacobsen 2000). Min studie tar hele veien gjennom sirkelen. Prosjektet beveger seg fra en foreliggende teoretisk ramme, til observasjon og videre til egne empiriske studier med mål om kunnskapsutvikling på området employer branding. Med bakgrunn i at prosjektet er relativt teoristyrte vil jeg anta det har en vektet deduktive tilnærming.

6.3 Forskningsdesign

Forskningsdesign hevdes å være en plan for den undersøkelsen som skal gjennomføres. Designet danner noen naturlige grenser for videre metodiske tilnærminger, og har som formål å sikre at undersøkelsens problemstilling skal kunne besvares (Churchill 1991). Gjennom en klar tilnærming til hva og hvem som skal undersøkes, og til hvordan undersøkelsen skal gjennomføres, øker sannsynligheten for å kunne gi et godt svar på den aktuelle problemstillingen (Johannessen og Tufte 2002). Forskningsdesignet påvirker både validiteten og reliabiliteten av undersøkelsen i stor grad. Det er derfor viktig å velge det designet som kan belyse den aktuelle problemstillingen på best mulig måte, samt vurdere hvorvidt forskningsdesignet vil påvirke de resultatene man kommer frem til (Jacobsen 2000).

Jeg har valgt å vurdere design ut fra ulike formål som kan ligge til grunn for et prosjekt. Ønsker jeg å beskrive noe, eller ønsker jeg å forklare noe gjennom å vurdere en årsak mot en virkning (Churchill 1991, Jacobsen 2000)? *Eksplorerende undersøkelser* har stort sett som formål å definere bakgrunnen for et problem, og dermed øke forskerens innsikt (Churchill 1991). Gjennom et eksplorerende design kan man få frem ulike tilnærminger og videre få informasjon om aktuelle variabler som kan være hensiktsmessig å ta med videre inn i fremtidig forskning. Designet er fleksibelt, noe ustrukturert og benyttes ofte til uklare og grove problemstillinger (Aaker og Day 1986, Ringdal 2007). En *deskriptiv* eller beskrivende tilnærming til et problem har som formål å beskrive problemet med hensikt å svare på spørsmål som hva, hvem, hvordan, hvilke og hvorfor. Designet brukes mye når man skal forklare sammenhenger mellom variabler, eller når problemstillingen er klart definert og man har en antagelse om sammenhenger mellom variabler (Churchill 1991). *Kausalt design eller årsakssammenheng* har fokus på å forklare forholdet mellom ulike variabler, og benyttes når man skal vurdere en variabels påvirkning på en annen (Churchill 1991, Aaker og Day 1986).

Jeg har valgt den deskriptive tilnærmingen til forskningsdesign. Designet hevder jeg samstemmer med mitt prosjekt, da jeg ønsker å undersøke forskjeller og likheter mellom mine respondenters syn på en attraktiv arbeidsgiver. Jeg innehar en klart definert problemstilling utviklet på bakgrunn av foreliggende teori. Jeg har allerede oversikt over hvilke variabler som kan vise seg å påvirke det fenomenet jeg ønsker å vurdere. Mitt ønske om å utvikle en beskrivelse av hvilke forskjeller som befinner seg i arbeidsgiveres, eksisterende og potensielle arbeidstakeres syn på en attraktiv arbeidsgiver på et gitt tidspunkt (tverrsnittstudie), gjør at jeg velger en deskriptiv tilnærming til mitt forskningsprosjekt.

6.4 Kvantitativ og kvalitativ forskningsstrategi

Videre var det viktig å vurdere forskningsstrategi. *Kvantitativ forskningsstrategi* tar utgangspunkt i å stille spørsmål eller sette hypoteser på bakgrunn av de teoretiske perspektivene som skal studeres. Strategien er hensiktsmessig når man har god kunnskap om fenomenet som undersøkes og ønsker å teste tidligere teorier (Jacobsen 2000). Videre passer strategien når man ønsker å rette seg mot et stort utvalg respondenter som man har noe avstand til. Måten man søker informasjon på er nokså standardisert. Datamaterialet vises vanligvis gjennom statistisk analyse av talldata (Anderson m.fl. 2007, Jacobsen 2000). Den *kvalitative forskningsstrategien* passer godt når forskeren ønsker nærhet og en dypere forståelse av et fåtall respondenters individuelle situasjon. Strategien er hensiktsmessig når forskeren innehar liten kunnskap om det overordnede tema og ønsker ny informasjon for utvikling av nye teorier og hypoteser (Jacobsen 2000). Resultater vises gjerne gjennom store mengder tekstdata som må vurderes via mer uformelle analyseteknikker (Ringdal 2007). Kvalitativ forskningsstrategi vil ta utgangspunkt i en rik og dyp informasjonsinnhenting tilknyttet et lavt antall respondenter, mens kvantitative undersøkelser går mer i overflaten omkring å registrere sammenlignbar og mer strukturert informasjon tilknyttet et større antall respondenter (Anderson m.fl. 2007). Med bakgrunn i min nokså klare problemstilling bygd på rammer av eksisterende teori, falt mitt valg av forskningsstrategi på en kvantitativ tilnærming. Valget er videre tatt med bakgrunn i at jeg ønsker å utvide kunnskapen omkring hvilke variabler de tre respondentgruppene assosierer med en attraktiv arbeidsgiver. Jeg har valgt å gjennomføre tre parallelle undersøkelser med hensikt å sammenligne resultater som viser gap i respondentenes assosiasjoner. Å rette seg inn mot tre ulike målgrupper gir et nokså høyt respondentantall. Dette vil igjen medføre at det er hensiktsmessig å samle inn informasjon gjennom en standardisert teknikk som gir mulighet for oversiktelige analyser.

6.5 Datakilder

Primærdata og sekundærdata er de to hovedkildene av data som benyttes i undersøkelser. Primærdata er den informasjonen man selv samler inn, mens sekundærdata er alle typer foreliggende data, som publikasjoner, forskningsrapporter, fagbøker etc. (Aaker og Day 1986). Jeg har valgt å innledningsvis utforske foreliggende data på området, for så å gå til innsamling av egen informasjon, og har da benyttet begge kildene.

6.5.1 Sekundærdata

Employer branding er et nokså nytt fagområde og mye av teorien som er utviklet bygger på teori og forskning innen markedsføring, branding og HRM (Davies 2007). Mitt arbeid med å samle inn sekundærdata har derfor i stor grad dreid seg som om å finne publiserte rammeverk og oversiktsartikler om employer branding, for så å se dette i sammenheng med forskning på markedsføring og branding av produkter og tjenester. Mitt arbeid med innsamling av sekundærdata startet som en litteraturstudie høsten 2009 hvor jeg undersøkte hva som fantes av forskning på området. Jeg har i hele arbeidsprosessen vært kritisk til mine kilder, og har derfor forsøkt å benytte forskning som er publisert i anerkjente tidsskrift. I tillegg er internett, artikler i bøker, rapporter og fagtidsskrifter benyttet. I tilfeller hvor jeg har manglet publiserte referanser har jeg forsøkt å sikre litteraturen ved bruk av flere kilder. Som jeg kommer tilbake til, har jeg ved utarbeidelsen av mitt spørreskjema valgt å legge foreliggende forskning til grunn. Å bygge egen informasjonsinnhenting på andres foreliggende data kan være skummelt. Variablene jeg vil bruke i mitt spørreskjema har derfor vært gjennom nøye vurdering

6.5.2 Primærdata og mitt valg av datainnsamlingsteknikk

For gjennomføringen av masteroppgaven var det nødvendig å utvikle en empirisk studie for å skreddersy innhenting av informasjon nyttig for besvarelse av min problemstilling. Jeg har valgt den oversiktelige datainnsamlingsteknikken spørreundersøkelser ved hjelp av selvutfyllingsskjema som i stor grad standardiserer kommunikasjonen mellom intervjuer og de ulike respondentgruppene (Churchill 1991). Spørreskjemaer til selvutfylling er en systematisk metode for å samle inn data fra et høyt antall respondenter. Valget er tett med bakgrunn i at jeg var avhengig av besvarelser fra et nokså høyt respondentantall for utviklingen av et godt sammenligningsgrunnlag, som videre kunne gi meg et oversiktlig bilde av respondentenes assosiasjoner til en attraktive arbeidsgivere.

6.6 Undersøkelsens målgruppe

Arbeid med iverksettelse av employer branding aktiviteter gjøres ofte via en vurdering av målgrupper. Målgruppeinndelingen gjøres fordi ulike arbeidsgivere ofte har ulike ønsker om

hvem de vil gjøre seg attraktive for. Samtidig har de ulike målgruppene også ulike assosiasjoner til en attraktiv arbeidsgiver. Målgrupper kan være kvinner, menn, småbarnsforeldre, nyutdannede, ledere, seniorer etc. (HR Norge 2005a). Med bakgrunn i oppgavens fokus omkring å gi arbeidsgivere informasjon omkring hva som skiller arbeidsgiveres, eksisterende arbeidstakere og potensielle arbeidstakere, vil målgruppene det vil genereres økt kunnskap omkring være nettopp eksisterende arbeidstakere og potensielle arbeidstakere (studenter med fagretning økonomi eller ingeniør).

De potensielle arbeidstakerne er hentet fra et utvalg høgskoler og et universitet med økonomi- og ingeniørutdanning. Kontakten med arbeidsgivere og eksisterende arbeidstakere har jeg fått gjennom mitt samarbeid med Drammen Næringslivsforening (DNF) og deres 850 medlemsbedrifter. Jeg hevder arbeidsgivere og deres eksisterende arbeidstakere med sin varierende bransjetilhørighet, alder, kjønn og ansiennitet gir et representativt bilde av en overordnet populasjon. Samarbeidet med DNF har gjort at jeg har fått enklere tilgang til et stort register av kontaktinformasjon. Å kunne bruke adresser, logo og navnet til foreningen i informasjonsinnhenting har gjort innsamlingen mer troverdig. Dette har hjulpet meg i å nå et tilfredsstillende respondentantall. Bruken av bedrifter i Drammensregionen har også gjort min oppgave noe mer spesiell. Utvalget gjør at jeg i tillegg til å si noe overordnet om arbeidsgivere, eksisterende og potensielle arbeidstakere, også kan gi en vurdering av arbeidsgiverattraktiviteten i Drammensregionen.

6.7 Utforming av spørreskjemaet

Hvorvidt en undersøkelse kan gi ny og god kunnskap avhenger av kvaliteten på måleinstrumentet (Aaker og Day 1986). Arbeidet med måleinstrument har vært en krevende prosess. Resultatet viser et skjema ment for å vurdere hvilke variabler arbeidsgivere og eksisterende arbeidstakere assosierer med en attraktiv arbeidsgiver, og et skjema ment for å vurdere potensielle arbeidstakeres synspunkter (vedlegg 1). Skjemaene er utviklet på nøyaktig samme måte, og bygger på samme spørsmål slik at sammenligning er mulig. Undersøkelsene skiller kun ved spørsmål om demografiske kriterier og bransjetilhørighet. Dette skal ikke ha noe å si for resultatet av undersøkelsen.

Videre har jeg vært nødt til å utvikle en papirversjon og en onlineversjon av spørreskjemaet. Innledningsvis var tanken å distribuere en papirutgave ment for direkte besøk i klasser tilknyttet ingeniør- og økonomistudenter. Raskt viste det seg at spesielt avgangsstudentene var

vanskelige å treffe siden studentene i vårsemesteret har lite obligatorisk undervisning. For å nå et tilstrekkelig antall potensielle arbeidstakere ble det derfor også utviklet en onlineversjon av denne undersøkelsen. Denne versjonen ble distribuert til studentene via mail, gjennom studentmedlemskap i DNF og gjennom en publisert link på læringsplattformen Fronter.

Spørreskjemaet rettet mot arbeidsgivere og eksisterende arbeidstakere er kun utviklet og distribuert online via Questback³. En link til onlineversjonene ble sendt til hver av de 850 medlemsbedriftene i DNF. Alle medlemsbedriftene ble oppfordret til å svare, samt til å videresende linken til to av sine eksisterende arbeidstakere. Bruken av nettbaserte spørreskjemaer har gjort det mulig for meg å sende ut undersøkelsen til et høyt antall respondenter. I tillegg har mottakeren selv kunnet bestemme når man ønsker å besvare undersøkelsen. Muligheten for distribusjon online har også i større grad sikret respondentenes anonymitet. Ved utsendelse via mail har jeg vært påpasselig med å bruke innstillingen blindkopi slik at mottakerne ikke kan se hvem andre som har mottatt undersøkelsen. For å øke antallet respondenter gjør jeg i informasjonsskrivet arbeidsgiverne informert om at de kan få tilgang til undersøkelsens resultater ved å registrere sin mail på undersøkelsens siste side. Denne registreringen vil av naturlige årsaker svekke anonymiteten noe, men jeg har sagt at dette er frivillig og kun et tilbud dersom det ønskes innsyn i undersøkelsens resultater.

Jeg har vært påpasselig med kun å benytte ord og uttrykk jeg vet respondentene forstår. All fagterminologi er tatt bort. Et prestrukturert spørreskjema bygd på lukkede spørsmål med konkrete svaralternativer gir en undersøkelse som blir relativt rask og enkel å besvare, samt mer håndterlig med tanke på registrering og analyse (Churchill 1991, Johannessen 2008). Bevist har jeg også valgt å åpne og avslutte undersøkelsen med spørsmål tilknyttet demografiske kriterier og heller la de vanskelige spørsmålene komme i midten av undersøkelsen (traktteknikk) (Churchill 1991). Dette oppsettet er valgt for å unngå at respondenter dropper ut av undersøkelsen grunnet tidlig kompleksitet. Et spørreskjema til selvutfylling kan sees på som en form for enveiskommunikasjon med minimal mulighet for kontakt mellom mottaker og avsender. Skjemaet er derfor selvinstruerende, og med relevante og enkelt formulerte spørsmål (Churchill 1991). Nedenfor vil jeg gjennomgå forskning relevant for valget mellom metodene rangering og rating. Jeg vil også uttrede om skalakonstruksjon og skjemaets innhold.

³ Webbasert verktøy for utvikling, distribusjon, innsamling og analyse av data ved spørreundersøkelser (Lastet ned 8.2.2010)

6.8 Rangering versus rating

Gjennom vurdering av foreliggende teori har flere ulike tilnærminger til skjemaets oppsett som prosentfordeling, rangering og rating langs en Likert-skala blitt vurdert. Skulle respondentene presenteres for et sett med variabler med instruksjon om å rangere deres viktighet, eller skulle hver enkelt variabel rangeres langs en skala (McCarty og Shrum 2007)? Vurdering av rangering mot rating er spesielt viktig ved måling av personers individuelle verdier (Campbell og Fiske 1959). Uenigheten om bruken er stor da både rangering og rating har sine fordeler og ulemper (Krosnick og Alwin 2004).

6.8.1 Rangering

Rangering har ofte blitt sett på som den mest hensiktsmessige teknikken for vurdering av individers verdier (McCarty og Shrum 2007, Alwin og Krosnick 2004). Undersøkelser bygd på rangering dreier seg om at respondentene vurderer ulike konkurrerende variablers viktighet opp mot hverandre. Ved rangering tvinges respondenten til å ta valg omkring sine preferanser (Kohn 1977). Rangeringsteknikken er hensiktsmessig i tilfeller hvor respondentene har vanskeligheter med å ta stilling til valg omkring ønskede verdier (Feather 1973). Teknikken kan forhindre problemet ved at et stort respondentantall svarer eksempelvis ”viktig” og ”svært viktig” på alt. Forskning hevder derfor at rangering ofte kan gi meningsfulle oversikter over respondenters syn på viktigheten av ulike faktorer (Krosnick og Alwin 1988). Samtidig ser man at undersøkelser bygd på rangering ofte kan være mer krevende i selve gjennomføringen enn alternativet rating. Å rangere verdier gjennom lange undersøkelsesoppsett krever nemlig stor konsentrasjonsevne (Alwin og Krosnick 2004), samtidig som den er omfattende og kostbar å administrere (Munson og McIntyre 1979). Rangering kan videre medføre at respondentene føler seg tvunget til å rangere verdier de faktisk hevder er like viktige. Dersom variablene sees på som likeverdige vil slik ”tvungen” rangering også gi et feil bilde av situasjonen og et galt analysegrunnlag (Vanleeuwen og Mandabach 2002). Krosnick og Alwin (1988) hevdet at i tilfeller hvor rangering av verdier passer seg, vil metoden gi et oversiktlig analysegrunnlag. Men i situasjoner hvor rangering er upassende kan analysen derimot bli u håndterlig fordi rangering gir for få muligheter i forhold til avansert statistisk analyse gjennom at det lett oppstår lineær avhengighet mellom de ulike rangerte verdiene.

6.8.2 Rating

Gjennom rating blir respondentene presentert for skalaer hvor de skal sette karakter på uavhengige variabler etter eksempelvis syn på grad av viktighet. Rating gjennom bruk av Likert-skala er i mange tilfeller et godt alternativ til rangeringsteknikken. Gjennom rating får

respondentene mulighet til å nyansere svarene sine gjennom å markere det området på skalaen som speiler deres reelle oppfatning (Churchill 1991, Johannessen 2008). Sammenlignet med rangering er bruk av rating enklere å administrere og gjennomføre (McCarty og Shrum 2007). Rating og skalabruk er også enklere å presentere for respondentene. Metoden er mindre tidkrevende og sies å være en mindre total byrde for respondentene. Det viktigste argumentet for valg av teknikken sees med bakgrunn i at det ikke vil involvere noen form for lineær avhengighet. Det vil ikke påtvinges korrelasjon mellom spørsmålene, noe som gjør at man etter større sannsynlighet sitter igjen med medgjørlige parametre nyttig for statistisk analyse uten store begrensninger (Alwin og Krosnick 2004, McCarty og Shrum 2007). Et av problemene med rating er at respondentene lett kan la seg friste til å gi alle de presenterte variablene like høy score, eller grunnet lite motivasjon, gi en middelmådig score til alle variablene. Dersom dette skjer i en undersøkelse, vil kvaliteten på dataene reduseres i forhold til datakvaliteten man kunne oppnådd gjennom rangering (Alwin og Krosnick 2004). Et datamateriale som viser ”for mye av alt” vil gi liten nyttig informasjon omkring respondentenes verdier og holdninger. Dette er et problem som spesielt aktualiseres i forbindelse med lange spørreskjemaer med krevende og personlig innhold (Krosnick og Alwin 1988). Forskningen til Alwin og Krosnick (2004) innehar bevis for at teknikken rating kan sies å være minst like effektiv for måling av sosiale verdier som rangering. De hevder også at valget av teknikk må tas på bakgrunn av situasjon, kunnskap og forliggende teori.

Etter vurdering av teknikkenes sterke og svake sider falt mitt valg på utviklingen av spørreskjemaer basert på rating langs en 7-punkts Likert-skala. Tilnærmingen er valgt med grunnlag i at metoden, i motsetning til rangering og prosentfordeling, ikke genererer korrelasjon mellom spørsmålene (Bentler 1969). Rangeringer hvor hver respondent vil oppnå en sum tilknyttet sine besvarelser lik en konstant for hver respondent, vil skape perfekt negativ korrelasjon og dermed vanskeliggjøre og sette begrensninger for avansert dataanalyse (Hicks 1970). Jeg har vurdert det slik at gjennom en presis spørsmålssetting til vurdering langs en skala, vil jeg motta reelle og interessante avveininger fra mine respondenter. Dette kan gi meg et godt bilde av hvilke variabler som gjør at en arbeidsgiver assosieres som attraktiv. Et klart bilde av hvilke variabler som faktisk er viktige for respondentene vil kunne gi interessante variasjoner og differensierte svargrunnlag for en interessant analyse. Utviklingen av spørreskjemaet er gjort grundig nettopp for å forsøke å forhindre at respondentene samler sine besvarelser i en ende av skalaen, eller dermed utvikler udiffensierte besvarelser som videre kan svekke korrelasjonen mellom de skalerte verdiene

og dermed forhindre at viktige sammenhenger forstås og analyseres. For å sikre differensierte besvarelser kunne det i en situasjon uten begrensninger vært hensiktsmessig å gjennomføre en undersøkelse bygd på rank-then-rate, hvor respondentene først rangere variablene med hensyn på følt verdi, for så å vurdere de samme variablene langs en skala på bakgrunn av den tidligere gjennomførte rangeringen (McCarty og Shrum 2007).

6.9 Skalakonstruksjon

Med bakgrunn i mitt valg av skalabruk ble utformingen av spørreskjemaet fokusert på skalakonstruksjon. Skalakonstruksjon er en viktig del av arbeidet for å innhente så gyldig informasjon som mulig (Schmitt og Klimoski 1991). Skalakonstruksjonen gjennomføres ved å først vurderer innholdet i de individuelle variablene som skal måles. Deretter utvikles selve skalaen som målingene skal gjøres ut fra. Det hele avsluttes med en reliabilitetsevaluering av de gjennomførte målingene med bakgrunn i skalaen (Schwab 1980).

6.9.1 Spørreskjemaets innhold og vurdering av variabler

Å bygge gyldighet omkring innholdet i spørreskjemaets spørsmål er viktig. Uten et gjennomtenkt innhold vil det bli vanskelig å utvikle en gyldig undersøkelse (Hinkin 1995). Et fokus omkring utviklingen av et sterkt og konkret spørreskjema basert på tidligere forskning og teori, er viktig for å utvikle avveininger, variasjon og spennende analysemateriale (McCarty og Shrum 2007). Man må sikre innholdsvaliditeten i hvert spørsmål gjennom å sikre at spørsmålets innhold samsvarer med den overordnede teorien på området (Schwab 1980, Schriesheim m.fl. 1993).

En god undersøkelse måler verken mer eller mindre enn det som er nødvendig (Churchill 1991). Ved en tematisk oppbygning vil respondentene ideelt møte mellom 5-6 variabler under hver enkelt dimensjon/tema (Hinkin 1995). Bruk av eksisterende teori og forskning til utvikling av spørreskjemaets spørsmål, skal øke undersøkelsens innholdsvaliditet. Jeg har benyttet rammeverk, modeller og empiriske bevis for å utvikle en sammenheng mellom innholdet i mine spørreskjemaer opp mot foreliggende teori på området. Forskningen til Berthon m.fl. (2005) og deres utviklede Employer Attractiveness scale (EmpAt) over dimensjoner med tilknyttede variabler som påvirker arbeidsgiverattraktiviteten ligger i bunn. Rammeverket har benyttet definisjonen til Ambler og Barrow (1996) som et sterkt fundament, men sett det som hensiktsmessig også å legge til to dimensjoner. Skalaen knytter dimensjonene *interest value* og *social value* til Ambler og Barrow (1996) sine *psychological benefits*. Videre bygger forfatterne dimensjonene *development value* og *application value* til

Ambler og Barrow (1996) sine *functional benefits*. Begge operasjonaliseringsalternativene vil ellers inneha en *økonomisk dimensjon*. Med bakgrunn i denne forskningen har jeg valgt å dele inn mitt spørreskjema etter fem ulike dimensjoner med underliggende variabler.

Dimensjonene har jeg kalt; *personlige faktorer, sosiale faktorer, økonomiske faktorer, faktorer for faglig- og personlig utvikling, samt faktorer for endelig søknadsbeslutning*. Ved å benytte aktuelle dimensjoner og variabler fra Berthon m.fl. (2005) sin forskning hevder jeg at innholdsvaliditeten i mitt spørreskjema har økt. For å tilpasse dimensjonenes innhold til min problemstilling og dermed ytterligere styrke undersøkelsens innholdsvaliditet, har jeg også spesielt benyttet variabler for utvikling av en attraktiv arbeidsgiver vurdert av Universum (2005), Nordhaug (1999) og Åteg m.fl. (2004). Mitt valg omkring å teste en del variabler med bakgrunn i eksisterende teori, gjør at min skalakonstruksjon tar utgangspunkt i en deduktiv tilnærming. Tilnærmingen gjør det mulig å vurdere foreliggende teori på området, men også å utvide kunnskapen gjennom min problemstillings fokus på sammenligning av tre respondentgrupper.

Som tidligere referert er det utviklet to spørreskjemaer. Et mot arbeidsgivere og eksisterende arbeidstakere, og et mot potensielle arbeidstakere. Onlineversjonen rettet mot arbeidsgivere og eksisterende arbeidstakere har tittelen "Hva er en attraktiv arbeidsgiver?". Skjemaet innledes med fem demografiske spørsmål. Videre utsettes respondenten for fem spørsmål gruppert under temaer som tidligere forskning hevder har en påvirkning på assosiasjonene til en attraktiv arbeidsgiver. Hvert av temaene inneholder åtte variabler som skal vurderes på en skala fra 1-7. Avslutningsvis får arbeidsgiverne mulighet til å registrere sin kontaktinformasjon dersom de ønsker innsyn i undersøkelsens resultater. Det papir- og nettbaserte spørreskjemaet tilknyttet potensielle arbeidstakere har fått tittelen "Hva er en attraktiv arbeidsgiver for studenter?". Papirversjonen består av åtte sider inkludert informasjonsskrivet på første side. De potensielle arbeidstakere bes innledningsvis om å ta stilling til fire demografiske variabler, mens de samme fem tematiske spørsmålene med sine åtte underliggende variabler deretter skal vurderes. Nedenfor vil jeg gjennomgå spørreskjemaenes oppbygning og innhold.

6.9.1.1 Demografiske variabler

Spørreskjemaene innledes med en generell del hvor respondentene oppfordres til å ta stilling til demografiske variabler med gjensidig utelukkende svaralternativer. Svaralternativene er laget etter et prinsipp om at de er mest mulig uttømmende. Alle respondentene skal dermed

finne svaralternativer som passer for seg, da jeg ikke ønsker å utelukke noen (Johannessen 2008). Arbeidsgiverne og de eksisterende arbeidstakerne bes først ta stilling til om de skal kategoriseres som arbeidsgiver, arbeidstaker eller selvstendig næringsdrivende. Avkrysning for arbeidsgiver skjer dersom man har en form for lederstilling, mens kategorien eksisterende arbeidstaker benyttes dersom man ikke innehar en formell lederstilling. Valget om å ta med selvstendig næringsdrivende var et ledd i å ikke utelukke enkeltrespondenter. Tanken var at dersom et representativt utvalg selvstendig næringsdrivende besvarte undersøkelsen kunne man også åpnet analysen for denne gruppen. Antall selvstendig næringsdrivende viste seg som så lavt at gruppen ikke vil bli vurdert ytterligere ved videre rapportering. Videre ble respondentene utsatt for spørsmål om bransjetilhørighet, ansiennitet, kjønn og alder. De potensielle arbeidstakere ble først oppfordret til å gi informasjon om sin fagretning (ingeniør eller økonomi). Deretter ble de utfordret til å vurdere hvilke av et utvalg bransjer de så på som attraktive for sitt fremtidige karrierevalg. Spørsmål omkring kjønn og alder ble også stilt her.

Overordnet gir de demografiske variablene en oversikt over undersøkelsens respondenter. De kan også være med å danne grunnlaget for en spennende og fleksibel analyse, samt tips til fremtidig forskning. Ved hjelp av slike bakgrunnsvariabler kan jeg eksempelvis vinkle min analyse inn mot å se på om hvorvidt kjønn, alder og ansiennitet kan påvirke synet på en attraktiv arbeidsgiver. Videre kan analyse med bakgrunn i demografiske variabler gi informasjon om det er slik at arbeidsgivere i bransjer som finansiell tjenesteyting og regnskap/revisjon har andre preferanser til en attraktiv arbeidsgiver enn eksempelvis en arbeidsgiver tilknyttet bransjen bil/motor. Generelt kan aldersvariablene brukes til å vurdere alders sammensetningen på mine respondenter. Alder kan også brukes til å vurdere om eksempelvis kvinner i alderen 30 til 34 år vurdere andre variabler som viktige enn menn mellom 50 og 54 år.

6.9.1.2 Personlige faktorer

Denne dimensjonen skal kartlegge hvilke av folks typiske personlige variabler som ser ut til å ha en innvirkning på en arbeidsgivers attraktivitet. Berthon m.fl. (2005) kalte dimensjonen for *interest value*, og så det som hensiktsmessig å vurdere hvorvidt en arbeidsgiver ble sett på som attraktiv med bakgrunn i organisasjonens evne til å tilby et spennende arbeidsmiljø og en ny og fremtidsrettet organisasjonstenkning. Videre ønsket de å vurdere viktigheten av arbeidsgivers evne til å verdsette de ansattes kreativitet og kunnskap, samt viktigheten av at organisasjonen vektlegger innovative og kvalitetssterke produkter og tjenester.

Ved utarbeidelsen av den første dimensjonen har jeg valgt å ta med variablene *godt arbeidsmiljø, er innovativ og fremtidsrettet, verdsetter arbeidstakers kreativitet og kunnskap, samt kvaliteten på arbeidsgiverens produkter og tjenester* fra Berthon m.fl. (2005) sin utviklede EmpAt skala. I tillegg har jeg med bakgrunn i forfatterens definisjon av dimensjonen og av deres vurdering omkring at personlige faktorer (interest value) plasseres under Ambler og Barrow (1996) sin kategori psychological benefits i deres definisjon av employer branding, også valgt å ta med faktorer som *arbeidsgiverens rykte og renommè (omdømme), prestisje/status forbundet med arbeidsgiveren, styrken på arbeidsgivers merkenavn, samt viktigheten av interessante arbeidsoppgaver*. I tillegg til en vurdering av definisjonen til Ambler og Barrow (1996), hevder jeg også å ha støtte til å ta med disse variablene på bakgrunn av forskningsresultater av Universum (2004) og Nordhaug (1999). Studien til Universum viser at 62 % hevder at interessante og utfordrende arbeidsoppgaver er viktig, mens Nordhaug i sin studie viser at 48 % hevder interessante arbeidsoppgaver former en attraktiv arbeidsgiver. Begge studiene viser videre at variabler som omdømme, prestisje/status og merkenavn øker i viktighet.

6.9.1.3 Sosiale faktorer

Spørreskjemaets neste dimensjon er tatt med for å øke innsikten i hvilke sosiale variabler som er viktig for respondentenes vurdering av en arbeidsgiver. Gjennom en vurdering av forskningen til Berthon m.fl. (2005) sine *social values* har jeg valgt å ta med variablene *godt forhold mellom leder og medarbeider og godt forhold mellom kollegaer* fra EmpAt skalaen. Jeg har i tillegg valgt å endre noe på en variable som opprinnelig ble fremlagt som støttende kollegaer. Denne er valgt utvidet til å gi en vurdering av viktigheten av *teamfølelse og samarbeid*. Samtidig er to tidligere variabler slått sammen til min valgte variabel *godt sosialt arbeidsmiljø* i spørreskjemaet.

Med bakgrunn i forfatterens definisjon av dimensjonen og av deres vurdering om at sosiale faktorer (social value) plasseres under Ambler og Barrow (1996) sin kategori psychological benefits i definisjonen av employer branding, ser jeg det som mulig også her å øke innholdet i dimensjonen. Jeg finner støtte i foreliggende forskning til også å vurdere variablene *arbeidsgiverens samfunns- og miljøengasjement, felles verdigrunnlag mellom arbeidsgiver og arbeidstaker og arbeidsgiverens identifikasjonsevne*. I tillegg hevder 41 % at en viktig sosial faktor for trivsel og synet omkring arbeidsgiverattraktivitet er muligheten for å *balansere jobb og privatliv* (Universum 2005, Nordhaug 1999).

6.9.1.4 Økonomiske faktorer

Den tredje dimensjonen bygger på økonomiske variabler. Både Ambler og Barrow (1996) og Berthon m.fl. (2005) ser det som viktig å ta hensyn til de økonomiske faktorenes påvirkning på vurderingen av en attraktiv arbeidsgiver. Også her har jeg valgt å foreta enkelte endringer av variablene i EmpAt skalaen for å tilpasse innholdet bedre til min studie. Fra skalaen til Berthon m.fl. (2005) har jeg valgt å beholde variablene *mulighet for intern forfremmelse*, *jobbsikkerhet* og *årslønn over bransjegjennomsnitt*. I tillegg har jeg valgt å utvide en variabel som tidligere vurderte viktigheten av en god overordnet kompensasjonspakke. Innholdet i denne variabelen syntes jeg var noe uklar, så jeg valgte heller å dele den opp med bakgrunn i variabler som Universum (2005) og Nordhaug (1999) tidligere hadde vurdert å ha en innvirkning på arbeidsgiverattraktivitet. Dette medførte at den økonomiske faktoren også inneholdt variablene; *betalt overtid*, *kompensasjon for overtid gjennom ekstra ferie/fri*, *ytelsesrelatert bonus* og *god pensjonsordning*. I tillegg fikk jeg gjennom pretestene tilbakemeldinger omkring at det kunne være interessant å vurdere respondentenes syn på *bonus ved lavt sykefravær*. Sykefraværsordninger har vært mye debattert den siste tiden og enkelte arbeidsgivere så det derfor som interessant å få svar på om en bonus er veien å gå for å redusere sykefraværet i norsk arbeidsliv.

6.9.1.5 Faktorer for faglig og personlig utvikling

Videre følger en vurdering av Berthon m.fl. (2005) sine to avsluttende dimensjoner basert på den funksjonelle kategorien i employer branding definisjonen til Ambler og Barrow (1996). Faktor for faglig og personlig utvikling, (*development value*), har som hensikt å vurdere viktigheten av ulike tiltak i organisasjonen ment for utvikling av organisasjonens medarbeidere. For å tilpasse dimensjonen til min studie har jeg valgt å bytte ut noen av variablene i EmpAt skalaen. Variabler som omhandlet selvfølelse og følelse av selvrealisering vurderte jeg som noe vanskelige. Dette er store temaer jeg hevder bør vurderes separat ved en senere anledning. Isteden har jeg valgt å sette inn variabler for faglig og personlig utvikling hentet fra Universum (2005) og Nordhaug (1999) sine studier. Skjemaet bygger derfor på en vurdering av variablene *anerkjennelse og tillit* og *springbrett for fremtidig karriere*. I tillegg hevder jeg at faktoren som i EmpAt skalaen omhandler arbeidstakernes mulighet for å skaffe seg økt kunnskap og erfaring, i min undersøkelse kan måles gjennom en vurdering av viktigheten av *personlig utvikling*, *faglig utvikling*, muligheten til å få *stadig mer utfordrende arbeidsoppgaver*, mulighet for *arbeid i utlandet*, samt viktigheten av å kunne oppnå grad av *lederansvar*.

6.9.1.6 Faktorer for endelig søknadsbeslutning

Den avsluttende dimensjonen går som tidligere referert også inn under Ambler og Barrow (1996) sin funksjonelle fordelsfaktor for vurderingen av en attraktiv arbeidsgiver.

Dimensjonen kalles i Berthon m.fl. (2005) sin forskning for *application value* og er ment for å vurdere viktigheten av at en arbeidsgiver gir sine arbeidstakere muligheten til å benytte sine kunnskaper, lære opp andre i kundeorienterte og etisk gode miljøer, samt viktigheten av aksept og tilhørighet. Jeg har valgt å ta med enkelte av variablene fra EmpAt skalaen, men også tatt med variabler som Universum (2005) og Nordhaug (1999) hevdet var viktige for utviklingen av attraktive arbeidsgivere. Langs en skala fra 1 til 7 oppfordres arbeidsgivere, eksisterende og potensielle arbeidstakere å ta stilling til viktigheten av variablene; *samsvar mellom jobbkrav og arbeidstakers kompetanse, viktigheten av spennende produkter og tjenester*, samt organisasjonens *markedsposisjon*. Videre hevder teorien det er vesentlig også å ta med variablene *etisk standard, følt tilknytning og tilhørighet, fleksibel arbeidstid, grad av kundeorientering* og viktigheten av *sentral beliggenhet i forhold til bosted*.

6.9.1.7 Avsluttende spørsmål og informasjon

Mot slutten av undersøkelsen er det igjen noen små forskjeller mellom de to skjemaene. Onlineversjonen er utviklet slik at de som krysser av for arbeidsgiver vil få tilgang til et spørsmål i den avsluttende delen som omhandler arbeidsgivernes ønske om å registrere sin kontaktinformasjon for tilgang til undersøkelsens resultater. I tillegg til dette er det i skjemaet til arbeidsgiverne også lagt inn en informasjonsrubrikk med hensikt å minne arbeidsgiverne på at de må videresende skjemaet til to av sine arbeidstakere. Informasjonsrubrikken er et lite, men viktig tiltak som kan hente inn noen ekstra respondenter.

6.9.2 Utvikling av spørreskjemaets skala

Etter vurdering av spørreskjemaets innhold gikk jeg over til selve skalakonstruksjonen. Fokuset ble lagt på en vurdering av antall skalatrinn, da dette hevdes å være avgjørende for den mengden informasjon man får ut av en spørreundersøkelse. Få skalatrinn kan gjøre at man reduserer faren for å sitte igjen med et uoversiktlig informasjonsgrunnlag, men skalaer med for få skalatrinn kan også mangle innhold, konstruert validitet, intern konsistens og test-retest-reliabilitet⁴ (Hinkin 1995). Velger man motsatt en skala med for mange trinn, vil problemet med et overdimensjonert informasjonsmateriale som vanskeliggjør analysearbeidet kunne oppstå. Mange trinn på en skala kan også gjøre undersøkelsen vanskelig og tidkrevende, noe som kan reduserer respondentenes oppmerksomhet og videre gi frafall i undersøkelsen

⁴ Test-retest-reliabilitet: Korrelasjon mellom målingene av samme variabel på to ulike tidspunkt (Hinkin 1995)

(Hinkin 1995). Overordnet hevder teorien at man er nødt til å velge antall trinn på skalaen etter et mål om å oppnå variasjon i besvarelsene. Variasjon danner grunnlaget for statistisk analyse, noe som videre kan gi kunnskap og innspill på ulike områder (Churchill 1991). Men skal man velge 3, 4, 5, 7, eller 10 trinn? Tre trinn gir ofte for liten variasjon og nyanse, mens fire trinn ikke gir noen nøytral kategori. Minst fem trinn gir derimot mulighet for mer avansert analyse (Johannesen 2007). Mitt valg sto derfor mellom bruk av 5 og 7 skalatrinn. Mitt valg av en 7-trinns Likert Skala ble tatt med utgangspunkt i pretesting av spørreskjemaet. I utgangspunktet valgte jeg fem trinn, men etter diskusjon med mine test-respondenter fant jeg ut at det var behov for å utvide skalaen til nettopp sju trinn. Dette ble gjort fordi det var behov for å lage et mer markert skille på skalaen for å skille mellom variabler som var viktige og de som var svært viktige. Mine metodiske vurderinger av skjemaets innhold og skalabruk, hevder jeg har økt undersøkelsens reliabilitet.

6.10 Utfylling av spørreskjemaet

For å redusere faren for respondentfravall har jeg vært påpasselig med å gi respondentene tilstrekkelig informasjon omkring deltakelse og utfylling av spørreskjemaet. Både spørreskjemaets papir- og onlineversjon bygger på en informativ forside hvor deltakerne informeres om undersøkelsens hensikt og ansvarlige parter. I dette skrevet har jeg informert om stipulert tidsbruk, fremgangsmåte for utfylling og undersøkelsens grad av anonymitet. I tillegg gjør jeg også respondentene klar over min kontaktinformasjon i tilfellet spørsmål skulle dukke opp. Dette er gjort for å skape interesse for undersøkelsen og tillit mellom meg og respondentene.

Avgjørende for utviklingen av et godt analysegrunnlag har vært at alle respondentene setter seg inn i de åtte ulike variablene under hver dimensjon før de tar stilling til variablenes viktighet langs skalaen (McCarty og Shrum 2007). Alle de fem dimensjonene i undersøkelsen innledes derfor med informasjon om at variablene først skal leses og vurderes, før variablenes viktighet deretter skal vurderes på skalaen fra 1-7. Informasjonen er gitt for å bevisstgjøre respondentene på sitt valg mellom variabler, og skal derfor være med å redusere sannsynligheten for at respondentene svarer ”for mye på alle variablene”. Jeg ønsker at undersøkelsesenheterne i sin underbevissthet indirekte rangerer variablene, og dermed unngår å plassere alle sine kryss i en ende av skalaen.

6.11 Pretesting av spørreskjemaet

Spørreskjemaene er nøye testet og vurdert gjennom hele utviklingsprosessen. Skjemaenes oppsett, innhold og skalabruk er testet av ti personer (to arbeidsgivere, to eksisterende arbeidstakere og seks potensielle arbeidstakere), samt av daglig leder i DNF og fagkrefter ved HiO. Vektingen av antall studenter som testrespondenter er gjort fordi studenter er vant med metodisk tenkning. Hensikten med testingen var å la testrespondentene vurdere skjemaet og dets innhold, stipulere nødvendig tidsbruk, og komme med konkrete tips til forbedringer. Testingen er en viktig detalj for å sikre undersøkelsens gyldighet gjennom tidlig å avsløre mulige feilkilder. Jo flere ting man bevist gjør for å redusere feil i instrumentet, jo sikrere og mer troverdig vil resultatene bli (Churchill 1991). Omfattende testing og vurdering av teknikken tilknyttet onlineversjonen utviklet i Questback er gjort. Jeg forsikret meg om at teknikken fungerte og at besvarelsene virkelig ble registrert i QuestReporter før jeg sendte ut det nettbaserte skjemaet til respondentene.

6.12 Utvalgstype og størrelse

Nokså urealistisk, men optimalt burde jeg henvendt meg til alle arbeidsgivere, eksisterende arbeidstakere og potensielle arbeidstakere i Norge for å få en korrekt konklusjon på mitt problem. Jo flere respondenter, jo bedre, da feilmarginen har en tendens til å reduseres i takt med økende antall respondenter i utvalget (Ringdal 2007). Å henvende meg til hele populasjoner ville være umulig, så jeg har vært nødt til å henvende meg til et antall arbeidsgivere, eksisterende og potensielle arbeidstakere jeg hevder er et representativt utvalg av den totale populasjonen. Et representativt utvalg fra en populasjon trekkes ut etter nokså klare regler. Valg omkring å følge disse reglene er viktige for undersøkelsens totale troverdighet (Aaker og Day 1986). Utvalgstrekkingen kan skje gjennom sannsynlighetsutvelging, enkel tilfeldig trekking, stratifisering, klyngeutvalg, eller gjennom ikke-sannsynlighetsutvelging. Utvalgsmetode styres mye av krav omkring statistisk generaliserbarhet, ressurser, erfaringer og praksis (Churchill 1991)

For å samle inn data til min undersøkelse, tok jeg kontakt med hva jeg så på som et representativt utvalg fra min aktuelle populasjon. På bakgrunn av mitt samarbeid med DNF, og tilgang til deres medlemsregister kontaktet jeg alle de 850 medlemmene i foreningen med oppfordring om besvarelse og videreformidling av mitt spørreskjema til to av sine arbeidstakere. Henvendelsene ga 182 respondenter. Respondentene fordelte seg gjennom henholdsvis 96 arbeidsgivere, 81 eksisterende arbeidstakere og 5 selvstendig

næringsdrivende. For et tilstrekkelig antall potensielle arbeidstakere kontaktet jeg ingeniør og økonomiutdanningen ved Høgskolen i Buskerud (HiBu), Høgskolen i Oslo (HiO) og Universitetet for miljø- og biovitenskap (UMB). I tillegg har økonomistudenter ved BI avdeling Drammen blitt oppfordret til deltakelse. Alle skolene har gitt tillatelse til enten å sende ut linken til undersøkelsen på mail eller publisere den slik at studentene får tilgang til skjemaet via fronter. Økonomiutdanningen på HiBu fikk tilgang til papirversjonen av undersøkelsen. Henvendelsen til et utvalg høgskoler og universiteter med fagretningene ingeniør og økonomi ga 142 potensielle arbeidstakere. Totalt har et utvalg på 324 respondenter besvart min spørreundersøkelse bygd på et bekvemmelighetsutvalg eller ikke-sannsynlighetsutvelging. Denne utvelgelsen kan av enkelte sees på som noe tilfeldig, men med bakgrunn i metodens mindre krav til økonomisk styrke og mer fokus på praktisk gjennomførbarhet har denne metoden passet godt for mitt prosjekt.

Med bakgrunn i den direkte henvendelsen til medlemmer av DNF, hadde jeg håpet på et noe høyere respondentantall tilknyttet gruppene arbeidsgivere og eksisterende arbeidstakere. Målet om å nå 10-20 % av utvalget tilknyttet arbeidsgivere er nådd med en dekning på 11,29 %, men flere respondenter i gruppen kunne vært ønskelig for ytterligere sikring av undersøkelsens reliabilitet. Det viste seg videre at muligheten for å nå et høyt antall eksisterende arbeidstakere skulle være utfordrende. Heldigvis forsøkte jeg bevisst å redusere en mulig skjevhet i utvalget gjennom å oppfordre arbeidsgiverne til å videresende undersøkelsen til to av sine arbeidstakere. Dette ga besvarelser fra 81 eksisterende arbeidstakere. Det generelle antall respondenter i gruppene arbeidsgivere og eksisterende arbeidstakere kunne med fordel vært noe høyere, men samtidig viser variasjonen i gruppens besvarelser seg å være lav slik at antallet ikke nødvendigvis trenger å ha påvirket resultatet av undersøkelsen i nevneverdig grad. Hovedgrunnen til at respondentantallet ikke viser seg høyere, tror jeg ligger i mitt nødvendige valg omkring å oppfordre arbeidsgiverne til selv å videresende kopi av linken til sine arbeidstakere. Dette genererer merarbeid for arbeidsgiveren, og enkelte kan nok ha unnlatt å besvare undersøkelsen på grunnlag av dette.

Antall respondenter kategorisert som potensielle arbeidstakere ser jeg på som tilfredsstillende. 142 besvarelser gir et godt og representativt bilde av potensielle arbeidstakere. Et høyere antall respondenter kunne allikevel vært sikret gjennom å gjøre avtaler med forelesere om tillatelse til direkte distribusjon i ulike klasser. Besøk og utlevering av spørreskjemaet på papir ville raskt kunnet sikret et høyt antall respondenter. Med bakgrunn i mine tids- og

ressursbegrensninger har jeg ikke hatt mulighet til å besøke skolene direkte. Min løsning ble derfor å publisere linken til nettundersøkelsen via mail og fronter. Skolene har vært meget restriktive med å gi ut kontaktinformasjon tilknyttet sine studenter, og har derfor selv ønsket å distribuere spørreskjemaet. Skolenes vilje til å hjelpe meg med utsendelse av link til nettundersøkelsen har vært viktig for å komme i kontakt med studentene. Uten skolens vilje til å distribuere mitt skjema ville respondentantallet vært vesentlig lavere, og jeg kunne fått større problemer med å trekke konklusjoner omkring mitt datamateriale. Til senere ser jeg at økt antall respondenter kunne vært et faktum dersom jeg hadde annonsert undersøkelsen sammen med muligheten til å vinne en premie. En slik premie kunne generert ekstra interesse for besvarelse av min nettbaserte undersøkelse.

Oversikten over respondentenes demografiske variabler viser høy variasjon når det gjelder kjønn, alder, ansiennitet i organisasjonen og bransjetilhørighet (vedlegg 2). Variasjonen i de demografiske variablene hevder jeg gjør at utvalgene kan sies å være representative for de populasjonene de representerer. Jeg hevder at sammensetningen i mine utvalg på alle viktige egenskaper, kan sies tilnærmet å tilsvare sammensetningen i populasjonene. Dette gjør at utvalgene av arbeidsgivere, eksisterende arbeidstakere og potensielle arbeidstakere kan sies å representere sine enheter. Oversikten viser at 52,7 % av de spurte tilhører den sammensatte aldersgruppen 19-29 år, mens 47,3 % av de spurte fordeler seg jevnt utover årene fra fylte 30 og oppover. Denne skjevheten i alderssammensetning kan naturlig forklares av at flertallet av alle de potensielle arbeidstakerne faller inn under alderskategoriene for de under 30 år.

Dersom man ser bort fra de potensielle arbeidstakerne, ser man at variasjonen i aldersspredningen er stor, kun med en liten vektet samling omkring de midtre aldersklasene omkring 35 til 54 år. Ved vurdering av kategorien arbeidsgiver viser tallene at flest ansatte oppnår en lederstilling når de er omkring 40 år. Dette samsvarer med mine forventninger til den faktiske situasjonen i næringslivet. Samlet er kjønnsfordelingen i undersøkelsen totalt sett helt lik. Nøyaktig 50 % kvinner og 50 % menn har besvart undersøkelsen. Går man nærmere inn i de tre hovedgruppene ser man at arbeidsgiversiden er noe mannsdominert. 69,8 % av arbeidsgiverne er menn, mot 30,2 % kvinner. Tallene samsvarer godt med SSB sin oversikt over kvinnelige ledere. Byrået hevdet at kvinnelige ledere i 2004 utgjorde omkring 29 % av alle ledere. Videre hevdet de at omkring 32 % av alle mellomledere ser ut til å være kvinner⁵. Motsatt ser vi en liten overvekt av kvinnelige respondenter i undersøkelsen som henvendte

⁵ http://www.ssb.no/ola_kari/makt/ (Lastet ned 7.4.2010).

seg til de eksisterende arbeidstakerne. 56,8 % kvinner samsvarer godt med SSB sin forskning om at kvinner i større grad enn menn tiltrer i rollen som arbeidstaker. Også tallene fra undersøkelsen knyttet til de potensielle arbeidstakerne ser ut til å samsvare med tidligere forskning. Mine tall viser at 59,9 % av de undersøkte studentene er kvinner. Tallet viser seg å være representativt med en oversikt over antall kvinnelige studenter ved høyere utdanning. Kvinneandelen blant studenter ved universiteter og høyskoler øker, og ligger i dag omkring på 60 %⁶. Undersøkelsens respondentfordeling sett opp mot faktisk statistikk kan vitne om at min undersøkelse viser et realistisk bilde av populasjonen. Oversikten viser tilslutt at bransjetilhørigheten er bred. Hele 24 av 25 utvalgte bransjer er representert. Dette gir et generelt og oversiktlig bildet av arbeidslivet og dets aktører som helhet.

Overordnet er antallet potensielle arbeidstakere noe overrepresentert i forhold til arbeidsgiverne og de eksisterende arbeidstakerne. I respondentgruppene med vesentlig færre deltakere vil hvert enkelt svar ha større innvirkning på selve resultatet sammenlignet med respondentgruppen med mange besvarelser. Denne noe skjeve respondentfordelingen kan påvirke undersøkelsens resultater, og dermed også redusere muligheten for å generalisere undersøkelsens funn. Jeg kunne valgt å trekke ut like mange tilfeldige besvarelser fra hver av de tre respondentgruppene for å sikre en jevn fordeling av respondenter, men har avstått fra dette siden jeg har ønsket et størst mulig datamateriale.

6.13 Distribusjon

Distribusjonen av mine spørreskjemaer har skjedd gjennom en tre ukers periode. Prosessen startet med utsendelse 11.3.2010 til omkring 500 av DNF sine medlemsbedrifter med oppfordring om videresending til to av sine arbeidstakere. Distribusjon til resterende medlemmer og deres arbeidstakere måtte med bakgrunn i begrensninger om antall mulige mailutsendelser vente til 15.3.2010. I påvente av svar fra de første arbeidsgiverne og deres eksisterende arbeidstakere, startet arbeidet med utsendelse av undersøkelsen rettet mot potensielle arbeidstakere. 15.3.2010 besøkte jeg etter avtale HiBu med mitt spørreskjema i papirversjon. I løpet av uke 11 ble en onlineversjon av undersøkelsen gjort tilgjengelig for de resterende økonomi- og ingeniørstudenter enten via Fronter eller pr. mail. Jeg så klare tendenser til at svarene kom inn raskt etter første utsendelse. Statistikk over besvarelsene viser at flertallet av respondentene sender inn sine besvarelser etter omkring to virkedager. Statistikken har gjort at jeg har hatt god oversikt og lettet mine avgjørelser omkring

⁶ http://www.ssb.no/magasinet/slik_lever_vi/art-2004-02-11-01.html (Lastet ned 7.4.2010).

utsendelse av ny oppfølgingsinformasjon. Purring av deltagere ble sendt ut til den først gruppen nøyaktig en uke etter første utsendelse. Deretter fikk resten av DNF sine medlemmer ny oppfordring om deltakelse 22.3.2010. Gjennom deltakerstatistikken i Questback har jeg sett at purringene har gitt resultater.

6.14 Evaluering av kvantitativ metode

6.14.1 Reliabilitet

Reliabilitetsbegrepet er et mål på datamaterialets pålitelighet. Vil gjentatte målinger med samme måleinstrument gi de samme resultatene over tid (stabilitet)? Og finnes det samsvar mellom uavhengige datainnsamlinger om samme fenomen på samme tidspunkt (ekvivalens)? En klassisk testteori hevder at en sann verdi er gjennomsnittet av n gjentatte målinger med det samme måleinstrumentet når n går mot uendelig (Ringdal 2007). Et pålitelig datamateriale skapes gjennom en nøyaktig og gjennomtenkt arbeidsprosess hvor antall tilfeldige feil ønskes reduseres ned til et minimum. Fokus på innhold, riktig spørsmålsoppsett og formuleringer utviklet på bakgrunn av teori og eget resonnement vil øke sannsynligheten for en pålitelig undersøkelse. Evnen til å være kritisk til kilder, drive konsentrert dataregistrering, være god på feilsøking og inneha motivasjon til å gjøre endringer på bakgrunn av tilbakemeldinger øker også påliteligheten av undersøkelsens resultater (Churchill 1991).

Alle mine valg omkring å bygge innholdet i spørreskjemaene på foreliggende sterk teori, vurdere positive og negative sider med rangering mot rating, samle informasjon om skalakonstruksjon, preteste undersøkelsene, endre skjemaene på bakgrunn av tilbakemeldinger og videre drive en nøyaktig innsamlingsprosess er gjort med felles målsetning om å minimere feil og skjevheter i undersøkelsen. Valget omkring å bygge tillit rundt undersøkelsen gjennom tydelig informasjon, samt informere om ønskelig utfyllingsmetode med vurdering av et samlet variabelsett før rating er også tiltak iverksatt for å styrke undersøkelsens reliabilitet. Videre kunne jeg gjennom bruk av nettbaserte skjemaer lettere sikre av undersøkelsene ikke ble besvart feil med tanke på dobbel avkrysning og innsendelse før total ferdigstilling. For å sikre at alle spørsmålene ble besvart la jeg inn en sperre slik at det ikke var anledning til å trykke seg videre og eventuelt sende undersøkelsen før alle spørsmålene var besvart. Samtidig så jeg det som nyttig å legge inn begrensninger slik at variablene kun kunne besvares med ett kryss. Et nyttig verktøy i QuestBack er muligheten for å direkte overføre rådata til SPSS. Dette har redusert sannsynligheten for inntastingsfeil

ved manuell registrering betraktelig. De 17 spørreskjemaene som ble manuelt registrert, ble registrert svært nøyaktig.

Det er vanskelig om ikke umulig å utvikle en feilfri spørreundersøkelse med fullt pålitelige resultater. Det vil alltid finnes enkelte faktorer som vil påvirke undersøkelsen uten at man som arrangør har mulighet til å gjøre noe med dette (Hair m.fl. 1992). I mitt tilfelle har jeg ikke hatt kontroll over respondentgruppen eksisterende arbeidstakere. Jeg har ikke hatt tilgang til deres mailadresser og har måttet stole på at arbeidsgiverne har tatt min oppfordring om å videresende en kopi av linken til spørreskjemaet til sine arbeidstakere. På det innkomne respondentantallet ser jeg at ikke alle arbeidsgiverne har gjort dette. Tiltross for at jeg la inn et ønske om at hver arbeidsgiver skulle videresende linken til to av sine arbeidstakere (nettopp for å utjevne en fryktet forskjell) har antallet eksisterende arbeidstakere blitt noe lavere enn ønsket. Jeg ser at denne formen for distribusjon av skjemaet ikke har vært helt optimal. Jeg er klar over at metoden kan ha påvirket undersøkelsens reliabilitet.

Totalt sett har jeg med mine 319 respondenter (324 med selvstendig næringsdrivende) nok besvarelser til å kunne vise generelle tendenser til hvilke faktorer som utvikler attraktive arbeidsgivere, og mer spesifikt utvikle en sammenligning av hva som skiller mine tre respondentgruppers assosiasjoner til en attraktiv arbeidsgiver. Selv om antallet er tilfredsstillende for å gjennomføre sammenligninger gjennom eksempelvis statistiske signifikanstester som t-test, hadde et høyere respondentantall vært ønskelig for yterligere styrking av resultatenes reliabilitet.

6.14.2 Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditeten forteller noe om gyldigheten til en undersøkelse. Begrepsvaliditeten eller gyldigheten sies å være høy dersom måleinstrumentet faktisk måler det man ønsker å måle. Med bakgrunn i forståelse for både reliabilitet og begrepsvaliditet hevder forskningen at høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet (Churchill 1991). Som referert i underkapittelet om reliabilitet, har jeg hatt et bevisst forhold til mine valg omkring undersøkelsesopplegg, datainnsamling og datamaterialet. Med mitt bevisste valg omkring å bygge innholdet i spørreundersøkelsen på tidligere forskning har begrepsvaliditeten styrket seg. Samtidig er det viktig å være klar over at i en strukturert og nokså lukket spørreundersøkelse som min, vil jeg bare få svar på de spørsmålene jeg faktisk stiller. Jeg må være klar over at mine respondenter kan være opptatt av andre variabler enn de jeg har valgt å undersøke.

6.14.3 Ekstern validitet

Ekstern validitet dreier seg om hvorvidt det er grunnlag for å tro det er mulig å generalisere resultatene av undersøkelsen ut til eksempelvis det norske arbeidslivet generelt (Hair.m.fl.1992, Churchill 1991). Jeg hevder den eksterne validiteten eller den eksterne gyldigheten til denne undersøkelsen er god. Fordelingene av de demografiske variablene kjønn, alder, ansiennitet, lederansvar og bransjetilhørighet vitner om at jeg har klart å henvende meg til utvalg det er grunnlag for å tro at er representative for de overordnede populasjonene. Med bakgrunn i undersøkelsens grundige utviklingsprosess med tanke på innholdsvurdering, vurdering av rangering mot rating, skalakonstruksjon, feilsøking, pretesting og endring som følge av konstruktive tilbakemeldinger hevder jeg å ha utviklet en nokså robust undersøkelse. Det er derfor grunnlag for å tro at denne undersøkelsen også skal kunne ha en generell gyldighet utenfor næringslivet i Drammensregionen. For å kunne trekke en klar konklusjon omkring generaliserbarhet vil det være nødvendig også å gjennomføre denne undersøkelsen i andre næringslivsregioner i Norge. Samtidig hevder jeg at de preferansefaktorene og gapene som viser seg nok ikke er så særegne at de ikke kan belyse andre næringslivsregioner i Norge, og dermed sies å ha en ekstern gyldighet.

7. Resultater

Nedenfor vil jeg presentere undersøkelsens resultater. Resultatene har vært gjennom en innledende analyse i QuestBack sitt analyseprogram QuestReporter. Deretter ble de overført til SPSS versjon 17.0 for mer avansert analyse. Resultatene relateres til et datamateriale bestående av totalt 319 respondenter, fordelt på 96 arbeidsgivere, 81 eksisterende arbeidstakere og 142 potensielle arbeidstakere.

302 besvarelser ble mottatt via det nettbaserte spørreskjemaet, mens 17 besvarelser manuelt ble registreres i QuestBack etter bruk av spørreskjema i papirversjon. Med data fra alle 319 respondenter samlet i en fil i SPSS, riktig bearbeidet og kodet, kunne jeg starte min analyse. Jeg har fokusert på å trekke tråder mellom oppgavens problemstilling, teorigrunnlag, over i operasjonalisering og metode, og videre til vurdering av resultater. Da denne oppgaven innehar en bedriftsteoretisk vinkling gjennom fokuset på utvikling av attraktive arbeidsgivere og hvordan arbeidsgiverne kan merkevarebygge seg selv for å bli attraktive aktører i jobbmarkedet, vil jeg vektlegge sammenligningsgrunnlagene arbeidsgiver mot eksisterende arbeidstaker, og arbeidsgiver mot potensiell arbeidstaker i min resultatgjennomgang. All resultatgjennomgang etter den innledende vurderingen av deskriptiv statistikk, vil gjøres på bakgrunn av resultater fra en eksplorerende faktoranalyse. For presentasjon av demografiske variabler bes leseren gå tilbake til metodekapittelet og diskusjonen der.

7.1 Deskriptiv statistikk – Frekvensfordeling, snitt og standardavvik

For å skaffe meg et førsteinntrykk av datamaterialet ønsket jeg å undersøke hvordan de tre respondentgruppene fordeler seg på hver av de 40 variablene. Siden jeg opererer med kategorivariabler på ordinalnivå med så mange som sju verdier, vil en frekvensfordeling gi et oversiktlig bilde av resultatene (Ringdal 2007). Fordelingene vil presenteres under variablenes tilhørende dimensjoner. Tabeller over respondentgruppens snittscore på de ulike variablene og på dimensjonene totalt, samt oversikt over standardavvik og median er også utviklet (vedlegg 3). Nedenfor vil jeg presentere de overordnede funnene. Under hver dimensjon vil jeg kommentere hvilke av gruppene som ser ut til å verdsette den aktuelle dimensjonen mest. Likheter og forskjeller mellom gruppene vil kommenteres. Videre vil jeg under hver dimensjon presentere leseren for hvilke tre variabler de ulike gruppene hevder har mest å si for utviklingen av en attraktiv arbeidsgiver.

7.1.1 Dimensjon 1 - Personlige faktorer

Med bakgrunn i resultater omkring dimensjonen personlige faktorer og dens åtte variabler sees en rekke tendenser. Overordnet ser man at de tre gruppene totalt sett er nokså enige om at de personlige faktorene er viktige for utviklingen av en attraktiv arbeidsgiver. Resultatene på henholdsvis 5,78 (arbeidsgiver), 5,62 (eksisterende arbeidstaker) og 5,38 (potensiell arbeidstaker), viser at arbeidsgivergruppen viktiggjør variablene i noe størst grad enn de andre. Frekvensfordelingen viser nokså samstemte fordelinger mellom gruppene. Av analysen fremkommer det at et stort flertall av de spurte kun benytter den ene enden av skalaen, og da alternativene fra viktig til svært viktig. Gjennom en vurdering av hvilke tre variabler som i størst grad ble assosiert med en attraktiv arbeidsgiver av de tre respondentgruppene, underbygges argumentet om felles enighet. Gruppene hadde de samme tre variablene inne på sin topp 3 liste. **Arbeidsgiverne** assosierer en attraktiv arbeidsgiver med en som tilbyr *interessante arbeidsoppgaver* (6,43) og et *godt arbeidsmiljø* (6,30). I tillegg hevder arbeidsgiverne at man også er nødt til å *verdsette arbeidstakernes kreativitet og kunnskap* (6,09) dersom man skal vurderes som attraktiv. De **eksisterende arbeidstakernes** refleksjoner viser at de samme variablene går igjen på topp 3 listen. For de eksisterende arbeidsgiverne ser det ut til at et *godt arbeidsmiljø* (6,53) er noe viktigere enn *interessante arbeidsoppgaver* (6,52), mens evnen til å *verdsette arbeidstakerens kreativitet og kunnskap* (6,0) sees som tredje viktigste variabel. De **potensielle arbeidstakerne** viser et mer markert skille mellom de to øverste variablene på listen, og nummer tre. For å kunne øke sin arbeidsgiverattraktivitet ovenfor potensielle arbeidstakere ser det ut til at et fokus må legges på tilbud om *interessante arbeidsoppgaver* (6,49) og et *godt arbeidsmiljø* (6,42). Den tredje viktigste variabelen for de potensielle arbeidstakerne viser seg også å være arbeidsgiverens evne til å *verdsette arbeidstakeres kreativitet og kunnskap* (5,68). Av standardavviket kan vi se at det er nokså stor enighet internt i de tre gruppene om variablenes viktighet. Verdt å merke seg er at de høyeste standardavvikene finnes omkring variablene som måler viktigheten av arbeidsgiverens prestisje/status og merkenavn.

7.1.2 Dimensjon 2 - Sosiale faktorer

Dimensjonen sosiale faktorer med sine underliggende variabler viser også interessante funn. En vurdering av total snittscore delt inn etter de tre respondentgruppene viser at dimensjonen totalt sett vektlegges høyest av de eksisterende arbeidstakere (5,81), nest høyest av arbeidsgiverne (5,68) og tredje høyest av de potensielle arbeidstakerne (5,66). Samlet ser vi av frekvensfordelingen at også vurderingen av viktighet her samles mot den ene enden av

skalaen. Fordelingen gir et bilde av at respondentene er samlet i sitt syn om at sosiale variabler er viktige for deres syn på en arbeidsgiver som attraktiv. Interessant er svarene som kommer frem etter en vurdering av **arbeidsgivernes** tre viktigste variabler. Inne på arbeidsgivernes topp 3 liste finner man variabler som alle knyttes opp mot fellesskap, samarbeid og et godt forhold mellom medlemmene på arbeidsplassen. Variabelen *godt forhold mellom leder og medarbeider* (6,19) topper arbeidsgivernes liste. På plass nummer to, tett fulgt av nummer tre, kommer viktigheten av et *godt forhold mellom kollegaer* (6,02) og *teamfølelse og samarbeid* (5,96). Vurderer man hvilke assosiasjoner de **eksisterende arbeidstakerne** har til en attraktiv arbeidsgiver, ser man at gruppen har den samme formeningen omkring variablenes viktighet som arbeidsgiverne frem til plass nummer tre. Listen med variabler av høy viktighetsgrad preges av *godt forhold mellom leder og medarbeider* (6,33) og *godt forhold mellom kollegaer* (6,28). På plass nummer 3 kommer et *godt sosialt arbeidsmiljø* (6,19). De **potensielle arbeidstakerne** plasserer de samme variablene som de eksisterende arbeidstakerne inn på sin topp 3 liste, men justert noe på plassering og score. Listen toppes av *godt forhold mellom kollegaer* (6,28), med et *godt sosialt arbeidsmiljø* (6,23) som nummer to og *godt forhold mellom leder og medarbeider* (6,13) som den tredje viktigste variabelen for å bli assosiert som en attraktiv arbeidsgiver på bakgrunn av dimensjonen. Også under denne dimensjonen ser man at standardavvikene er noe forskjellig. Det er verdt å merke seg at det ser ut til å være størst spredning i viktighetsvurderingen omkring variablene *tar ansvar for samfunn og miljø*, samt *balansert forhold mellom jobb og privatliv*.

7.1.3 Dimensjon 3 - Økonomiske faktorer

Med bakgrunn i resultatene ser man at dimensjonen økonomiske faktorer med sine variabler i større grad utvikler uenighet mellom respondentgruppene enn tidligere dimensjoner.

Overordnet ser man at man finner den høyeste totale snittscoren for dimensjonen hos de eksisterende arbeidstakerne. Med en snittscore på 5,27 kan man hevde at de eksisterende arbeidstakerne er gruppen med størst fokus på økonomiske goder. De potensielle arbeidstakerne vurderer de økonomiske variablene til en samlet snittscore på 5,14, mens arbeidsgiverne med sin snittscore på 4,76, selv vurderer de økonomiske faktorene som minst viktig ved vurderingen av en attraktiv arbeidsgiver. Frekvensfordelingen for dimensjonen viser seg å være noe endret fra tidligere gjennom at de i større grad fordeler seg mer jevnt utover skalaen. Ennå ser man en mer markant bruk av kategoriene 4, 5 og 6, men mindre enn tidligere. Standardavvikene er større enn de har vært tilknyttet de tidligere variablene, noe

som indikerer mer uenighet om variablenes viktighet internt i hver respondentgruppe. Adskilte resultatrapporteringer over topp 3 plasseringer viser at **arbeidsgiverne** verdsetter *jobbtrygghet* (5,78), *gode pensjonsordninger* (5,31) og *mulighet for intern forfremmelse* (5,20). Går man over til å vurdere de **eksisterende arbeidstakerne** ser man at de i stor grad her er enige med sine arbeidsgivere. Nøyaktig de samme variablene plasseres i samme rekkefølge når viktigheten av økonomiske faktorer for utviklingen av en attraktiv arbeidsgiver skal vurderes, men med score på 6,10 (*jobbtrygghet*), 5,68 (*god pensjonsordning*) og 5,27 (*mulighet for intern forfremmelse*). Av de poengene som er oppnådd ser man at de eksisterende arbeidstakerne har en tendens til å vurdere viktigheten av variablene og den samlede dimensjonen i noe høyere grad enn sine arbeidsgivere. Tilknyttet de **potensielle arbeidstakerne** ser man at variablene *jobbtrygghet* og *mulighet for inter forfremmelse* også her plasseres under de to første plassene, med henholdsvis poengene 5,86 og 5,80 poeng. Videre ser man av undersøkelsen rettet mot de potensielle arbeidstakerne at en ny variabel kommer inn på den tredje viktigste plassen. Det viser seg at en arbeidsgivers evne til å tilby sine ansatte *betalt overtid* (5,55) er viktigere enn den gode pensjonsplanen som fikk en høy score hos de to andre respondentgruppene.

7.1.4 Faktorer for faglig og personlig utvikling

Videre vurderes resultatene av dimensjonen faktorer for faglig og personlig utvikling. Her ser man at frekvensfordelingene er svært like, og at en vektet bruk av skalaens kategorier fra 4 mot 7 er et faktum. Den totale snittscoren mellom de tre respondentgruppene fordeler seg også likt. Med andre ord ser det ut til at enigheten omkring dimensjonens viktighet for utvikling av attraktive arbeidsgivere er stor. De potensielle arbeidstakerne scorer gjennomsnittlig litt høyere total sett enn de to andre gruppene, og danner et snitt på 5,38. Av de eksisterende arbeidstakerne og arbeidsgivernes besvarelser nås den nøyaktig samme totale snittscoren på 5,36 poeng. Ut fra standardavvikene til de ulike variablene i denne dimensjonen kan man igjen se en større enighet om variablenes viktighet internt i de ulike gruppene. En rapportering av topp 3 variablene tilknyttet hver av respondentgruppene viser at **arbeidsgiverne** assosierer en attraktiv arbeidsgiver med en organisasjon som kan gi sine medarbeidere *anerkjennelse og tillit* (6,18), la de ansatte *se resultater av eget arbeid* (6,17) og i tillegg kunne få utvikle seg selv slik at de oppnår en grad av *personlig utvikling* (6,07). De **eksisterende arbeidstakerne** verdsetter de samme variablene, men i en noe annen rekkefølge. Muligheten for å tilby sine ansatte en form for *personlig utvikling* (6,09) hevder de eksisterende arbeidstakerne er den viktigste variabelen. Videre anser de *anerkjennelse og*

tillit (6,01) fra arbeidsgiveren som den nest viktigste, mens muligheten for å *se resultater av eget arbeid* (5,99) kommer inn på tredje plass på listen. Topp 3 listen til de **potensielle arbeidstakerne** preges av arbeidsgiverens evne til å gi de ansatte tilbud om *personlig utvikling* (6,01), samt muligheter for å *se resultater av eget arbeid* (5,97). Videre hevder de potensielle arbeidstakerne at viktigheten av at arbeidsgiveren tilbyr *faglig utvikling* (5,77) er stor dersom organisasjonen skal bli ansett som en attraktiv arbeidsgiver.

7.1.5 Faktorer for endelig søknadsbeslutning

Den siste dimensjonen respondentene ble oppfordret til å ta stilling til var faktorer for endelig søknadsbeslutning. Av dimensjonens resultater ser vi at den totale snittscoren til arbeidsgiverne er høyest med 5,46 poeng. På plassen bak følger de eksisterende arbeidstakerne med 5,35 poeng, mens de potensielle arbeidstakerne samlet vektlegger variablene til et snitt på 5,08. Av dette ser man at arbeidsgiverne anser dimensjonen som noe viktigere enn de potensielle arbeidstakerne, men at forskjellen mellom arbeidsgivere og de eksisterende arbeidstakerne ikke er stor. Frekvensfordelingen viser en noe mindre ujevn skalabruk, men fortsatt med et stort flertall av respondentene gruppert under kategoriene til høyre i fordelingen. Standardavvikene holdes på forholdsvis samme nivå som tidligere, og man ser da at de ulike variabelenes viktighet innad i de ulike gruppene er nokså stabilt. Tar man utgangspunkt i variablene som har scoret høyest, ser man at **arbeidsgiverne** verdsetter evnen til å *opptre etter god etisk standard* (5,78), arbeidsgiverens evne til å opptre *kundeorientert* (5,77) og evnen en arbeidsgiver har til å fremme *følelsen av tilknytning og tilhørighet* (5,66). **Eksisterende arbeidstakere** vurderer to andre variabler som vel så viktig. Den viktigste variabelen hevder de er hvorvidt arbeidsgiveren evner å utvikle *samsvar mellom jobbkrav og arbeidstakerens kompetanse* (5,44). Å *opptre etter god etisk standard* (5,39) sees også av de eksisterende arbeidstakerne som viktig, men variabelen som inntar tredje plassen *fleksibel arbeidstid* (5,53) skiller seg ut i forhold til arbeidsgivernes vurdering. Helt til slutt vurderes de **potensielle arbeidstakernes** syn på variablene som kan påvirke den endelige søknadsbeslutningen. Her må en attraktiv arbeidsgiver vise at det finnes *samsvar mellom jobbkrav og arbeidstakers kompetanse* (5,44), at vedkommende opptre *etter god etisk standard* (5,39), og innehar en *sentral beliggenhet i forhold til arbeidstakerens bosted* (5,37) for å kunne vurderes som en employer of choice.

7.1.6 Overordnet totalvurdering

Resultatene ovenfor ble presentert på bakgrunn av respondentgruppe og variabelenes dimensjonstilhørighet. Ved å fjerne dimensjonsfokuset og presentere de uavhengige

resultatene kun filtrert etter tilhørende gruppe, ser man hvilke variabler som overordnet vurderes som de viktigste. Av tabellen nedenfor ser man at arbeidsgiverne vektlegger *interessante arbeidsoppgaver, godt arbeidsmiljø, godt forhold mellom leder og medarbeider, anerkjennelse og tillit*, samt muligheten for å *se resultater av eget arbeid*.

Arbeidsgiver	Snitt
Interessante arbeidsoppgaver	6,43
Godt arbeidsmiljø	6,30
Godt forhold mellom leder og medarbeider	6,19
Anerkjennelse og tillit	6,18
Se resultater av eget arbeid	6,17

Tabell 7.1 Arbeidsgiveres syn på en attraktiv arbeidsgiver (uavhengig av dimensjon)

En lignende tabell over de eksisterende arbeidstakernes assosiasjoner til en attraktiv arbeidsgiver viser at mange av de samme variablene også vurderes som viktig her. Man ser at arbeidsgiverens evne til å tilby og å utvikle et *godt arbeidsmiljø, interessante arbeidsoppgaver*, samt deres evne til å utvikle *gode forhold mellom leder og medarbeider og mellom kollegaer* er viktig. Den femte viktigste variabelen oppsummerer godt eksisterende arbeidstakeres synspunkter, gjennom at de i tillegg vektlegger et *godt sosialt arbeidsmiljø*.

Eksisterende arbeidstaker	Snitt
Godt arbeidsmiljø	6,53
Interessante arbeidsoppgaver	6,52
Godt forhold mellom leder og medarbeider	6,33
Godt forhold mellom kollegaer	6,28
Godt sosialt arbeidsmiljø	6,19

Tabell 7.2 Eksisterende arbeidstakeres syn på en attraktiv arbeidsgiver (uavhengig av dimensjon)

De potensielle arbeidstakernes overordnede vurdering av variablenes viktighet ser ut til å samsvare noe med de to øvrige gruppene. For at arbeidsgivere skal gjøre seg attraktive ovenfor potensielle arbeidstakere ser det ut til at fokuset må legges på å tilby *interessante arbeidsoppgaver, godt arbeidsmiljø, godt forhold mellom kollegaer, et godt sosialt arbeidsmiljø og et godt forhold mellom leder og medarbeider*.

Potensielle arbeidstakere	Snitt
Interessante arbeidsoppgaver	6,49
Godt arbeidsmiljø	6,42
Godt forhold mellom kollegaer	6,28
Et godt sosialt arbeidsmiljø	6,23
Godt forhold mellom leder og medarbeider	6,13

Tabell 7.3 Potensielle arbeidstakeres syn på en attraktiv arbeidsgiver (uavhengig av dimensjon)

Som en avslutning til denne innledende resultatpresentasjonen ønsker jeg også å presentere leseren for en tabell jeg har utviklet uavhengig av respondentgruppe, men filtrert etter dimensjonstilknytning. Tabellen viser at dimensjonen sosiale faktorer og dens innhold er den dimensjonen som vektlegges høyest av alle de tre respondentgruppene når en attraktiv arbeidsgiver skal vurderes. Dimensjonen tilknyttet personlige faktorer kommer som nummer to, mens viktigheten av faktorer for faglig og personlig utvikling vurderes som tredje viktigst. Alle dimensjonene vurderes som overordnet viktige, men dimensjonen tilknyttet faktorer for endelig søknadsbeslutning og økonomiske faktorer rangeres nederst.

Samlet respondentgruppe	Snitt
Sosiale faktorer	5,71
Personlige faktorer	5,59
Faktorer for faglig og personlig utvikling	5,36
Faktorer for endelig søknadsbeslutning	5,29
Økonomiske faktorer	5,05

Tabell 7.4 Respondentenes syn på dimensjonenes viktighet (uavhengig av respondentgruppe)

7.2 Faktoranalyse

Spørreskjemaet består av 40 variabler med forankring i 5 overordnende dimensjoner. Skjemaet er i hovedsak utviklet på bakgrunn av Berthon m.fl. (2005) sin forskning på arbeidsgiverattraktivitet. Variablene hentet fra forskningen er oversatt, vurdert og videre utviklet på bakgrunn av forskningen til Universum (2005), Nordhaug (1999) og Åteg m.fl. (2004). For å kvalitetssikre innholdet i spørreskjemaet har jeg gjennomført en eksplorerende faktoranalyse. Gjennom faktoranalysen ønsker jeg å finne mønstre mellom variablene, eller å påvise mønstre i korrelasjonen mellom ulike sett med variabler (Johannessen 2008, Hair m.fl. 1992). Deretter vil jeg vurdere om eventuelle faktorgrupper anbefalt av faktoranalysen samstemmer med grupperingen jeg har valgt som resultat av tidligere forskning og egne vurderinger. Hvilke variabler vil falle sammen i faktorgrupper? Vil noen av variablene falle ut av sine forhåndsdefinerte dimensjoner? Og vil dimensjonene kunne opprettholdes?

I forkant av faktoranalysen valgte jeg å teste datasettet for å vurdere om en faktoranalyse kunne gjennomføres på en hensiktsmessig måte. En korrelasjonstest (Pearsons r) for vurdering av statistiske sammenhenger mellom mine variabler er gjennomført. Som mål på utvalgstilstrekkelighet valgte jeg å benytte metoden Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Bartlett's sfæretest for vurdering av statistisk signifikans er også benyttet (Hair m.fl. 1992, Johannessen 2008). Gjennom en vurdering av de innledende testresultatene anså jeg det som hensiktsmessig å gjennomføre en faktoranalyse for datamaterialet. Korrelasjonen mellom

spørreskjemaets variabler viste seg å ligge fra omkring 0,30 til 0,65, noe som samsvarer med kravet om korrelasjon over 0,30. En KMO-verdi over 0,60 ble også innfridd gjennom datamaterials KMO-verdi på 0,872. Bartletts testobservasjon viste seg også å være tilstrekkelig (krav: $p < 0,05$) gjennom at p-verdien ble målt til 0,000.

Gjennom ønske om å vurdere hvorvidt en faktoranalyse ville plassere de 40 variabler inn under de samme gruppene som jeg hadde valgt å benytte i mitt spørreskjema, valgte jeg å utvikle analysen slik at variablene ble plassert inn i fem overordnede faktorer. Jeg forhåndsdefinerer derfor extraction-alternativet, number of factors, til 5. Ved å ”tvinge” frem et mønster på bakgrunn av de teoretiske antagelsene kunne jeg på en bedre måte få et oversiktlig bilde av om dimensjonene passet inn i faktoranalysens mønster. Videre valgte jeg rotasjonsalternativet direct oblimin (oblik) som gir en ikke-vinkelrett løsning. Valget er tatt siden jeg ikke hadde en sterk oppfatning om at faktorene skulle være ortogonale eller sterkt ukorrelerte, men at det heller ville finnes noe korrelasjon mellom variablene (Churchill 1991). Dimensjonenes inndeling og mønstre har jeg vurdert gjennom pattern matrix som sies å gi det tydeligste mønstret (Hair m.fl. 1992).

Faktoranalysen ble gjennomført (vedlegg 4). Etter forhåndsvalgte innstillinger utviklet analysen fem ulike faktorgrupper tilknyttet variabler utviklet for å forstå respondentgruppens assosiasjoner til en attraktiv arbeidsgiver. Alle faktorgruppene viste seg å ha en egenverdi på over 1,554. Med bakgrunn i valget av direct oblimin rotasjon, kan ikke den totale variansen uten videre rapporteres da komponentene vil overlape hverandre. Men totaltallene viser i hvor stor grad hver enkelt faktorgruppe bidrar til variansen. Faktorgruppene 1 til 5 fordeler seg på følgende totalverdier: 6,112, 6,231, 3,887, 6,251 og 2,580. Korrelasjonen mellom faktorene viser at det finnes moderat felles varians tilknyttet faktorgruppene 1, 2 og 3, mens lav korrelasjon for faktorgruppene 4 og 5. Moderat korrelasjon mellom faktorgruppene 1, 2 og 3 kan forklares med at det er intern konsistens i de enkelte faktorene og et klart skille mellom de ulike faktorgruppene (diskriminans) (Hair m.fl. 1992). Ved hjelp av faktoranalysens resultater har jeg gjennomført en kritisk vurdering av det utviklede mønsteret. Jeg har vurdert hvilke variabler som legger seg i hvilken faktorgruppe og videre kommentert eventuelle avvik opp mot den tidligere dimensjonsinndelingen. Videre har jeg vurdert om variablene tilknyttet samme faktorgruppe passer sammen rent innholdsmessig. De variablene som plasseres i samme faktorgruppe, men som ikke passer inn under faktorgruppens tema er fjernet fra den aktuelle gruppen. Faktorgruppene har i tillegg fått nye navn på bakgrunn av foreliggende teori

(Churchill 1991). Analysen er benyttet som et verktøy for sikring av kvaliteten i undersøkelsen. Om flertallet av variablene opprettholder sin dimensjonstilhørighet også etter analysen vil dette sees på som en styrke for undersøkelsen.

7.2.1 Vurdering av faktoranalysens mønster

7.2.1.1 Faktorgruppe 1 – Sosiale faktorer

Faktoranalysens **faktorgruppe 1** viser seg å inneholde 8 variabler. Av tabellen nedenfor ser man at variablene som har samlet seg viser et tydelig tematisk mønster. Alle variablene gjenspeiler innhold som kan knyttes til sosiale faktorer med en dypere mening knyttet til viktigheten av personlig trivsel og relasjonsutvikling.

Faktorgruppe 1	Opprinnelig dimensjon
Godt forhold mellom kollegaer	Sosiale faktorer
Et godt sosialt arbeidsmiljø	Sosiale faktorer
<i>Godt arbeidsmiljø</i>	<i>Personlige faktorer</i>
Godt forhold mellom leder og medarbeider	Sosiale faktorer
Teamfølelse og samarbeid	Sosiale faktorer
Arbeidsgiveren er enkel å identifisere seg med	Sosiale faktorer
Arbeidsgiveren og arbeidstakeren har felles verdigrunnlag	Sosiale faktorer
Balansert forhold mellom jobb og privatliv	Sosiale faktorer

Tabell 7.5 Vurdering av faktorgruppe 1

Av tabellen ser man at faktorgruppen i stor grad ser ut til å sammenfalle med dimensjonen **sosiale faktorer** hentet fra spørreskjemaet. 7 av faktorgruppens 8 variabler er hentet fra den opprinnelige dimensjonen, mens en variabel i det nye mønsteret er hentet inn fra den opprinnelige dimensjonen **personlige faktorer**. Av mønsteret ser man at det kun er en variabel som har falt utenfor den opprinnelige dimensjonsinndelingen, nemlig variabelen *tar ansvar for samfunn og miljø*, mens en variabel, *godt arbeidsmiljø* har kommet til. Som jeg ser det kunne jeg valgt bort et av spørsmålene *godt sosialt arbeidsmiljø* eller *godt arbeidsmiljø*, eventuelt endret formuleringen på disse spørsmålene noe. Dette kan være to variabler som respondentene ikke i stor nok grad klarer å skille mellom. Ved å fjerne en variabel, eller ved å omformulere variabelnavnene til *godt fysisk arbeidsmiljø* og *godt psykisk arbeidsmiljø* kunne man i større grad evnet å skille variablene fra hverandre og dermed også gjort de forståelige for respondentene. Mitt opprinnelige valg omkring å plassere variabelen *tar ansvar for samfunn og miljø* under dimensjonen sosiale faktorer ble gjort fordi jeg ønsket å vurdere viktigheten av at arbeidsgivere tar et sosialt samfunnsansvar. Det kan se ut til at denne variabelen ikke passer inn her som følge av at de overordnede variablene i større grad knyttes til de medmenneskelige relasjonene i virksomhetene, mens samfunns- og miljøengasjementet kanskje vurderes på et noe mer overordnet organisatorisk plan. Faktoranalysens faktorgruppe

I hevder jeg viser et tydelig mønster hva angår faktorladning og konkret innhold. Flertallet av faktorladningene tilknyttet variablene ser ut til å gå under definisjonen som sterke (Johannessen 2008). Spesielt de seks første variablene som alle har en ladning på mer enn 0,540 viser at sammenhengen mellom de enkelte variablene og faktorene er gode. Med bakgrunn i teoriens refleksjon om at faktorgruppers navn skal samsvare tett med innholdet i gruppen og relateres til bakenforliggende teori (Hair m.fl. 1992), velger jeg å beholde navnet **sosiale faktorer** på denne faktorgruppen.

7.2.1.2 Faktorgruppe 2 – Faktorer for faglig og personlig utvikling

Ni variabler har grunnlag for å danne et mønster slik at **faktorgruppe 2** utvikles.

Faktorgruppe 2	Opprinnelig dimensjon
Stadig mer utfordrende arbeidsoppgaver	Faktorer for faglig og personlig utvikling
Personlig utvikling	Faktorer for faglig og personlig utvikling
Faglig utvikling	Faktorer for faglig og personlig utvikling
Se resultater av eget arbeid	Faktorer for faglig og personlig utvikling
Springbrett for fremtidig karriere	Faktorer for faglig og personlig utvikling
Lederansvar	Faktorer for faglig og personlig utvikling
<i>Samsvar mellom jobbkrav og arbeidstakers kompetanse</i>	<i>Faktorer for endelig søknadsbeslutning</i>
<i>Interessante arbeidsoppgaver</i>	<i>Personlige faktorer</i>
Anerkjennelse og tillit	Faktorer for faglig og personlig utvikling

Tabell 7.6 Vurdering av faktorgruppe 2

Variablene i mønsteret hevder jeg passer godt sammen gjennom at de har et felles innholdsfokus omkring viktigheten av å utvikle seg selv faglig og personlig. Vi ser at 7 av 9 variablene har sin opprinnelse fra den tidligere benyttede dimensjonen **faktorer for faglig og personlig utvikling**. Den eneste variabelen som faller utenfor den opprinnelige dimensjonen faktorer for faglig og personlig utvikling, er variabelen *arbeid i utlandet*. Inn i faktorgruppen ser man at variablene *samsvar mellom jobbkrav og arbeidstakerens kompetanse* og *interessante arbeidsoppgaver* kommer. Disse representerte tidligere dimensjonene **faktorer for endelig søknadsbeslutning** og **personlige faktorer**. I ettertid ser jeg at disse variablene grunnet deres fokus omkring utvikling av kompetanse og viktigheten av arbeidsoppgavens evne til utvikling, med fordel kunne blitt plassert her da deres innhold passer inn i mønsteret. Variabelen som derimot faller ut av mønsteret, *arbeid i utlandet*, ble tatt med da jeg hevder dette er en viktig og verdifull erfaring som virkelig utvikler en både faglig og personlig. Kanskje burde denne variabelen være formulert mer som *mulighet for utenlandsopphold* eller *internasjonal erfaring*, da variabelen *arbeid i utlandet* kanskje høres litt overdimensjonert ut. Styrken på sammenhengen mellom de enkelte variablene og faktoren viser seg også her som god. Blant de første fire variablene viser den seg som svært sterk (over 0,655). For variablene 5 til 7 viser ladningene å være gode (over 0,500), mens for variablene 8 og 9 avtar den noe

ned mot moderat (Johannessen 2008). Ladningene sammen med faktorgruppens konkrete og oversiktelige innhold gjør at mønsteret kan sees på som tydelig. Navnet på gruppen er satt med bakgrunn i innholdet til faktorgruppen og tidligere teori. Navnet **faktorer for faglig og personlig utvikling** opprettholdes.

7.2.1.3 Faktorgruppe 3 – Økonomiske faktorer

Tilknyttet **faktorgruppe 3** finner man alle variablene tilknyttet den tidligere dimensjonen **økonomiske faktorer**. 8 av 8 variabler viser at de med bakgrunn i felles innhold danner et mønster som videre utvikler en faktorgruppe.

Faktorgruppe 3	Opprinnelig dimensjon
Betalt overtid	Økonomiske faktorer
Bonus ved lavt sykefravær	Økonomiske faktorer
Kompensasjon for overtid gjennom ekstra ferie/fri	Økonomiske faktorer
God pensjonsordning	Økonomiske faktorer
Årslønn over bransjesnitt	Økonomiske faktorer
Ytelsesrelatert bonus	Økonomiske faktorer
Jobbtrygghet	Økonomiske faktorer
Mulighet for intern forfremmelse	Økonomiske faktorer

Tabell 7.7 Vurdering av faktorgruppe 3

Størrelsene på faktorladningene viser at det er en god til moderat sammenheng mellom de enkelte variablene og hovedfaktoren. Faktorladninger mellom 0,756 og 0,415 viser en sterk sammenheng tilknyttet til de første variablene, men en svekkelse av sammenheng nedover i gruppen. Et tydelig og konkret innhold, samt sterke til moderate faktorladninger gjør at et stabilt mønster i faktorgruppen viser seg. Med bakgrunn i variablenes tydelige fokus på økonomiske goder og kompensasjon vil faktorgruppen videre kalles **økonomiske faktorer**.

7.2.1.4 Faktorgruppe 4 – Arbeidsgiveren som merkenavn

De tre første faktorgruppene har i stor grad vist seg å sammenfalle med de tidligere dimensjonene. Gruppene har vist klare mønstre med tanke på innhold og faktorladninger. Den anbefalte **faktorgruppe 4** ser man er noe endret i forhold til den tidligere benyttede dimensjonen. Faktorgruppen inneholder fortsatt 8 variabler, men fordelingen eller mønsteret er utviklet på en noe endret måte. Vi ser at faktoranalysen anbefaler å sette 5 variabler fra den opprinnelige dimensjonen **personlige faktorer** og 3 variabler fra den opprinnelige dimensjonen **faktorer for endelig søknadsbeslutning** sammen til en faktorgruppe.

Faktorgruppe 4	Opprinnelig dimensjon
Arbeidsgiveren representerer et sterkt merkenavn	Personlige faktorer
Prestisje/status forbundet med arbeidsgiveren	Personlige faktorer
<i>Sterk markedsposisjon</i>	<i>Faktorer for endelig søknadsbeslutning</i>
Arbeidsgiverens rykte og renommé (omdømme)	Personlige faktorer
<i>Kundeorientert</i>	<i>Faktorer for endelig søknadsbeslutning</i>
Kvaliteten på arbeidsgiverens produkter og tjenester	Personlige faktorer
<i>Spennende produkter og tjenester</i>	<i>Faktorer for endelig søknadsbeslutning</i>
Er innovativ og fremtidsrettet	Personlige faktorer

Tabell 7.8 Vurdering av faktorgruppe 4

Av tabellen ovenfor ser vi det opprinnelige mønsteret, men i tillegg setter faktoranalysen også variablene *sterk markedsposisjon*, *kundeorientert* og *spennende produkter og tjenester* inn i denne gruppen. Gjennom dette endres innholdet i faktorgruppen i positiv retning. Variablene som bygger mønstrene i faktorgruppen blir innholdsmessig mer konkrete og de samler seg mer omkring temaet arbeidsgiver som merkevare. I større grad enn å kalle dimensjonen personlige faktorer, ser jeg at det kunne vært hensiktsmessig å gi faktorgruppen det beskrivende navnet ***arbeidsgiveren som merkevare***, da respondentgruppene i stor grad oppfordres til å ta stilling til variabler som dreier seg om viktigheten av merkenavn, rykte, prestisje/status etc. Av faktorladningene ser vi at styrken varierer mellom 0,818 og 0,433. Faktorladningene viser dermed en sterk til moderat sammenheng mellom enkeltvariabler og faktorer, noe som er positivt (Johannessen 2008).

Variablene som er tatt ut og dermed viser seg å ikke passe inn i faktorgruppens mønster og innhold er variablene *godt arbeidsmiljø*, *verdsetter arbeidstakers kreativitet og kunnskap*, samt variabelen *interessante arbeidsoppgaver*. Med bakgrunn i variablenes innhold og faktoranalysens plassering av de aktuelle variablene, ser jeg at variablene *godt arbeidsmiljø* og *interessante arbeidsoppgaver* vil passe bedre inn i andre faktorgrupper. Variablene vil bli/har blitt kommentert der. Noe spesiell er variabelen *verdsetter arbeidstakers kreativitet og kunnskap*. Denne variabelen viser seg å falle ut av det totale mønsteret foreslått av analysen. Variablene som viser seg å ikke ha fått innpass i mønsteret vil kommenteres avslutningsvis.

7.2.1.5 Faktorgruppe 5 og variabler som falt ut av faktoranalysen

De fire første faktorgruppene har vist relativt stabile og tydelige mønstre bygd på et konkret innhold og sterke faktorladninger. Ser man på variablene som er satt sammen til **faktorgruppe 5** ser man at innholdet i variablene i større grad avviker og at det ikke finnes et tema eller en overskrift som kan enes om variablenes overordnede innhold som er; *arbeid i*

utlandet, opptrer etter god etisk standard og sentral beliggenhet i forhold til bosted. Av faktorladningene ser vi at disse også i nokså stor grad er svekket, og at det finnes liten sammenheng mellom de enkelte variablene og faktorene. Av de 3 variablenes innhold og faktorladninger er det derfor grunnlag for å tro at variablene i nokså tilfeldig grad er gruppert sammen. Det er liten grunn for å opprette noen overordnet faktorgruppe eller dimensjon for variabler uten noen form for sammenheng og mønster. Derfor vil jeg videre i oppgaven se bort fra faktoranalysen når det gjelder disse 3 variablene, og heller betrakte hver av variablene for seg uten noen grad av faktortilhørighet.

Faktorgruppe 5	Opprinnelig dimensjon
Arbeid i utlandet	Faktorer for faglig og personlig utvikling
Opptrer etter god etisk standard	Faktorer for endelig søknadsbeslutning
Sentral beliggenhet i forhold til bosted	Faktorer for endelig søknadsbeslutning

Tabell 7.9 Vurdering av faktorgruppe 4

Av tabelloppsettet ser man at de fire variablene *tar ansvar for samfunn og miljø, verdsetter arbeidstakers kreativitet og kunnskap, fleksibel arbeidstid og føler tilknytning og tilhørighet til arbeidsgiveren* falt helt ut av faktoranalysen. Disse har falt ut på grunnlag av at analysen hevder de ikke passer inn i noen av de utviklede faktorgruppene. Dermed verken lader de eller samstemmer innholdmessig med andre grupper. Med bakgrunn i tabellen over faktorgruppe 5 og tabellen over de faktorene som ikke kom med i analysen, ser jeg at den forhåndsutviklede dimensjonen **faktorer for endelig søknadsbeslutning** i liten grad er relevant. Det er kun 4 av 8 variabler i denne gruppen som ser ut til å være tilknyttet en overordnet dimensjon eller faktorgruppe. Overordnet vil dimensjonen derfor sees bort fra i videre analyse. De variablene som viser seg å ha ladet med nye faktorgrupper vil vurderes i tilknytning til sin nye gruppe, mens de resterende variablene under dimensjonen vil vurderes som enkeltpåstander uten grad av faktortilhørighet.

Variabler som har falt ut av faktoranalysen	Opprinnelig dimensjon
Tar ansvar for samfunn og miljø	Sosiale faktorer
Verdsetter arbeidstakerens kreativitet og kunnskap	Personlige faktorer
Fleksibel arbeidstid	Faktorer for endelig søknadsbeslutning
Føler tilknytning og tilhørighet til arbeidsgiveren	Faktorer for endelig søknadsbeslutning

Tabell 7.10 Variabler som faller utenfor faktoranalysen

7.2.2 Samlet vurdering av faktorgrupper og opprinnelige dimensjoner

På bakgrunn av den utviklede faktoranalysen ser jeg at 70 % av den tidligere dimensjonstilhørigheten opprettholdes. Spesielt ser jeg av mønsteret i faktoranalysen at dette gjelder dimensjonene personlige faktorer (62,5 % eller 5 av 8 variabler), sosiale faktorer (87,5

% eller 7 av 8 variabler), økonomiske faktorer (100 % eller 8 av 8 variabler) og faktorer for faglig og personlig utvikling (100 % eller 8 av 8 variabler). For å sikre min bruk av variablenes dimensjonstilhørighet har jeg i tillegg valgt å vurdere den interne konsistensen eller reliabiliteten til både den opprinnelige inndelingen og inndelingen foreslått av faktoranalysen. Jeg har valgt Cronbachs Alfa som mål for intern konsistens. Cronbachs Alfa skal ligge mellom 0 og 1, hvor en høy verdi indikerer høy reliabilitet. 0,70 sees ofte på som et akseptabelt nivå for den interne konsistensen (Hair m.fl. 1992).

	Opprinnelige faktorer	Cronbachs Alfa	Ant. variabler
Dimensjon 1	Personlige faktorer	0,787	8
Dimensjon 2	Sosiale faktorer	0,810	8
Dimensjon 3	Økonomiske faktorer	0,769	8
Dimensjon 4	Faktorer for faglig og personlig utvikling	0,749	8
Dimensjon 5	Faktorer for endelig søknadsbeslutning	0,717	8

Tabell 7.11 Cronbachs Alfa for den opprinnelige faktorinndelingen (hele utvalget)

	Faktorer etter faktoranalyse	Cronbachs Alfa	Ant. variabler
Faktor 1	Sosiale faktorer	0,834	8
Faktor 2	Faglig og personlig utvikling	0,824	9
Faktor 3	Økonomiske faktorer	0,769	8
Faktor 4	Arbeidsgiveren som merkevare	0,848	8
Faktor 5	(Ikke grunnlag for opprettholdelse)		

Tabell 7.12 Cronbachs Alfa etter faktoranalysen (hele utvalget)

Av tabellen ser man at ved den opprinnelige inndelingen lå alle dimensjonene innen kravet på 0,70. Etter at faktoranalysen var gjennomført fremkommer det av tabellen at fire grupper ligger innenfor kravet om en Cronbachs Alfa verdi på 0,70.

Av faktoranalysen ser jeg at en alternativ inndeling med enkelte endringer for et klarere mønster med sterkere innholdstilhørighet er hensiktsmessig. I mitt videre analyse- og drøftingsarbeid vil jeg benytte variablenes nye faktortilhørighet som grunnlag. Faktorgruppen økonomiske faktorer vil ikke få noen endringer, mens de resterende faktorgruppens innhold vil justeres på bakgrunn av hvilke variabler som anbefales å tas med av faktoranalysen. Gjennom faktoranalysen har jeg sikret faktortilhørigheten til 33 av 40 variabler. For disse 33 variablene kan jeg nokså sikkert hevde at de passer inn i et mønster og at de innholdsmessig sammenfaller med spesifikke tema for undersøkelsen. De resterende 7 variablene uten spesiell faktortilhørighet vil videre vurderes som uavhengige variabler eller enkeltstvar. Da flertallet av disse variablene tidligere var underlagt dimensjonen **faktorer for endelig søknadsbeslutning** vil denne opprinnelige dimensjonen ikke lenger vurderes.

7.3 Deskriptiv statistikk etter faktoranalysen

Med bakgrunn i faktoranalysens resultater vil videre analyse bli gjennomført på bakgrunn av et noe endret variabelmønster. Deskriptiv statistikk etter faktoranalysen er dermed vurdert (vedlegg 5). Av tabellene nedenfor ser vi at respondentgruppene i nokså stor grad er enige omkring faktorgruppene totale viktighet. Alle de tre gruppene anser variablene underlagt faktorgruppe 1 og 2 som de viktigste. Det ser dermed ut til å være en felles oppfattelse om at en attraktiv arbeidsgiver utvikles gjennom tilbud om trygge sosiale rammer, et godt arbeidsmiljø, samhold, samarbeid og en felles verdi- og identitetsforståelse. Videre viser det seg at viktigheten av at en arbeidsgiver også tilbyr mulighet for faglig og personlig utvikling er stor. Avvik i vurderingen av faktorgruppene viktighet ser man komme i tilknytning til faktorgruppe 3. Tabellen viser at de to arbeidstakergruppene i større grad enn arbeidsgiverne verdsetter økonomiske faktorer i sin vurdering av en attraktiv arbeidsgiver. Faktorgruppe 4 med vurdering av arbeidsgiveren som merkenavn med tilhørende status/prestisje og markedsposisjon, verdsettes i mindre grad av arbeidstakergruppene enn av arbeidsgiverne.

<u>Arbeidsgiver</u>		<u>Eksisterende arbeidstaker</u>	
Faktorgruppe 1 - Sosiale faktorer	5,85	Faktorgruppe 1 - Sosiale faktorer	6,00
Faktorgruppe 2 - Faglig og personlig utvikling	5,81	Faktorgruppe 2 - Faglig og personlig utvikling	5,78
Faktorgruppe 4 - Arbeidsgiveren som merkenavn	5,44	Faktorgruppe 3 - Økonomiske faktorer	5,27
Faktorgruppe 3 - Økonomiske faktorer	4,76	Faktorgruppe 4 - Arbeidsgiveren som merkenavn	5,12

<u>Potensiell arbeidsgiver</u>	
Faktorgruppe 1 - Sosiale faktorer	5,83
Faktorgruppe 2 - Faglig og personlig utvikling	5,71
Faktorgruppe 3 - Økonomiske faktorer	5,14
Faktorgruppe 4 - Arbeidsgiveren som merkenavn	4,82

Tabell 7.13 Faktorgruppene snittscore etter faktoranalysen

7.4 Slutningsstatistikk

For en god besvarelse av problemstillingen, ”*hva skiller arbeidsgiveres, eksisterende arbeidstakeres og potensielle arbeidstakeres assosiasjoner til en attraktiv arbeidsgiver*”, var det avgjørende å få svar på om det var forskjeller mellom respondentgruppene assosiasjoner til en attraktiv arbeidsgiver. Den deskriptive statistikken gir et bilde, men en mer grundig vurdering er nødvendig. Med bakgrunn i oppgavens bedriftsteoretiske fokus omkring employer branding og utviklingen av økt arbeidsgiverattraktivitet vil jeg i videre resultatrapportering og analyse ha et hovedfokus på sammenligning av respondentgruppene arbeidsgivere og eksisterende arbeidstakere, og arbeidsgivere og de potensielle arbeidstakere. Økt kunnskap om de ulike respondentgruppene synspunkter hevder jeg å kunne få gjennom en dyptgående vurdering om hvorvidt gjennomsnittscoren for hver enkelt variabel er signifikant forskjellig mellom de utvalgte respondentgruppene. For vurdering om det finnes

signifikante avvik mellom arbeidsgivere og henholdsvis eksisterende og potensielle arbeidstakere vil jeg benytte t-tester.

Til tross for hovedfokuset på sammenligninger hvor arbeidsgiverne inngår, ser jeg at det vil være viktig å utvikle kunnskap om forholdet mellom de to arbeidstakergruppene i fremtiden, nettopp på bakgrunn av teorien som hevder at rekruttering og evnen til å beholde kompetent arbeidskraft utvikles gjennom kunnskap om målgrupper (HR Norge 2005a). Økt kunnskap om likheter og ulikheter mellom de målgruppene eksisterende arbeidstakere og potensielle arbeidstakere vil være viktig for i større grad å forstå hva som skiller deres preferanser til en attraktiv arbeidsgiver. Gjennom å utføre en enveis-variensanalyse (ANOVA) som tar for seg sammenligning av alle de tre respondentgruppene, vil jeg skape et oversiktlig bilde av likheter og ikke minst ulikheter mellom mine tre aktuelle respondentgrupper tilknyttet en attraktiv arbeidsgiver. Resultatene vil kort vurderes, men videre diskuteres og senere vurderes i underkapittelet fremtidig forskning. Både t-tester og enveis-variensanalyse vil gjøres med bakgrunn i faktorgrupper anbefalt av faktoranalysen. Variabler uten grad av faktortilhørighet vil vurderes som enkelt svar i avslutningen av de aktuelle resultatkapitlene.

7.4.1 Signifikante avvik mellom gruppene

Gjennom den innledende bruken av signifikanstesten t-test på 5- og 1-prosents nivå har jeg vurdert om det virkelig er forskjeller mellom arbeidsgiver og eksisterende arbeidstaker, og mellom arbeidsgiver og potensiell arbeidstaker (vedlegg 6). T-tester går ut på å teste statistiske hypoteser om en variabels populasjonsgjennomsnitt på grunnlag av utvalgsgjennomsnitt (Hair m.fl. 1992). Hva er sannsynligheten for å forkaste en rett nullhypotese om at det ikke er forskjell mellom respondentgruppene (Johannessen 2008)? Gjennom mitt valg ved å operere med signifikansnivå på 5- og 1-prosents nivå (eller 0,05 og 0,01) vil jeg vurdere om hvorvidt det er 5 % eller 1 % sannsynlighet for å forkaste en riktig nullhypotese. Variabler som viser seg å inneha signifikante avvik (betydelige avvik) på 1-prosent nivå innehar større forskjeller enn variabler som viser seg å ha avvik på 5-prosent nivå (Churchill 1991). T-testens resultater vil presenteres gjennom de ulike faktorgruppene, samt gjennom en avsluttende oppsummering.

7.4.1.1 T-test av faktorgruppe 1 - Sosiale faktorer Arbeidsgiver mot eksisterende arbeidstaker

Gjennom en signifikanstesting av de åtte variablene til faktorgruppe 1 viser resultatene at det er to variabler som viser signifikant avvikende snittsscore på 5-prosents nivå mellom

gruppene arbeidsgiver og eksisterende arbeidstaker. Forskjellen viser seg i tilknytning til variablene *godt forhold mellom kollegaer* og *et godt sosialt arbeidsmiljø*. Ved vurdering av variabelen *godt forhold mellom kollegaer* ser man at de eksisterende arbeidstakerne (6,28) vektlegger variabelen i betydelig større grad enn sine arbeidsgivere (6,02). For variabelen *godt sosialt arbeidsmiljø* ser man den samme tendensen gjennom at de eksisterende arbeidstakerne (6,19) vektlegger variabelen i større grad enn arbeidsgivere (5,84). I signifikanstesting viser det seg videre også et avvik mellom gruppene på 1-prosent nivå. Avviket mellom oppfattelsen av viktigheten av *balansert forhold mellom jobb og privatliv* viser seg da som mer utslagsgivende enn andre avvik i gruppen. Differansen viser at eksisterende arbeidstakere (5,98) vektlegger variabelen i større grad enn arbeidsgivere (5,47).

Arbeidsgiver mot potensiell arbeidstaker

Det viser seg her signifikante avvik i 4 av 8 variabler. Variablene *godt forhold mellom kollegaer* og *arbeidsgiveren er enkelt å identifisere seg med* viser avvik på 5-prosents nivå, mens variablene *et godt sosialt arbeidsmiljø* og *arbeidsgiver og arbeidstaker har felles verdigrunnlag* viser avvikene snittscore på 1-prosents nivå og dermed en økt uenighet mellom partene. Avvikene illustrerer at arbeidsgiverne vurderer variabler som direkte har en overordnet innvirkning på arbeidsgiveren som viktigst gjennom å ha høyeste scoren på variablene *arbeidsgiveren er enkel å identifisere seg med* (5,36 mot 4,98) og *arbeidsgiver og arbeidstaker har felles verdigrunnlag* (5,65 mot 5,18). Potensielle arbeidstakere verdsetter mer sosiale variabler som *godt forhold mellom kollegaer* (6,28/6,02) og *et godt sosialt arbeidsmiljø* (6,23/5,84).

7.4.1.2 T-test av faktorgruppe 2 – Faglig og personlig utvikling

Arbeidsgiver mot eksisterende arbeidstaker

T-testen gjennomført for variablene under faktorgruppe 2 viser at det er signifikante avvik i de aktuelle respondentenes oppfattelse ved 2 av 9 variabler. Ved vurdering av variabelen *springbrett for fremtidig karriere* viser det seg at gruppene har signifikant avvikene vurdering av variabelens viktighet på 5-prosentsnivå, mens variabelen *lederansvar* viser en signifikant forskjellig snittscore på 1-prosentsnivå. Testen viser dermed at eksisterende arbeidstakere vurderer variabelen *springbrett for fremtidig karriere* (5,40) i betydelig større grad enn sine arbeidsgivere (5,01), mens arbeidsgiverne anser muligheten for å tilby sine arbeidstakere et overordnet *lederansvar* som så mye viktigere at det utvikles et utslagsgivende avvik.

Arbeidsgiver mot potensiell arbeidstaker

Ved vurdering om det finnes signifikante avvik mellom arbeidsgivere og potensielle arbeidstakere tilknyttet faktorgruppe 2 ser man at det er grunn for å tro at respondentgruppene innehar ulik oppfatning av variablenes viktighet ved 3 av 9 variabler. Det viser seg at de tre variablene *springbrett for fremtidig karriere*, *lederansvar* og *anerkjennelse og tillit* alle har så ulike snittscore tilknyttet gruppene at de tilknyttes signifikante avvik på 1-prosentsnivå. Avvikene viser at potensielle arbeidstakere (5,51) preferer *springbrett for fremtidig karriere* i større grad enn sine fremtidige arbeidsgivere (5,01). Motsatt vektlegger arbeidsgiverne i betydelig større grad enn de potensielle arbeidstakerne variablene *lederansvar* (5,45 mot 5,01) og *anerkjennelse og tillit* (6,18 mot 5,74).

7.4.1.3 T-test av faktorgruppe 3 - Økonomiske faktorer

Arbeidsgiver mot eksisterende arbeidstaker

Ved vurdering av faktorgruppe 3 over arbeidsgivere og eksisterende arbeidstakers vektlegging av økonomiske faktorer viser det seg å være signifikante avvik i tilknytning til hele 6 av 8 variabler. Det er verdt å merke seg at de eksisterende arbeidstakerne viser å ha en tendens til å vektlegge denne totale faktorgruppen i nokså mye høyere grad enn sine arbeidsgivere, da alle de signifikante avvikene viser at de eksisterende arbeidstakerne representerer den høyeste snittscoren. Avvik på 5-prosents nivå finner man i tilknytning til variablene *jobbtrygghet*, *bonus ved lavt sykefravær* og *god pensjonsordning*. Større uenighet og dermed avvik til 1-prosents nivå finnes i resultatene tilknyttet *mulighet for intern forfremmelse*, *betalt overtid* og *kompensasjon for overtid gjennom ekstra ferie/fri*.

Arbeidsgiver mot potensiell arbeidstaker

Viktigheten av arbeidsgiveres tilbud omkring økonomiske faktorer ser også ut til å være betydelig mer viktig for potensielle arbeidstakere enn for arbeidsgiverne selv. 4 av 8 variabler viser seg å inneha signifikante avvik. Alle avvikene bygger på en markant høyere vurdering omkring viktighet fra de potensielle arbeidstakernes side. Variabelen *bonus ved lavt sykefravær* har mellom respondentgruppene en signifikant forskjellig snittscore lik 5-prosents nivå. Høyere uenighet og differanse relateres til variablene *mulighet for intern forfremmelse*, *betalt overtid* og *kompensasjon for overtid gjennom ekstra ferie/fri*. Her faller snittscorene igjen inn under 1-prosentsnivå.

7.4.1.4 T-test av faktorgruppe 4 – Arbeidsgiveren som merkenavn

Arbeidsgiver mot eksisterende arbeidstaker

Med bakgrunn i faktoranalysen var det grunnlag for å opprette en ny gruppe med et nytt navn. Faktorgruppe 4 ble navngitt ”arbeidsgiveren som merkenavn”. T-tester gjennomført for sammenligning av arbeidsgivere og eksisterende arbeidstakere viser at det er signifikante avvik i 2 av 8 variabler. Resultatene viser kun signifikante avvik på 5-prosent nivå, eller en vurdering om at det er grunnlag for å sannsynliggjøre den alternative hypotesen om ulikhet mellom gruppene med 95 % sannsynlighet for variablene *arbeidsgiveren representerer et sterkt merkenavn* og *sterk markedsposisjon*. For begge variablene viser det seg at det er arbeidsgiveren som vektlegger viktigheten av variablene.

Arbeidsgiver mot potensiell arbeidstaker

Ser man på de samme variablene, men for respondentgruppene arbeidsgiver og potensiell arbeidstaker viser resultatene å være noe mer avvikene. Det viser seg signifikante eller betydelige avvik i respondentgruppens vurdering av viktighet tilknyttet 8 av 8 variabler. En variabel viser seg å utvikle signifikante avvik på 5-prosent nivå, mens i tilknytning til sju variabler er differansen eller ulikheten mellom respondentgruppens besvarelser så varierende at de vurderes til avvik på 1-prosent nivå. Det er verdt å merke seg at i tilknytning til alle de signifikante avvikene (uavhengig av nivå) er det arbeidsgiveren som vektlegger den aktuelle variabelen i størst grad.

7.4.1.5 T-test av variabler uten grad av faktortilhørighet

Med bakgrunn i faktoranalysen viste det seg at sju variabler ikke passet inn i noe mønster eller faktorgruppe. Disse sju variablene vil derfor vurderes uten grad av faktortilhørighet.

Arbeidsgiver mot eksisterende arbeidstaker

De uavhengige variablene *arbeid i utlandet, opptrer etter god etisk standard, sentral beliggenhet i forhold til bosted, tar ansvar for samfunn og miljø, verdsetter arbeidstakers kreativitet og kunnskap, fleksibel arbeidstid og føler tilknytning og tilhørighet til arbeidsgiveren* ga ingen signifikante avvik eller tydelige uenigheter mellom respondentgruppene arbeidsgivere og eksisterende arbeidstakere.

Arbeidsgiver mot potensiell arbeidstaker

Vurderer man differanser og avvik mellom arbeidsgiveres og potensielle arbeidstakers besvarelser tilknyttet variablene uten grad av faktortilhørighet ser man større avvik. Ved signifikanstesting til snittet av variabelen *fleksibel arbeidstid* ser man at arbeidsgiverne

vurderer viktigheten av variabelen i så mye større grad enn de potensielle arbeidstakerne at det utvikles et betydelig avvik på 5-prosents nivå. Større uenighet relateres til variablene *arbeid i utlandet, opptrer etter god etisk standard, verdsetter arbeidstakers kreativitet og kunnskap og føler tilknytning og tilhørighet til arbeidsgiveren*. Disse vurderes til avvik på 1-prosentsnivå. En vurdering av hvilke av de to gruppene som anser variablene som viktigst viser at arbeidsgiverne innehar den høyeste snittscoren på alle variablene unntatt variabelen *arbeid i utlandet*.

7.4.1.6 Oppsummering av T-testenes resultater

En oppsummerende vurdering av t-testene forteller at 13 av 40 variabler (32,5 %) var signifikant avvikende i en vurdering av arbeidsgivere og eksisterende arbeidstakere. Tilknyttet vurderingen av arbeidsgivere mot potensielle arbeidstakers assosiasjoner til en attraktiv arbeidsgiver ser man at det er signifikante avvik tilknyttet 24 av 40 variabler (60 %) (vedlegg 7). Med bakgrunn i disse resultatene er det grunnlag for å tro at arbeidsgiverne og de eksisterende arbeidstakerne i større grad enn arbeidsgiverne og de potensielle arbeidstakerne innehar et felles assosiasjonsgrunnlag til hvilke variabler som utvikler en attraktiv arbeidsgiver. Arbeidsgiverne og de potensielle arbeidstakerne kan sies å være noe mer grunnleggende uenige i hvilke variabler som skaper en attraktiv arbeidsgiver.

En mer spesifikk vurdering av de ulike faktorgruppene viser at mellom arbeidsgivere og eksisterende arbeidstakere utvikler det seg signifikante avvik tilknyttet 3 av 8 variabler i faktorgruppe 1 (37,5 %), 2 av 9 variabler i faktorgruppe 2 (22,22 %), 6 av 8 variabler i faktorgruppe 3 (75 %) og ved 2 av 8 variabler tilknyttet faktorgruppe 4 (25 %). Resultatene viser at det er størst uenighet omkring viktigheten av faktorgruppe 3 som vurderer de økonomiske faktorene, mens respondentgruppene kan sies å være mest enige om variablene tilknyttet faktorgruppe 2 - faglig og personlig utvikling.

Mellom arbeidsgivere og potensielle arbeidstakere ser man oppsummert at det utvikler seg signifikante avvik mellom 4 av 8 variabler i faktorgruppe 1 (50 %), 3 av 9 variabler i faktorgruppe 2 (33,33 %), 4 av 8 i faktorgruppe 3 (50 %) og ved 8 av 8 variabler tilknyttet faktorgruppe 4 (100 %). Resultatene viser at det er stor uenighet omkring viktigheten av faktorgruppe 4, arbeidsgiveren som en del av et merkenavn. Enigheten kan motsatt vurderes som større internt i faktorgruppe 2 tilknyttet variabler for faglig og personlig utvikling.

7.4.2 Enveis-variansanalyse (ANOVA)

Med bakgrunn i mitt ønske om også å få innsikt i hvilke assosiasjonsgap som utvikles mellom arbeidstakergruppene har jeg valgt å gjennomføre en enveis-variansanalyse. Teknikken har fellestrekk med den tidligere gjennomførte t-testen, men benyttes når man har flere enn to grupper i samme kategori (vedlegg 8). Testen ser på forskjeller mellom alle gruppene under ett (Hair m.fl. 1992, Johannesen 2008). Testen vil derfor passe godt ved en sammenligning av alle de tre respondentgruppene. Resultatene presenteres etter variabelenes faktorgruppetilhørighet. Variabler uten grad av gruppetilhørighet vurderes til slutt.

7.4.2.1 ANOVA-analyse av faktorgruppe 1

ANOVA-analyse av respondentgruppene tilknyttet variablene under faktorgruppen 1 viser at det er grunnlag for å tro at det finnes signifikante avvik tilknyttet følgende variabler:

- *Et godt sosialt arbeidsmiljø:* Resultatene viser interessante avvik. Snittscoren til variabelen er fordelt med 5,84 (arbeidsgivere), 6,19 (eksisterende arbeidstaker) og 6,23 (potensielle arbeidstaker). Man kan av dette hevde at potensielle arbeidstakere i nokså stor grad viktiggjør et godt sosialt arbeidsmiljø i forhold til sine fremtidige arbeidsgivere. Samtidig ser man en tendens til at også de eksisterende arbeidstakerne vektlegger variabelen mer enn sine arbeidsgivere. Gjennom signifikante avvik på 5-prosent nivå mellom arbeidsgiver og eksisterende arbeidstaker ser man at det her finnes en uenighet omkring synet på et godt sosialt arbeidsmiljø. Uenighetene ansees som større mellom arbeidsgiver og potensiell arbeidstaker da det her er 1 % sannsynlighet for å forkaste en rett nullhypotesen. Arbeidstakergruppene er samlet i sitt syn på viktigheten av variabelen.
- *Arbeidsgiver er enkel å identifisere seg med:* Den alternative hypotesen sannsynliggjøres her med bakgrunn i snittscore på 5,36 (arbeidsgiver), 5,15 (eksisterende arbeidstaker) og 4,98 (potensiell arbeidstaker). Forskjellene i score genererer et statistisk signifikant avvik på 5-prosent nivå mellom arbeidsgiver og potensiell arbeidstaker. Arbeidstakergruppene er samlet i sitt syn på viktigheten av den aktuelle variabelen.
- *Arbeidsgiver og arbeidstaker har felles verdigrunnlag:* Testens resultater sannsynliggjør den alternative hypotesen om forskjell mellom gruppene arbeidsgiver (5,65) og eksisterende arbeidstaker (5,62), og mellom eksisterende og potensielle arbeidstakere. Arbeidsgiveren har relativt mye høyere snittscore enn potensiell arbeidstaker (5,18), noe som gjør at avviket er signifikant på 1-prosents nivå. Ser man på forskjellen mellom arbeidstakergruppene sees avviket her på 5-prosents nivå, da med 5 % sannsynlighet for å forkaste en rett nullhypotese omkring at det ikke er ulikheter i gruppens synspunkter.

- *Balansert forhold mellom jobb og privatliv:* Denne variabelen skiller seg noe ut i forhold til de tidligere variablene som er vurdert. Her ser man at snittscoren fordeler seg med 5,47 (arbeidsgiver), 5,98 (eksisterende arbeidstaker) og 5,70 (potensiell arbeidstaker). Dette betyr at forskjellen er størst mellom arbeidsgiver og eksisterende arbeidstaker, og så stor at det genereres et signifikant avvik til 5-prosents nivå mellom partene. Den alternative hypotesen er et faktum gjennom at eksisterende arbeidstakere i nokså mye større grad enn arbeidsgivere viktiggjør balansegangen mellom jobb og privatliv. Arbeidstakergruppene er mer samstemte i sin vurdering av variabelens viktighet.

7.4.2.2 ANOVA-analyse av faktorgruppe 2

ANOVA-analyse av respondentgruppene tilknyttet variablene under faktorgruppen 2 viser at det er grunnlag for å tro at det finnes signifikante avvik tilknyttet følgende variabler:

- *Springbrett for fremtidig karriere:* Resultatene av snittscore viser at dette er en variabel de potensielle arbeidstakerne vektlegger i stor grad. Viktigheten av variabelen fordeles mellom snittscore på 5,01 (arbeidsgiver), 5,40 (eksisterende arbeidstakere) og 5,51 (potensielle arbeidstakere). Avvikene gjør at et statistisk signifikant avvik til 1-prosents nivå utvikles mellom respondentgruppene arbeidsgiver og potensiell arbeidstaker. Dette viser at uenigheten om arbeidsgiverens virkning som springbrett for fremtidig karriere er stor. Det er verdt å merke seg at arbeidstakergruppene er enige omkring betydningen av variabelen.
- *Lederansvar:* Viktigheten av at en arbeidsgiver tilbyr sine arbeidstakere en grad av lederansvar varierer. Snittscoren fordeles mellom 5,45 (arbeidsgiver), 4,83 (eksisterende arbeidstaker) og 5,01 (potensiell arbeidstaker). Avviket mellom arbeidsgiver og eksisterende arbeidstakere viser seg noe overraskende å generere et avvik på 1-prosent nivå, mens likheten mellom arbeidsgivere og potensielle arbeidstakere er noe større gjennom at avviket vurderes som signifikant på 5-prosents nivå. Arbeidstakergruppene er samstemte i sin vurdering av variabelens viktighet for attraktive arbeidsgivere.
- *Anerkjennelse og tillit:* Ved å analysere de innkomne resultatene for den aktuelle variabelen ser man at viktighetsfordelingen vurderes til 6,18 (arbeidsgiver), 6,01 (eksisterende arbeidstaker) og 5,74 (potensiell arbeidstaker). Fordelingene gjør at det utvikles signifikante avvik også her (1-prosents nivå). Ut fra avvik av snitt mellom gruppene er det grunn for å tro at den alternative hypotesen sannsynliggjøres mellom gruppene arbeidsgiver og potensiell arbeidstaker for variabelen *anerkjennelse og tillit*. Arbeidstakergruppene er enige i variabelens viktighet.

7.4.2.3 ANOVA-analyse av faktorgruppe 3

ANOVA-analyse av respondentgruppene tilknyttet variablene under faktorgruppen 3 viser at det er grunnlag for å tro at det finnes signifikante avvik tilknyttet følgende variabler:

- *Betalt overtid*: En vurdering av viktigheten av *betalt overtid* for utviklingen av en attraktiv arbeidsgiver fordeler seg med snittscore på 4,00 (arbeidsgiver), 5,32 (eksisterende arbeidstaker) og 5,55 (potensiell arbeidstaker). Man ser tydelig at arbeidsgiverne innehar et lavere fokus på godet enn sine eksisterende og potensielle arbeidstakere. Avvikene mellom gruppene blir så store at det utvikles signifikante avvik til 1-prosent nivå mellom både arbeidsgiver og eksisterende arbeidstaker, og mellom arbeidsgiver og potensiell arbeidstaker. Av dette ser man at betalt overtid er et viktig gode å kunne tilby sine ansatte.
- *Kompensasjon for overtid gjennom ekstra ferie/fri*: Også her ser man at uenigheten mellom arbeidsgiver og arbeidstakergruppene er store. Snittscorene viser seg fordelt mellom 4,73 (arbeidsgiver), 5,59 (eksisterende arbeidstaker) og 5,26 (potensiell arbeidstaker). Snittscorene utvikler nye signifikante avvik på 1-prosents nivå mellom henholdsvis arbeidsgiver og eksisterende arbeidstakere, og mellom arbeidsgivere og potensielle arbeidstakere. Med bakgrunn i resultatene vil jeg anbefale arbeidsgiverne å se viktigheten av å kunne tilby sine arbeidstakere ferie/fri som kompensasjon for overtid.
- *Årslønn over bransjegjennomsnitt*: Ser man videre på variabelen som knytter seg direkte opp mot en høy årslønn endrer bildet seg noe. Gruppens snittscore på henholdsvis 4,96 (arbeidsgiver), 5,20 (eksisterende arbeidstaker) og 4,73 (potensiell arbeidstaker), viser at enigheten omkring variabelens viktighet er større enn tidligere variablene vurdert under faktorgruppe 3, men at det signifikante avviket som utvikler seg gjør det mellom gruppene som til nå har vist stor enighet, nemlig eksisterende og potensielle arbeidstakere. Av resultatene kan det se ut til at forventninger om høy lønn øker i takt med erfaring.
- *Mulighet for intern forfremmelse*: Resultatene tilknyttet denne variabelen viser igjen at arbeidstakergruppene er mer samstemte i sine vurderinger sammenlignet med arbeidsgiverne. Snittscorene fordeler seg mellom arbeidsgiver, eksisterende og potensiell arbeidstaker gjennom henholdsvis 5,20, 5,67 og 5,80. De signifikante avvikene mellom arbeidsgiver og eksisterende arbeidstaker på 5-prosent nivå viser at økt fokus på *muligheter for intern forfremmelse* bør vektlegges for å øke arbeidsgiverattraktiviteten. Ennå viktigere vil det være å øke fokuset dersom ønsket er å rekruttere potensielle arbeidstakere til sin organisasjon. Uenigheten mellom arbeidsgiver og de potensielle arbeidstakerne er så stort at det genererer et avvik på 1-prosentnivå.

7.4.2.4 ANOVA-analyse av faktorgruppe 4

ANOVA-analyse av respondentgruppene tilknyttet variablene under faktorgruppen 4 viser at det er grunnlag for å tro at det finnes signifikante avvik tilknyttet følgende variabler:

- *Arbeidsgiver representerer et sterkt merkenavn:* Som vi skal se av resultatgjennomgangen av variablene tilknyttet faktorgruppe 4 vil de fleste signifikante avvik som utvikles bygge på en høy vurdering av viktighet sett fra arbeidsgiversiden og noe mindre vurdert viktighet av de to arbeidstakergruppene. Den første variabelen som utvikler et statistisk signifikant avvik under den aktuelle gruppen, viser at arbeidsgiverne i betydelig større grad enn sine potensielle arbeidstakere verdsetter viktigheten av å representere et sterkt merkenavn. Uenigheten mellom de to partene er så stor at det genereres et avvik på 1-prosents nivå.
- *Sterk markedsposisjon:* Også her svinger snittscoren mellom de tre gruppene. Arbeidsgiverne når den høyest snittscoren med 4,92, deretter følger de eksisterende arbeidstakerne med 4,53, mens de potensielle arbeidstakere vektlegger variabelen samlet til 4,19. Spesielt mellom arbeidsgiver og potensiell arbeidstaker viser avvikene å være markerte. Variabelen markedsposisjon genererer uenighet og dermed et signifikant avvik på 1-prosents nivå mellom arbeidsgivere og potensielle arbeidstakere.
- *Arbeidsgiverens rykte og renommé:* Her endres situasjonen noe. Fordeling av snittscore viser de samme tendensene som tidligere gjennom 5,93 til arbeidsgiver, 5,70 til eksisterende arbeidstaker og 5,20 til potensiell arbeidstaker. Dette medfører at det utvikles et nytt statistisk signifikant avvik til 1-prosents nivå mellom arbeidsgiverne og de potensielle arbeidstakerne. En ny tendens ser man gjennom at det også utvikles et signifikant avvik mellom de to arbeidstakergruppene. Dermed kan man anta at en arbeidstakers overordnede omdømme ansees som viktigere for arbeidsgiverne selv og for eksisterende arbeidstakere, enn for de potensielle arbeidstakerne på vei ut i arbeidslivet.
- *Kundeorientert:* Viktigheten av en kundeorientert arbeidsgiver avviker. Her ser man nokså store avvik mellom to av tre grupper. Mellom arbeidsgiverne (5,77) og de potensielle arbeidstakerne (4,89) utvikles det et signifikant avvik på 1-prosent nivå. Når det videre også er grunnlag for å sannsynliggjøre den alternative hypotesen (til 1-prosent nivå) mellom eksisterende arbeidstaker (5,42) og potensiell arbeidstaker er det grunnlag for å tro at grad av kundeorientering utvikles med erfaring og fartstid i arbeidslivet.
- *Kvaliteten på arbeidsgiverens produkter og tjenester:* Også tilknyttet denne variabelen sannsynliggjøres den alternative hypotesen om at det er avvik i gruppenes assosiasjoner til en attraktiv arbeidsgiver. Enigheten mellom arbeidsgivere (5,98) og de eksisterende arbeidstakerne (5,58) holdes stabil, mens forskjellene eller de statistisk signifikante

avvikene viser seg på 1-prosents nivå mellom gruppene arbeidsgiver og potensiell arbeidstaker (5,46), og mellom eksisterende arbeidstaker og potensiell arbeidstaker.

- *Spennende produkter og tjenester:* Respondentgruppens viktighetsvurdering av følgende variabel fordeler seg gjennom snittscore på 5,43 (arbeidsgiver), 5,19 (eksisterende arbeidstaker) og 5,01 (potensiell arbeidstaker). Differansene mellom arbeidsgiver og potensiell arbeidstaker sannsynliggjør den alternative hypotesen om at det er forskjeller i arbeidsgivers og potensiell arbeidstakers assosiasjoner til en attraktiv arbeidsgiver og da med tanke på viktigheten av å tilby spennende produkter og tjenester. Ser man dette resultatet sammen med variabelen ovenfor kan det være grunnlag for å tro at undersøkelsens potensielle arbeidstakere vektlegger andre variabler enn typen produkter og tjenester, samt deres kvalitet ved vurdering av fremtidige arbeidsgivere.
- *Er innovativ og fremtidsrettet:* Tilknyttet denne variabelen ser man at både arbeidsgiver (5,77) og eksisterende arbeidstaker (5,58) innehar en høy snittscore i forhold til de potensielle arbeidstakerne (5,23). Vurderingen av variabelens viktighet er så forskjellig mellom arbeidsgivere og de potensielle arbeidstakere at et avvik til 1-prosents nivå utvikles. Noe mindre uenighet, men fortsatt grunnlag for signifikante avvik utvikles mellom eksisterende arbeidstakere og potensielle arbeidstakere (5-prosents nivå). Resultatene viser at en arbeidsgivers evne til å være *innovativ og fremtidsrettet* ikke er så viktig for potensielle arbeidstakere som for arbeidsgiverne selv og deres ansatte.

7.4.2.5 ANOVA-analyse av variabler uten grad av faktortilhørighet

ANOVA-analyse av respondentgruppene er også gjennomført for de variablene som etter faktoranalysen ikke fant sin plass i mønsteret og dermed ikke ble tilknyttet noen faktorgruppe. Det er grunnlag for å tro det finnes signifikante avvik tilknyttet følgende variabler:

- *Arbeid i utlandet:* Resultatene viser at variabelen *arbeid i utlandet* ser ut til å generere statistisk signifikante avvik mellom arbeidsgivere og potensielle arbeidstakere. Variabelen vurderes å inneha relativt lave snittscore som varierer fra 2,57 (arbeidsgiver), 3,02 (eksisterende arbeidstaker) og 3,54 (potensiell arbeidstaker). Dette kan bety at variabelen generelt innehar en lav vurdering av viktighet. Uavhengig av dette sannsynliggjøres den alternative hypotesen mellom arbeidsgivere og potensielle arbeidstakere, og det er grunnlag for å hevde at potensielle arbeidstakere vurderer mulighet for *arbeid i utlandet* som viktigere enn sine fremtidige arbeidsgivere.
- *Opptrer etter god etisk standard:* Å inneha en god etisk standard ansees som viktig av alle respondentgruppene (henholdsvis til: 5,78, 5,65 og 5,39), men avvikene gjør at det også

her utvikles et signifikant avvik på 5-prosentnivå mellom arbeidsgiver og potensiell arbeidstaker. Av avvikene kan man lese at arbeidsgiverne vurderer en god etisk standard som viktigere for en attraktiv arbeidsgiver enn de potensielle arbeidstakerne.

- *Verdsetter arbeidstakers kreativitet og kunnskap:* Videre ser man at den alternative hypotesen realiseres i forholdene arbeidsgiver og potensiell arbeidstaker, og mellom eksisterende arbeidstaker og potensiell arbeidstaker. Viktigheten av å verdsette arbeidstakers kreativitet og kunnskap sees av arbeidsgiverne selv som nokså høy (6,09), av de eksisterende arbeidstakerne noe mindre (6,00) og av de potensielle arbeidstakerne som minst viktig (5,68). Dette gjør at de signifikante avvikene mellom arbeidsgiver og potensiell arbeidstaker passer under 1-prosents nivå, mens avvikene mellom de to arbeidstakergruppene tilsvarer et signifikantnivå til 0,05 (5 %). Med dette ser det ut til at variabelen viktiggjøres i størst grad av arbeidsgiverne og de eksisterende arbeidstakerne.
- *Fleksibel arbeidstid:* Resultatene etter vurdering av fleksibel arbeidstid er kanskje noe overraskende. Verdiene viser at de eksisterende arbeidstakerne verdsetter denne variabelen høyest (5,53), mens den i minst grad vurderes som viktig av de potensielle arbeidstakerne (5,06). At det utvikles et signifikant avvik til 5-prosent nivå mellom de to arbeidstakergruppene er kanskje litt rart da man kanskje skulle tro at begge gruppene vurderte *fleksibel arbeidstid* som like viktig.
- *Føler tilknytning og tilhørighet til arbeidsgiveren:* Dette er den siste variabelen som skaper avvik så store at de er verdt å merke seg ekstra nøye. Her scorer arbeidsgiverne høyest (5,66), med eksisterende arbeidstaker som gruppe to (5,46) og potensiell arbeidstaker (5,29) på tredje plass. Uenighetene omkring variabelens viktighet er så store mellom arbeidsgiver og potensiell arbeidstaker at det dannes et signifikant avvik på 1-prosent nivå. Det er dermed viktig å merke seg at tilknytning og tilhørighet i størst grad viktiggjøres av arbeidsgiverne selv, og at de potensielle arbeidstakerne kanskje trenger litt mer tid og erfaring for å anse variabelen som like viktig.

7.4.2.6 Oppsummering av ANOVA-analysens resultater

Etter å ha gjennomført enveis-variansanalyse for de 40 variablene som er målt, ser det ut til at det finnes signifikante avvik på 1-prosent eller 5-prosent nivå tilknyttet 23 av 40 variabler (57,5 %). Man ser at det finnes signifikante avvik mellom arbeidsgiver og eksisterende arbeidstaker tilknyttet 6 av 23 variabler. Av forholdet arbeidsgiver og potensiell arbeidstaker viser resultatene at det er signifikante avvik mellom partene tilknyttet 20 variabler. Den siste gruppen som er vurdert med bakgrunn i et ønsket om en spesiell yterligere forståelse av

arbeidstakerrelasjonen, viser at det er avvik mellom partene ved 8 variabler. Av resultatene er det derfor grunnlag for å anta at det er størst ulikhet mellom arbeidsgivere og potensielle arbeidstakeres syn på en attraktiv arbeidsgiver. Videre ser man at det er moderat uenighet mellom eksisterende og potensielle arbeidstakere i deres syn på hvilke variabler som utvikler en attraktiv arbeidsgiver. Minst ulikhet finnes i relasjonen arbeidsgivere og eksisterende arbeidstaker. Med bakgrunn i deres tette relasjon til hverandre og felles kunnskap om arbeidslivet utvikles det færrest avvik her.

I neste kapittel vil jeg diskutere interessante funn opp mot foreliggende teori og forskning. I tråd med min problemstilling vil jeg fokusere på variablene som viste seg å utvikle signifikante avvik mellom respondentgruppene. Som tidligere referert vil sammenligning av arbeidsgiver og henholdsvis eksisterende arbeidstaker og potensiell arbeidstaker prioriteres.

8. Diskusjon

Utviklingen av positive arbeidsgiverassosiasjoner for utforming av en positiv og sterk arbeidsgiver image er avgjørende for å bli ansett som en attraktiv arbeidsgiver (Backhaus og Tikoo 2004). Et employer brand må bygge på variabler som reelt verdsettes av eksisterende og potensielle arbeidstakere. Å bli ansett som en attraktiv arbeidsgiver fra både eksisterende og potensielle arbeidstakeres side krever stor innsats (Amble 2007). Men har man egentlig råd til ikke å gjøre seg kjent med næringslivets kanskje mest konkurranseutsatte marked? Det sies at arbeidstakerne er de nye kundene, og at på lik linje med å tilfredsstillte kundenes ønsker og behov, må også arbeidstakernes ønsker og behov tilfredsstilles (Berry 1981). Slik som utviklingen av corporate brands og produkt brands, dreier utviklingen av et employer brand seg om promotering av nettopp fordeler som gjør at eksisterende og potensielle arbeidstakere anser den aktuelle arbeidsgiveren som attraktiv (Davies 2007). Gjennom proaktive vurderinger og forståelse av hvilke assosiasjoner som utvikler en attraktiv arbeidsgiver er man på god vei til å danne et sterkt og verdifullt employer brand på vei mot økt arbeidsgiverattraktivitet (Backhaus og Tikoo 2004, Hutton 2001). På samme måte som leverandører av tjenester og produkter må lytte til sine eksisterende og potensielle kunder for å skaffe seg informasjon om markedets ønsker og forventninger, må også arbeidsgivere skaffe informasjon for å øke sin forståelse av eksisterende og potensielle arbeidstakere.

I relasjon til hva forskningen til Amble (2007) hevdet om at det finnes et gap mellom arbeidsgiveres og arbeidstakeres assosiasjoner til en attraktiv arbeidsgiver, kan denne studien gjennom analyse og resultatrapportering fastslå at det finnes signifikante avvik mellom de tre gruppene assosiasjoner til en attraktiv arbeidsgiver. Tester er gjennomført, og ved flere anledninger har det vært nødvendig å sannsynliggjøre den alternative hypotesen om at det er forskjeller mellom gruppene. Slike avvik og uenigheter kan gjøre arbeidet med employer branding og utviklingen av en attraktiv arbeidsgiver utfordrende. De tre partene må forstå uenighetene mellom hverandre. For å øke sannsynligheten for å rekruttere og beholde kompetent arbeidskraft må spesielt arbeidsgivere forstå hvilke variabler som vektlegges av eksisterende og potensielle arbeidstakere. Nøkkelen ligger i å kommunisere forventninger og verdier, og gjøre seg kjent med hverandres roller (Lievens og Highhouse 2003). Assosiasjoner til en attraktiv arbeidsgiver gjennom ideer, tanker og forventninger vil variere fra person til person og fra rolle til rolle. Både arbeidsgivere og arbeidstakere vil basere sine assosiasjoner på bakgrunn av egne hensikter og meninger. Arbeidsgiverne står i en litt egen posisjon når assosiasjoner til en attraktiv arbeidsgiver skal vurderes ved at det er de som skal forstå og

møte assosiasjonene, bygge sin arbeidsgiver image og sitt totale employer brand. Samtidig som arbeidsgiverne vil gjøre seg attraktive for eksisterende og potensielle arbeidstakere, vil de også møte press og forventninger fra andre interessenter. Alle fra eksisterende og potensielle arbeidstakere, til eiere, aksjonærer, samfunn, kunder, leverandører og konkurrenter vil inneha assosiasjoner til en attraktiv arbeidsgiver.

Med bakgrunn i t-testen sin vurdering av signifikante avvik mellom arbeidsgiver og henholdsvis eksisterende og potensielle arbeidstakere, ser man at det utvikles signifikante avvik mellom 13 av 40 (eksisterende arbeidstakere) og 24 av 40 (potensielle arbeidstakere) variabler. Resultatene vitner om at arbeidsgiverne og de potensielle arbeidstakerne innehar større avvikene oppfatninger om hvilke variabler som utvikler en attraktiv arbeidsgiver enn arbeidsgivere og de eksisterende arbeidstakerne. Jeg hevder dette kan komme av at arbeidsgiverne og de potensielle arbeidstakerne har et mer distansert forhold og mindre kunnskap til hverandre og hverandres situasjon enn arbeidsgiverne og de eksisterende arbeidstakerne. Arbeidsgivere og potensielle arbeidstakere opererer på to vidt forskjellige arenaer uten særlig kontakt og kommunikasjon med hverandre i sitt daglige virke. De potensielle arbeidstakerne er ofte unge mennesker med lite erfaring fra arbeid og næringsliv, mens arbeidsgiverne representerer en gruppe mennesker med kunnskap, kompetanse og erfaring fra det virkelige arbeidsmarkedet. Som et resultat av avstanden som danner avvik i partenes forventninger, hevder jeg det vil være avgjørende at arbeidsgiverne i fremtiden øker sine kunnskaper om de potensielle arbeidstakernes preferanser til en attraktiv arbeidsgiver. Dette vil være viktig for å lykkes med rekruttering av ny potensiell arbeidskraft. Samtidig må gode relasjoner mellom arbeidsgivere og eksisterende arbeidstakere utvikles. Selv om relasjonen mellom partene her er tettere, mer oversiktelige og i større grad bygd på erfaring og intern forståelse, viser t-testen at det oppstår relativt mange avvik og dermed nokså stor uenighet om hvilke variabler som utvikler en attraktiv arbeidsgiver også her. Arbeidsgiveres evne til å beholde kompetent arbeidskraft vil kunne forbedres dersom arbeidsgiverne i større grad lytter til sine ansattes ønsker og forventninger.

Resultatene viser hvilke variabler og overordnede faktorgrupper arbeidsgiverne bør fokusere på. Samtidig vil jeg med bakgrunn i Berthon et. al (2005) anbefale arbeidsgiverne å forme en arbeidsgiverattraktivitet med bakgrunn i tilbud av variabler fra alle de fem faktorgruppene, eller da gjennom Ambler og Barrow (1996) sine funksjonelle, økonomiske og psykologiske fordelsfaktorer. Alle variablene viser seg å inneha en høy total viktighetsscore for alle de tre

gruppene. Det er dermed grunnlag for å tro at en attraktiv arbeidsgiver utvikles på bakgrunn av et bredt tilbud av variabler tilknyttet funksjonelle, økonomiske og psykologiske fordeler.

8.1 Faktorgruppe 1 - Sosiale faktorer (Psykologiske forhold)

De overordnede rangeringene av de ulike faktorgruppene viser tydelig at alle de tre respondentgruppene vektlegger viktigheten av sosiale faktorer for utviklingen av en attraktiv arbeidsgiver. Faktorgruppe 1 vektlegges høyest av alle de vurderte gruppene. Dette er i tråd med tidligere forsknings funn om at symbolske assosiasjoner i størst grad vektlegges i vurderingen av arbeidsgiverattraktivitet. Attraktive arbeidsgivere utvikles i stadig større grad på bakgrunn av faktorer med en dypere psykologisk og symbolsk mening. Det må derfor fokuseres på mer subjektive og abstrakte variabler når et employer brand skal utvikles (Lievens og Highhaus 2003). Med bakgrunn i Ambler og Barrow (1996), Berthon m.fl. (2005) og Lievens og Highhaus (2003), samt egne resultater, vil jeg anbefale arbeidsgivere i større grad å vektlegge sosiale variabler med overordnede psykologiske fordeler ved utviklingen av en attraktiv arbeidsgiver. En attraktiv arbeidsgiver formes ikke lenger gjennom et ensporet økonomisk fokus med vektlegging av lønn og bonus. Attraktive arbeidsgivere er de som kan vise til egenskaper og fordeler med en dypere psykologisk og sosial mening.

Forståelsen om at en attraktiv arbeidsgiver må verdsette utviklingen av sosiale faktorer er klar. Men innad i faktorgruppen og mer direkte spesifikt ned på de ulike variablene viser det seg å være signifikante avvik eller uenigheter mellom gruppene. I tråd med forskningen til Nordhaug (1999) ser man at spesielt arbeidsgivere og eksisterende arbeidstakere innehar en felles forståelse omkring at en attraktiv arbeidsgiver må gi sine arbeidstakere muligheten til å realisere sitt eget potensial og bygge sin egen karriere på bakgrunn av egen identitet og eget verdigrunnlag. I kombinasjon med at arbeidstakerne i større grad kan sees på som ”kompetanseselgere” med et stort behov for å arbeide ut fra egne interesser, verdier og målsetninger, må arbeidsgiverne forstå viktigheten av å rekruttere arbeidstakere som innehar et felles verdigrunnlag og som anser det som ønskelig å identifisere seg selv med den aktuelle organisasjonen. Arbeid skal i større grad assosieres som gøy, morsomt og spennende. Derfor må fremtidens arbeidsgivere bygges på verdier arbeidstakerne selv ønsker å identifiseres og assosieres med (Nordhaug 1999). Selv om variablene tilknyttet identifisering og felles verdigrunnlag vektlegges av arbeidsgivere og eksisterende arbeidstakere, ser man at det er nøyaktig disse variablene som utvikler signifikante avvik i vurderingen av arbeidsgivere og potensielle arbeidstakere. Resultatene viser at de potensielle arbeidstakerne er noe mer uenige

i dette fokuset, og i større grad heller verdsetter andre variabler. Ut fra resultatene er det da grunnlag for å tro at viktigheten av et felles verdigrunnlag og ønsket om å i stor grad kunne identifisere seg med arbeidsgiveren øker i takt med antall år i arbeidslivet. Kan det være slik at potensielle arbeidstakere vektlegger elementet om å komme i gang med sin yrkeskarriere i større grad enn arbeid i en organisasjon som spesielt interesserer og engasjerer?

Videre ser man at variabler som et overordnet godt sosialt arbeidsmiljø og gode forhold mellom kollegaer, i stor grad viktiggjøres av begge arbeidstakergruppene. Av resultatene ser man at viktigheten ansees som så stor at det utvikles signifikante avvik eller da uenighet omkring variablenes viktighet mellom arbeidsgiverne og de to arbeidstakergruppene. Dette resultatet syntes jeg er noe overraskende. Viktigheten av gode arbeidstakerrelasjoner som videre danner et godt sosialt arbeidsmiljø, bør da være like viktig for arbeidsgiveren som for arbeidstakerne? For utviklingen av et sterkt employer brand vil jeg anbefale arbeidsgiverne i større grad å vektlegge fokuset på utviklingen av et trygt, godt og sosialt arbeidsmiljø, med fokus på å utvikle bånd mellom sine medarbeidere. Bånd vil kunne skape samhold, tilhørighet og lojalitet. Lojalitet vil videre forhindre turnover, noe som igjen er et av målene med utviklingen av en attraktiv arbeidsgiver (Mitchell 2008, Dell m.fl. 2001).

Ser man videre på variabler som utviklet signifikante avvik, er det verdt å merke seg variabelen balansegang mellom jobb og privatliv. Alle gruppene scorer høyt også her, men de eksisterende arbeidstakerne viste seg å verdsette denne variabelen i så mye større grad enn sine arbeidsgivere, at det utvikles et signifikant avvik. At denne variabelen vurderes som viktig for utviklingen av arbeidsgiverattraktivitet er heller ingen overraskelse. Ved en studie av Universum (2005) viste resultatene at 41 % av undersøkelsens respondenter svarte at et balansert forhold mellom jobb og privatliv var viktig for egen trivsel og et positivt syn på en arbeidsgiver. Som tidligere referert kan det ofte være avvik mellom gruppene vedrørende variabler som knyttes til bestemte målgrupper. For en arbeidsgiver kan det derfor være spesielt viktig å tilrettelegge for et balansert forhold mellom jobb og privatliv dersom de retter sitt employer brand mot eksisterende eller potensielle arbeidstakere som er i spesielle livssituasjoner som krever ekstra tid på hjemmebane. Det er grunnlag for å tro at potensielle arbeidstakere fokuserer på karriereutviklende variabler, mens eksisterende arbeidstakere i større grad verdsetter sin fritid og sitt familieliv. Variablene tilknyttet faktorgruppen anses uten tvil som viktige av alle respondentgruppene, men signifikante avvik tilknyttet 3 av 8 variabler (arbeidsgiver mot eksisterende arbeidstaker) og 4 av 8 variabler (arbeidsgiver mot

potensiell arbeidstaker) viser at arbeidsgiverne bør øke sin kunnskap omkring hvilke sosiale variabler som utvikler en attraktiv arbeidsgiver.

8.2 Faktorgruppe 2 – Faglig og personlig utvikling (Funksjonelle fordeler)

Å utvikle et sterkt employer brand med hensikt å danne en attraktiv arbeidsgiver ser vi er en sammensatt prosess bestående av fokus på psykologiske, økonomiske og funksjonelle fordeler (Ambler og Barrow 1996). De funksjonelle/instrumentelle fordelene er de fordelene som direkte kan knyttes til arbeidsgiveren gjennom konkrete fysiske fordeler (Lievens og Highhouse 2003). Av undersøkelsens resultater ansees faktorgruppe 2 som den nest viktigste faktorgruppen. Både arbeidsgivere, eksisterende og potensielle arbeidstakere vurderer arbeidsgiverens mulighet til å gi faglig og personlig utvikling som svært viktig. Resultatene viser at det mellom gruppene er enighet omkring at en attraktiv arbeidsgiver må tilby interessante arbeidsoppgaver. Oppgavene må være av stadig mer utfordrende karakter, samt med mulighet for å se resultater av eget arbeid. Videre viser det seg at det er felles enighet omkring at arbeidsgiveren må vektlegge samsvaret mellom jobbkrav og arbeidstakers kompetanse for å kunne assosieres som attraktiv.

Den overordnede viktigheten til faktorgruppen er stor. Uten å kunne tilby faglig og personlig utvikling vil man aldri kunne ansees som en attraktiv arbeidsgiver. Med bakgrunn i t-testens dypere vurdering av variablene viser det seg at det oppstår signifikante avvik som allikevel gjør at enkelte uenigheter tilknyttet gruppens variabler oppstår. Spesielt ser man at både eksisterende og potensielle arbeidstakere i nokså mye større grad enn arbeidsgiverne verdsetter de arbeidsgivere som kan virke utviklende for fremtidig karriere. Gjennom studien av Universum (2005) og Nordhaug (1999), samt av egne resultater ser man at fremtidsutsikter og forfremmelse stadig blir viktigere for unge eksisterende og potensielle arbeidstakere. For en arbeidsgiver kan det kanskje være noe vanskelig å skulle fremme seg selv som en viktig brikke for egne arbeidstakers fremtidige karriere. Når en organisasjon ansetter et menneske er det grunn for å tro at dette gjøres med intensjon om å utvikle og beholde kandidaten over lenger tid. Som arbeidsgiver ønsker man selvfølgelig stabilitet og minst mulig grad av utskiftning i sin organisasjon. Men som jeg ser det bør arbeidsgiverne endre seg noe. Nordhaug (1999) hevdet jo nettopp at tiden for "livslange" arbeidskontrakter var forbi. Som han hevdet vil fremtidens arbeidsliv bero på ansettelse av arbeidstakere for mindre perioder på bakgrunn av prosjekter, program og kortere tids engasjement. Arbeidslivet endres, og dersom man skal bli ansett som en attraktiv arbeidsgiver tror jeg det er viktig å innse at arbeidstakeren

også skal ha en karriere etter tiden i egen organisasjon. Engasjerte medarbeidere som stiller krav til faglig og personlig utvikling for sikring av fremtidig karriere bør da være viktigere enn arbeidstakere uten reelle fremtidsplaner? I tillegg til uenighetene omkring viktigheten av arbeidsgiveren som springbrett for fremtidig karriere utvikles det også en uenighet mellom arbeidsgiverne og arbeidstakergruppene når det gjelder vurderingen av viktigheten omkring dette med tilbud om lederansvar. Resultatene viser at arbeidsgiverne selv assosierer dette som en viktig variabel for utvikling av en attraktiv arbeidsgiver, mens de to arbeidstakergruppene sammen vurderer variabelen som noe mindre betydningsfull. Av resultatene og med Nordhaug (1999) sine betraktninger om at fremtidens arbeidstakere i større grad vil utvikles til "kompetansekapitalister" med fokus på eget arbeid og små prosjekter bygd på interessante fagfelt og problemstillinger, kan det se ut til at mulighet for lederansvar ikke lenger vurderes som så viktig. Blant kompetansemedarbeidere kan det i større grad se ut til at arbeid tilknyttet egne spesialfelt frister mer enn en lederstilling hvor mye av tiden må brukes på organisering og administrativt arbeid. Det kan se ut til at ønsket om å se resultater av eget arbeid også virker større enn å lede andre. Jeg vil derfor anbefale dagens og fremtidens arbeidsgivere i større grad å fokusere på utfordrende arbeidsoppgaver tilknyttet fag- og kompetansefelt som fanger hver enkelt arbeidstakers interesse, fremfor å fokusere på mulighet for lederansvar.

8.3 Faktorgruppe 3 – Økonomiske faktorer

En attraktiv arbeidsgiver må tilby et variert sett av variabler for å bli ansett som attraktiv. Tiden hvor de økonomiske godene spilte den viktigste rollen syntes å være forbi (Lievens og Highhaus 2003). Resultatene gjenspeiler teorien omkring at en arbeidsgiver ikke vil utvikle en sterk arbeidsgiverattraktivitet gjennom kun å inneha et overordnet fokus på økonomiske goder. Resultatene viser at både eksisterende og potensielle arbeidstakere vurderer faktorgruppen som den tredje viktigste faktorgruppen, mens arbeidsgiverne selv vurderer faktorgruppen som den minst viktige for utviklingen av økt arbeidsgiverattraktivitet. Altså vises det et skille i gruppenes oppfatninger allerede her. T-testene gjennomført for de åtte variablene tilknyttet faktorgruppen viser et noe oppsiktsvekkende høyt antall signifikante avvik. Ved sammenligning av arbeidsgivere og eksisterende arbeidstakere utvikles det signifikante avvik tilknyttet 6 av 8 variabler, mens det for arbeidsgivere og potensielle arbeidstakere genereres signifikante avvik ved 4 av 8 variabler. Noe overraskende er det at alle avvikene som genererer uenighet utvikles på bakgrunn av en høy snittscore fra arbeidstakergruppens side, og at flertallet av signifikante avvik utvikles i sammenligningen av arbeidsgivere og eksisterende arbeidstakere. Kan det være slik at økonomiske goder blir

viktigere etter hvert som man har tilbrakt en del år i arbeidslivet? Kan det være slik at økt fokus på økonomiske goder skyldes lavere motivasjon, eller innehar eksisterende arbeidstakere kanskje bare mer informasjon om sine rettigheter tilknyttet lønn, overtid og pensjon? Av resultatene hevder jeg det blir galt å påstå at eksisterende og potensielle arbeidstakere kun assosierer en attraktiv arbeidsgiver med sosiale faktorer og faktorer for faglig og personlig utvikling. Som mine resultater viser oppnår faktorgruppe 3 en score som indikerer at variablene samlet sees på som viktige for utviklingen av en attraktiv arbeidsgiver, men sammenlignet med faktorgruppe 1 og 2 faller de noe nedover på listen av viktighet.

En nærmere vurdering av variablene viser at det er felles enighet på tvers av de tre gruppene omkring viktigheten av årslønn over bransjegjennomsnitt og tilbud om ytelsesrelatert bonus. Arbeidsgiverne og de potensielle arbeidstakerne enes også om viktigheten av jobbtrygghet for utviklingen av en attraktiv arbeidsgiver. I tilknytning til de resterende variablene betalt overtid, ulike former for bonus, kompensasjon for overtid gjennom ekstra ferie/fri, pensjonsordninger, samt mulighet for intern forfremmelse utvikles det signifikante avvik. Alle avvikene utvikles med bakgrunn av en høy vurdering av de viktigste arbeidstakergruppene. Dette forteller at eksisterende og potensielle arbeidstakere har mange av de samme oppfatningene til økonomiske goder for utviklingen av en attraktiv arbeidsgiver. Gjennom at signifikante avvik utvikles bør arbeidsgiverne vurdere sitt stå-sted omkring de ulike formene for økonomisk kompensasjon. Man kan ikke nekte for at økonomiske variabler ikke vil spille en rolle i utviklingen av en attraktiv arbeidsgiver. Godene må vurderes og enkelte bør kanskje velges ut. Jeg hevder at de kompensasjonsformene man som arbeidsgiver velger å benytte seg av, bør videre sees på som motivasjonsfaktorer som kan differensiere organisasjonen som en attraktiv arbeidsgiver og motivere til ytelse, fremfor å vurderes som overordnede kostnadsposter.

Et nokså nytt tiltak som testes ut i næringslivet for å redusere et høyt sykefravær, er innføringen av bonus ved lavt sykefravær. Viktighetsvurderingen av denne variabelen viser at det er signifikante avvik mellom arbeidsgiverne og de to arbeidstakerarbeidstakergruppene i deres oppfatning av dette godet. Arbeidstakergruppene signaliserer overordnet en viktighet som frembringer et signifikant avvik og dermed betydelig uenighet ned til arbeidsgiverne. Avviket tiltross, den generelle interessen blant de tre respondentgruppene tilknyttet dette godet virker noe lav. Snittscoren sett gjennom alle gruppene viser at ingen vurderer variabelen til høyere enn 4,04 (potensiell arbeidstaker), noe som kan vurderes til at gruppene er nøytrale

til tiltaket. Med andre ord kan det se ut til at andre tiltak for å redusere sykefraværet kan være minst like virkningsfullt.

Avviket i oppfattelsen av viktigheten tilknyttet økonomiske variabler får videre større av Amble (2007). Forskningen viser de samme tendensene til at eksisterende og potensielle arbeidstakeres forventninger til økonomiske faktorer ikke samsvarer med arbeidsgivers reelle tilbud. Avslutningsvis er det viktig å være klar over at økonomiske goder kan fremme en ”nye vil ha mer” mentalitet. Det er grunn for å tro at mange av avvikene her utvikles gjennom at mange arbeidstakere aldri vil bli helt tilfreds med sine økonomiske avtaler. For å styrke forståelsen omkring økonomiske goder må de ulike partenes forventninger og verdier kommuniseres. Sannsynligheten for at det alltid vil være uenighet mellom arbeidsgivere og arbeidstakere på dette området er stort. Jeg tror løsningen er å finne det alternativet som genererer mest felles gevinst. Som jeg ser det er verken arbeidsgiver eller arbeidstaker er tjent med for høye eller for lave lønnsutbetalinger, bonusordninger etc. Man må finne balansen mellom mengden av økonomiske goder som motiverer til prestasjon og mengden av økonomiske goder som blir skadelidende for organisasjonens totale økonomi. Arbeidsgiveren bør finne sin belønningsstrategi da det er vanskelig å tro at attraktive arbeidsgivere kun utvikles gjennom et attraktivt arbeidsinnhold. Lønn, bonus, pensjonsordning, jobbtrygghet og intern forfremmelse vil alltid være et tema. Selvfølgelig må selve arbeidsinnholdet vurderes som interessant for videre å gi en følelse av tilfredsstillelse ved gjennomføring, men lønn, økonomisk kompensasjon eller fordeler utover aktuell grunnlønnen vil alltid være et spørsmål (Åteg m.fl. 2004). 55 % av de spurte i en undersøkelse gjennomført av Universum (2005) hevdet at muligheten for betalt overtid var viktig for valg av arbeidsplass. Videre ønsket 47 % kompensasjon for overtid gjennom ekstra ferie/fri, mens 33 % av de spurte hevdet at muligheten til å utvikle en god privatøkonomi var avgjørende for det endelige valget av arbeidsgiver. Nå kan man alltid stille seg spørsmålet om hva en god privatøkonomi er. Men vurderer man dette som menneskers mulighet til å være økonomisk uavhengige gjennom eget arbeid, forstår man jo at faktorgruppen er viktig for utviklingen av en attraktiv arbeidsgiver.

Videre viser resultatene store avvik og uenigheter tilknyttet mulighet for intern forfremmelse. Begge arbeidstakergruppene vektlegger denne variabelen som en av sine mest verdifulle. En ting er betalt overtid og høy grunnlønn, men variabler som mulighet for intern forfremmelse i organisasjonen og det å se muligheter for avansement i egen virksomhet er også viktig. Å vite at man har muligheter for utvikling og mer ansvar kan nok motivere mange og dermed virke

som en prestasjonsfremmende faktor. Alle de tre respondentgruppene viser seg å ha variabelen muligheten for intern forfremmelse på sin liste over topp 3 variabler tilknyttet den økonomiske dimensjonen, men den totale snittscoren til arbeidstakergruppene viser seg så mye høyere enn arbeidsgiverens score at det allikevel utvikles et signifikant avvik her. Kanskje er dette en variabel som arbeidsgiverne er litt engstelig for? Det er kanskje vanskelig å bruke en slik faktor aktivt i merkevarebyggingen av seg selv, da faren for å love for mye blir stor dersom den ansatte ikke innehar de kvalitetene som skal til for å klatre i det interne hierarkiet. Uansett er det viktig at arbeidsgiverne gjør seg klar over at eksisterende og potensielle arbeidstaker setter pris på fremtidsmuligheter, avansement og mer ansvar. Man skal ikke se bort i fra at mange arbeidsgivere kunne blitt mer attraktive dersom arbeidsgiveren viste arbeidstakerne den tillit det er å gi de mer ansvar og mer avanserte arbeidsoppgaver.

8.4 Faktorgruppe 4 – Arbeidsgiveren som merkenavn (Psykologiske forhold)

Etter faktoranalysens anbefalinger så jeg det som hensiktsmessig å utvikle en faktorgruppe over variabler med hensikt å vurdere viktigheten av arbeidsgiveren som merkenavn med status/prestisje og omdømme, samt viktigheten av arbeidsgiverens produkter og tjenester, kundeorientering samt motivasjonen omkring å vurdere en arbeidsgiver etter dens innovasjonsevne. Alle variablene vurderes av Berthon m.fl. (2005) å inneha en overordnet symbolsk verdi slik at det er grunnlag for å vurdere variablene som psykologiske fordelsfaktorer i relasjon til Ambler og Barrow (1996) sin definisjon av et employer brand. Overordnet viser resultatene at arbeidsgiverne rangerer denne faktorgruppen som den tredje viktigste, mens de to arbeidstakergruppene vurderer den som fjerde viktigste gruppe. Alle de signifikante avvikene mellom de to sammenligningsgruppene utvikles med bakgrunn i at arbeidsgiverne i betydelig større grad enn de eksisterende og potensielle arbeidstakerne anser gruppen som viktigst. Mellom arbeidsgiver og eksisterende arbeidstaker ser man at enigheten om de underliggende variabelenes viktighet er relativt stor. Kun to signifikante avvik utvikles. Går man over til vurderingen av forholdet mellom arbeidsgivere og de potensielle arbeidstakerne ser man at uenighetene omkring variabelenes viktighet for utviklingen av en attraktiv arbeidsgiver øker betraktelig. Resultatene viser at det utvikles signifikante avvik tilknyttet 8 av 8 variabler. Alle avvikene utvikles på bakgrunn av at arbeidsgiverne i betydelig større grad enn de potensielle arbeidstakerne vektlegger viktigheten av sterke merkenavn for å bli ansett som en attraktiv arbeidsgiver. Med god grunn kan man anta at det finnes et skille mellom de to respondentgruppenes vurdering av arbeidsgivere som merkenavn.

Arbeidsgivernes tydelige fokus kan forklares med at sterke merkenavn engasjerer og gir oppmerksomhet. Videre utvikler et merkenavn tilleggsv verdier slik at positive assosiasjoner i større grad kan vekkes i mottakerens bevissthet (Aaker 1991). Sterke merkenavn kan fremme følelser som prestisje, status, glede, spenning og interesse. Som Dowling (2004) hevdet i sin modell vil en arbeidsgivers omdømme og image utvikles gjennom arbeidstakernes syn på selskapets overordnede rykte og utviklede image. Hvilke assosiasjoner eksisterende og potensielle arbeidstakere knytter til organisasjonens merkenavn vil ha stor påvirkningskraft på ønsket om deltakelse i organisasjonen. Videre hevdet Dell m.fl. (2001) at attraktive arbeidsgivere ofte ble utviklet som et resultat av overordnede sterke corporate brands og product brands som eksisterende og potensielle arbeidstakere ser som attraktive og videre kan tenke seg å assosieres med. Teorien kan sees i relasjon til studien gjennomført av Universum (2009). Universum utvikler årlig en liste over de 100 mest populære arbeidsgiverne i det norske arbeidsmarkedet. Listen er et tydelig tegn på at offentlige og private organisasjoner med et sterkt employer brand bygd på bevissthet omkring verdien av sitt eget merkenavn i større grad enn andre arbeidsgivere assosieres som en attraktiv arbeidsgiver. Listen for 2009 over de mest populære arbeidsgiverne for økonomiutdannede toppes av selskapene StatoilHydro, Ernst&Young og DNB Nor. Det er grunnlag for å tro at selskapenes attraktivitet vokser på bakgrunn av lovnader om nettopp godt sosialt arbeidsmiljø, samarbeid, gode kollegiale forhold, faglig og personlig utvikling, samt muligheten for opparbeidelse av en god privatøkonomi. Men i stor grad tør jeg hevde at disse mulige arbeidsgiverne også øker sin attraktivitet på bakgrunn av nettopp sitt merkenavn og de assosiasjonene som fremmes i potensielle arbeidstakers bevissthet når vedkommende konfronteres med de aktuelle merkenavnene. Det er ingen hemmelighet at StatoilHydro og DNB Nor klinger godt i ørene til karrierehungrige arbeidstakere. Sosialt og godt arbeidsmiljø, faglig og personlig utvikling, samt gjennomsnittlig god lønn med tilbud om overtidspåbetaling kan man også få i små og mellomstore selskaper som faller utenfor listen. Det man i mindre grad vil få er CV'en som inneholder nettopp status og prestisjefylte merkenavn som viser en tilleggsv verdi. Av Universums undersøkelse (2005) sies det at dersom potensielle arbeidstakere fikk bestemme ville deres ideelle arbeidsgiver være forbundet med et sterkt merkenavn og et godt omdømme. 54 % av undersøkelsens økonomi- og ingeniørstudenter vurderte disse faktorene som viktige i sin vurdering av en attraktiv arbeidsgiver. Undersøkelsesresultatene for min undersøkelse viser seg som noe avvikene fra studien til Universum (2005). Den gjennomsnittlige vurderingen av variabler som tett relateres til merkenavn og merkevareverdi ser blant de potensielle arbeidstakerne i flere tilfeller ut til å oppnå gjennomsnittlig score på 4,17 til 4,37.

Tallene symboliserer dermed at de potensielle arbeidstakerne er nøytrale eller i mindre grad anser arbeidsgiverens merkenavn som viktig i sin vurdering av attraktive arbeidsgivere. Avvikene mellom min studie og Universumstudien (2005) er interessante. Da studien fra Universum (2005) bygger på besvarelser fra 5480 respondenter fordelt utover 22 høyskoler og universiteter, mens min studie bygger på 142 respondenter fra i alt 4 høyskoler og ett universitet kan selvfølgelig dette være hovedforklaringen. Samtidig kan resultatene bety at det overordnede fokuset omkring symbolske verdier, status og prestisje faktisk varierer. Det kan se ut til at sterke merkenavn ikke har alt å si. Jeg vil derfor anbefale arbeidsgiverne å sette seg inn i verdien av merkenavn og positive assosiasjoner, men samtidig er det viktig å forstå at merkenavnet nødvendigvis ikke betyr alt. Jeg hevder at dersom arbeidsgiveren evner å tilby en arbeidsplass bygd på et godt sosialt arbeidsmiljø, samarbeid og gode relasjoner. Ser viktigheten av å tilrettelegges for faglig og personlig utvikling som kan styrke arbeidstakernes kunnskap og kompetanse, samt tilby økonomiske goder som fremmer grad av motivasjon for prestasjon, vil arbeidsgiveren som et resultat av den helhetlige prosessen også utvikle sitt totale merkenavn og sin posisjon som en attraktiv arbeidsgiver. Ambler og Barrow (1996) benyttet et sitat for illustrasjon av prosessen som utvikler et overordnet sterkt employer brand, og som jeg hevder kan styrke min vurdering om å se faktorgruppene i sammenheng.

”If we have the best shops, with the best people, than we have the best word of mouth and receive the best applications, and then we will have the best shops”.

Leder i britisk detaljvarehandel (Ambler og Barrow 1996)

8.5 Variabler uten grad av faktortilhørighet

7 av 40 variabler fikk ingen gruppetilhørighet etter faktoranalysen, og vurderes derfor som enkeltvariabler. Resultatene viser at det her ikke oppsto signifikante avvik i sammenligningen av arbeidsgivere og eksisterende arbeidstakere. Man kan dermed anta at det nokså nære forholdet mellom arbeidsgivere og eksisterende arbeidstakere har utviklet felles assosiasjoner til de aktuelle variablenes viktighet for utviklingen av en attraktiv arbeidsgiver. Ser man på vurdering av forholdet arbeidsgivere og potensielle arbeidstakere viser det seg at forskjellene er større. Avvik ved 5 av 7 variabler indikerer at rollene arbeidsgiver og potensiell arbeidstaker innehar ulike syn på en attraktiv arbeidsgiver. Begge gruppene vurderer de testede enkeltvariablene som viktige, men fire av de signifikante avvikene utvikles som følge av at arbeidsgiverne vektlegger viktigheten i større grad enn de potensielle arbeidstakerne, og et avvik utvikles ved at eksisterende arbeidstaker har størst fokus. Noen av enkeltvariablene

ser jeg på som litt spesielle. Blant annet vil jeg ikke anbefale arbeidsgiverne å senke sitt fokus på etisk opptreden selv om de potensielle arbeidstakerne vektlegger dette i noe mindre grad enn arbeidsgiverne. Som jeg ser det kan etisk opptreden være avgjørende for merkenavn og omdømme. Øvrige interessentgrupper vil sannsynligvis verdsette variabelen i så stor grad at jeg hevder en reduksjon i etisk standard uten tvil kan medføre negative konsekvenser. Den samme anbefalingen vil jeg komme med når det gjelder variablene tilknytning og tilhørighet, og verdsettelse av arbeidstakers kreativitet og kunnskap. Det er ingen grunn for å bevisst gå inn å redusere fokuset på variablene. Resultatene bør heller brukes til å forstå at begge partene verdsetter disse verdien i stor grad, og at de derfor bør ligge som en selvfølge i et hvert ansettelsesforhold. En variabel som kan vurderes i større grad er godet fleksibel arbeidstid. Blant de potensielle arbeidstakerne som her er undersøkt ser det ikke ut til at variabelen er av avgjørende karakter. Derfor vil jeg anbefale arbeidsgiverne å ikke nødvendigvis bygge sitt employer brand på variabelen, men heller tilby fleksibel arbeidstid til de som etter ansettelse har behov og ønske om dette. Den siste variabelen jeg her vil trekke frem er arbeid i utlandet. Det utvikles her et signifikant avvik på bakgrunn av en høy vurdering av viktighet av de potensielle arbeidstakerne. Av resultatene ser man at viktigheten av variabelen generelt vurderes som lav, og derfor kan vurderes å inneha liten viktighet for utviklingen av en attraktiv arbeidsgiver for begge gruppene. Som tidligere referert kan dette komme av navnettingen. Til en senere anledning anbefaler jeg å bruke navn som eksempelvis ”internasjonal kontakt”, da dette kanskje ikke virker så ekstremt.

Resultatene viser en nokså omfattende mengde avvik mellom arbeidsgiver og potensiell arbeidstaker, mens noe mindre uenigheter mellom arbeidsgiver og eksisterende arbeidstaker. Intern rolleforståelse, nærhet, arbeidslivserfaring og daglig kommunikasjon hevder jeg kan forklare mye av forskjellen omkring at eksisterende arbeidstakere i større grad enn potensielle arbeidstakere innehar et felles assosiasjonsgrunnlag med arbeidsgiverne. Ser man raskt på sammenligningene som er foretatt mellom arbeidstakergruppene ser man at disse til en viss grad har en felles verdi- og assosiasjonsforståelse. Noe nærhet og forståelsen gjør at det utvikles signifikante avvik ved 8 av 40 variabler. Man ser at arbeidstakergruppene innehar enkelte ulike meninger, men at forståelse om utviklingen av en attraktiv arbeidsgiver i mange tilfeller er den samme. Gjennom avvikene anbefaler jeg arbeidsgivere å gjøre seg kjent med den målgruppen de spesifikt ønsker å rette sitt employer brand mot. Gjennom en differensiert merkevarebygging direkte inn mot sin målgruppe vil sannsynligheten for å utvikle en attraktiv arbeidsgiver med evnen å rekruttere og beholde kompetente arbeidstakere øke.

9. Konklusjon

Formålet med min masteroppgave har vært å gjøre en sammenlignende studie av arbeidsgiveres, eksisterende arbeidstakeres og potensielle arbeidstakeres assosiasjoner til en attraktiv arbeidsgiver. Dette har vært interessant da relativt få har brukt data til vurdering av assosiasjonsgapet mellom gruppene tidligere. Studien bygger på et rammeverk av Backhaus og Tikoo (2004) som hevder at ulike employer branding aktiviteter danner grunnlaget for arbeidsgiverassosiasjoner og som videre utvikler en employer image som er viktig for vurdering av arbeidsgiverattraktivitet. Jeg har valgt å fokusere på begrepene arbeidsgiverassosiasjoner og arbeidsgiverattraktivitet, og har dermed utviklet problemstillingen:

Hva skiller arbeidsgiveres, eksisterende arbeidstakeres og potensielle arbeidstakeres assosiasjoner til en attraktiv arbeidsgiver?

Med bakgrunn i oppgavens bedriftsteoretiske perspektiv med fokus på variabler som skaper en attraktiv arbeidsgiver, har mitt hovedfokus ved sammenligning og drøfting vært på avvikene mellom arbeidsgivere og eksisterende arbeidstakere, og avvikene mellom arbeidsgivere og potensielle arbeidstakere. Avvik mellom gruppene eksisterende arbeidstakere og potensielle arbeidstakere har jeg valgt å vektlegge i noe mindre grad. Når konklusjoner nå settes vil det være viktig å ha med seg i tankene at verden ser annerledes ut for arbeidsgivere, eksisterende arbeidstakere og potensielle arbeidstakere. Alle gruppene stilles ovenfor ulike krav stilt av seg selv og av øvrige interessenter. Utgangspunkt, preferanser og videre ønsker for egne resultater vil variere i stor grad. Alle inntar de ulike roller, og rollefordelingen er kanskje spesielt markant i tilknytning til arbeidslivet. Hva som kreves og forventes av de ulike rollene vil i stor grad variere. Arbeidsgiverens hensikt er ofte å generere økonomiske resultater til aksjonærer og øvrige interessenter. De eksisterende arbeidstakerne arbeider kanskje i større grad for seg og sitt, og tenker prestasjon fra dag til dag. De potensielle arbeidstakerne derimot vet kanskje ikke så mye om organisasjons- og næringsliv, men er svært opptatt av sin rolle og sine karrieremuligheter. Det er derfor viktig å være klar over at det i tilknytning til oppgavens resultater og konklusjon vil ligge interessekonflikter til grunn. Det er videre viktig å forstå at disse gruppene innehar ulike forutsetninger og at de opererer på avvikene arenaer. Resultatene må vurderes parallelt, men refleksjon om de ulike respondentgruppenes bakgrunn og reelle hensikt er viktig.

9.1 Hovedfunn i undersøkelse

Effektiv employer branding utvikles gjennom proaktive vurderinger og forståelse av hvilke assosiasjoner og variabler som utvikler en attraktiv arbeidsgiver (Backhaus og Tikoo 2004, Hutton 2001). Pålitelig og gyldig informasjon omkring hvilke assosiasjoner eksisterende og potensielle arbeidstakere har, opp mot hva arbeidsgiveren assosierer med en attraktiv arbeidsgiver, hevdes å forenkle arbeidsgiverens oppgave omkring å utvikle sin organisasjon til en attraktiv arbeidsgiver eller en employer of choice (Backhaus og Tikoo 2004).

På bakgrunn av statistisk signifikanstesting av 40 variabler fordelt på faktorgruppene sosiale faktorer, faglig og personlig utvikling, økonomiske faktorer, arbeidsgiveren som merkenavn, samt enkeltvariabler uten grad av faktortilhørighet, er det grunnlag for å anta en høy sannsynlighet for ulikhet i respondentgruppens syn på en attraktiv arbeidsgiver ved 37 av 40 variabler. Signifikante avvik på henholdsvis 1 og 5-prosentnivå⁷ forekommer ved 13 av 40 variabler tilknyttet sammenligningen arbeidsgiver og eksisterende arbeidstaker, og ved 24 av 40 variabler tilknyttet sammenligningen arbeidsgiver og potensiell arbeidstaker. Ut fra antall signifikante avvik er det grunn for å tro at det er størst uenighet mellom arbeidsgivere og potensielle arbeidstakers assosiasjoner til en attraktiv arbeidsgiver. Samtidig ser man at det også er uenighet mellom arbeidsgivere og eksisterende arbeidstakere omkring hvilke variabler som assosieres med og dermed utvikler en attraktiv arbeidsgiver.

Av resultatene over snittscore ser man at de fleste variablene oppfattes som relativt viktige for utviklingen av en attraktiv arbeidsgiver. De tre respondentgruppene er samlet i sitt syn på at faktorgruppe 1 (sosiale faktorer) genererer høyest viktighet for utviklingen av en attraktiv arbeidsgiver. På bakgrunn av snittscore følger faktorgruppe 2 (faktorer for faglig og personlig utvikling), mens noe mer uenighet vurderes til faktorgruppene 3 (økonomiske faktorer) og 4 (arbeidsgiveren som merkenavn). Arbeidstakergruppene vurderer faktorgruppe 4 (arbeidsgiveren som merkenavn) som minst viktig, mens arbeidsgiverne vurderer faktorgruppe 3 (økonomiske faktorer) som minst viktig for utviklingen av en arbeidsgiver.

Dersom den menneskelige humankapitalen skal ivaretas, utvikles og motiveres til prestasjon bør arbeidsgiverne i større grad vektlegge de variablene som verdsettes av eksisterende og potensielle arbeidstakere. De menneskelige ressursene vil utvikles til kritiske suksessfaktorer i

⁷ Signifikante avvik på 1- og 5-prosent nivå viser sannsynligheten av å forkaste en sann nullhypotese og dermed trekke en feilaktig konklusjon. 1-prosent nivå = 0,01 el. 1 %, 5-prosent nivå = 0,05 el. 5 % (Hair m.fl. 1992).

fremtidens næringsliv, og det er liten tvil om at de variablene som skal til for å bli ansett som en attraktiv arbeidsgiver bør vektlegges (Barney 1991, Backhaus og Tikoo 2004, Ewing m.fl. 2002). Mine konklusjoner vil presenteres etter sammenligningsgrunnlag arbeidsgiver mot eksisterende arbeidstakere, og etter arbeidsgiver mot potensiell arbeidstaker. En oppsummering av mine hovedfunn vil avslutningsvis bli gitt i figur 9.1.

Avvik i arbeidsgivere og eksisterende arbeidstakeres assosiasjoner

Mitt datamateriale bestående av 96 arbeidsgivere og 81 eksisterende arbeidstaker frembringer en rekke avvik og ulikheter. Størst forskjell i meninger genererer faktorgruppe 3 og de økonomiske variablene. Her er respondentene betydelig uenig om 6 av 8 variabler. På plassene bak følger faktorgruppe 1 med uenighet tilknyttet 3 av 8 variabler, faktorgruppe 4 med 2 av 8 variabler og faktorgruppe 2 med 2 av 9 variabler.

10 av 13 avvik tilknyttet gruppene arbeidsgiver og eksisterende arbeidstaker er utviklet gjennom at eksisterende arbeidstakere vektlegger variablene i betydelig høyere grad enn sine arbeidsgivere. De variablene eksisterende arbeidstakere assosierer med en attraktiv arbeidsgiver har stor påvirkningskraft på utviklingen av en hensiktsmessig employer image og videre for den totale vurderingen av en arbeidsgivers attraktivitet (Backhaus og Tikoo 2004). Jeg anbefaler derfor arbeidsgiverne å vie mer oppmerksomhet til disse variablene for å bedre sin egen posisjon. Signifikante avvik på 1-prosent nivå viser at man med stor sikkerhet kan hevde at eksisterende arbeidstakere i stor grad vektlegger variablene, *betalt overtid, kompensasjon for overtid gjennom ekstra ferie/fri og balansert forhold mellom jobb og privatliv*, betydelig høyere enn sine arbeidsgivere. Økt oppmerksomhet fra arbeidsgivernes side anbefales da sannsynligheten for at partene innehar ulike fokus er stor. Gjennom å forstå hvilke variabler eksisterende arbeidstakere vektlegger i sin vurdering av attraktive arbeidsgivere kan arbeidsgiveren selv benytte variablene som hjelp til å differensiere seg fra andre organisasjoner som konkurrerer om den samme arbeidskraften (Ewing m.fl. 2002). Videre prefererer de eksisterende arbeidstakerne variablene *mulighet for intern forfremmelse, et godt sosialt arbeidsmiljø, jobbtrygghet, god pensjonsordning, springbrett for fremtidig karriere, godt forhold mellom kollegaer*, samt *bonus ved lavt sykefravær* i så mye større grad enn sine arbeidsgivere at det dannes signifikante avvik på 5-prosent nivå. Økt fokus på disse variablene bør også iverksettes fra arbeidsgiverens side.

For 3 av 10 variabler viser avvikanalysen at arbeidsgiverne er gruppen med høyst snittscore av seg og sine eksisterende arbeidstakere. Avvikene viser overordnet at det er forskjeller i gruppens oppfatning av variablenes viktighet for utviklingen av en attraktiv arbeidsgiver. Jeg vil derfor anbefale arbeidsgiverne å vurdere viktigheten av variablene, for deretter å vurdere om noe av oppmerksomheten som legges i disse variablene kanskje bør overføres til de variablene som de eksisterende arbeidstakerne i større grad vektlegger. Man ser at arbeidsgiverne verdsetter verdien *lederansvar* i så stor grad i forhold til de eksisterende arbeidstakerne at det utvikles et signifikant avvik på 1 % nivå. Videre ser man at arbeidsgiverne vektlegger utviklingen av *et sterkt merkenavn* og *en sterk markedsposisjon* i så stor grad at det mellom arbeidsgivere og eksisterende arbeidstakere dannes et signifikant avvik på 5 % nivå. Jeg vil i tråd med teori på området anbefale arbeidsgiverne i større grad å se sine arbeidstakere som kunder gjennom å fokusere på de variablene de vektlegger, ønsker og har forventninger om. Dette vil kunne medføre at arbeidsgiverne i større grad å lykkes i kampen om å rekruttere og beholde kunnskapsrik og kompetent arbeidskraft (Ewing m.fl. 2002).

Avvik i arbeidsgivere og potensielle arbeidstakers assosiasjoner

Av datamaterialet tilknyttet 96 arbeidsgivere og 142 potensielle arbeidstakere viser det seg også å være avvik og uenigheter i partenes oppfatninger. Resultatene viser at det er størst uenighet mellom gruppens oppfattelse av viktigheten av faktorgruppe 4 (arbeidsgiveren som merkenavn). Her er det signifikante avvik ved 8 av 8 variabler. Videre ser man at det også her er uenighet om faktorgruppe 3 (økonomiske faktorer), da det finnes avvik mellom 4 av 8 variabler. Faktorgruppe 2 (sosiale faktorer) genererer også uenighet ved 4 av 8 variabler, mens det er færrest antall signifikante avvik i tilknytning til faktorgruppe 2 (faglig og personlig utvikling).

Ved 8 av 24 variabler viser resultatene en snittscore som gjør at de potensielle arbeidstakerne viser at de vurderer viktigheten av variablene i høyere grad enn sine fremtidige arbeidsgivere. Disse variablene anbefaler jeg sterkt at arbeidsgiverne i fremtiden øker sitt fokus på å tilby. Økt vektlegging av disse variablene vil hjelpe arbeidsgiverne på veien mot å bli en attraktiv arbeidsgiver. Uten å bygge et employer brand på variabler som vektlegges av potensielle arbeidstakere, vil ikke arbeidsgiveren klare å utvikle den hensiktsmessige employer image som videre står i sterk relasjon til attraktive arbeidsgivere. Jeg anbefaler i henhold til teori av Amble og Barrow (1996) at arbeidsgiverne benytter variablene de potensielle arbeidstakerne verdsetter som hjelpemidler for å merkevarebygge sin organisasjon som en attraktiv

arbeidsgiver. Variabler som *mulighet for intern forfremmelse, betalt overtid, arbeid i utlandet, kompensasjon for overtid gjennom ekstra feriefri, et godt sosialt arbeidsmiljø og springbrett for fremtidig karriere* genererer signifikante avvik og dermed uenighet mellom gruppene til 1-prosent nivå. Avvikene viser at det er uenighet mellom gruppene og at det er svært liten sannsynlighet for å forkaste en sann nullhypotese. Noe mer enighet, men fortsatt signifikante avvik (5-prosent nivå) viser seg gjennom partenes vurdering av variablene *bonus ved lavt sykefravær og godt forhold mellom kollegaer*.

Går man over til de 16 av 24 avvikene som er vurdert høyest av arbeidsgiverne ser man at svært mange av variablene avviker i så stor grad at de vurderes signifikant forskjellig på 1-prosent nivå. Dette gjelder variablene *er innovativ og fremtidsrettet, kvalitet på arbeidsgivers produkter og tjenester, arbeidsgivers rykte og renommé, arbeidsgiveren representerer et sterkt merkenavn, anerkjennelse og tillit, sterk markedsposisjon, kundeorientert, verdsetter arbeidstakers kreativitet og kunnskap og arbeidsgiver og arbeidstaker har felles verdigrunnlag*. Avvikene hvor arbeidsgiver representerer den høyeste snittscore er her relativt mange, og man knytter også variablene *føler tilknytning og tilhørighet til arbeidsgiveren, spennende produkter og tjenester, lederansvar og opptrer etter god etisk standard til gruppen*. Avvik på 5-prosent nivå viser seg gjennom variablene *arbeidsgiveren er enkel å identifisere seg med, prestisje/status forbundet med arbeidsgiveren og fleksibel arbeidstid*. Det store antallet variabler som genererer avvik eller forskjeller mellom gruppene arbeidsgivere og potensielle arbeidstakere gjør at man kan forstå arbeidsgiverens vanskelighet med å rekruttere riktig og kompetent arbeidskraft. Arbeidsgiverne må i fremtiden forstå at viktigheten av å lytte til eksisterende og potensielle arbeidstakers ønsker og behov blir viktig. Man kan ikke bygge et employer brand på variabler som ikke skaper positive employer brand assosiasjoner og en hensiktsmessig employer image. Arbeidsmarkedet er kanskje næringslivets mest konkurranseutsatte marked, og evnen til å gjøre seg konkurransedyktig gjennom å utvikle seg i takt med potensielle arbeidstakers ønsker og behov er avgjørende for å lykkes (Dell m.fl. 2001). Arbeidsgiverne må forstå at avhengighetsforholdene i arbeidsmarkedet har endret seg. Det er ikke lenger slik at arbeidstakergruppen er avhengig av arbeidsgiverne for egen eksistens og generell lykke. I større grad snur forholdet, og arbeidsgiverne blir avhengig av sine arbeidstakere og deres iboende kunnskap, kompetanse og kreativitet (Ambler og Barrow 1996).

Avvik i eksisterende arbeidstakers og potensielle arbeidstakers assosiasjoner

Gjennom oppgavens bedriftsteoretiske fokus har sammenligning av forholdet mellom eksisterende og potensielle arbeidstakere hatt noe lavere prioritet, men analyse av det aktuelle forholdet er allikevel gjort. Å forstå dette forholdet hevder jeg er avgjørende for fremtidig forståelse av de involverte partene. Resultater viser signifikante avvik mellom gruppene ved 8 av 40 variabler. En nærmere titt viser at alle avvikene utvikles med bakgrunn i at de eksisterende arbeidstakere i større grad enn de potensielle arbeidstakere vektlegger variablene ved utviklingen av en attraktiv arbeidsgiver. Variablene med signifikante avvik er: *innovativ og fremtidsrettet, verdsetter arbeidstakers kreativitet og kunnskap, kvaliteten på arbeidsgivers produkter og tjenester, arbeidsgiverens rykte og renommé, årslønn over bransjesnitt, arbeidsgiver og arbeidstaker har felles verdigrunnlag, balansert forhold mellom jobb og privatliv, fleksibel arbeidstid og kundeorientert*. Avvik mellom målgruppene eksisterende og potensielle arbeidstakere kan vitne om at assosiasjonene til en attraktiv arbeidsgiver endres over tid og med stilling og anseelse. Avvikene må minne arbeidsgiverne på at det er viktig å vektlegge noen variabler opp mot eksisterende arbeidstakere og andre opp mot potensielle arbeidstakere. Å forstå sin målgruppe er avgjørende da ikke alle arbeidstakere har en felles oppfattelse om hva som utvikler en attraktiv arbeidsgiver.

Avsluttende kommentar

De signifikante avvikene er klare i sin tale. I tråd med Amble (2007) finnes det klare uenigheter mellom arbeidsgiveres, eksisterende arbeidstakers og potensielle arbeidstakers assosiasjoner til hvilke variabler som utvikler en attraktiv arbeidsgiver. Jeg hevder det er grunnlag for å anbefale arbeidsgiverne å vie størst oppmerksomhet til de variablene eksisterende og potensielle arbeidstakere verdsetter i større grad enn arbeidsgivergruppen. Motsatt vil jeg anbefale arbeidsgiverne å redusere noe på sin oppmerksomhet til de variablene som tydelig innehar en mindre viktighet for eksisterende og potensielle arbeidstakere. Ved å fokusere på de riktige variablene vil man styrke sitt employer brand, utvikle en hensiktsmessig employer image, for endelig utvikling av en sterk arbeidsgiverattraktivitet (Backhaus og Tikoo 2004, Berthon m.fl. 2007).

De analyserte avvik og uenigheter tilknyttet en attraktiv arbeidsgiver viser seg som resultatet av en robust undersøkelse. Undersøkelsen bygger på hva jeg anser som representative utvalg fra populasjonene. Videre er fokuset lagt på en grundig utviklingsprosess med tanke på innholdsvurdering, vurdering av rangering mot rating, skalakonstruksjon, feilsøking,

pretesting og endring som følge av konstruktive tilbakemeldinger. Valgene gjør at det er liten grunn til at jeg ikke skal kunne tro at denne undersøkelsen har en generell gyldighet også utenfor næringslivet i Drammensregionen. For å kunne trekke en klar konklusjon omkring generaliserbarhet vil det være nødvendig også å gjennomføre denne undersøkelsen i andre næringslivsregioner i Norge. Men jeg hevder at de preferansefaktorene og gapene som viser seg ikke er så særegne at de ikke kan belyse andre næringslivsregioner i Norge, og dermed sies å ha en ekstern gyldighet. Resultatene av min undersøkelse kan derfor sees på som noen av kildene til det store gjennomtrekket i norsk arbeidsliv og de generelle vanskelighetene knyttet til rekruttering av rett arbeidskraft.

9.2 Fremtidig forskning

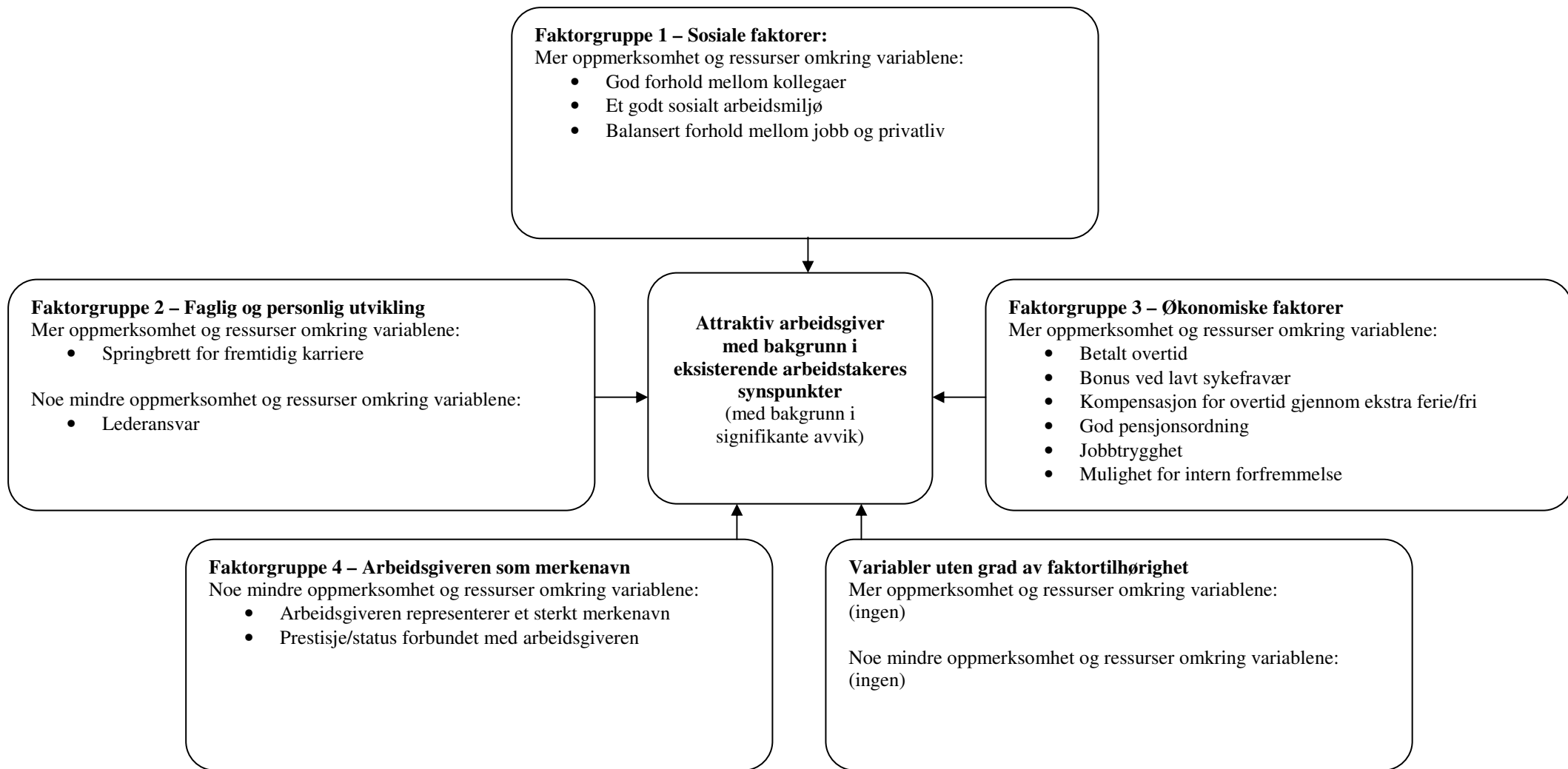
Med bakgrunn i oppgavens teoretiske forankring og metodiske tilnærming har jeg grunnlag for å hevde at jeg har gjennomført en solid undersøkelse. Mitt fokus på operasjonalisering og vurdering av ulike variablers spesifikke faktortilhørighet har åpnet for videre fremtidig forskning. For å sikre undersøkelsens funn er det et behov for å yterligere vurdere, eventuelt kritisere og utdype mine funn. En utvidelse av denne studien kan gjøres ved å gjennomføre en liknende undersøkelse i andre norske næringslivsregioner. Ved å vurdere andre regioner kan man i sterkere grad fastslå hvorvidt undersøkelsen har en ekstern validitet til det overordnede norske næringsliv. Videre ser jeg det som interessant også å rette undersøkelsen inn mot de skandinaviske landene. Vil man på tvers av landene ha en felles forståelse omkring hvilke variabler som assosieres med en attraktiv arbeidsgiver, eller utvikles det forskjeller mellom Sverige, Danmark og Norge? En vinkling mot respondentgrupper i en skandinavisk kontekst kan videre utvikles til en mer internasjonal dimensjon. Hvilke variabler som assosieres med en attraktiv arbeidsgiver kan være viktig kunnskap for selskaper med store internasjonale kontakt- og interessenettverk. Gjennom eksempelvis å sammenligne spanske, kinesiske og norske arbeidsgivere og arbeidstakere bygd på den anbefalte rank-rater metoden, kan man øke kulturforståelsen og kunnskapen om hverandres forventninger og rolleoppfattelse.

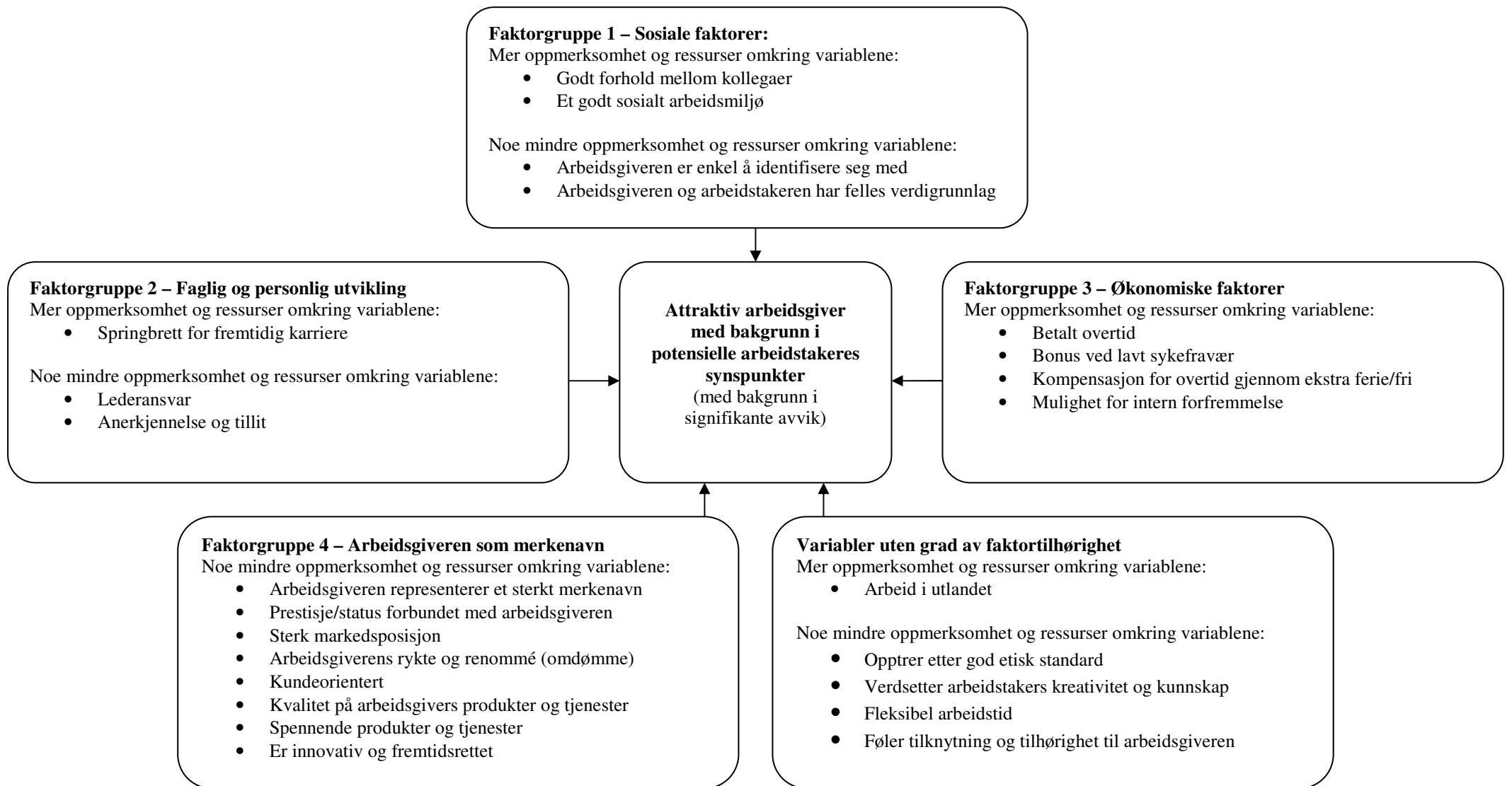
Aftenposten publiserte nylig en artikkel av foreningen Siviløkonomene som sammenlignet unge siviløkonomers karriereløp i offentlig og privat sektor. Artikkelen refererte til forskning som viser at gapene i de to sektorene øker (Siviløkonomene 2009). Interessant fremtidig forskning kan da være en sammenlignende studie av unge siviløkonomer i offentlig og privat sektor for å vurdere om det finnes avvik i deres assosiasjoner til en attraktiv arbeidsgiver. Stemmer antagelsene i artikkelen om at siviløkonomer i privat sektor i større grad prefererer

høy lønn, lederansvar og karriereprogresjon, mens siviløkonomer i offentlig sektor i større grad velger arbeidsgiver med tanke på tilknytning til sterke og engasjerende fagmiljøer? Ved siden av forskning omkring avvik med bakgrunn i sektortilhørighet, kan det også være interessant å sammenligne ulike bransjer. Vil eksempelvis deltakere i fiskeribransjen inneha andre assosiasjoner til en attraktiv arbeidsgiver enn deltakere i hotell- og reiselivsbransjen?

Jeg har med bakgrunn i denne oppgavens problemstilling hatt størst fokus på sammenligning av arbeidsgivere opp mot henholdsvis eksisterende og potensielle arbeidstakere. I fremtiden vil jeg anbefale at man gjør seg mer kjent med nettopp de to arbeidstakergruppene gjennom å la demografiske kriterier i større grad styre analysen. Det kan av dette være interessant å vurdere om hvorvidt alder, ansiennitet, kjønn og ulike livsfaser har en direkte påvirkning på assosiasjonene til en attraktiv arbeidsgiver. Et eksempel kan være å undersøke hva som skal til for å tiltrekke og beholde den stadig økende seniorgruppen. En forståelse av gruppen kan være viktig for å forhindre kompetanseflukt fra organisasjonen i tidlig pensjonsalder. Å øke kunnskapen om slike målgrupper eller segmenter i arbeidsmarkedet kan frembringe økt forståelse omkring forventninger til en attraktiv arbeidsgiver.

For fremtidig forskning anbefaler jeg også i større grad å vurdere resultatene som kom frem under faktorgruppe 4 – Arbeidsgiveren som merkenavn. Resultatene i denne undersøkelsen viste seg avvike fra andre studier, samtidig som det var stor uenighet om variabelenes viktighet internt i undersøkelsen. For å i sterkere grad kunne konkludere omkring viktigheten av arbeidsgiver som merkenavn vil det bli viktig å undersøke denne faktorgruppen i større grad i fremtiden.





Figur 9.1 Oppsummering av hovedfunn etter sammenligning

Kilder

Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Free Press, New York.

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

Aaker, D. og G.S. Day. (1986). *Marketing research*. John Wiley & Sons. New York.

Ahlich, N.S. (2000). *Competing for Talent. Key Recruitment and Retention Strategies or Becoming an Employer of Choice*. Consulting Psychologists Press Inc, USA.

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

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

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

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

Anderson, D., D. Sweeney, T. Williams, J. Freeman og E. Shoemith. (2007). *Statistics for Business and Economics*. Thomson Learning. London.

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

Balmer, J.M.T. og S.A. Greyser (2002). *Managing the multiple identities of the corporation*. California Management Review, 44, pp. 72-86.

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

Bentler, P.M. (1969). *Segmentic space is (approximately) bipolar*. Journal of Psychology, Vol. 71, pp. 33-40.

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

Biel, A.L. (1992). *How brand image drives brand equity*. Journal of Advertising Research, November/December 1992.

Boxall, P. (1998). *Achieving competitive advantage through human resource strategy: toward a theory of industry dynamics*. Human Resource Management Review, Vol. 8, No. 3, pp. 265-288.

- Campbell, D.T. og D.W. Fiske. (1959). *Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix*. Psychological Bulletin, Vol. 56, No. 2. pp. 81-105.
- Chen, A.C.H. (2001). *Using free association to examine the relationship between the characteristics of brand equity*. Journal of Product & Brand Management, Vol. 10, No. 7. pp.439-451.
- Churchill, G.A. (1991). *Marketing Research – Methodological Foundations*. Fifth Edition. The Dryden Press, University of Wisconsin.
- Collins, C.J. og C.K. Stevens. (2002). *The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment*. Journal of Applied Psychology, 86 (6), pp. 1121-1133.
- Davies, G. (2007). *Employer branding and its influence on managers*. European Journal of Marketing, vol. 42 No. 5/6, 2008, pp. 667-681.
- Dell, D., N. Ainspan, T. Bodenbergh, K. Troy, J. Hickey. (2001). *Engaging Employees Through Your Brand*. Research Report 1288-01-RR, The Conference Board, Inc, New York.
- Doyle, P. (2002). *Marketing management and strategy*. 3. edition, Harlow: Prentice Hall.
- Dowling, G.R. (1994). *Corporate reputation: Strategies for developing the corporate brand*. London: Kogan Page.
- Dutton, J.E., J.M. Dukerich. og C.V. Harquail. (1994). *Organisational images and member identification*. Administrative Science Quarterly, 39, pp. 239-263.
- Dyhre, A. (2007). *År du redo för nästa generation?* Sveriges HR Förening m.fl., Stockholm.
- Ennova/HR-Norge. (2009). *European Employee Index – Ledelse som skaper resultater. Arbeids glede i forandringstider for Norge 2009*. Utgiver: Ennova AS, Danmark
- Ewing, M.T., L. Pitt, F. Leyland, N.M .de Bussy, og P. Berthon. (2002). *Employment branding in the knowledge economy*. International Journal of Advertising, 21, pp. 3-22.
- Feather, N.T. (1973). *The measurement of values: Effects of different assessment procedures*. Australian Journal of Psychology, Vol. 25, pp. 221-231.
- Frook, J.E. (2001). *Burnish your brand from the inside*. B to B, Vol. 86, pp. 1-2.
- Gardner, B.B. og S.J. Levy. (1955). *The product and the brand*. Harvard Business Review, March/April, pp. 33-39
- Gatewood, R.D., M.A. Gowan. og G.J. Lautenschlager. (1993). *Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions*. Academy of Management Journal, Vol. 36, No. 2, pp. 414-427.
- Gronroos, C. (1990). *Relationship approach to marketing in service context: the marketing and organizational behavior interface*. Journal of Business Research, Vol. 20, pp. 3-11.

- Hair, J.F., R.E. Anderson, R.L. Tatham, og W.C. Black, (1992). *Multivariate Data Analysis with Readings*. Third Edition, Macmillian Publishing Company, New York.
- Hicks, L.E. (1970). *Some properties of Ipsative, Normative and Forced-Choice Normative Measures*. Psychological Bulletin, Vol. 74, pp. 167-184.
- Hinkin, T.R. (1995). *A Review of Scale Development Practices in the study of Organizations*. Journal of Management, Vol. 21, No. 5, pp. 967-988.
- HR Norge (2005a). *Den attraktive arbeidsgiver – employer branding*. Utgiver: HR Norge, Lysaker, Oslo.
- Hutton, P. (2001). *Aligning the organization around the brand*. Partner Conference on Developing and Building a Successful Strategy for Brand Communication. February 2001.
- Jacobsen, D.I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Høyskoleforlaget, Kristiansand.
- Johannessen, A. og P.A. Tufte. (2002). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt Forlag AS, Oslo.
- Johannessen, A. (2008). *Introduksjon til SPSS*. 3. utgave, 3. opplag, Abstrakt Forlag, Oslo.
- Keller, K.L. (1993). *Conceptualizing, Measuring, and Managing CustomerBased Brand Equity*. Journal of Marketing, Vol. 57, pp. 1-22.
- Keller, K.L. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Kjeldstad, R. og L. Dommermuth. (2009). *Jobbtrivsel og mobilitet på jobbmarkedet: Hver fjerde ønsker å bytte jobb*. Samfunnsspeilet 23 (1).
- Kohn, M.L. (1977). *Reassessment 1977. In Class and Conformity: A Study in Values*. University of Chicago Press, Chicago.
- Kotler, P. (1991). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and controll*. 7th edition, Prentice-Hall, N.J.
- Krishnan, H.S. (1996). *Characteristics of memory associations: a consumer-based brand equity perspective*. International Journal of Research in Marketing, Vol. 13, pp. 389-405.
- Krosnick, J.A. og D.F. Alwin. (1988). *A test of the form-resistant correlation hypothesis*. The Public Opinion Quarterly, Vol. 52, pp. 526-538.
- Krosnick, J.A. og D.F. Alwin. (2004). *A test of the form-resistant correlation hypothesis – rating, rankings and the measurement of values*. The Public Opinion Quarterly, Vol. 52, pp. 526-538.
- Kuvaas, B. (red). (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser – evidensbasert HRM*. Fagbokforlaget, Bergen.

- Levitt, T. (1980). *Marketing success through differentiation – of anything*. Harvard Business Review, January/February, pp. 83-90.
- Lievens, F. og S. Highhouse. (2003). *The relationship of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer*. Personnel Psychology, Vol. 56, pp. 75-102.
- Lievens, F., G. Van Hoye, F. Anseel. (2007). *Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework*. British Journal of Management, vol. 18, pp. 45-59.
- Lloyd, S. (2002). *Branding from the inside out*. BRW, 24 (10), pp. 64-66.
- Low, G.S. og C.W. Lamb. (2000). *The measurement and dimensionality of brand associations*. Journal of Product and Brand Management, Vol. 9, No. 6. pp. 350-368.
- McCarty, J.A. og L.J. Shrum. (2007). *The Measurement of Personal Values in Survey Research: A Test of Alternative Rating Procedures*. The Public Opinion Quarterly, Vol. 64, No. 3. pp. 271-298.
- Mitchell, S.G. (2008). *Your Employment Brand: Is it Working For or Against You?* Nursing Economics, March/April 2008, vol. 26, no. 2.
- Munson, J.M. og S.H. McIntyre. (1979). *Developing practical procedures for the measurement of personal values in cross-cultural marketing*. Journal of Marketing Research, Vol. 16, pp. 48-52.
- Myklemyr, A. (2005). *Bli en attraktiv arbeidsgiver*. Ukeavisen Ledelse, nr. 22, 2005.
- Nordhaug, O. (1999). *Generasjon Y-ledere: Hva vil de, og hvor skal de?* Magma, årgang 2, nr. 3. 1999.
- Parment, A. og A. Dyhre. (2009). *Sustainable Employer Branding*. Lieber AB, Malmö, Sweden.
- Peters, T. (1999). *The Brand You 50: Fifty Ways to Transform Yourself from an Employee into a Brand that Shouts Distinction*. Knopf Publishers, New York.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Workforce*. Harvard Business School, Boston, Mass
- Priem, R.L. og J.E. Butler. (2001). *Is the resource based view a useful perspective for strategic management research*. The Academy of Management Review, Vol. 26, pp. 22-40.
- Rindova, P. Violina, og C.J. Fombrun. (1999). *Constructing competitive advantage: The role of firm-constituent interactions*. Strategic Management Journal, 20, pp. 691-710.
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold – samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 2. utgave. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørk, Bergen.
- Schmit, N.W. og R.J. Klimoski. (1991). *Research methods in human resources management*. Cincinnati: South-Western Publishing.

- Schriesheim, C.A., K.J. Powers, T.A. Scandura, C.C. Gardiner og M.J. Lankau. (1993). *Improving construct measurement in management research: Comments and a quantitative approach for assessing the theoretical content adequacy of paper-and-pencil survey-type instruments*. Journal of Management, Vol. 19, pp. 385-417.
- Schwab, D.P. (1980). *Construct validity in organization behavior*. Research in organizational behavior, Vol. 2, Greenwich, CT:JAI Press.
- Siviløkonomene (2009) i Aftenposten Nr. 157, Uke 16, 2010. *Privatansatte klatrer raskest*.
- Spencer, D.G. (1986). *Employee voice and employee retention*. Academy of Management Journal, Vol. 29, No. 3, pp. 488-502.
- Sullivan, J. (2004). *Crafting a lofty employment brand: a costly proposition*. ER Daily, 25. November.
- Sullivan, S. (1999). *The changing nature of careers: a review and research agenda*. Journal of Management, Vol. 25, pp. 457-475.
- Supphellen, M. (2000). *Understanding core brand equity: Guidelines for in-depth elicitation of brand associations*. International Journal of Market Research, Vol. 42, pp. 319-338.
- Turban, D.B. og D.W. Greening. (1997). *Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees*. Academy of Management Journal, Vol. 40, pp. 658-673.
- Universum. (2005). *Drømmer og ønsker fra studenter på vei ut i arbeid*. Universum Communications AS, Stockholm, Sverige.
- Universum. (2009). *Topp 100 – Fremtidsbedriftene. Norges mest populære arbeidsgivere 2009, årets rangeringsliste fra 1 til 100*. Universum Communications AB, Stockholm.
- Vanleeuwen, D.M. og K.H. Mandabach. (2002). *A Note on the Reliability of Ranked Items*. Sociological Methods Research, Vol. 31, No. 1, pp. 87-105.
- Åteg, M., A. Hedlund, B. Pontén. (2004). *Attraktivt arbete – från anställdas uttalanden till skapandet av en modell*. Arbetslivsinstitutet, Stockholm, Sverige.

URL-adresser:

Drammensrådet: http://www.drammensregionen.no/index.php/corporate_user/regionraadet
(Lastet ned 15.9.09)

HR Norge (2005b). *Halvparten av kollegaene forsvinner i løpet av 5 år:*
http://www.hrnorge.no/Nyheter/Nyheter_2005/Halvparten+av+kollegaene+forsvinner+i+l%C3%B8pet+av+5+%C3%A5r.d25-S3dv3F6pwtNk52.ips (Lastet ned 27.1.2010).

Kristiansen, J.E. og T. Sandnes, for Statistisk Sentralbyrå (SSB). (2006). *Mot maktens tinder?:* http://www.ssb.no/ola_kari/makt/ (Lastet ned: 7.4.2010).

Proffice. (2006). I Dagens Næringsliv 20.11.2006. *Feilansettelser koster 2,4 milliarder:*
<http://www.dn.no/karriere/article932853.ece>. (Lastet ned: 11.2.2010).

Statistisk Sentralbyrå (SSB). (2009). *Befolkningsframskrivninger. Nasjonale og regionale tall, 2009-2060: Høy befolkningsvekst framover:* <http://www.ssb.no/folkfram/>
(Lastet ned: 11.2.2010).

Stølen, N.M. og P.O. Aamodt, for Statistisk Sentralbyrå (SSB). (2004). *Flere høyt utdannede kvinner:* http://www.ssb.no/magasinet/slik_lever_vi/art-2004-02-11-01.html (Lastet ned: 7.4.2010).

Sullivan, J. (2004). *Eight elements of a successful employment brand.* ER Daily, 23. February, tilgjengelig på: <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/> (Nedlastet 11.2.2010).

www.questback.no

www.spss.com

Oslo, 9. mars 2010

Kjære respondent!

Takk for at du bruker omlag **8 minutter** av din tid til å delta på denne spørreundersøkelsen.

Undersøkelsen er sendt ut til Drammen Næringslivsforening sine 850 medlemsbedrifter, et utvalg av bedriftens ansatte og omkring 100 bachelor- og masterstudenter innen fagområdene økonomi og ingeniør. Hensikten med spørreundersøkelsen er å kartlegge hvilke faktorer som er viktige for utviklingen av en attraktiv arbeidsgiver. Er det slik at arbeidsgivere, eksisterende arbeidstakere og potensielle arbeidstakere (studenter) har ulik oppfatning omkring faktorenes viktighet?

Undersøkelsen skal være enkel å besvare dersom du følger veiledningene underveis. Tenk nøye gjennom de ulike faktorenes viktighet for deg. Dette er avgjørende for undersøkelsens gyldighet. Det kan garanteres for din anonymitet gjennom hele undersøkelsen.

Ved spørsmål, kontakt gjerne Kristine Fossen Gabrielsen på arbeidsgiverattraktivitet@gmail.com, eller på tlf. 416 15 126.

Alle bedrifter som deltar i undersøkelsen kan få tilgang til undersøkelsens resultater i slutten av mai 2010. (*Informasjon gitt til arbeidsgivere og eksisterende arbeidstakere*)

Takk for at du vil være med å svare!

Vennlig hilsen

Kristine Fossen Gabrielsen i samarbeid med Drammen Næringslivsforening



Spørsmål 1: *(Stilt til arbeidsgivere og eksisterende arbeidstakere)*

Hvilken av gruppene representerer du i denne undersøkelsen?

Arbeidsgiver/lederstilling: ____

Ansatt/arbeidstaker: ____

Selvstendig næringsdrivende: ____

Spørsmål 1: *(Stilt til potensielle arbeidstakere)*

Hvilken av disse gruppene representerer du i denne undersøkelsen?

Ingeniørstudier: ____

Økonomistudier: ____

Spørsmål 2: *(Stilt til arbeidsgivere og eksisterende arbeidstakere)*

Hvilken av disse bransjene representerer din organisasjon? (Ett kryss)

Spørsmål 2: *(Stilt til potensielle arbeidstakere)*

Innenfor hvilke av disse utvalgte bransjene kunne du tenkt deg jobb? Kryss av for de bransjene du ser på som attraktive og aktuelle for ditt jobbvalg: (Sett gjerne flere kryss)

Hotell- og restaurant: ____

Bygg- og anleggsvirksomhet: ____

Reisebyrå: ____

Regnskap/revisjon: ____

Markedsføring, reklame, media: ____

Finansiell tjenesteyting: ____

Offentlig: ____

Varehandel-, detalj-, engros: ____

Annen tjenesteyting: ____

Utdanning: ____

Arbeidsformidling: ____

Helse: ____

Industri: ____

Advokat: ____

Agentur: ____

Arkitekter: ____

Bankvirksomhet: ____

Konsulentvirksomhet: ____

Bil og motor: ____

Eiendom: ____

Elektro: ____

IKT: ____

Transport og logistikk: ____

Grafisk prod. /forlagsvirksomhet: ____

Import: ____

Spørsmål 3: *(Stilt til alle)*

Kjønn:

Kvinne: ____

Mann: ____

Spørsmål 4: *(Stilt til alle)*

Alder:

Under 19 år: ____

45-49 år: ____

19-24 år: ____

50-54 år: ____

25-29 år: ____

55-59 år: ____

30-34 år: ____

60-64 år: ____

35-39 år: ____

65 år eller eldre: ____

40-44 år: ____

Spørsmål 5: *(Stilt til arbeidsgivere og eksisterende arbeidstakere)*

Hvor lenge har du vært tilknyttet din nåværende organisasjon?

Under 2 år: ____

16-20 år: ____

2-5 år: ____

21-30 år: ____

6-10 år: ____

31 år eller lenger: ____

11-15 år: ____

(Fortsetter på neste side)

Personlige faktorer: (Stilt til alle)

Les først faktorene fra a) til h) og gjør deg opp en mening:

Avgjør så ved bruk av hele skalaen hvor viktig faktorene er for din vurdering av en attraktiv arbeidsgiver. Skalaen går fra 1 til 7, hvor: 1=ikke viktig, 2=lite viktig, 3=nokså lite viktig, 4=nøytral, 5=nokså viktig, 6=viktig og 7=svært viktig.

Hvor viktig er følgende faktorer for din vurdering av en attraktiv arbeidsgiver?

	Faktorer til vurdering:	Ikke viktig			Nøytral			Svært Viktig
a)	<i>Godt arbeidsmiljø</i>	1	2	3	4	5	6	7
b)	<i>Er innovativ og fremtidsrettet</i>	1	2	3	4	5	6	7
c)	<i>Verdsetter arbeidstakers kreativitet og kunnskap</i>	1	2	3	4	5	6	7
d)	<i>Kvaliteten på arbeidsgiverens produkter og tjenester</i>	1	2	3	4	5	6	7
e)	<i>Arbeidsgiverens rykte og renommé (omdømme)</i>	1	2	3	4	5	6	7
f)	<i>Prestisje/status forbundet med arbeidsgiveren</i>	1	2	3	4	5	6	7
g)	<i>Arbeidsgiveren representerer et sterkt merkenavn</i>	1	2	3	4	5	6	7
h)	<i>Interessante arbeidsoppgaver</i>	1	2	3	4	5	6	7

Sosiale faktorer: (Stilt til alle)

Les først faktorene fra a) til h) og gjør deg opp en mening:

Avgjør så ved bruk av hele skalaen hvor viktig faktorene er for din vurdering av en attraktiv arbeidsgiver. Skalaen går fra 1 til 7, hvor: 1=ikke viktig, 2=lite viktig, 3=nokså lite viktig, 4=nøytral, 5=nokså viktig, 6=viktig og 7=svært viktig.

Hvor viktig er følgende faktorer for din vurdering av en attraktiv arbeidsgiver?

		Ikke Viktig			Nøytral			Svært Viktig
a)	<i>Tar ansvar for samfunn og miljø</i>	1	2	3	4	5	6	7
b)	<i>Godt forhold mellom leder og medarbeider</i>	1	2	3	4	5	6	7
c)	<i>Arbeidsgiver og arbeidstaker har felles verdigrunnlag</i>	1	2	3	4	5	6	7
d)	<i>Balansert forhold mellom jobb og privatliv</i>	1	2	3	4	5	6	7
e)	<i>Godt forhold mellom kollegaer</i>	1	2	3	4	5	6	7
f)	<i>Arbeidsgiveren er enkel å identifisere seg med</i>	1	2	3	4	5	6	7
g)	<i>Teamfølelse og samarbeid</i>	1	2	3	4	5	6	7
h)	<i>Et godt sosialt arbeidsmiljø</i>	1	2	3	4	5	6	7

Økonomiske faktorer: (Stilt til alle)

Les først faktorene fra a) til h) og gjør deg opp en mening:

Avgjør så ved bruk av hele skalaen hvor viktig faktorene er for din vurdering av en attraktiv arbeidsgiver. Skalaen går fra 1 til 7, hvor: 1=ikke viktig, 2=lite viktig, 3=nokså lite viktig, 4=nøytral, 5=nokså viktig, 6=viktig og 7=svært viktig.

Hvor viktig er følgende faktorer for din vurdering av en attraktiv arbeidsgiver?

		Ikke viktig			Nøytral			Svært Viktig
a)	<i>Mulighet for intern forfremmelse</i>	1	2	3	4	5	6	7
b)	<i>Årslønn over bransjesnitt</i>	1	2	3	4	5	6	7
c)	<i>Betalt overtid</i>	1	2	3	4	5	6	7
d)	<i>Kompensasjon for overtid gjennom ekstra feriefri</i>	1	2	3	4	5	6	7
e)	<i>Jobbtrygghet</i>	1	2	3	4	5	6	7
f)	<i>Ytelsesrelatert bonus</i>	1	2	3	4	5	6	7
g)	<i>Bonus ved lavt sykefravær</i>	1	2	3	4	5	6	7
h)	<i>God pensjonsordning</i>	1	2	3	4	5	6	7

Faktorer for faglig og personlig utvikling: (Stilt til alle)

Les først faktorene fra a) til h) og gjør deg opp en mening:

Avgjør så ved bruk av hele skalaen hvor viktig faktorene er for din vurdering av en attraktiv arbeidsgiver. Skalaen går fra 1 til 7, hvor: 1=ikke viktig, 2=lite viktig, 3=nokså lite viktig, 4=nøytral, 5=nokså viktig, 6=viktig og 7=svært viktig.

Hvor viktig er følgende faktorer for din vurdering av en attraktiv arbeidsgiver?

		Ikke viktig			Nøytral			Svært Viktig
a)	<i>Anerkjennelse og tillit</i>	1	2	3	4	5	6	7
b)	<i>Springbrett for fremtidig karriere</i>	1	2	3	4	5	6	7
c)	<i>Personlig utvikling</i>	1	2	3	4	5	6	7
d)	<i>Lederansvar</i>	1	2	3	4	5	6	7
e)	<i>Stadig mer utfordrende arbeidsoppgaver</i>	1	2	3	4	5	6	7
f)	<i>Se resultater av eget arbeid</i>	1	2	3	4	5	6	7
g)	<i>Arbeid i utlandet</i>	1	2	3	4	5	6	7
h)	<i>Faglig utvikling</i>	1	2	3	4	5	6	7

Faktorer for endelig søknadsbeslutning: (Stilt til alle)

Les først faktorene fra a) til h) og gjør deg opp en mening:

Avgjør så ved bruk av hele skalaen hvor viktig faktorene er for din vurdering av en attraktiv arbeidsgiver. Skalaen går fra 1 til 7, hvor: 1=ikke viktig, 2=lite viktig, 3=nokså lite viktig, 4=nøytral, 5=nokså viktig, 6=viktig og 7=svært viktig.

Hvor viktig er følgende faktorer for din vurdering av en attraktiv arbeidsgiver?

		Ikke viktig			Nøytral			Svært viktig
a)	<i>Samsvar mellom jobbkrav og arbeidstakers kompetanse</i>	1	2	3	4	5	6	7
b)	<i>Spennende produkter og tjenester</i>	1	2	3	4	5	6	7
c)	<i>Sterk markedsposisjon</i>	1	2	3	4	5	6	7
d)	<i>Opptrer etter god etisk standard</i>	1	2	3	4	5	6	7
e)	<i>Føler tilknytning og tilhørighet til arbeidsgiveren</i>	1	2	3	4	5	6	7
f)	<i>Fleksibel arbeidstid</i>	1	2	3	4	5	6	7
g)	<i>Kundeorientert</i>	1	2	3	4	5	6	7
h)	<i>Sentral beliggenhet i forhold til bosted</i>	1	2	3	4	5	6	7

	Arb. giver		Ekst. arb.taker.		Pot. arb.taker		Selvst. næringsd		Tot	
	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.	%	Ant.
Kjønn:										
Mann	69,8 %	67	43,2 %	35	40,1 %	57	60,0 %	3	50,0 %	162
Kvinne	30,2 %	29	56,8 %	46	59,9 %	85	40,0 %	2	50,0 %	162
Alder:										
Under 19	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0
19-24 år	1,0 %	1	34,6 %	28	64,1 %	91	0,0 %	0	37,0 %	120
25-29 år	1,0 %	1	9,9 %	8	29,6 %	42	0,0 %	0	15,7 %	51
30-34 år	5,2 %	5	11,1 %	9	0,7 %	1	0,0 %	0	4,6 %	15
35-39 år	15,6 %	15	12,3 %	10	2,1 %	3	0,0 %	0	8,6 %	28
40-44 år	20,8 %	20	13,6 %	11	2,1 %	3	20,0 %	1	10,8 %	35
45-49 år	16,7 %	16	6,2 %	5	1,4 %	2	20,0 %	1	7,4 %	24
50-54 år	17,7 %	17	6,2 %	5	0,0 %	0	0,0 %	0	6,8 %	22
55-59 år	12,5 %	12	4,9 %	4	0,0 %	0	20,0 %	1	5,2 %	17
60-64 år	7,3 %	7	1,2 %	1	0,0 %	0	40,0 %	2	3,1 %	10
65 år el. mer	2,1 %	2	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,6 %	2
Ansiennitet:										
Under 2 år	4,2 %	4	37,0 %	30	-	-	0,0 %	0	18,7 %	34
2-5 år	18,8 %	18	34,6 %	28	-	-	20,0 %	1	25,8 %	47
6-10 år	32,3 %	31	11,1 %	9	-	-	40,0 %	2	23,1 %	42
11-15 år	2,5 %	24	7,4 %	6	-	-	0,0 %	0	16,5 %	30
16-20 år	7,3 %	7	2,5 %	2	-	-	20,0 %	1	5,5 %	10
21-30 år	10,4 %	10	7,4 %	6	-	-	20,0 %	1	9,3 %	17
31 år el. mer	2,1 %	2	0,0 %	0	-	-	0,0 %	0	1,1 %	2
Bransje:										
Agentur	2,1 %	2	0,0 %	0	-	-	0,0 %	0	1,1 %	2
Annen tjenesteyt.	6,3 %	6	4,9 %	4	-	-	40,0 %	2	6,6 %	12
Arbeidsformidling	3,1 %	3	0,0 %	0	-	-	0,0 %	0	1,6 %	3
Arkitekt	1,0 %	1	0,0 %	0	-	-	0,0 %	0	0,5 %	1
Bankvirksomhet	4,2 %	4	8,6 %	7	-	-	0,0 %	0	6,0 %	11
Bil og motor	3,1 %	3	3,7 %	3	-	-	0,0 %	0	3,3 %	6
Bygg- og anleggsv.	5,2 %	5	2,5 %	2	-	-	20,0 %	1	4,4 %	8
Eiendom	5,2 %	5	3,7 %	3	-	-	0,0 %	0	4,4 %	8
Elektro	5,2 %	5	3,7 %	3	-	-	0,0 %	0	4,4 %	8
Finansielle tjenester	0,0 %	0	6,2 %	5	-	-	0,0 %	0	2,7 %	5
Grafisk prod./forlagsvirksomhet	2,1 %	2	1,2 %	1	-	-	0,0 %	0	1,6 %	3
Helse	7,3 %	7	1,2 %	1	-	-	0,0 %	0	4,4 %	8
Hotell- og restaur.	3,1 %	3	2,5 %	2	-	-	0,0 %	0	2,7 %	5
IKT	5,2 %	5	7,4 %	6	-	-	0,0 %	0	6,0 %	11
Import	1,0 %	1	0,0 %	0	-	-	0,0 %	0	0,5 %	1
Industri	8,3 %	8	3,7 %	3	-	-	0,0 %	0	6,0 %	11
Konsulentvirk.	7,3 %	7	4,9 %	4	-	-	20,0 %	1	6,6 %	12
M.føring/rekl./media	2,1 %	2	4,9 %	4	-	-	0,0 %	0	3,3 %	6
Offentlig	3,1 %	3	4,9 %	4	-	-	0,0 %	0	3,8 %	7
Regnskap/rev.	0,0 %	0	6,2 %	5	-	-	0,0 %	0	2,7 %	5
Reisebyrå	2,1 %	2	0,0 %	0	-	-	0,0 %	0	1,1 %	2
Transport og log.	6,1 %	6	7,4 %	6	-	-	0,0 %	0	6,6 %	12
Utdanning	3,1 %	3	6,2 %	5	-	-	0,0 %	0	4,4 %	8
Vareh./detalj/engr.	13,5 %	13	16,0 %	13	-	-	20,0 %	1	14,8 %	27

Tabell 1 Demografisk oversikt over respondenter

Personlige faktorer:	Arbeidsgiver							Eksisterende arbeidstaker							Potensiell arbeidstaker (student)						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Godt arbeidsmiljø	-	1,0	-	4,2	10,4	31,3	53,1	-	-	-	-	7,4	32,1	60,5	-	-	-	2,1	9,2	33,1	55,6
Er innovativ og fremtidsrettet	-	-	4,2	8,3	21,9	37,5	28,1	-	1,2	3,7	12,3	25,9	32,1	24,7	-	0,7	2,8	15,5	43,0	30,3	7,7
Verdsetter arbeidstakers kreativitet og kunnskap	-	1,0	-	4,2	15,6	41,7	37,5	-	-	-	8,6	18,5	37,0	35,8	-	-	0,7	11,3	25,4	44,4	18,3
Kvalitet på arbeidsgivers produkter og tjenester	-	2,1	1,0	4,2	17,7	39,6	35,4	-	-	-	7,4	24,7	40,7	27,2	-	-	2,1	12,7	35,9	35,9	13,4
Arbeidsgivers rykte og renommé (omdømme)	1,0	-	2,1	4,2	17,7	44,8	30,2	-	1,2	3,7	8,6	19,8	43,2	23,5	-	2,8	3,5	21,8	27,5	31,0	13,4
Prestisje/status forbundet med arbeidsgiveren	3,1	3,1	9,4	27,1	25,0	22,9	9,4	4,9	3,7	6,2	33,3	30,9	18,5	2,5	2,1	6,3	15,5	25,4	33,1	14,8	2,8
Arbeidsgiveren representerer et sterkt merkenavn	1,0	6,3	8,3	15,6	25,0	31,3	12,5	3,7	9,9	4,9	24,7	30,9	17,3	8,6	5,6	4,9	14,8	33,8	25,4	13,4	2,1
Interessante arbeidsoppgaver	-	1,0	-	1,0	4,2	40,6	53,1	-	-	-	1,2	6,2	32,1	60,5	-	-	-	2,1	9,2	26,8	62,0

N arbeidsgiver = 96, N eksisterende arbeidstaker = 81, N potensiell arbeidstaker (studenter) = 142

Skalaen går fra 1 til 7, hvor: 1=ikke viktig, 2=lite viktig, 3=nokså lite viktig, 4=nøytral, 5=nokså viktig, 6=viktig og 7=svært viktig

Tabell 2a Frekvenstabell for faktorene under dimensjonen personlige faktorer

Personlige faktorer:	Arbeidsgiver			Eksisterende arbeidstaker			Potensiell arbeidstaker		
	Snitt:	Standardavvik	Median	Snitt:	Standardavvik	Median	Snitt:	Standardavvik	Median
Godt arbeidsmiljø	6,30	0,94	7	6,53	0,63	7	6,42	0,74	7
Er innovativ og fremtidsrettet	5,77	1,08	6	5,58	1,16	6	5,23	0,94	5
Verdsetter arbeidstakers kreativitet og kunnskap	6,09	0,93	6	6,00	0,94	6	5,68	0,92	6
Kvalitet på arbeidsgivers produkter og tjenester	5,98	1,06	6	5,58	0,89	6	5,46	0,95	5
Arbeidsgivers rykte og renommé (omdømme)	5,93	1,04	6	5,70	1,10	6	5,20	1,19	5
Prestisje/status forbundet med arbeidsgiveren	4,74	1,40	5	4,47	1,31	5	4,37	1,28	5
Arbeidsgiveren representerer et sterkt merkenavn	5,01	1,43	5	4,56	1,50	5	4,17	1,34	4
Interessante arbeidsoppgaver	6,43	0,77	7	6,52	0,67	7	6,49	0,75	7
Snittscore dimensjon totalt:	5,78			5,62			5,38		

Tabell 2b Snitt, standardavvik og median for faktorene under dimensjonen personlige faktorer

Sosiale faktorer	Arbeidsgiver							Eksisterende arbeidstaker							Potensiell arbeidstaker (student)						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Tar ansvar for samfunn og miljø	2,1	4,2	6,3	19,8	27,1	32,3	8,3	-	6,2	2,5	25,9	32,1	22,2	11,1	0,7	2,8	4,9	19,7	37,3	22,5	12,0
Godt forhold mellom leder og medarbeider	-	1,0	-	3,1	9,4	47,9	38,5	-	-	-	1,2	14,8	33,3	50,6	-	-	0,7	2,8	16,2	43,7	36,6
Arbeidsgiver og arbeidstaker har felles verdigrunnlag	-	2,1	3,1	12,5	18,8	37,5	26,0	1,2	-	3,7	4,9	28,4	44,4	17,3	0,7	1,4	4,9	16,9	32,4	35,2	8,5
Balansert forhold mellom jobb og privatliv	1,0	2,1	2,1	11,5	32,3	29,2	21,9	-	1,2	1,2	4,9	19,8	37,0	35,8	-	3,5	5,6	7,0	19,7	29,6	34,5
Godt forhold mellom kollegaer	-	1,0	-	4,2	19,8	40,6	34,4	-	-	-	1,2	14,8	38,3	45,7	-	-	-	3,5	9,9	41,5	45,1
Arbeidsgiveren er enkel å identifisere seg med	1,0	-	5,2	15,6	28,1	33,3	16,7	-	3,7	2,5	23,5	24,7	37,0	8,6	-	2,8	3,5	28,9	32,4	22,5	9,9
Teamfølelse og samarbeid	-	1,0	-	8,3	14,6	44,8	31,3	-	-	1,2	6,2	22,2	38,3	32,1	-	0,7	4,2	5,6	26,1	38,7	24,6
Et godt sosialt arbeidsmiljø	-	2,1	-	7,3	19,8	43,8	27,1	-	-	-	7,4	12,3	34,6	45,7	-	-	-	4,2	13,4	37,3	45,1

N arbeidsgiver = 96, N eksisterende arbeidstaker = 81, N potensiell arbeidstaker (studenter) = 142

Skalaen går fra 1 til 7, hvor: 1=ikke viktig, 2=lite viktig, 3=nokså lite viktig, 4=nøytral, 5=nokså viktig, 6=viktig og 7=svært viktig

Tabell 3a Frekvenstabell for faktorene under dimensjonen sosiale faktorer

Sosiale faktorer:	Arbeidsgiver			Eksisterende arbeidstaker			Potensiell arbeidstaker		
	Snitt:	Standardavvik	Median	Snitt:	Standardavvik	Median	Snitt:	Standardavvik	Median
Tar ansvar for samfunn og miljø	4,96	1,35	5	4,95	1,26	5	5,06	1,21	5
Godt forhold mellom leder og medarbeider	6,19	0,86	6	6,33	0,77	7	6,13	0,83	6
Arbeidsgiver og arbeidstaker har felles verdigrunnlag	5,65	1,20	6	5,62	1,07	6	5,18	1,12	5
Balansert forhold mellom jobb og privatliv	5,47	1,22	6	5,98	1,03	6	5,70	1,34	6
Godt forhold mellom kollegaer	6,02	0,94	6	6,28	0,76	6	6,28	0,78	6
Arbeidsgiveren er enkel å identifisere seg med	5,36	1,18	6	5,15	1,17	5	4,98	1,14	5
Teamfølelse og samarbeid	5,96	0,98	6	5,94	0,95	6	5,72	1,07	6
Et godt sosialt arbeidsmiljø	5,84	1,03	6	6,19	0,92	6	6,23	0,84	6
Snittscore dimensjon totalt:	5,68			5,81			5,66		

Tabell 3b Snitt, standardavvik og median for faktorene under dimensjonen sosiale faktorer

Økonomiske faktorer:	Arbeidsgiver							Eksisterende arbeidstaker							Potensiell arbeidstaker (student)						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Mulighet for intern forfremmelse	2,1	2,1	2,1	15,6	35,4	31,3	11,5	1,2	1,2	1,2	8,6	25,9	37,0	24,7	-	1,4	0,7	9,9	18,3	43,7	26,1
Årslønn over bransjegjennomsnitt	2,1	2,1	3,1	25,0	33,3	27,1	7,3	-	2,5	6,2	19,8	24,7	34,6	12,3	2,8	2,8	6,3	26,8	33,8	22,5	4,9
Betalt overtid	9,4	9,4	9,4	36,5	18,8	12,5	4,2	4,9	2,5	3,7	14,8	21,0	24,7	28,4	2,1	2,1	2,8	9,2	25,4	32,4	26,1
Kompensasjon for overtid gjennom ekstra ferie/fri	3,1	4,2	6,3	28,1	27,1	24,0	7,3	1,2	-	2,5	8,6	34,6	28,4	24,7	0,7	2,1	2,1	21,1	28,9	29,6	15,5
Jobbtrygghet	-	1,0	2,1	11,5	17,7	38,5	29,2	-	-	-	7,4	16,0	35,8	40,7	-	2,1	3,5	3,5	21,1	36,6	33,1
Ytelsesrelatert bonus	7,3	10,4	2,1	17,7	28,1	25,0	9,4	6,2	1,2	8,6	25,9	34,6	17,3	6,2	3,5	8,5	9,2	28,2	23,9	21,1	5,6
Bonus ved lavt sykefravær	19,8	11,5	10,4	32,3	10,4	12,5	3,1	11,1	9,9	4,9	30,9	29,6	11,1	2,5	8,5	10,6	11,3	32,4	18,3	14,1	4,9
God pensjonsordning	1,0	2,1	4,2	15,6	26,0	36,5	14,6	-	1,2	-	17,3	21,0	32,1	28,4	-	1,4	5,6	13,4	27,5	32,4	19,7

N arbeidsgiver = 96, N eksisterende arbeidstaker = 81, N potensiell arbeidstaker (studenter) = 142

Skalaen går fra 1 til 7, hvor: 1=ikke viktig, 2=lite viktig, 3=nokså lite viktig, 4=nøytral, 5=nokså viktig, 6=viktig og 7=svært viktig

Tabell 4a Frekvenstabell for faktorene under dimensjonen økonomiske faktorer

Økonomiske faktorer:	Arbeidsgiver			Eksisterende arbeidstaker			Potensiell arbeidstaker		
	Snitt:	Standardavvik	Median	Snitt:	Standardavvik	Median	Snitt:	Standardavvik	Median
Mulighet for intern forfremmelse	5,20	1,22	5	5,67	1,17	6	5,80	1,04	6
Årslønn over bransjegjennomsnitt	4,96	1,21	5	5,20	1,21	5	4,73	1,26	5
Betalt overtid	4,00	1,54	4	5,32	1,61	6	5,55	1,34	6
Kompensasjon for overtid gjennom ekstra ferie/fri	4,73	1,37	5	5,59	1,14	6	5,26	1,20	5
Jobbtrygghet	5,78	1,11	6	6,10	0,92	6	5,86	1,15	6
Ytelsesrelatert bonus	4,61	1,69	5	4,58	1,40	5	4,46	1,46	5
Bonus ved lavt sykefravær	3,52	1,73	4	4,01	1,55	4	4,04	1,58	4
God pensjonsordning	5,31	1,24	6	5,68	1,13	6	5,43	1,19	6
Snittscore dimensjon totalt:	4,76			5,27			5,14		

Tabell 4b Snitt, standardavvik og median for faktorene under dimensjonen økonomiske faktorer

Faktorer for faglig og personlig utvikling:	Arbeidsgiver							Eksisterende arbeidstaker							Potensiell arbeidstaker (student)						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Anerkjennelse og tillit	-	-	-	1,0	17,7	43,8	37,5	-	-	-	8,6	17,3	38,3	35,8	-	0,7	0,7	8,5	26,8	40,8	22,5
Springbrett for fremtidig karriere	1,0	5,2	1,0	25,0	31,3	25,0	11,5	-	1,2	3,7	21,0	25,9	24,7	23,5	0,7	0,7	4,2	9,9	28,2	38,0	18,3
Personlig utvikling	-	-	-	3,1	20,8	41,7	34,4	-	-	-	4,9	23,5	29,6	42,0	0,7	-	0,7	4,9	19,7	38,0	35,9
Lederansvar	1,0	-	-	19,8	29,2	31,3	18,8	3,7	3,7	6,2	19,8	32,1	28,4	6,2	1,4	3,5	7,7	18,3	29,6	28,2	11,3
Stadig mer utfordrende arbeidsoppgaver	-	-	1,0	9,4	32,3	39,6	17,7	-	-	2,5	11,1	30,9	35,8	19,8	0,7	0,7	4,9	8,5	29,6	36,6	19,0
Se resultater av eget arbeid	-	1,0	-	2,1	15,6	40,6	40,6	-	-	-	7,4	23,5	32,1	37,0	-	-	2,1	1,4	20,4	49,3	26,8
Arbeid i utlandet	36,5	19,8	7,3	27,1	5,2	4,2	0,0	28,4	16,0	12,3	25,9	7,4	4,9	4,9	19,7	7,7	14,8	29,6	16,2	8,5	3,5
Faglig utvikling	-	1,0	1,0	3,1	25,0	50,0	19,8	-	-	-	8,6	22,2	38,3	30,9	-	1,4	-	4,9	26,8	47,2	19,7

N arbeidsgiver = 96, N eksisterende arbeidstaker = 81, N potensiell arbeidstaker (studenter) = 142

Skalaen går fra 1 til 7, hvor: 1=ikke viktig, 2=lite viktig, 3=nokså lite viktig, 4=nøytral, 5=nokså viktig, 6=viktig og 7=svært viktig

Tabell 5a Frekvenstabell for faktorene under dimensjonen faktorer for faglig og personlig utvikling

Faktorer for faglig og personlig utvikling:	Arbeidsgiver			Eksisterende arbeidstaker			Potensiell arbeidstaker		
	Snitt:	Standardavvik	Median	Snitt:	Standardavvik	Median	Snitt:	Standardavvik	Median
Anerkjennelse og tillit	6,18	0,75	6	6,01	0,94	6	5,74	0,97	6
Springbrett for fremtidig karriere	5,01	1,28	5	5,40	1,22	5	5,51	1,14	6
Personlig utvikling	6,07	0,82	6	6,09	0,92	6	6,01	1,00	6
Lederansvar	5,45	1,11	6	4,83	1,37	5	5,01	1,33	5
Stadig mer utfordrende arbeidsoppgaver	5,64	0,91	6	5,59	1,00	6	5,51	1,15	6
Se resultater av eget arbeid	6,17	0,89	6	5,99	0,95	6	5,97	0,85	6
Arbeid i utlandet	2,57	1,53	2	3,02	1,76	3	3,54	1,69	4
Faglig utvikling	5,81	0,89	6	5,91	0,93	6	5,77	0,91	6
Snittscore dimensjon totalt:	5,36			5,36			5,38		

Tabell 5b Snitt, standardavvik og median for faktorene under dimensjonen faktorer for faglig og personlig utvikling

Faktorer for endelig søknadsbeslutning	Arbeidsgiver							Eksisterende arbeidstaker							Potensiell arbeidstaker (student)						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Samsvar mellom jobbkrav og arbeidstakers kompetanse	-	-	3,1	13,5	28,1	34,4	20,8	-	1,2	2,5	4,9	32,1	37,0	22,2	-	0,7	0,7	13,4	36,6	36,6	12,0
Spennende produkter og tjenester	-	3,1	2,1	8,3	36,5	35,4	14,6	-	1,2	4,9	18,5	37,0	25,9	12,3	-	1,4	8,5	19,7	35,2	28,2	7,0
Sterk markedsposisjon	-	6,3	5,2	22,9	32,3	22,9	10,4	2,5	7,4	8,6	25,9	33,3	17,3	4,9	2,8	8,5	12,7	35,2	26,8	12,0	2,1
Opptrer etter god etisk standard	-	1,0	2,1	9,4	21,9	36,5	29,2	1,2	-	3,7	11,1	21,0	37,0	25,9	-	0,7	2,1	21,1	28,9	27,5	19,7
Føler tilknytning og tilhørighet til arbeidsgiveren	-	1,0	2,1	8,3	28,1	39,6	20,8	-	1,2	4,9	12,3	25,9	39,5	16,0	-	0,7	0,7	13,4	45,1	34,5	5,6
Fleksibel arbeidstid	2,1	1,0	1,0	16,7	28,1	33,3	17,7	1,2	1,2	2,5	17,3	21,0	29,6	27,2	0,7	2,8	8,5	17,6	31,0	27,5	12,0
Kundeorientert	1,0	2,1	3,1	4,2	16,7	47,9	25,0	-	3,7	3,7	19,8	14,8	35,8	22,2	1,4	2,8	7,0	25,4	28,9	26,8	7,7
Sentral beliggenhet i forhold til bosted	-	2,1	6,3	17,7	31,3	31,3	11,5	1,2	2,5	2,5	14,8	29,6	30,9	18,5	0,7	2,8	6,3	12,7	23,9	33,8	19,7

N arbeidsgiver = 96, N eksisterende arbeidstaker = 81, N potensiell arbeidstaker (studenter) = 142

Skalaen går fra 1 til 7, hvor: 1=ikke viktig, 2=lite viktig, 3=nokså lite viktig, 4=nøytral, 5=nokså viktig, 6=viktig og 7=svært viktig

Tabell 6a Frekvenstabell for faktorene under dimensjonen faktorer for endelig søknadsbeslutning

Faktorer for endelig søknadsbeslutning	Arbeidsgiver			Eksisterende arbeidstaker			Potensiell arbeidstaker		
	Snitt:	Standardavvik	Median	Snitt:	Standardavvik	Median	Snitt:	Standardavvik	Median
Samsvar mellom jobbkrav og arbeidstakers kompetanse	5,56	1,06	6	5,68	1,03	6	5,44	0,94	5
Spennende produkter og tjenester	5,43	1,10	6	5,19	1,10	5	5,01	1,11	5
Sterk markedsposisjon	4,92	1,28	5	4,52	1,34	5	4,19	1,27	4
Opptrer etter god etisk standard	5,78	1,09	6	5,65	1,20	6	5,39	1,13	5
Føler tilknytning og tilhørighet til arbeidsgiveren	5,66	1,03	6	5,46	1,12	6	5,29	0,84	5
Fleksibel arbeidstid	5,39	1,24	6	5,53	1,30	6	5,06	1,28	5
Kundeorientert	5,77	1,19	6	5,42	1,32	6	4,89	1,26	5
Sentral beliggenhet i forhold til bosted	5,18	1,16	5	5,36	1,26	5	5,37	1,32	6
Snittscore dimensjon totalt:	5,46			5,35			5,08		

Tabell 6b Snitt, standardavvik og median for faktorene under dimensjonen faktorer for endelig søknadsbeslutning

Opprinnelig faktornavn:	Faktor				
	1	2	3	4	5
Godt forhold mellom kollegaer	0,794				
Et godt sosialt arbeidsmiljø	0,775				
Godt arbeidsmiljø	0,726				
Godt forhold mellom leder og medarbeider	0,692				
Teamfølelse og samarbeid	0,633				
Arbeidsgiveren er enkel å identifisere seg med	0,542			-0,458	
Arbeidsgiveren og arbeidstakeren har felles verdigrunnlag	0,530				
Balansert forhold mellom jobb og privatliv	0,403				
Tar ansvar for samfunn og miljø					
Stadig mer utfordrende arbeidsoppgaver		0,825			
Personlig utvikling		0,795			
Faglig utvikling		0,733			
Se resultater av eget arbeid		0,655			
Springbrett for fremtidig karriere		0,550			
Lederansvar		0,529			
Samsvar mellom jobbkrav og arbeidstakers kompetanse		0,508			
Interessante arbeidsoppgaver		0,444			
Anerkjennelse og tillit		0,438			
Verdsetter arbeidstakerens kreativitet og kunnskap					
Betalt overtid			0,756		
Bonus ved lavt sykefravær			0,702		
Kompensasjon for overtid gjennom ekstra ferie/fri			0,660		
God pensjonsordning			0,493		
Årslønn over bransjesnitt			0,458		
Ytelsesrelatert bonus			0,449		
Jobbtrygghet			0,435		
Mulighet for intern forfremmelse			0,415		
Fleksibel arbeidstid					
Arbeidsgiveren representerer et sterkt merkenavn				-0,818	
Prestisje/status forbundet med arbeidsgiveren				-0,728	
Sterk markedsposisjon				-0,703	
Arbeidsgiverens rykte og renommé (omdømme)				-0,690	
Kundeorientert				-0,553	
Kvaliteten på arbeidsgiverens produkter og tjenester				-0,546	
Spennende produkter og tjenester				-0,438	
Er innovativ og fremtidsrettet				-0,433	
Arbeid i utlandet					-0,588
Opptrer etter god etisk standard					0,475
Sentral beliggenhet i forhold til bosted					0,431
Føler tilknytning og tilhørighet til arbeidsgiveren					
Intern konsistens for faktoren (Cronbachs Alfa)	0,834	0,824	0,769	0,848	-

Tabell 7 Faktoranalyse etter direct oblimin rotasjon (hele utvalget)

Faktorgruppe 1 - Sosiale faktorer	Arbeidsgiver			Eksisterende arbeidstaker			Potensiell arbeidstaker		
	Snitt	Std-avvik	Median	Snitt	Std-avvik	Median	Snitt	Std-avvik	Median
Godt forhold mellom kollegaer	6,02	0,94	6	6,28	0,76	6	6,28	0,78	6
Et godt sosialt arbeidsmiljø	5,84	1,03	6	6,19	0,92	6	6,23	0,84	6
Godt arbeidsmiljø	6,30	0,94	7	6,53	0,63	7	6,42	0,74	7
Godt forhold mellom leder og medarbeider	6,19	0,86	6	6,33	0,77	7	6,13	0,83	6
Teamfølelse og samarbeid	5,96	0,98	6	5,94	0,95	6	5,72	1,07	6
Arbeidsgiveren er enkel å identifisere seg med	5,36	1,18	6	5,15	1,17	5	4,98	1,14	5
Arbeidsgiver og arbeidstaker har felles verdigrunnlag	5,65	1,20	6	5,62	1,07	6	5,18	1,12	5
Balansert forhold mellom jobb og privatliv	5,47	1,22	6	5,98	1,03	6	5,70	1,34	6
Snittscore dimensjon totalt:	5,85			6,00			5,83		

Tabell 8a Snitt, standardavvik og median for faktorgruppe 1 – Sosiale faktorer

Faktorgruppe 2 - Faglig og personlig utvikling	Arbeidsgiver			Eksisterende arbeidstaker			Potensiell arbeidstaker		
	Snitt	Std-avvik	Median	Snitt	Std-avvik	Median	Snitt	Std-avvik	Median
Stadig mer utfordrende arbeidsoppgaver	5,64	0,91	6	5,59	1	6	5,51	1,15	6
Personlig utvikling	6,07	0,82	6	6,09	0,92	6	6,01	1	6
Faglig utvikling	5,81	0,89	6	5,91	0,93	6	5,77	0,91	6
Se resultater av eget arbeid	6,17	0,89	6	5,99	0,95	6	5,97	0,85	6
Springbrett for fremtidig karriere	5,01	1,28	5	5,4	1,22	5	5,51	1,14	6
Lederansvar	5,45	1,11	6	4,83	1,37	5	5,01	1,33	5
Samsvar mellom jobbkrev og arbeidstakers kompetanse	5,56	1,06	6	5,68	1,03	6	5,44	0,94	5
Interessante arbeidsoppgaver	6,43	0,77	7	6,52	0,67	7	6,49	0,75	7
Anerkjennelse og tillit	6,18	0,75	6	6,01	0,94	6	5,74	0,97	6
Snittscore dimensjon totalt:	5,81			5,78			5,71		

Tabell 8b Snitt, standardavvik og median for faktorgruppe 2 – Faglig og personlig utvikling

(Vedlegget fortsetter på neste side)

Faktorgruppe 3 - Økonomiske faktorer	Arbeidsgiver			Eksisterende arbeidstaker			Potensiell arbeidstaker		
	Snitt	Std-avvik	Median	Snitt	Std-avvik	Median	Snitt	Std-avvik	Median
Betalt overtid	4,00	1,54	4	5,32	1,61	6	5,55	1,34	6
Bonus ved lavt sykefravær	3,52	1,73	4	4,01	1,55	4	4,04	1,58	4
Kompensasjon for overtid gjennom ekstra ferie/fri	4,73	1,37	5	5,59	1,14	6	5,26	1,20	5
God pensjonsordning	5,31	1,24	6	5,68	1,13	6	5,43	1,19	6
Årslønn over bransjegjennomsnitt	4,96	1,21	5	5,20	1,21	5	4,73	1,26	5
Ytelsesrelatert bonus	4,61	1,69	5	4,58	1,40	5	4,46	1,46	5
Jobbtrygghet	5,78	1,11	6	6,10	0,92	6	5,86	1,15	6
Mulighet for intern forfremmelse	5,20	1,22	5	5,67	1,17	6	5,80	1,04	6
Snittscore dimensjon totalt:	4,76			5,27			5,14		

Tabell 8c Snitt, standardavvik og median for faktorgruppe 3 – Økonomiske faktorer

Faktorgruppe 4 - Arbeidsgiveren som merkenavn	Arbeidsgiver			Eksisterende arbeidstaker			Potensiell arbeidstaker		
	Snitt	Std-avvik	Median	Snitt	Std-avvik	Median	Snitt	Std-avvik	Median
Arbeidsgiveren representerer et sterkt merkenavn	5,01	1,43	5	4,56	1,5	5	4,17	1,34	4
Prestisje/status forbundet med arbeidsgiveren	4,74	1,4	5	4,47	1,31	5	4,37	1,28	5
Sterk markedsposisjon	4,92	1,28	5	4,52	1,34	5	4,19	1,27	4
Arbeidsgivers rykte og renommé (omdømme)	5,93	1,04	6	5,7	1,1	6	5,2	1,19	5
Kundeorientert	5,77	1,19	6	5,42	1,32	6	4,89	1,26	5
Kvalitet på arbeidsgivers produkter og tjenester	5,98	1,06	6	5,58	0,89	6	5,46	0,95	5
Er innovativ og fremtidsrettet	5,77	1,08	6	5,58	1,16	6	5,23	0,94	5
Spennende produkter og tjenester	5,43	1,10	6	5,19	1,10	5	5,01	1,11	5
Snittscore dimensjon totalt:	5,44			5,12			4,82		

Tabell 8d Snitt, standardavvik og median for faktorgruppe 4 – Arbeidsgiveren som merkenavn

Variabler uten grad av faktortilhørighet	Arbeidsgiver			Eksisterende arbeidstaker			Potensiell arbeidstaker		
	Snitt	Std-avvik	Median	Snitt	Std-avvik	Median	Snitt	Std-avvik	Median
Arbeid i utlandet	2,57	1,53	2	3,02	1,76	3	3,54	1,69	4
Opptre etter god etisk standard	5,78	1,09	6	5,65	1,20	6	5,39	1,13	5
Sentral beliggenhet i forhold til bosted	5,18	1,16	5	5,36	1,26	5	5,37	1,32	6
Tar ansvar for samfunn og miljø	4,96	1,35	5	4,95	1,26	5	5,06	1,21	5
Verdsetter arbeidstakers kreativitet og kunnskap	6,09	0,93	6	6	0,94	6	5,68	0,92	6
Fleksibel arbeidstid	5,39	1,24	6	5,53	1,30	6	5,06	1,28	5
Føler tilknytning og tilhørighet til arbeidsgiveren	5,66	1,03	6	5,46	1,12	6	5,29	0,84	5

Tabell 8e Snitt, standardavvik og median for variabler uten grad av faktortilhørighet

Faktorgruppe 1 - Sosiale faktorer	Arbeidsgiver			Eksisterende arbeidstaker			Teststatistikk	
	Gj.snitt	SD	SE snitt	Gj.snitt	SD	SE snitt	P-verdi	SE diff.
Godt forhold mellom kollegaer	6,02	0,940	0,096	6,28	0,762	0,085	0,045*	0,130
Et godt sosialt arbeidsmiljø	5,84	1,040	0,106	6,19	0,923	0,103	0,023*	0,149
Godt arbeidsmiljø	6,30	0,942	0,096	6,53	0,634	0,070	0,057	0,119
Godt forhold mellom leder og medarbeider	6,19	0,862	0,088	6,33	0,775	0,086	0,242	0,124
Teamfølelse og samarbeid	5,96	0,983	0,100	5,94	0,953	0,106	0,891	0,146
Arbeidsgiveren er enkel å identifisere seg med	5,36	1,189	0,121	5,15	1,174	0,130	0,226	0,178
Arbeidsgiver og arbeidstaker har felles verdigrunnlag	5,65	1,205	0,123	5,62	1,079	0,120	0,869	0,173
Balansert forhold mellom jobb og privatliv	5,47	1,231	0,126	5,98	1,037	0,115	0,003**	0,170

SD - standardavvik, SE snitt - standard error til gjennomsnittet, SE diff – standard error til differansen

N arbeidsgiver = 96, N eksisterende arbeidstaker = 81

* signifikant på 5-prosents nivå

**signifikant på 1-prosents nivå

Tabell 9a T-tester for faktorgruppe 1 - Sosiale faktorer (arbeidsgiver mot eksisterende arbeidstaker)

Faktorgruppe 1 - Sosiale faktorer	Arbeidsgiver			Potensiell arbeidstaker			Teststatistikk	
	Gj.snitt	SD	SE snitt	Gj.snitt	SD	SE snitt	P-verdi	SE diff.
Godt forhold mellom kollegaer	6,02	0,940	0,096	6,28	0,784	0,066	0,021*	0,112
Et godt sosialt arbeidsmiljø	5,84	1,040	1,060	6,23	0,839	0,070	0,002**	0,122
Godt arbeidsmiljø	6,30	0,942	0,096	6,42	0,747	0,063	0,274	0,110
Godt forhold mellom leder og medarbeider	6,19	0,862	0,088	6,13	0,832	0,070	0,587	0,112
Teamfølelse og samarbeid	5,96	0,983	0,100	5,72	1,074	0,090	0,082	0,137
Arbeidsgiveren er enkel å identifisere seg med	5,36	1,189	0,121	4,98	1,145	0,096	0,013*	0,154
Arbeidsgiver og arbeidstaker har felles verdigrunnlag	5,65	1,205	0,123	5,18	1,127	0,095	0,003**	0,153
Balansert forhold mellom jobb og privatliv	5,47	1,231	0,126	5,70	1,347	0,113	0,185	0,172

SD - standardavvik, SE snitt - standard error til gjennomsnittet, SE diff – standard error til differansen

N arbeidsgiver = 96, N potensiell arbeidstaker = 142

* signifikant på 5-prosents nivå

**signifikant på 1-prosents nivå

Tabell 9b T-tester for faktorgruppe 1 - Sosiale faktorer (arbeidsgiver mot potensiell arbeidstaker)

Faktorgruppe 2 - Faglig og personlig utvikling	Arbeidsgiver			Eksisterende arbeidstaker			Teststatistikk	
	Gj.snitt	SD	SE snitt	Gj.snitt	SD	SE snitt	P-verdi	SE diff.
Stadig mer utfordrende arbeidsoppgaver	5,64	0,919	0,094	5,59	1,010	0,112	0,768	0,145
Personlig utvikling	6,07	0,820	0,084	6,09	0,925	0,103	0,918	0,131
Faglig utvikling	5,81	0,898	0,092	5,91	0,938	0,104	0,466	0,138
Se resultater av eget arbeid	6,17	0,890	0,091	5,99	0,955	0,106	0,199	0,139
Springbrett for fremtidig karriere	5,01	1,286	0,131	5,40	1,232	0,137	0,045*	0,190
Lederansvar	5,45	1,113	0,114	4,83	1,377	0,153	0,001**	0,187
Samsvar mellom jobbkrav og arbeidstakers kompetanse	5,56	1,064	0,109	5,68	1,035	0,155	0,463	0,159
Interessante arbeidsoppgaver	6,43	0,778	0,079	6,52	0,673	0,075	0,409	0,110
Anerkjennelse og tillit	6,18	0,754	0,077	6,01	0,942	0,105	0,198	0,127

SD - standardavvik, SE snitt - standard error til gjennomsnittet, SE diff – standard error til differansen

N arbeidsgiver = 96, N eksisterende arbeidstaker = 81

* signifikant på 5-prosents nivå

**signifikant på 1-prosents nivå

Tabell 10a T-tester for faktorgruppe 2 - Faglig og personlig utvikling (arbeidsgiver mot eksisterende arbeidstaker)

Faktorgruppe 2 - Faglig og personlig utvikling	Arbeidsgiver			Potensiell arbeidstaker			Teststatistikk	
	Gj.snitt	SD	SE snitt	Gj.snitt	SD	SE snitt	P-verdi	SE diff.
Stadig mer utfordrende arbeidsoppgaver	5,64	0,919	0,094	5,51	1,153	0,097	0,389	0,141
Personlig utvikling	6,07	0,824	0,084	6,01	1,000	0,084	0,594	0,123
Faglig utvikling	5,81	0,898	0,092	5,77	0,918	0,077	0,753	0,120
Se resultater av eget arbeid	6,17	0,890	0,091	5,97	0,850	0,071	0,090	0,115
Springbrett for fremtidig karriere	5,01	1,286	0,131	5,51	1,141	0,096	0,002**	0,159
Lederansvar	5,45	1,113	0,114	5,01	1,334	0,112	0,008**	0,165
Samsvar mellom jobbkrav og arbeidstakers kompetanse	5,56	1,064	0,109	5,44	0,941	0,079	0,338	0,131
Interessante arbeidsoppgaver	6,43	0,778	0,079	6,49	0,751	0,063	0,559	0,101
Anerkjennelse og tillit	6,18	0,754	0,077	5,74	0,973	0,082	0,000**	0,112

SD - standardavvik, SE snitt - standard error til gjennomsnittet, SE diff – standard error til differansen

N arbeidsgiver = 96, N potensiell arbeidstaker = 142

* signifikant på 5-prosents nivå

**signifikant på 1-prosents nivå

Tabell 10b T-tester for faktorgruppe 2 - Faglig og personlig utvikling (arbeidsgiver mot potensiell arbeidstaker)

Faktorgruppe 3 - Økonomiske faktorer	Arbeidsgiver			Eksisterende arbeidstaker			Teststatistikk	
	Gj.snitt	SD	SE snitt	Gj.snitt	SD	SE snitt	P-verdi	SE diff.
Betalt overtid	4,00	1,549	0,158	5,32	1,619	0,180	0,000**	0,239
Bonus ved lavt sykefravær	3,52	1,741	0,178	4,01	1,561	0,173	0,051*	0,251
Kompensasjon for overtid gjennom ekstra ferie/fri	4,73	1,373	0,140	5,59	1,149	0,128	0,000**	0,192
God pensjonsordning	5,31	1,242	0,127	5,68	1,138	0,126	0,044*	0,180
Årslønn over bransjegjennomsnitt	4,96	1,213	0,124	5,20	1,219	0,135	0,194	0,183
Ytelsesrelatert bonus	4,61	1,694	0,173	4,58	1,404	0,156	0,885	0,237
Jobbtrygghet	5,78	1,116	0,114	6,10	0,930	0,103	0,044*	0,156
Mulighet for intern forfremmelse	5,20	1,228	0,125	5,67	1,173	0,130	0,011**	0,181

SD - standardavvik, SE snitt - standard error til gjennomsnittet, SE diff – standard error til differansen

N arbeidsgiver = 96, N eksisterende arbeidstaker = 81

* signifikant på 5-prosents nivå

**signifikant på 1-prosents nivå

Tabell 11a T-tester for faktorgruppe 3 - Økonomiske faktorer (arbeidsgiver mot eksisterende arbeidstaker)

Faktorgruppe 3 - Økonomiske faktorer	Arbeidsgiver			Potensiell arbeidstaker			Teststatistikk	
	Gj.snitt	SD	SE snitt	Gj.snitt	SD	SE snitt	P-verdi	SE diff.
Betalt overtid	4,00	1,540	0,158	5,55	1,345	0,113	0,000**	0,189
Bonus ved lavt sykefravær	3,52	1,741	0,178	4,04	1,582	0,133	0,019*	0,218
Kompensasjon for overtid gjennom ekstra ferie/fri	4,73	1,373	0,140	5,26	1,207	0,101	0,002**	0,169
God pensjonsordning	5,31	1,242	0,127	5,43	1,193	0,100	0,466	0,160
Årslønn over bransjegjennomsnitt	4,96	1,213	0,124	4,73	1,260	0,106	0,170	0,164
Ytelsesrelatert bonus	4,61	1,694	0,173	4,46	1,462	0,123	0,468	0,206
Jobbtrygghet	5,78	1,116	0,114	5,86	1,152	0,097	0,605	0,150
Mulighet for intern forfremmelse	5,20	1,228	0,125	5,80	1,047	0,088	0,000**	0,148

SD - standardavvik, SE snitt - standard error til gjennomsnittet, SE diff – standard error til differansen

N arbeidsgiver = 96, N potensiell arbeidstaker = 142

* signifikant på 5-prosents nivå

**signifikant på 1-prosents nivå

Tabell 11b T-tester for faktorgruppe 3 - Økonomiske faktorer (arbeidsgiver mot potensiell arbeidstaker)

Faktorgruppe 4 – Arbeidsgiveren som merkenavn:	Arbeidsgiver			Eksisterende arbeidstaker			Teststatistikk	
	Gj.snitt	SD	SE snitt	Gj.snitt	SD	SE snitt	P-verdi	SE diff.
Arbeidsgiveren representerer et sterkt merkenavn	5,01	1,433	0,146	4,56	1,508	0,168	0,041*	0,221
Prestisje/status forbundet med arbeidsgiveren	4,74	1,409	0,144	4,47	1,314	0,146	0,191	0,206
Sterk markedsposisjon	4,92	1,287	0,131	4,52	1,352	0,150	0,047*	0,199
Arbeidsgivers rykte og renommé (omdømme)	5,93	1,049	0,107	5,70	1,112	0,124	0,171	0,163
Kundeorientert	5,77	1,192	0,122	5,42	1,331	0,148	0,069	0,191
Kvalitet på arbeidsgivers produkter og tjenester	5,98	1,066	0,109	5,88	0,900	0,100	0,494	0,150
Spennende produkter og tjenester	5,43	1,103	0,113	5,19	1,108	0,123	0,149	0,167
Er innovativ og fremtidsrettet	5,77	1,081	0,110	5,58	1,171	0,130	0,262	0,170

SD - standardavvik, SE snitt - standard error til gjennomsnittet, SE diff – standard error til differansen

N arbeidsgiver = 96, N eksisterende arbeidstaker = 81

* signifikant på 5-prosents nivå

**signifikant på 1-prosents nivå

Tabell 12a T-tester for faktorgruppe 4 – Arbeidsgiveren som merkenavn (arbeidsgiver mot eksisterende arbeidstaker)

Faktorgruppe 4 – Arbeidsgiveren som merkenavn:	Arbeidsgiver			Potensiell arbeidstaker			Teststatistikk	
	Gj.snitt	SD	SE snitt	Gj.snitt	SD	SE snitt	P-verdi	SE diff.
Arbeidsgiveren representerer et sterkt merkenavn	5,01	1,430	0,146	4,17	1,347	0,113	0,000**	0,183
Prestisje/status forbundet med arbeidsgiveren	4,74	1,409	0,144	4,37	1,285	0,108	0,036*	0,177
Sterk markedsposisjon	4,92	1,287	0,131	4,19	1,277	0,107	0,000**	0,169
Arbeidsgivers rykte og renommé (omdømme)	5,93	1,049	0,107	5,20	1,194	0,100	0,000**	0,147
Kundeorientert	5,77	1,192	0,122	4,89	1,261	0,106	0,000**	0,163
Kvalitet på arbeidsgivers produkter og tjenester	5,98	1,066	0,109	5,46	0,950	0,080	0,000**	0,132
Spennende produkter og tjenester	5,43	1,103	0,113	5,01	1,111	0,093	0,005**	0,146
Er innovativ og fremtidsrettet	5,77	1,081	0,110	5,23	0,948	0,080	0,000**	0,133

SD - standardavvik, SE snitt - standard error til gjennomsnittet, SE diff – standard error til differansen

N arbeidsgiver = 96, N potensiell arbeidstaker = 142

* signifikant på 5-prosents nivå

**signifikant på 1-prosents nivå

Tabell 12b T-tester for faktorgruppe 4 – Arbeidsgiveren som merkenavn (arbeidsgiver mot potensiell arbeidstaker)

Variabler uten grad av faktortilhørighet	Arbeidsgiver			Eksisterende arbeidstaker			Teststatistikk	
	Gj.snitt	SD	SE snitt	Gj.snitt	SD	SE snitt	P-verdi	SE diff.
Arbeid i utlandet	2,57	1,534	0,157	3,02	1,768	0,196	0,070	0,248
Opptreter etter god etisk standard	5,78	1,097	0,112	5,65	1,206	0,134	0,465	0,173
Sentral beliggenhet i forhold til bosted	5,18	1,170	0,119	5,36	1,268	0,141	0,325	0,183
Tar ansvar for samfunn og miljø	4,96	1,353	0,138	4,95	1,264	0,140	0,969	0,198
Verdsetter arbeidstakers kreativitet og kunnskap	6,09	0,930	0,095	6,00	0,949	0,105	0,509	0,141
Fleksibel arbeidstid	5,39	1,243	0,127	5,53	1,305	0,145	0,449	0,192
Føler tilknytning og tilhørighet til arbeidsgiveren	5,66	1,034	0,106	5,46	1,130	0,126	0,222	0,163

SD - standardavvik, SE snitt - standard error til gjennomsnittet, SE diff – standard error til differansen

N arbeidsgiver = 96, N eksisterende arbeidstaker = 81

*** signifikant på 5-prosents nivå**

****signifikant på 1-prosents nivå**

Tabell 13a T-tester for variabler uten grad av faktortilhørighet (arbeidsgiver mot eksisterende arbeidstaker)

Variabler uten grad av faktortilhørighet	Arbeidsgiver			Potensiell arbeidstaker			Teststatistikk	
	Gj.snitt	SD	SE snitt	Gj.snitt	SD	SE snitt	P-verdi	SE diff.
Arbeid i utlandet	2,57	1,534	0,157	3,54	1,691	0,142	0,000**	0,215
Opptreter etter god etisk standard	5,78	1,097	0,112	5,39	1,130	0,095	0,009**	0,148
Sentral beliggenhet i forhold til bosted	5,18	1,170	0,199	5,37	1,323	0,111	0,259	0,167
Tar ansvar for samfunn og miljø	4,96	1,353	0,138	5,06	1,213	0,102	0,560	0,168
Verdsetter arbeidstakers kreativitet og kunnskap	6,09	0,930	0,095	5,68	0,925	0,078	0,001**	0,123
Fleksibel arbeidstid	5,39	1,243	0,127	5,06	1,281	0,108	0,050*	0,167
Føler tilknytning og tilhørighet til arbeidsgiveren	5,66	1,034	0,106	5,29	0,847	0,071	0,004**	0,127

SD - standardavvik, SE snitt - standard error til gjennomsnittet, SE diff – standard error til differansen

N arbeidsgiver = 96, N potensiell arbeidstaker = 142

*** signifikant på 5-prosents nivå**

****signifikant på 1-prosents nivå**

Tabell 13b T-tester for variabler uten grad av faktortilhørighet (arbeidsgiver mot potensiell arbeidstaker)

Arbeidsgiver mot eksisterende arbeidstaker

Faktor:	P-verdi:
Betalt overtid	0,000**
Kompensasjon for overtid gjennom ekstra ferie/fri	0,000**
Lederansvar	0,001**
Balansert forhold mellom jobb og privatliv	0,003**
Mulighet for intern forfremmelse	0,011**
Et godt sosialt arbeidsmiljø	0,023*
Arbeidsgiveren representerer et sterkt merkenavn	0,041*
Jobbtrygghet	0,044*
God pensjonsordning	0,044*
Springbrett for fremtidig karriere	0,045*
Godt forhold mellom kollegaer	0,045*
Sterk markedsposisjon	0,047*
Bonus ved lavt sykefravær	0,051*

Tabell 14a Signifikante avvik mellom arbeidsgiver og eksisterende arbeidstaker

Røde tall: Arbeidsgiver preferer faktoren mest (3 stk)

Blå tall: Eksisterende arbeidstaker prefererer faktoren mest (10 stk)

Arbeidsgiver mot potensiell arbeidstaker

Faktor:	P-verdi:
Er innovativ og fremtidsrettet	0,000**
Kvalitet på arbeidsgivers produkter og tjenester	0,000**
Arbeidsgivers rykte og renommé (omdømme)	0,000**
Arbeidsgiveren representerer et sterkt merkenavn	0,000**
Mulighet for intern forfremmelse	0,000**
Betalt overtid	0,000**
Anerkjennelse og tillit	0,000**
Arbeid i utlandet	0,000**
Sterk markedsposisjon	0,000**
Kundeorientert	0,000**
Verdsetter arbeidstakers kreativitet og kunnskap	0,001**
Kompensasjon for overtid gjennom ekstra ferie/fri	0,002**
Et godt sosialt arbeidsmiljø	0,002**
Springbrett for fremtidig karriere	0,002**
Arbeidsgiver og arbeidstaker har felles verdigrunnlag	0,003**
Føler tilknytning og tilhørighet til arbeidsgiveren	0,004**
Spennende produkter og tjenester	0,005**
Lederansvar	0,008**
Opptre etter god etisk standard	0,009**
Arbeidsgiveren er enkel å identifisere seg med	0,013*
Bonus ved lavt sykefravær	0,019*
Godt forhold mellom kollegaer	0,021*
Prestisje/status forbundet med arbeidsgiveren	0,036*
Fleksibel arbeidstid	0,050*

Tabell 14b Signifikante avvik mellom arbeidsgiver og potensiell arbeidstaker

Røde tall: Arbeidsgiver preferer faktoren mest (16 stk)

Grønne tall: Potensiell arbeidstaker prefererer faktoren mest (8 stk)

Faktorgruppe 1 - Sosiale faktorer	Respondentgruppe	Sammenligningsgrunnlag	P-verdi
Godt forhold mellom kollegaer	Arbeidsgiver	Eksisterende arbeidstaker	0,109
		Potensiell arbeidstaker	0,054
	Eksisterende arbeidstaker	Arbeidsgiver	0,109
		Potensiell arbeidstaker	1,000
	Potensiell arbeidstaker	Eksisterende arbeidstaker	0,054
		Eksisterende arbeidstaker	1,000
Et godt sosialt arbeidsmiljø	Arbeidsgiver	Eksisterende arbeidstaker	0,045*
		Potensiell arbeidstaker	0,005**
	Eksisterende arbeidstaker	Arbeidsgiver	0,045*
		Potensiell arbeidstaker	1,000
	Potensiell arbeidstaker	Eksisterende arbeidstaker	0,005**
		Eksisterende arbeidstaker	1,000
Godt arbeidsmiljø	Arbeidsgiver	Eksisterende arbeidstaker	0,163
		Potensiell arbeidstaker	0,740
	Eksisterende arbeidstaker	Arbeidsgiver	0,163
		Potensiell arbeidstaker	0,968
	Potensiell arbeidstaker	Eksisterende arbeidstaker	0,740
		Eksisterende arbeidstaker	0,968
Godt forhold mellom leder og medarbeider	Arbeidsgiver	Eksisterende arbeidstaker	0,731
		Potensiell arbeidstaker	1,000
	Eksisterende arbeidstaker	Arbeidsgiver	0,731
		Potensiell arbeidstaker	0,222
	Potensiell arbeidstaker	Eksisterende arbeidstaker	1,000
		Eksisterende arbeidstaker	0,222
Teamfølelse og samarbeid	Arbeidsgiver	Eksisterende arbeidstaker	1,000
		Potensiell arbeidstaker	0,226
	Eksisterende arbeidstaker	Arbeidsgiver	1,000
		Potensiell arbeidstaker	0,365
	Potensiell arbeidstaker	Eksisterende arbeidstaker	0,226
		Eksisterende arbeidstaker	0,365
Arbeidsgiveren er enkel å identifisere seg med	Arbeidsgiver	Eksisterende arbeidstaker	0,658
		Potensiell arbeidstaker	0,038*
	Eksisterende arbeidstaker	Arbeidsgiver	0,658
		Potensiell arbeidstaker	0,893
	Potensiell arbeidstaker	Eksisterende arbeidstaker	0,038*
		Eksisterende arbeidstaker	0,893
Arbeidsgiver og arbeidstaker har felles verdigrunnlag	Arbeidsgiver	Eksisterende arbeidstaker	1,000
		Potensiell arbeidstaker	0,007**
	Eksisterende arbeidstaker	Arbeidsgiver	1,000
		Potensiell arbeidstaker	0,020*
	Potensiell arbeidstaker	Eksisterende arbeidstaker	0,007**
		Eksisterende arbeidstaker	0,020*
Balansert forhold mellom jobb og privatliv	Arbeidsgiver	Eksisterende arbeidstaker	0,021*
		Potensiell arbeidstaker	0,493
	Eksisterende arbeidstaker	Arbeidsgiver	0,021*
		Potensiell arbeidstaker	0,325
	Potensiell arbeidstaker	Eksisterende arbeidstaker	0,493
		Eksisterende arbeidstaker	0,325

N arbeidsgiver = 96, N eksisterende arbeidstaker = 81, N potensiell arbeidstaker = 142

* signifikant på 5-prosents nivå

**signifikant på 1-prosents nivå

Tabell 15a Enveis-variansanalyse for faktorgruppe 1 – Sosiale faktorer

Faktorgruppe 2 - Faglig og personlig utvikling	Respondentgruppe	Sammenligningsgrunnlag	P-verdi
Stadig mer utfordrende arbeidsoppgaver	Arbeidsgiver	Eksisterende arbeidstaker	1,000
		Potensiell arbeidstaker	1,000
	Eksisterende arbeidstaker	Arbeidsgiver	1,000
		Potensiell arbeidstaker	1,000
	Potensiell arbeidstaker	Eksisterende arbeidstaker	1,000
Personlig utvikling	Arbeidsgiver	Eksisterende arbeidstaker	1,000
		Potensiell arbeidstaker	1,000
	Eksisterende arbeidstaker	Arbeidsgiver	1,000
		Potensiell arbeidstaker	1,000
	Potensiell arbeidstaker	Eksisterende arbeidstaker	1,000
Faglig utvikling	Arbeidsgiver	Eksisterende arbeidstaker	1,000
		Potensiell arbeidstaker	1,000
	Eksisterende arbeidstaker	Arbeidsgiver	1,000
		Potensiell arbeidstaker	0,832
	Potensiell arbeidstaker	Eksisterende arbeidstaker	1,000
Se resultater av eget arbeid	Arbeidsgiver	Eksisterende arbeidstaker	0,550
		Potensiell arbeidstaker	0,295
	Eksisterende arbeidstaker	Arbeidsgiver	0,550
		Potensiell arbeidstaker	1,000
	Potensiell arbeidstaker	Eksisterende arbeidstaker	0,295
Springbrett for fremtidig karriere	Arbeidsgiver	Eksisterende arbeidstaker	1,000
		Potensiell arbeidstaker	0,107
	Eksisterende arbeidstaker	Arbeidsgiver	0,107
		Potensiell arbeidstaker	1,000
	Potensiell arbeidstaker	Eksisterende arbeidstaker	0,005**
Lederansvar	Arbeidsgiver	Eksisterende arbeidstaker	0,004**
		Potensiell arbeidstaker	0,029*
	Eksisterende arbeidstaker	Arbeidsgiver	0,004**
		Potensiell arbeidstaker	0,944
	Potensiell arbeidstaker	Eksisterende arbeidstaker	0,029*
Samsvar mellom jobbkrav og arbeidstakers kompetanse	Arbeidsgiver	Eksisterende arbeidstaker	0,944
		Potensiell arbeidstaker	1,000
	Eksisterende arbeidstaker	Arbeidsgiver	1,000
		Potensiell arbeidstaker	0,251
	Potensiell arbeidstaker	Eksisterende arbeidstaker	1,000
Interessante arbeidsoppgaver	Arbeidsgiver	Eksisterende arbeidstaker	0,251
		Potensiell arbeidstaker	1,000
	Eksisterende arbeidstaker	Arbeidsgiver	1,000
		Potensiell arbeidstaker	1,000
	Potensiell arbeidstaker	Eksisterende arbeidstaker	1,000

(Fortsetter neste side)

Anerkjennelse og tillit		Eksisterende arbeidstaker	0,684
	Arbeidsgiver	Potensiell arbeidstaker	0,001**
		Arbeidsgiver	0,684
	Eksisterende arbeidstaker	Potensiell arbeidstaker	0,093
		Arbeidsgiver	0,001**
	Potensiell arbeidstaker	Eksisterende arbeidstaker	0,093

N arbeidsgiver = 96, N eksisterende arbeidstaker = 81, N potensiell arbeidstaker = 142

*** signifikant på 5-prosents nivå**

****signifikant på 1-prosents nivå**

Tabell 15b Enveis-variensanalyse for faktorgruppe 2 – Faglig og personlig utvikling

Faktorgruppe 3 - Økonomiske faktorer	Respondentgruppe	Sammenligningsgrunnlag	P-verdi
Betalt overtid	Arbeidsgiver	Eksisterende arbeidstaker	0,000**
		Potensiell arbeidstaker	0,000**
	Eksisterende arbeidstaker	Arbeidsgiver	0,000**
		Potensiell arbeidstaker	0,807
		Eksisterende arbeidstaker	0,000**
Bonus ved lavt sykefravær	Arbeidsgiver	Potensiell arbeidstaker	0,138
		Arbeidsgiver	0,138
	Eksisterende arbeidstaker	Potensiell arbeidstaker	1,000
		Arbeidsgiver	0,052
		Potensiell arbeidstaker	1,000
Kompensasjon for overtid gjennom ekstra ferie/fri	Arbeidsgiver	Eksisterende arbeidstaker	0,000**
		Potensiell arbeidstaker	0,004**
	Eksisterende arbeidstaker	Arbeidsgiver	0,000**
		Potensiell arbeidstaker	0,169
		Eksisterende arbeidstaker	0,004**
God pensjonsordning	Arbeidsgiver	Eksisterende arbeidstaker	0,129
		Potensiell arbeidstaker	1,000
	Eksisterende arbeidstaker	Arbeidsgiver	0,129
		Potensiell arbeidstaker	0,404
		Eksisterende arbeidstaker	1,000
Årslønn over bransjegjennomsnitt	Arbeidsgiver	Eksisterende arbeidstaker	0,601
		Potensiell arbeidstaker	0,502
	Eksisterende arbeidstaker	Arbeidsgiver	0,601
		Potensiell arbeidstaker	0,022*
		Eksisterende arbeidstaker	0,502
Ytelsesrelatert bonus	Arbeidsgiver	Eksisterende arbeidstaker	1,000
		Potensiell arbeidstaker	1,000
	Eksisterende arbeidstaker	Arbeidsgiver	1,000
		Potensiell arbeidstaker	1,000
		Eksisterende arbeidstaker	1,000
Jobbtrygghet	Arbeidsgiver	Eksisterende arbeidstaker	0,163
		Potensiell arbeidstaker	1,000
	Eksisterende arbeidstaker	Arbeidsgiver	0,163
		Potensiell arbeidstaker	0,345
		Eksisterende arbeidstaker	1,000
Mulighet for intern forfremmelse	Arbeidsgiver	Eksisterende arbeidstaker	0,020*
		Potensiell arbeidstaker	0,000**
	Eksisterende arbeidstaker	Arbeidsgiver	0,020*
		Potensiell arbeidstaker	1,000
		Eksisterende arbeidstaker	0,000**
	Potensiell arbeidstaker	Eksisterende arbeidstaker	1,000

N arbeidsgiver = 96, N eksisterende arbeidstaker = 81, N potensiell arbeidstaker = 142

*** signifikant på 5-prosents nivå**

****signifikant på 1-prosents nivå**

Tabell 15c Enveis-variansanalyse for faktorgruppe 3 – Økonomiske faktorer

Faktorgruppe 4 – Arb. giveren som merkenavn	Respondentgruppe	Sammenligningsgrunnlag	P-verdi
Arbeidsgiveren representerer et sterkt merkenavn	Arbeidsgiver	Eksisterende arbeidstaker	0,102
		Potensiell arbeidstaker	0,000**
	Eksisterende arbeidstaker	Arbeidsgiver	0,102
		Potensiell arbeidstaker	0,152
	Potensiell arbeidstaker	Arbeidsgiver	0,000**
		Eksisterende arbeidstaker	0,152
Prestisje/status forbundet med arbeidsgiveren	Arbeidsgiver	Eksisterende arbeidstaker	0,537
		Potensiell arbeidstaker	0,103
	Eksisterende arbeidstaker	Arbeidsgiver	0,537
		Potensiell arbeidstaker	1,000
	Potensiell arbeidstaker	Arbeidsgiver	0,103
		Eksisterende arbeidstaker	1,000
Sterk markedsposisjon	Arbeidsgiver	Eksisterende arbeidstaker	0,129
		Potensiell arbeidstaker	0,000**
	Eksisterende arbeidstaker	Arbeidsgiver	0,129
		Potensiell arbeidstaker	0,211
	Potensiell arbeidstaker	Arbeidsgiver	0,000**
		Eksisterende arbeidstaker	0,211
Arbeidsgiverens rykte og renommé (omdømme)	Arbeidsgiver	Eksisterende arbeidstaker	0,575
		Potensiell arbeidstaker	0,000**
	Eksisterende arbeidstaker	Arbeidsgiver	0,575
		Potensiell arbeidstaker	0,005**
	Potensiell arbeidstaker	Arbeidsgiver	0,000**
		Eksisterende arbeidstaker	0,005**
Kundeorientert	Arbeidsgiver	Eksisterende arbeidstaker	0,196
		Potensiell arbeidstaker	0,000**
	Eksisterende arbeidstaker	Arbeidsgiver	0,196
		Potensiell arbeidstaker	0,008**
	Potensiell arbeidstaker	Arbeidsgiver	0,000**
		Eksisterende arbeidstaker	0,008**
Kvaliteten på arbeidsgivers produkter og tjenester	Arbeidsgiver	Eksisterende arbeidstaker	1,000
		Potensiell arbeidstaker	0,000**
	Eksisterende arbeidstaker	Arbeidsgiver	1,000
		Potensiell arbeidstaker	0,007**
	Potensiell arbeidstaker	Arbeidsgiver	0,000**
		Eksisterende arbeidstaker	0,007**
Spennende produkter og tjenester	Arbeidsgiver	Eksisterende arbeidstaker	0,446
		Potensiell arbeidstaker	0,015*
	Eksisterende arbeidstaker	Arbeidsgiver	0,446
		Potensiell arbeidstaker	0,804
	Potensiell arbeidstaker	Arbeidsgiver	0,015*
		Eksisterende arbeidstaker	0,804
Er innovativ og fremtidsrettet	Arbeidsgiver	Eksisterende arbeidstaker	0,688
		Potensiell arbeidstaker	0,000**
	Eksisterende arbeidstaker	Arbeidsgiver	0,688
		Potensiell arbeidstaker	0,047*
	Potensiell arbeidstaker	Arbeidsgiver	0,000**
		Eksisterende arbeidstaker	0,047*

N arbeidsgiver = 96, N eksisterende arbeidstaker = 81, N potensiell arbeidstaker = 142

*** signifikant på 5-prosents nivå**

****signifikant på 1-prosents nivå**

Tabell 15d Enveis-variansanalyse for faktorgruppe 4 – Arbeidsgiveren som merkenavn

Faktorer uten grad av faktorgruppetilhørighet	Respondentgruppe	Sammenligningsgrunnlag	P-verdi
Arbeid i utlandet	Arbeidsgiver	Eksisterende arbeidstaker	0,220
		Potensiell arbeidstaker	0,000**
	Eksisterende arbeidstaker	Arbeidsgiver	0,220
		Potensiell arbeidstaker	0,079
	Potensiell arbeidstaker	Arbeidsgiver	0,000**
		Eksisterende arbeidstaker	0,079
Opptre etter god etisk standard	Arbeidsgiver	Eksisterende arbeidstaker	1,000
		Potensiell arbeidstaker	0,032*
	Eksisterende arbeidstaker	Arbeidsgiver	1,000
		Potensiell arbeidstaker	0,307
	Potensiell arbeidstaker	Arbeidsgiver	0,032*
		Eksisterende arbeidstaker	0,307
Sentral beliggenhet i forbindelse med bosted	Arbeidsgiver	Eksisterende arbeidstaker	1,000
		Potensiell arbeidstaker	0,776
	Eksisterende arbeidstaker	Arbeidsgiver	1,000
		Potensiell arbeidstaker	1,000
	Potensiell arbeidstaker	Arbeidsgiver	0,770
		Eksisterende arbeidstaker	1,000
Tar ansvar for samfunn og miljø	Arbeidsgiver	Eksisterende arbeidstaker	1,000
		Potensiell arbeidstaker	1,000
	Eksisterende arbeidstaker	Arbeidsgiver	1,000
		Potensiell arbeidstaker	1,000
	Potensiell arbeidstaker	Arbeidsgiver	1,000
		Eksisterende arbeidstaker	1,000
Verdsetter arbeidstakers kreativitet og kunnskap	Arbeidsgiver	Eksisterende arbeidstaker	1,000
		Potensiell arbeidstaker	0,003**
	Eksisterende arbeidstaker	Arbeidsgiver	1,000
		Potensiell arbeidstaker	0,046*
	Potensiell arbeidstaker	Arbeidsgiver	0,003**
		Eksisterende arbeidstaker	0,046*
Fleksibel arbeidstid	Arbeidsgiver	Eksisterende arbeidstaker	1,000
		Potensiell arbeidstaker	0,155
	Eksisterende arbeidstaker	Arbeidsgiver	1,000
		Potensiell arbeidstaker	0,024*
	Potensiell arbeidstaker	Arbeidsgiver	0,155
		Eksisterende arbeidstaker	0,024*
Føler tilknytning og tilhørighet til arbeidsgiveren	Arbeidsgiver	Eksisterende arbeidstaker	0,538
		Potensiell arbeidstaker	0,015*
	Eksisterende arbeidstaker	Arbeidsgiver	0,538
		Potensiell arbeidstaker	0,660
	Potensiell arbeidstaker	Arbeidsgiver	0,015*
		Eksisterende arbeidstaker	0,660

N arbeidsgiver = 96, N eksisterende arbeidstaker = 81, N potensiell arbeidstaker = 142

*** signifikant på 5-prosents nivå**

****signifikant på 1-prosents nivå**

Tabell 15e Enveis-variansanalyse for variabler uten grad av faktorgruppetilhørighet