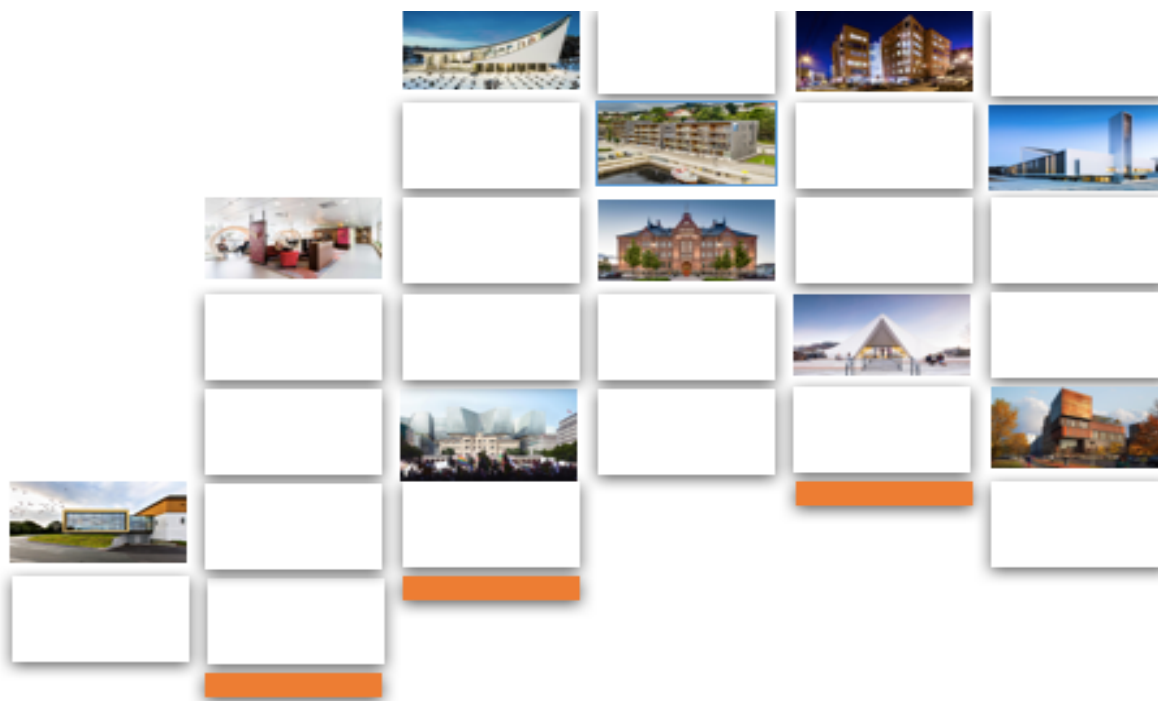




LINK ARKITEKTUR

Av Michelle Elnan, Tuva Røkke, Emilie Finstad, Ingerid Kristoff & Mounir El Hamouti

Forord

Denne rapporten er skrevet som en del av masteremnet *prosjektforum* ved Universitetet i Oslo våren 2018. Rapporten er basert på et oppdrag fra LINK arkitektur og deres morselskap Multiconsult.

Dette prosjektet er et produkt av et tett samarbeid mellom tre parter; herunder Universitetet i Oslo, Multiconsult og LINK arkitektur. Det har vært noen kunnskapsrike og innbringende måneder, og vi er stolte over vår endelige leveranse.

Vi ønsker spesielt å rette en takk til vår kontaktperson fra Multiconsult, Martin Halvorsen, som har vist stort engasjement og interesse for prosjektet. De gode innspillene og tilbakemeldingene har vært avgjørende for prosjektets kvalitet. En stor takk rettes også til kontaktpersonene i LINK arkitektur; lønns- og HR-ansvarlig Mette Flottorp Mørk og administrerende direktør Leif Øie, som har vært meget behjelpelige i datainnsamlingsprosessen og bidratt til gode innspill underveis i prosessen.

Vi vil i tillegg takke vår veileder Helge Svare for god støtte og veiledning gjennom hele prosessen. Avslutningsvis rettes en takk til alle informantene som tok seg tid til å delta i prosjektet. Vi er takknemlige for muligheten vi har hatt for å jobbe med et så spennende og givende prosjekt. Arbeidet med oppgaven har vært en lærerik og utfordrende prosess, og har inspirert oss til mer kunnskap innen temaet EVP (Employee Value Propositions). Vi håper at våre funn kan være til nytte for både LINK arkitektur og Multiconsult i fremtiden.

Sammendrag

Dette prosjektet har til formål å utarbeide konkrete forslag til Employee Value Proposition (EVP) for LINK arkitektur, samt komme med innspill til aktiviteter og tiltak for en vellykket implementering for hele virksomheten.

På bakgrunn av prosjektets formål valgte vi å benytte oss av en kvalitativ metode, der vi gjennomførte 14 dybdeintervjuer med både medarbeidere, nøkkelpersoner og ledere i LINK arkitektur. Hensikten med bruken av denne metoden var å samle inn informasjon for å kartlegge hva som gjør LINK arkitektur til en attraktiv arbeidsgiver, og bruke dette som grunnlag for videre arbeid med utarbeidelse av EVP. Et EVP kan sies å være konkrete formuleringer eller løfter som skal vise til hvorfor denne bedriften er å foretrekke fremfor andre virksomheter. Løftene har som mål å tiltrekke seg og beholde attraktiv arbeidskraft med formål om å styrke LINK sin konkurransekraft i markedet.

Løftene vi har formulert baserer seg på motivasjons- og verdigrunnlaget til de ansatte samt hva de ansatte mener gjør LINK arkitektur til en attraktiv arbeidsgiver. Dette er faktorer vi betrakter som viktige komponenter i utviklingen av EVP for LINK. Funnene våre avdekket at muligheten til å jobbe med store og spennende prosjekter er en stor motivasjonsfaktor blant mange ansatte, i tillegg til at flere ser på dette som LINK sin styrke. Mulighet til påvirkning og innflytelse på prosjekter, godt arbeidsmiljø og godt faglig og sosialt miljø der kunnskapsdeling er i fokus, er faktorer flere medarbeidere vektlegger som en styrke hos LINK. I tillegg blir LINK som en trygg og stabil arbeidsplass trukket frem som en styrke, noe flere tror skyldes konsernets størrelse.

Med fokus på motivasjon- og verdigrunnlaget samt hva som gjør LINK til en attraktiv arbeidsgiver, har vi utviklet og formulert tre konkrete EVP for LINK. Disse er;

- Vi lover langsiktighet i landets største arkitektelskap
- Vi lever for prestisjefylte prosjekter med fokus på bærekraft
- Vi tilbyr et faglig sterkt miljø preget av samhold og kunnskapsdeling

For å sikre at EVP blir brukt til sitt formål, vil det være viktig med strategiske tiltak for kommunikasjon rettet mot de eksisterende ansatte. Flere av medarbeidere anser gjennomføring av en workshop som implementeringstiltak av EVP som en god strategi for implementering. Vi anbefaler derfor at forslagene til løftene presentert ovenfor jobbes videre

med som et utgangspunkt, slik at medarbeidere i LINK kan involveres ytterligere i utviklingen før disse implementeres.

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	6
1.1 PROBLEMSTILLING	6
1.1.1 AVGRENSNING	7
1.3 BEGREPSAVKLARING	8
2.0 LINK ARKITEKTUR AS	8
2.1 VISJON, VERDIER OG FORRETNINGSIDÉ	9
3.0 TEORI	9
3.1 EMPLOYER BRANDING	9
3.2 ATTRAKTIVITET	11
3.4 VERDIER	13
3.5 PSYKOLOGISK KONTRAKT OG EVP	13
3.6 INDRE OG YTRE MOTIVASJON	14
3.7 IMPLEMENTERING	15
3.8 MÅLING	15
4.0 METODE	16
4.1 KVALITATIVE DYBDEINTERVJUER	16
4.2 UTVALG	17
4.3 INTERVJUGUIDE	17
4.2.2 PILOTINTERVJU	18
4.4 GJENNOMFØRING	18
4.5 VALIDITET	19
5.0 FUNN	20
5.3 VERDIER	26
5.4 IMPLEMENTERING	27
5.5 MOTIVASJON	28
5.6 TABELL AV FUNN	31
6.0 DISKUSJON	31
6.1 MOTIVASJON	32
6.2 ATTRAKTIV ARBEIDSGIVER	34
6.3 VERDIER	36
6.4 ORDSKY	37
8.0 EVP OG IMPLEMENTERING	38
8.1 FORSLAG TIL EVP	38
8.2 IMPLEMENTERINGSTILTAK	41
8.0 MÅLING AV EVP	46
9.0 AVSLUTNING	47
10.0 FEILKILDER	48
11.0 VIDERE FORSKNING	48
12.0 LITTERATURLISTE:	49

1.0 Innledning

I dagens arbeidsliv er det sterk konkurranse om å tiltrekke seg de beste i markedet. Fokus på employer branding blir dermed stadig viktigere for å kunne holde følge med konkurrentene. LINK arkitektur har de senere årene vokst betraktelig og ønsker fremover å styrke arbeidet med å tiltrekke, beholde og utvikle medarbeiderne, for å sikre virksomhetens konkurransekraft i markedet. En viktig komponent for å skape et sterkt employer brand er utvikling av konkrete medarbeiderløfter (Backhaus og Tikoo, 2004). I samarbeid med LINK arkitektur har vi besluttet å benytte oss av det engelske begrepet til medarbeiderløfter, employee value proposition, forkortet med EVP. Dette vil være gjennomgående i hele rapporten. Et EVP kan forklares som konkrete formuleringer eller løfter som skal vise til hvorfor akkurat denne organisasjonen er å foretrekke fremfor andre virksomheter (Kumar & Misra 2017, 454). Både employer branding og EVP bør anses som en viktig del av HR-aktivitetene til en bedrift, da løftene har vist seg å gi flere vesentlige fordeler for virksomheten (HR Norge, 2013).

Målet med prosjektet er å utvikle konkrete forslag til EVP for LINK arkitektur. Å utvikle et EVP handler om å formulere verdien av å jobbe for en virksomhet sett fra organisasjonens ståsted, med sikte på å tiltrekke og beholde attraktiv arbeidskraft. Det vil derfor være naturlig å undersøke hva som gjør LINK arkitektur til en attraktiv arbeidsgiver, i tillegg til å kartlegge og forstå hva medarbeidere forventer av organisasjonen. Det vil også være relevant å undersøke i hvilken grad LINK arkitektur møter disse forventningene hos medarbeiderne. Løftene vil ta utgangspunkt i hva de ansatte anser som en attraktiv arbeidsgiver og hvorfor medarbeiderne mener det er spesielt attraktivt å jobbe for LINK arkitektur. I tillegg vil løftene bygge på motivasjonsgrunnlaget og verdiene medarbeidere anser som viktige i bedriften.

1.1 Problemstilling

Rapporten er skrevet på oppdrag for og i samarbeid med LINK arkitektur og Multiconsult. Vi har fått utdelt et mandat som definerer prosjektets formål. I mandatet fremkommer det tre konkrete leveranser rapporten skal besvare:

1. Konkrete formuleringer av EVP
2. Innspill til aktiviteter og tiltak for vellykket implementering
3. Kunnskapsgrunnlaget for de to første leveransene

På bakgrunn av dette vil formålet med prosjektet være å utarbeide konkrete forslag til EVP for LINK arkitektur. I mandatet blir formålet med prosjektet fremhevet, og lyder som følger:

“Formålet med denne rapporten er å utvikle forslag til EVP (medarbeiderløfter) for LINK arkitektur, slik at organisasjonen kan bruke dette aktivt i arbeidet med å beholde, utvikle og tiltrekke ansatte. I tillegg skal rapporten understreke viktigheten av strategisk jobbing mot EVP og bruke dette aktivt i employer branding som et konkurransefortrinn i markedet”.

1.1.1 Avgrensning

I mandatet fremkommer det et ønske om å inkludere arkitektstudenter i prosjektet, i tillegg til de ansatte i LINK arkitektur. LINK ønsker å kartlegge hva arkitektstudenter og nyutdannede kandidater forventer av arbeidslivet, slik at det kan brukes strategisk for å tiltrekke seg de beste i dette segmentet. Med tanke på at EVP skal utvikles med utgangspunkt i internt ansatte i en bedrift, faller arkitektstudenter utenfor dette området, og vil derfor ikke inkluderes i løftene til LINK. På grunn av et begrenset tidsperspektiv ble det i samarbeid med kontaktpersonene i LINK, Multiconsult og veileder besluttet å utelukke studentene av prosjektet og heller rette fokuset mot eksisterende medarbeidere i LINK.

Det fremkommer også i mandatet at det er ønskelig at vi som gruppe skal designe og fasilitere en workshop, hvor formuleringen av løftene blir diskutert med utvalgte medarbeidere og ledere. Involvering av medarbeiderne i utvikling av EVP er vesentlig for selve effekten av løftene. Det vil også danne et grunnlag for selve forankringen av løftene. Med tanke på at en workshop må gjennomføres etter at forslag til løftene er formulert, er det etter avtale med oppdragsgiver bestemt at vårt oppdrag fokuserer seg på hovedleveransen i mandatet, som er utarbeidelse av forslag til EVP. Vi vil også komme med forslag til hvordan bedriften bør jobbe videre med løftene etter endt prosjekt, samt implementeringstiltak for å bidra til at LINK arkitektur kan bruke disse aktivt i praksis.

1.2 Struktur og oppbygning

Oppgavens struktur og oppbygning er som følger; i kapittel 2 presenterer vi bedriften LINK arkitektur, samt deres visjon, verdier og forretningside. I kapittel 3 gjør vi rede for relevant teori innen temaet employer branding og EVP samt temaene verdier, motivasjon og psykologisk kontrakt. I kapittel 4 gjør vi rede for valg av metode og utvalg, og fremgangsmåten for å sikre valide data. Kapittel 5 er analysekapittelet, hvor vi vil gjøre rede

for våre funn basert på intervjuer med både ledere og ansatte i LINK arkitektur. Analysedelen i dette kapittelet danner grunnlaget for drøfting og besvarelsen av vår problemstilling. I kapittel 6 legger vi frem resultatene og funnene fra vår undersøkelse, og presenterer forslagene til EVP. I dette kapittelet ser vi også på mulige implementeringsmuligheter og anbefalinger om hvordan LINK kan gå frem for å videreutvikle løftene, i tillegg til hvordan EVP kan måles. I kapittel 7 presenteres avslutningen, feilkilder og forslag til videre forskning.

1.3 Begrepsavklaring

EVP	<i>EVP kan sies å være konkrete formuleringer eller løfter som skal vise til hvorfor denne bedriften er å foretrekke fremfor andre virksomheter</i>
Employer Branding	<i>Employer branding brukes eksternt gjennom markedsføringsteknikker av bedriftens merkevare for å tiltrekke seg de beste ansatte i markedet.</i>
Employee Branding	<i>Employer branding brukes internt gjennom markedsføringsteknikker av bedriftens merkevare for å beholde de beste ansatte i organisasjonen.</i>

2.0 LINK Arkitektur AS

LINK arkitektur er i dag et av landets største arkitektelskap, og er et datterselskap i Multiconsult-gruppen. Virksomheten kan vise til en sterk historisk vekst i Norge og Skandinavia, både når det kommer til antall ansatte og gjennomførte prosjekter. LINK arkitektur er lokalisert på flere ulike geografiske områder, med et ønske om nærhet til sine kunder. I dag har de 15 kontorer og over 470 ansatte, spredt i både Norge, Sverige og Danmark (linkarkitektur.no).

LINK arkitektur tilbyr bred kompetanse innen arkitektur, urbanisme, plan, landskap, interiør, industri og produktdesign. Videre fremkommer det på LINK arkitektur sine hjemmesider at de ser på arkitektur som noe spennende, mystisk og krevende. I tillegg fremkommer det at LINK viser et tydelig fokus på bærekraft da de hevder å ha et ambisiøst mål om å dekke dagens generasjoners behov på en måte som ikke reduserer mulighetene for de neste generasjonene. LINK arkitektur har et ønske om å ta på seg de mest utfordrende prosjektene. For organisasjonen handler arkitektur om å løse de oppgavene som er det beste for helheten, der fokuset er å jobbe sammen mot et felles mål (linkarkitektur.no).

2.1 Visjon, verdier og forretningsidé

I modellen under presenteres LINK arkitektur sin visjon, verdier og forretningsidé (linkarkitektur.no). Virksomheten jobber ut ifra visjonen “vi skaper rom for bedre liv”, noe som innebærer et helhets overblikk over omgivelsene. Verdiene er tilgjengelig for alle ansatte på deres intranett. Ettersom visjonen, verdiene og forretningsideen er sentrale for å forstå LINK sin praksis, bør forslagene til EVP gjenspeile disse.

Visjon	<i>“Vi skaper rom for bedre liv”</i>
Verdier	<i>Drivende, tilstede og nysgjerrig</i>
Forretningsidé	<i>LINK tilbyr en skandinavisk plattform med bred kompetanse innen alle arkitekttytelser, urbanisme, plan, landskap, interiør, industri og produkt-design.</i>

3.0 Teori

EVP har i dag fått større oppmerksomhet i det praktiske arbeidsliv, men ikke like mye i det akademiske feltet. Ettersom EVP er en sentral del i utarbeidelsen av et sterkt employer brand, ser vi det relevant å presentere en dypere forståelse av employer branding. Vi vil videre supplere med teori om psykologisk kontrakt og motivasjon, der fokuset vil ligge på konsekvenser av brudd på forventninger. Til slutt vil vi presentere teori om kjerneverdier. På bakgrunn av prosjektets formål vil det teoretiske rammeverket skape en bredere forståelse av begrepet EVP og videre legge grunnlaget for prosjektets analysedel.

3.1 Employer Branding

Merkevarebygging blir ofte sett på som en av bedriftens mest verdifulle ressurs. Et "merke" blir ofte definert som et navn, begrep, symbol, design, eller en kombinasjon av disse. Merket har som intensjon å identifisere bedriftens goder og tjenester, for å differensiere bedriften fra konkurrentene (Schneider, 2003). Vanligvis fokuserer bedrifter sin merkevare rundt bedriftens produkter og tjenester. I de senere årene har det blitt mer fokus på

merkevarebygging innenfor human resource management, som kalles for employer branding. Denne formen for merkevarebygging innebærer å tiltrekke seg nyansatte, samt forsikre seg om at dagens ansatte er en del av kulturen og strategien til bedriften (Backhaus and Tikoo, 2004). Bedriftens employer brand viser et bilde av organisasjonen som et godt sted å jobbe (Sullivan, 2004).

Begrepet employer branding ble først introdusert av Ambler og Barrow i 1996. Employer branding kan benyttes på to forskjellige måter, både internt og eksternt. Det kan brukes eksternt gjennom markedsføringsteknikker av bedriftens merkevare i rekrutteringsprosesser. Bruk av slike teknikker for å tiltrekke seg nye ansatte hevder Ambler og Barrow (1996) kan være en stor fordel når det kommer til å bygge bedriftens merkevare. Employer branding kan også brukes internt ved å bruke teknikker for å beholde eksisterende ansatte i virksomheten. Dette vil kunne føre til høyere motivasjon blant de eksisterende ansatte (Ambler og Barrow 1996). Dette er noe Edwards (2012) kaller for employee branding. Mosley (2014) hevder at det er viktig å forstå de eksplisitte behovene og ambisjonene til de ansatte for å sikre en effektiv intern employer branding-strategi. Likevel påpekes det videre at organisasjonen også må utvikle forståelse for de implisitte behovene til ansatte.

Det finnes flere ulike definisjoner på employer branding. Ambler og Barrow (1996) definerer et employer brand som en pakke av funksjonelle, økonomiske og psykologiske fordeler gitt gjennom sysselsetting og som identifiseres med selskapet. Backhaus og Tikoos (2004) fokuserer på employer branding som en prosess for å bygge en identifiserbar og unik identitet for de ansatte, og som skiller bedriften fra sine konkurrenter. En annen definisjon forklarer employer branding som aktiviteter der prinsipper fra markedsføring, og spesielt merkevarebygging, blir brukt strategisk av HR mot både eksisterende og potensielle ansatte (Edwards 2010). Felles for disse definisjonene er at employer branding handler om å gi et klart og tydelig bilde på hva som skiller bedriften fra andre bedrifter, og hvorfor akkurat denne bedriften er å anse som en attraktiv arbeidsgiver.

Det er i følge Hewitt Associates fem steg for å utvikle et sterkt employer brand. Steg én handler om å forstå sin egen organisasjon. Steg to fokuserer på å skape overbevisende merkevareløfter for ansatte som speiler løftene til kundene. Merkevarerløftet handler om å skape en forventning til bedriftens kunder, og hva bedriften kan love som skiller dem fra sine konkurrenter (Innovasjon Norge, 2011). Steg tre går ut på å utvikle standarder som kan måle

effekten av merkevareløftet, og steg fire handler om å tilpasse praksisen for å støtte opp og styrke merkevareløftet. I steg fem skal merkevareløftet utføres og måles (Berthon et. al, 2005).

I en undersøkelse gjort av Conference Board har man funnet at det er flere fordeler med å ha et solid employer brand. Det styrker organisasjonens konkurransefortrinn, hjelper med å forstå bedriftens verdier, og bidrar til å beholde bedriftens ansatte (Backhaus and Tikoo, 2004). Et godt utarbeidet employer brand kan dermed være avgjørende for organisasjoners suksess. Det er derfor viktig at organisasjonen ser nødvendigheten av å arbeide mot et godt employer brand for å holde tritt med konkurransen i markedet. Employer branding har vist å ha god effekt på medarbeiderne internt i bedriften fordi bedrifter som har bygget opp sitt employer brand har ofte mer lojale og engasjerte medarbeidere. Ved at medarbeiderne føler større lojalitet til bedriften bidrar dette til å styrke bedriftens strategiske posisjon i markedet (Edwards, 2012).

Bedrifter med et sterkt employer brand kan potensielt redusere kostnader ved ansettelser, forbedre ansattes relasjoner, øke lengden på ansettelsesforholdet og til og med tilby lavere lønn enn bedrifter som har et svakt employer brand (Ritson 2002 referert i Berthon et. al. 2005).

3.2 Attraktivitet

Når en bedrift skal gjennomføre ulike employer branding kampanjer er det viktig at bedriften fremhever faktorer som styrker attraktiviteten. Berthon et. al (2005) definerer arbeidsgivers attraktivitet som de fordelene som kommer en arbeidstaker til gode ved å jobbe for en bestemt bedrift. Arbeidsgivers attraktivitet er dermed tett koblet med employer branding. Forskning viser at potensielle arbeidstakere sammenligner organisasjonens merkevare med deres egne behov, personlighet og verdier. Det er først når bedriftens employer brand passer med verdiene, personligheten og behovene til arbeidstakeren, at bedriften blir attraktiv (Backhaus og Tikoos, 2004).

3.3 EVP

EVP eller Employee Value Proposition, er et relativt nytt begrep som relaterer seg til employer branding. EVP kan sies å være konkrete formuleringer eller løfter som skal vise til hvorfor bedriften er å foretrekke fremfor andre virksomheter (Pattnaik & Misra 2017, 454).

En annen forklaring på EVP kan henvises til de tilbudene, verdiene og assosiasjonene som kan brukes for å påvirke ønskede kandidater og ansatte positivt. EVP handler altså om at organisasjoner må investere i sine ansatte for å kunne forvente å få en investering tilbake (Sjovall, 2017). EVP kan beskrive den totale opplevelsen ansatte får ved å jobbe i virksomheten (Botha et. al, 2011).

I følge Backhaus og Tikoo (2004) er en sentral del av employer branding å formulere EVP for bedriften. De viser til en tre-steps modell for hvordan EVP kan inkluderes i employer branding. Første steg omhandler å utvikle EVP som bør inngå som en del av merkevaren. Formålet vil være å gi en sann representasjon av hva organisasjonen tilbyr sine ansatte. De to siste stegene fokuserer på hvordan løftene skal markedsføres eksternt og internt. EVP skal brukes eksternt for å tiltrekke seg potensielle arbeidstakere, og internt for å bygge kulturen og verdiene til organisasjonen med formål om å beholde eksisterende ansatte.

Det eksisterer ulike vurderinger for hvordan et konkurransedyktig og effektivt EVP bør se ut. Det hevdes at man i mindre grad bør legge vekt på finansielle faktorer og i større grad fokusere på ikke-finansielle faktorer (Bell, 2015). Lønn bør ideelt sett ikke være den grunnleggende faktoren til at de ansatte kommer på jobb hver dag (Hill & Tande, 2006). Faktorer som heller bør legges vekt på kan være mangfold og inkludering, bedriftens attraktivitet, muligheter for både personlig og profesjonell vekst, ansvaret til bedriften og balansen mellom jobb og fritid (Bell, 2015). Både bedriftens attraktivitet og bedriftsansvar pekes ut som nøkkelingrediensene i utviklingen av EVP. Likeså bør EVP tilpasses den enkeltes virksomhet, da et godt EVP gjerne er kulturelt, historisk, og sosialt betinget (HR Norge, 2013). Et EVP bør være unikt, overbevisende, relevant og oppnåelig dersom den skal kunne benyttes til sitt formål, nemlig for å tiltrekke talenter og beholde ansatte. I utarbeidelsen av et vellykket EVP kreves det derfor mye tid fra alle nivåer i virksomheten (Sjovall, 2017).

En organisasjon som utvikler, implementerer og stadig utvider sitt EVP vil alltid gi bedriften en retning, selv når andre mål ellers i bedriften er vage eller uklare. Løftene bør være noe bedriften arbeider målrettet mot for å oppfylle. EVP berører på denne måten de grunnleggende spørsmålene om bedriftens forretningsmodell som “hva står vi for?” og “hvorfor eksisterer vi?” (Adams, 2015). Et EVP bør dermed utgjøre en del av grunnmuren for endring i organisasjonen og komplekse beslutningstakingsprosesser (Adams, 2015).

I likhet med employer branding kan EVP også benyttes som et virkemiddel både eksternt og internt. På den ene siden kan løftene brukes som et verktøy eksternt for å tiltrekke seg de beste kandidatene. Gjennom å formidle dette budskapet utad kan EVP på denne måten bli en viktig del av employer branding-aktivitetene i virksomheten. På den andre siden kan EVP også brukes internt i virksomheten for å holde på de dyktigste medarbeiderne og samtidig skape engasjement innad i bedriften (HR Norge, 2013). Arbeidet med EVP blir dermed en betydningsfull del av mange ulike HR-praksiser, både med formål om å posisjonere seg utad, men også arbeidet internt rettet mot ledere og ansatte (HR Norge, 2013).

Det hevdes av Bell (2015) at en viktig faktor til suksess for konkurrerende organisasjoner vil være en bedrifts EVP. Et godt EVP kan gi fordeler på mange områder, både innenfor rekruttering og utvikling, så vel som å beholde og inspirere dyktige medarbeidere (Bell, 2015). En artikkel av Adams (2015) påpeker viktigheten av en effektiv EVP. Mange virksomheter sliter med å identifisere formålet til bedriften, og utvikling av et godt EVP kan skape et klarere formål og økt effektivitet for virksomheten. Likeså har en studie vist at bedrifter med fokus på EVP gir en større sannsynlighet for at bedriften overstiger sine mål og får mer engasjerte ansatte. Et godt utviklet EVP vil også kunne gjøre at ansatte begynner å tilpasse handlingene og verdiene ubevisst og dermed også reduserer behovet for å kontrollere at medarbeiderne utfører de "riktige tingene" (Adams, 2015).

3.4 Verdier

Sentralt i et EVP er kjerneverdier til en virksomhet (Adams, 2015). Verdier har til hensikt å være vedvarende og stabile, samtidig som de skal utgjøre kjernen i det organisasjonen står for (HR Norge, 2013). Verdiene vil dermed ha en betydningsfull innflytelse på menneskelig handling (Kirkhaug 2013, 56). Kjerneverdier representerer en gruppe som deler én eller flere verdier i for eksempel en organisasjon. Kjerneverdier skal kjennetegne virksomhetens kultur og væremåte over tid og er dermed et godt utgangspunkt i utviklingen av konkrete løfter. Det er viktig at kjerneverdiene oppleves som meningsfulle og at de ansatte kan kjenne seg igjen i disse (HR Norge, 2013).

3.5 Psykologisk kontrakt og EVP

I følge HR Norge (2013) er redusert jobbtillfredshet og engasjement ofte knyttet til brutte forventninger. Forventninger er en faktor som henger sammen med den psykologiske

kontrakten og EVP. HR Norge (2013) hevder blant annet at forventninger er dynamiske, og utvikles i tråd med både den enkeltes medarbeiders livsfase, samt organisasjonens livsfase. Rousseau (1989) definerer den psykologiske kontrakten som implisitte forventninger om det gjensidige bytteforholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. I motsetning til den psykologiske kontrakten vil et EVP være eksplisitte løfter fra arbeidsgiver som vil innebære totalpakken arbeidstaker får fra organisasjonen for å tilby sine ressurser (HR Norge 2013).

Therese Sverdrup (2014) bygger videre på Rousseau's definisjon av den psykologiske kontrakten og fokuserer på at oppfatningen individet har om hvilke bytteforhold som gjelder er basert på subjektive vurderinger. Ved å utvikle og implementere et EVP får organisasjonen en mulighet til å styre forventningene og dermed unngå brudd på den psykologiske kontrakten. Sverdrup (2014) hevder at det er først når det oppstår et brudd på den psykologiske kontrakten at man forstår at det har eksistert en psykologisk kontrakt mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Blant annet kan brudd på den psykologiske kontrakten føre til økt turnover, lavere produktivitet og mangel på motivasjon (HR Norge 2013). En negativ effekt på motivasjonen kan potensielt føre til at en avslutter arbeidsforholdet (HR Norge 2013). Det anses dermed som viktig at virksomheten følger opp sitt EVP, da konsekvensene kan være av lik karakter som ved brudd på den psykologiske kontrakten.

3.6 Indre og ytre motivasjon

Vi skiller mellom to motivasjonssystemer, indre og ytre motivasjon. Kuvaas (2008) definerer indre motivasjon som "atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet og mening knyttet til de oppgavene vi utfører". Ytre motivasjon handler på sin side om belønning i tradisjonell forstand som for eksempel lønn og bonus. Kuvaas (2008) har definert ytre motivasjon som "den atferd der drivkraften for atferd kommer fra ytre belønninger". Indre motivasjon kan sees på som "sunnere" enn ytre motivasjon da den går for egen motor og holder seg gjerne stabil over tid (Skorstad 2015, 34). Ytre motivasjon bygger på ytre faktorer som ligger utenfor selve jobbutførelsen, i motsetning til indre motivasjon der motivasjonen ligger innebygd i selve arbeidsutførelsen.

Slik det er illustrert i teoridelen ovenfor bør et godt EVP handle om mer enn ytre motivasjonsfaktorer slik som eksterne belønninger som lønn og bonus (Bell, 2015). EVP bør heller dreie seg om indre motivasjonsfaktorer som f.eks. verdier, kultur og mulighet til å identifisere seg selv med organisasjonen. Ettersom at det er disse godene som er drivere for

den indre motivasjonen vil avkastningen også være størst i henhold til disse faktorene. Det unike ved organisasjonen bør derfor i stor grad ligge i de indre motivasjonsfaktorene og dermed utgjøre majoriteten av et EVP (HR Norge 2013).

3.7 Implementering

I implementeringen av EVP er det i følge Mosley (2014) viktig at løftene oppleves som troverdige og aktuelle blant de ansatte. For å sørge for at løftene blir tatt i bruk, kan det være fordelaktig at løftene oppleves som enkle og relevante. For det første handler dette om at løftene bør være merkbare, slik at det ikke faller bort mellom annen kommunikasjon en ansatt blir utsatt for i løpet av en arbeidsdag. For det andre bør løftene kommuniseres på en forståelig måte, uten å benytte komplisert terminologi som de ansatte ikke forstår (Mosley, 2014). I implementeringen av EVP gjelder det derfor å benytte seg av konkrete kommunikasjonskanaler som oppleves som enkle og relevante for de ansatte.

InSync (2015) deler implementeringen av EVP inn i to deler som baserer seg på hvordan et EVP skal kommuniseres og hvordan det skal integreres i organisasjonen. For å sikre at organisasjonens EVP blir brukt aktivt i organisasjonen bør en legge til rette for strategiske tiltak for kommunikasjon. Gode handlingsplaner for hvordan et EVP skal kommuniseres ut i organisasjonen setter også grunnlaget for en forankringsprosess som blir betydningsfull. InSync (2015) hevder at en organisasjons EVP bør regelmessig gjennomgås på alle nivåer i organisasjonen og på tvers av avdelinger for å sikre at det blir en integrert del av organisasjonen. Dette kan gjøres ved å referere til EVP i forretningsprosesser slik som rekruttering, medarbeidersamtaler, employer branding etc.

3.8 Måling

Etter et EVP har blitt implementert og forankret i organisasjonen vil det ifølge InSync (2015) være kritisk med tiltak for å måle løftene og effekt av disse. Med måling menes en vurdering av hvorvidt et EVP bidrar til ønsket effekt. Dette kan for eksempel være økt rekruttering og mindre turnover. Eksempler på konkrete former for måling er i følge InSync (2015) medarbeiderundersøkelser, headcount og turnover data. Det er likevel viktig å påpeke at slike former for måling ofte må foregå over tid før organisasjonen kan vurdere effekten av EVP.

InSync (2015) viser også til ulike scenarioer der en revurdering av EVP er aktuelt; Årlig gjennomgang av virksomhetsstrategi, rebranding prosesser, relokasjoner og ved fusjoner og

oppkjøp. Ved slike revurderinger som fører til en endring i et EVP, kan det igjen være viktig å sikre deltakelse fra øvrige ansatte, slik at utviklingen og prosessen med å implementere EVP blir ivarettatt.

4.0 Metode

Formålet med dette prosjektet er å utarbeide forslag til EVP for LINK arkitektur. For å jobbe mot dette formålet har vi valgt en kvalitativ tilnærming, der vi gjennomfører dybdeintervjuer med medarbeidere, nøkkelpersoner og ledere i LINK arkitektur. En slik tilnærming gir mulighet for innsamling av mer meningsfulle og beskrivende data i forhold til hva en kvantitativ undersøkelse ville gjort. I dette kapittelet skal vi presentere valgene som er gjort for å danne vårt metodiske grunnlag.

4.1 Kvalitative dybdeintervjuer

Kvalitative dybdeintervjuer er i følge Tjora (2012, 105) en metodisk tilnærming som kan benyttes når det ønskes å fange opp meninger, holdninger og erfaringer blant et utvalg av mennesker. For å kunne utarbeide EVP for LINK så vi det hensiktsmessig med utfyllende og nyanserte beskrivelser fra et utvalg informanter for å kunne identifisere hva en attraktiv arbeidsgiver er, og det medarbeiderne anser som LINK sine styrker. Vi valgte å gjennomføre dybdeintervjuer med 14 informanter, hvorav fem ble gjennomført ansikt-til-ansikt og de resterende over Skype ettersom LINK arkitektur er lokalisert på ulike geografiske områder. Gjennomføringen over Skype kan bringe med seg noen begrensninger for innhenting av data, som blant annet mindre grad av nærhet til informantene sammenlignet med intervju ansikt-til-ansikt. For å skape en større trygghet rundt intervjuet over Skype, valgte vi å sette klare rammer for intervjuet og gjennomføringen. Dette gjennom å sende ut informasjon dagen før intervjuene om hvordan og når informantene kunne forvente å bli kontaktet, i tillegg til intervjuguiden. På denne måten kunne de ansatte se gjennom spørsmålene og dermed få et innblikk i temaene før vi intervjuet dem. Det samme gjorde vi med informantene vi skulle intervju ansikt-til-ansikt. Vi valgte i tillegg å gjennomføre intervjuene på informantenes arbeidsplass, for å skape en trygghet for informantene. Ettersom flere av informantene har pressede tidsskjemaer, samt at vi ønsket en intervjusituasjon i deres naturlige omgivelser, var dette en god løsning. På bakgrunn av valgene som ble gjort i forkant av intervjuene opplevde vi ingen betydelige forskjeller mellom intervjuformene, både i henhold til nærhet og datamateriale.

4.2 Utvalg

Vi valgte å benytte oss av en kvalitativ metode for datainnsamling fordi vi var opptatt av å tilegne oss innsikt og dybdekunnskap rundt informantenes meninger om LINK som arbeidsplass. Utvelgelsen av informantene ble gjort i samarbeid med oppdragsgiver der de kom med forslag til informanter vi kunne kontakte, samt kontaktinformasjon til disse. Vi sørget for å være tilstede under selve utvelgelsen av informantene slik at vi fikk informanter basert på våre egne kriterier. Det var ønskelig med et utvalg bestående av medarbeidere som hadde vært ansatt over lengre tid, noen nyansatte, nøkkelpersoner og ledere. Dette er et eksempel på det Hellevik (1997) kaller et strategisk utvalg og benyttes for å unngå skjevheter i utvalget. Fordelen ved en strategisk utvelgelse er at vi sikrer en variasjon av informanter basert på geografi, fagfelt og nivåer hos LINK. Før vi sendte ut detaljer om tid og sted for intervjuene, sendte administrerende direktør i LINK ut et informasjonsbrev til alle informantene med informasjon om prosjektet og videre handlingsforløp knyttet til vår datainnsamling. Likevel finner vi en mulig feilkilde i at informantene ble valgt ut av administrerende direktør og HR-ansvarlig i LINK som kjenner de ansatte. Dette fordi det er en mulighet for at informantene kan ha blitt valgt ut på ikke-objektive kriterier og det kan derfor ha oppstått en skjevhet i utvalget. Vi satt imidlertid ikke igjen med en følelse av dette i etterkant av intervjuene, da vi fikk ulike og fylldige svar fra samtlige av informantene.

4.3 Intervjuguide

I forkant av intervjuene utarbeidet vi en intervjuguide med ulike temaer. Temaene vi valgte for intervjuguiden var attraktiv arbeidsgiver, motivasjon, verdier, turnover, differensiering, EVP og implementering. Dette er temaer som i stor grad dekker grunnlaget for det vi har valgt å legge vekt på i utarbeidelsen av forslag til EVP. Vi formulerte deretter spørsmål som passet under hvert tema. Spørsmålene vi formulerte var eksempelvis “hva er en attraktiv arbeidsgiver for deg?”, “hva mener du LINK er gode på”, “hva skiller LINK fra andre arbeidsgivere?”, “hva er viktige verdier for deg på en arbeidsplass?” og “hva mener du er den optimale måten å formidle og forankre EVP i organisasjonen?”. Dette er sentrale spørsmål å få svar på for å kunne utvikle et effektivt EVP, fordi det identifiserer hva som gjør det attraktivt å jobbe for LINK arkitektur, i tillegg til å løfte frem hva medarbeiderne selv mener er viktig for at løftene blir forankret i organisasjonen.

Under gjennomføringen av intervjuene valgte vi semistrukturerte dybdeintervjuer. Det vil si at intervjuguiden var selve utgangspunktet for intervjuene, men rekkefølgen på spørsmålene og

oppfølgingsspørsmål kunne variere ut fra svarene til informantene (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010, 135-137). Denne intervjuformen gir informantene mulighet til å komme med innspill og innvendinger, samt frihet til å uttrykke sine tanker og meninger. Denne intervjuformen bidrar til en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet under intervjuet, samtidig som intervjueren får muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål til informantene ut fra hvordan intervjuet utarter seg (Johannessen et al. 2010).

Ved gjennomføring av en kvalitativ metode er det viktig å tenke på forskerens etiske rolle og retningslinjer, og da spesielt ved innhenting av personopplysninger. Gjennom våre intervjuer innhenter vi opplysninger som kan gjenkjenne enkeltpersoner. Til tross for at dataene vi innhenter ikke er sensitive, er det likevel strenge krav til behandling av personopplysninger. Før gjennomføringen av intervjuene sendte vi derfor inn intervjuguiden og opplysninger om vårt prosjekt til NSD (Norsk Senter for Forskningsdata). Søknaden ble sendt inn den 13.02.2018 og ble godkjent den 19.02.2018.

4.2.2 Pilotintervju

Vi gjennomførte pilotintervjuer i forkant av intervjuene for LINK for å teste ut spørsmålene i intervjuguiden. Hensikten var for å forsikre oss om at spørsmålene var tydelige nok, samt for å vurdere tidsperspektivet på intervjuet. Dette ga oss mulighet til å vurdere om temaene og spørsmålene i intervjuguiden måtte omformuleres eller endres. Informantene i LINK var informert om at intervjuene ville vare i maks én time og det var derfor viktig å gjennomføre pilotintervjuene for å sikre at denne tiden ble overholdt. Pilotintervjuene ble gjennomført med to bekjente som jobber i arkitektbransjen, og vi fikk dermed god indikasjon på om spørsmålene var tydelige, lett forståelige og om vi fikk svar på det vi ønsket å få svar på. I gjennomføringen av pilotintervjuene fikk vi identifisert svakheter ved intervjuguiden vår og besluttet derfor å justere noen av spørsmålene ytterligere, samt lage en tydeligere begrepsavklaring. Dette gjaldt spesielt spørsmålene knyttet til begrepet EVP. Kvale og Brinkmann (2014) viser til viktigheten av bruke en terminologi som informantene er kjent med. Siden EVP er et betydningsfullt begrep i vår intervjuguide, var det hensiktsmessig å utforme en tydelig begrepsavklaring under intervjuene.

4.4 Gjennomføring

Vi valgte som nevnt å gjennomføre individuelle dybdeintervjuer. Dette for å sikre at det informantene delte med oss ikke videreføres i organisasjonen, og at vi dermed kunne øke

sannsynligheten for at informanten føler en trygghet under intervjuene. I tillegg valgte vi at to av prosjektgruppens medlemmer skulle være deltagende under hvert intervju. Vi besluttet å dele opp prosjektgruppen ettersom for mange intervjuere kan medføre at informanten føler ubehag og usikkerhet i intervjusituasjonen. Videre er det en risiko knyttet til kvalitative intervjuer at forskeren vurderer data i lys av egne tolkninger og forforståelser. Ved å være tilstede under intervjuet, kunne vi i etterkant vurdere om vi hadde samme forståelse av svarene informantene kom med.

Vi innledet intervjuene med å be om samtykke for å benytte lydopptaker, samtidig som vi informerte informantene om full anonymitet. Lydopptaker ble benyttet sammen med notatskriving underveis i intervjuene. Kombinasjonen av disse verktøyene sikret at vi fikk lagret all viktig data underveis. Under intervjuene valgte vi å dele ansvaret, slik at én hadde ansvar for å stille spørsmål, og den andre fokuserte på å skrive ned notater.

Grunnen til at vi gjennomførte intervjuene på denne måten, var både fordi det er ressursbesparende, samtidig som informanten kun trenger å forholde seg til en intervjuer. Transkribering av intervjuene fant sted kort tid etter at de var gjennomført. Vi bestemte å gjøre transkriberingen kort tid etter intervjuene, slik at vi fortsatt hadde klart i minne hva som ble sagt.

En mulig begrensning knyttet til innsamlingen av data var at vi med fordel kunne ha gjennomført flere pilotintervjuer. Dette kunne bidratt til at intervjuguiden ble enda mer knyttet opp mot LINK som arbeidsplass, fremfor informantenes subjektive vurderinger. Imidlertid anså vi ikke dette avgjørende for datainnsamlingen, da vi satt igjen med tilstrekkelig informasjon om LINK.

4.5 Validitet

I kvalitative undersøkelser handler validitet om hvordan fremgangsmåtene og funnene fra forskningen gjenspeiler formålet med undersøkelsen og representerer virkeligheten på en riktig måte (Johannessen et. al, 2010, 230). Validitet kan deles inn i intern og ekstern validitet. Intern validitet handler om hvorvidt man har målt det man hadde til hensikt å måle, og det forteller oss om gyldigheten til undersøkelsen (Johannessen et. al. 2010, 230). Det er derfor hensiktsmessig å ta høyde for ulike elementer som kan bidra til feiltolkninger i prosessen. Ettersom EVP er et nokså nytt fenomen har vi forsøkt å ta hensyn til dette under intervjuene ved å ha gode forklaringer for å skape en felles forståelse om hva vi legger i begrepet.

Ekstern validitet handler om at resultatene vi sitter igjen med etter datainnsamlingen er overførbare (Johannessen et. al. 2010, 231). Vi kan stille oss noe kritisk til utvalget av informanter når det gjelder undersøkelsens gyldighet, ettersom disse ble valgt av oppdragsgiver. Det er usikkerhet knyttet til om utvalget er representativt for hele virksomheten i sin helhet, ettersom de har kontorer flere steder i Norge. I tillegg ser vi en utfordring i at informantene kan ha ulik forståelse av begrepet EVP, selv etter en begrepsavklaring. Dette kan være med å påvirke resultatene (Cresswell 2013, 237).

5.0 FUNN

I det følgende kapittelet vil våre funn fra de kvalitative dybdeintervjuene presenteres. Vi vil fremstille funnene vi anser som mest relevante for å danne grunnlaget for videre drøfting i utviklingen av forslag til EVP. I presentasjonen av funnene har vi valgt å følge spørsmålene i intervjuguiden. På denne måten blir funnene fra intervjuene presentert på en strukturert måte. Vi har også valgt å opprette kategorier som tar utgangspunkt i temaene i intervjuguiden. Kategoriene vi har valgt å ta utgangspunkt i er; attraktiv arbeidsgiver, EVP, motivasjon, verdier og implementering. Spørsmålene som ble stilt på intervjuet innenfor disse temaene blir presentert under hver kategori. For å oppsummere har vi valgt å sette opp en tabell som viser de mest sentrale funnene i hver kategori.

5.1 Attraktiv arbeidsgiver

Ved spørsmål om hva informantene anser som en attraktiv arbeidsgiver fikk vi flere ulike svar. Likevel kan vi se flere likheter mellom svarene. Et utvalg av informantene mente at en arbeidsgiver må kunne tilby spennende arbeidsoppgaver og la medarbeideren velge den retningen de selv ønsker å jobbe mot. I dette ligger også varierte og spennende prosjekter som utvikler de ansattes faglige kompetanse. En leder presiserer dette ved å si at en attraktiv arbeidsgiver må se hver enkelt medarbeider.

Videre kommer det frem at flere av informantene mener utviklingsmuligheter er en viktig faktor hos en arbeidsgiver. Dette i form av både utvikling av egen kompetanse, men også som en mulighet til å vokse innad i bedriften. Flere nevner at dette vil skape et tillitsforhold på arbeidsplassen, som igjen vil bidra til fornøyde ansatte. Gjennom å stole på sine medarbeidere, skaper dette en fleksibilitet i organisasjonen, som flere nevner som viktig i et arkitektfirma.

“En attraktiv arbeidsgiver er en arbeidsgiver som gir meg muligheter til å utvikle min egen kompetanse, som utfordrer meg, og som gir meg klare tilbakemeldinger på ting jeg kan bli bedre på” (Leder 6).

Arbeidsmiljø skilte seg ut som viktig for flere av informantene hos en attraktiv arbeidsgiver. Flertallet mente at nøkkelen til gjennomføring av en god jobb, handler om et godt arbeidsmiljø. En av informantene fremhevet dette ved å si:

“Hvis arbeidsmiljøet ikke fungerer så trives du ikke på jobben. Når man har det så er det mer rom for å være kreativ og man er ikke like redd for å dumme seg ut. Mer takhøyde for å komme med crazy ideer” (Ansatt 6).

I spørsmålet om hva LINK er gode på fikk vi noe ulike svar. En av informantene hevdet at LINK arkitektur er en trygg arbeidsplass og hvor det alltid skjer noe. Flere av informantene tok også opp viktigheten av det gode sosiale miljøet, i tillegg til en kultur der man støtter og hjelper hverandre.

En informant nevnte også at sammensetningen hos LINK arkitektur er fin, da det er mange mennesker med ulike bakgrunn som jobber under samme tak. I tillegg til dette nevnte noen av informantene at det er en fordel å være ansatt i et stort selskap, ettersom dette gir dem flere muligheter. En av lederne påpekte også at LINK er gode på å gi medarbeiderne tillit og fleksibilitet, som følge av at medarbeiderne har stor påvirkningskraft i prosjektene de arbeider med, samt at bedriften generelt sett har en flat struktur.

“Det er ingen sjef på toppen som står og dikterer hvordan det skal se ut. Vi har stor påvirkningskraft i prosjektene” (Leder 5).

I tillegg nevnte flere av informantene at LINK har et stort fokus på bærekraft, hvilket betraktes som en av deres styrker. En av disse informantene uttalte følgende:

“LINK arkitektur er bærekraftig, innovativt og høy satsing på tverrfaglighet. Det gjør at LINK er super attraktiv for meg” (Leder 1).

Videre var det interessant å spørre informantene om hva LINK arkitektur kan gjøre for å tiltrekke seg de beste arkitektene i markedet og hva som gjør at de skiller seg ut fra konkurrentene. Flere av informantene nevnte at LINK arkitektur er en trygg og stabil arbeidsplass, siden LINK er et stort firma til sammenlikning med andre arkitektfirmaer. En leder presiserer dette ved å si:

“Det er nok en opplevd større trygghet av å være her kontra andre og små firmaer som har svingende bemanning. Det tror jeg nok er en vesentlig faktor for flere”
(Leder 2).

Selv om flere av informantene nevner stabilitet og trygghet som viktige faktorer som skiller LINK fra andre virksomheter, tror flere også at det er de spennende prosjektene som er en stor pådriver for mange. Ved å ta på seg spennende oppdrag tiltrekker man også flere arkitekter.

“Jeg tror nok at den viktigste driveren for folk utenfra til å begynne i LINK er nok at de kan se at her kan det være muligheter til å bli med på spennende prosjekter” (Leder 2).

Dette henger også tett sammen med et sterkt faglig miljø som flere nevner er viktig. Én leder nevner at nyutdannede får en bratt lærings- og utviklingskurve dersom de begynner hos LINK arkitektur. Dette fordi de har et sterkt faglig miljø, med mange flinke og dyktige ansatte.

“Her hjelper man hverandre opp. Jeg har aldri merket noe til at man ikke vil dele kunnskap eller informasjon” (Ansatt 5).

Flere av informantene nevner også elementer som kultur og det sosiale miljøet som viktig, og det er noe som skiller LINK arkitektur fra andre arkitektvirksomheter. Alle kontorene i Norge, Sverige og Danmark har mulighet til å skape sin egen identitet, selv om det også er viktig at LINK har en fellesskapsfølelse.

“Vi har en følelse om at vi får “være oss selv”. Bergensere, østlendinger og rogalendinger er jo forskjellige, så vi må få beholde litt av den lokale kulturen. Jeg tror det er viktig at man skaper en tilhørighet der vi jobber. Det er nok med på bedre trivselen” (Ansatt 6).

Når vi stilte spørsmålet om hvilke områder LINK ikke er like gode på, fikk vi også varierte svar. Lønn var en av faktorene som ble nevnt som mindre gode hos LINK blant flere av medarbeiderne. Dette i form av generelt lavere gjennomsnittslønn enn konkurrentene, samt dårligere pensjonsordninger.

“Vi detter litt av i forhold til lønn. Vi ser at de som har sluttet har fått muligheten til å få bedre lønn” (Ansatt 6).

Likeså viste en av informantene til at ansettelsesprosessene kan bli bedre og da spesielt til employer branding. Det fremkom fra informanten at sosiale aspekter burde frontes mer i intervjuene, men også sørge for at nødvendig og viktig informasjon fremkommer i disse prosessene. Flere av informantene hevdet også at LINK hadde en for svak profil utad. Her ble et ønske om en sterkere profil nevnt og arbeidet mot å skape “ett LINK” og et felles brand. Det ble også nevnt at LINK har et svakt image utad.

“Vi har et stort image-problem. Fordi vi holder på med masse kule innovative prosjekter, men vi har ikke noe redskap for å komme ut med de” (Leder 1).

Et klarere og tydeligere formål ble også nevnt som et forbedringsområde blant en av informantene, og vedkommende mener tydelige formål er med å skape mening i de oppgavene som utføres på arbeidsplassen.

Ved spørsmål om hvorfor folk velger å slutte i LINK arkitektur, så fremkommer det av en informant at turnoveren i LINK er relativt lav. Informanten forteller at når en medarbeider slutter, blir det gjennomført et debriefing-møte, slik at man finner ut grunnen til hvorfor vedkommende valgte å slutte. Gjennom disse møtene kommer det ofte frem at det ikke er noen gjentakende grunn til at folk velger å slutte. Likevel nevner noen av informantene at størrelsen på selskapet ofte er en årsak til at arkitektene velger en annen bedrift.

“Det er ingen klar rød tråd i det som er veldig tydelig, det er varierende begrunnelser. Hvis det er noen gjengangere er det at noen er nok personlig skrudd sammen slik at de trives bedre i et mindre miljø” (Leder 2).

Utviklingsmuligheter er også noe flere av informantene nevner som en mulig årsak til at medarbeidere velger å slutte hos LINK arkitektur. Det er også lett å bli sittende fast i samme mønster, og at man velger trygge prosjekter.

“Man får kanskje ikke de utfordringene man ønsker fordi man ofte tar oppgaver som man vet man kan eller som man kanskje har tatt mange ganger før. Noe som kan gjøre at man rett og slett går lei og ønsker noe annet” (Ansatt 1).

Lønn, det sosiale og kommunikasjon blir tatt opp av enkelte informanter som en annen grunn til at folk slutter. En medarbeider sier at det sosiale har falt litt vekk de siste årene. En annen medarbeider sier at ledelsen sitter for langt vekk og det oppstår en form for distanse-ledelse, hvor man kan få en svikt i kommunikasjonen.

5.2 EVP

Da vi spurte informantene om de kjente til begrepet EVP, var det bare et fåtall som visste hva det var. Vi introduserte begrepet EVP for alle informantene og spurte hva slags tanker de hadde om dette. En av informantene så på begrepet som en slags motivasjon eller belønning for medarbeiderne. En annen av informantene trakk paralleller med verdiforslag.

“Jeg bruker heller ordet verdiforslag. Jeg har nok brukt det mer i forhold til verdiforslag overfor kunder på oppdrag og prosjekter. Det er tilnærmet den samme tematikken” (Leder 2).

En informant påpekte at løftene må være noe LINK er sterke på, der en annen informant la vekt på at løftene må være målbare. Mange av informantene forklarte at slike løfter er viktig da de lover noe til medarbeiderne. Videre påpekte en av informantene viktigheten med å definere hva løftene betyr og at det er viktig at virksomheten klarer å holde det man lover for at EVP skal være verdt noe. Videre forklarte en av informantene at løftene kan bidra til mer bevissthet rundt det man har tilgjengelig.

“Løfter kan være bra og fungere som en grunnmur, men det er viktig at man ikke lover noe man ikke kan holde” (Ansatt 4).

Ved spørsmål om informantenes forslag til hva løftene for LINK bør innebære, fikk vi flere gode forslag og innspill. Svarene var basert på det informantene hadde fortalt tidligere i

intervjuet. Som et forslag til EVP viser flere av informantene til en fleksibel arbeidsplass der man har mulighet til å kombinere og styre selv. I tillegg ble det påpekt at LINK er en stabil og trygg arbeidsplass. Likeså trakk flere informanter opp at et godt og sosialt arbeidsmiljø bør inngå i løftene til LINK. Likevel hevder en av informantene at det sosiale miljøet ikke blir promotert godt nok utad. En annen informant uttalte:

“Det er nok det sosiale miljøet her som har gjort at folk ikke har sluttet i nedgangstider. Jeg for eksempel hadde jo en periode hvor jeg ble tilbudt ny jobb og jeg vurderte det veldig. Det var det sosiale og flotte miljøet her som gjorde at jeg valgte å bli. Jeg synes de satser på de ansatte” (Ansatt 6).

Ansvar og involvering gikk også igjen blant flere av informantene. En hevdet eksempelvis at LINK prioriterer medarbeidernes innflytelse og at de i stor grad kan bidra til å bestemme hvordan prosjektene skal se ut.

I tillegg ble karriereutvikling nevnt blant flere av informantene som en viktig del av EVP. Det ble blant annet nevnt at videreutvikling i form av kursing og oppfølging bør inngå i løftet. Denne bør vise at man stadig er i utvikling hos LINK arkitektur.

“Det jeg fester meg med er en formulering rundt nettopp det med en arena for mulighet for faglig styrke og god utvikling. Begynner du her står du ikke stille faglig. Du kommer til å løfte deg” (Leder 2).

Tre av informantene kom også med konkrete forslag til løfter.

1. *“Vi vil invitere deg på en arkitektonisk reise”*. Videre foreslo informanten at et annet løfte kunne være *“Du får innflytelse på din arbeidsdag”*. Informanten hevdet at innflytelse var noe LINK absolutt kunne love. Et tredje forslag fra denne informanten var *“En varm arbeidsplass”* (Leder 7).
2. *“Til sammen gjør vi en forskjell”* var et konkret forslag fra en av informantene. Hen hevdet at løftene burde være noe kult og bygge på visjonen til LINK som er *“å skape rom for et bedre liv”*. Hen mente derfor at pågangsmotet (*vi kan og vi vil*) kombinert med et fokus av at arkitektene gjør en forskjell kunne være et fengende EVP (Leder 3).

3. *“Du er ikke alene”* var også et konkret forslag til EVP fra en av informantene (Leder 6).

5.3 Verdier

Det viser seg at flere av informantene synes verdier og et klart formål er av betydning for at arbeidet man gjør skal ha en mening. En av informantene uttalte blant annet følgende:

“Det viktigste er vel at det er et formål og noen verdier man kan jobbe etter, slik at man føler det er en mening med det man gjør, utenom bare det å tjene penger”
(Ansatt 2).

Videre kommer det frem flere ulike syn fra informantene når vi spør dem om hva som er viktige kjerneverdier på en arbeidsplass. Det er gjentagende fra et flertall av informantene at arbeidsplassen bør gjenspeiles av et god arbeidsmiljø, det skal være et positivt sted å være, samt at det arrangeres sosiale sammenkomster som bidrar til et godt samhold. En av informantene uttrykte følgende:

“Jeg syns viktig kjerneverdier er når arbeidsplassen er et positivt sted. Det skal også være at de ansatte liker å komme på jobb og at det alt i alt er et godt arbeidsmiljø”
(Ansatt 5).

Én av informantene poengterte videre at en viktig verdi på en arbeidsplass er at de er fremoverlente. Samme informant påpeker viktigheten av at organisasjonen er ute etter de beste prosjektene, noe som gjør jobben spennende og motiverende. Videre poengterer flere av informantene at det er viktig å være nysgjerrige, ha ambisjoner til å ville drive fremover mot utviklingsmuligheter, og ville utvikle gode resultater for virksomheten. Det blir også påpekt at frihet og ansvar er viktige verdier for enkelte av medarbeiderne.

“For meg er det viktig at det finnes ambisjoner, det skal være pålitelighet/ærlighet, det skal finnes en god vilje, det skal finnes inspirasjon, at man skal ha en lyst om å drive frem noe” (Leder 3).

“Nysgjerrig, drivende og tilstede på markedet er viktig verdier for meg.” (Leder 2).

På spørsmålet om informantene mener verdiene de har nevnt gjenspeiler deres arbeidshverdag i LINK, får vi litt forskjellige tilbakemeldinger. Det er flere av informantene som uttrykker at verdiene i større grad kan beskrive arbeidshverdagen hos LINK.

“Vi bruker det hele tiden. Både når vi intervjuer ansatte, når vi presenterer salg for kunder osv. Vi har brukt det mye” (Leder 6).

Likevel er det også flere som nevner at LINK kunne jobbet mer med utarbeidelsen av konkrete og klare verdier som de ansatte kan jobbe etter. Dette er et område som de mener det ikke blir satset nok på, men at de eksplisitte verdiene hos LINK er iboende hos de ansatte.

“Jeg tror ikke flertallet har et bevisst forhold til virksomhetens verdier, men at det er iboende verdi-egenskaper hos arkitekter” (Leder 2).

I spørsmålet om informantene kjenner til verdiene til LINK hevder majoriteten at de ikke er kjent med disse. Likevel var det to av informantene som hadde kjennskap til LINK sine eksplisitte verdier.

“Konkrete verdier som er satt opp på arbeidsplassen, det har jeg ikke hørt noe om. Men jeg har jo fått inntrykk av at man ønsker at det skal være god kommunikasjon, at man er ærlig og følger lover og regler osv. Men jeg har en følelse av om de trenger å jobbe med slike ting (Ansatt 1).

5.4 Implementering

Informantene hadde noe ulike, men også like tanker rundt hvordan implementeringen av et EVP bør foregå. Flere informanter uttrykte at ledelsen spiller en viktig rolle. Både ved at de skal fremstå som rollemodeller for de ansatte, men også for at de ansatte skal bli inkludert fra starten av slik at det kan bidra til en følelse av eierskap og medbestemmelse. En av informantene uttrykte følgende:

“Jeg liker at lederne pleier å kommunisere ut slik at vi kan få lov til og ha noen meninger. En følelse av medbestemmelse tror jeg er motiverende og en følelse av tilhørighet, fremfor at noe blir tredd ned hode på en. Flotte ord er ikke nok. At man får en time hvor man går sammen tror jeg kan være nyttig” (Ansatt 6).

Noen av informantene tok også opp metoder for implementering, der blant annet workshop, hjemmesiden, intranett og arbeidsavtalen ble trukket frem som aktuelle tiltak. Det handler om å synliggjøre løftene for de ansatte. En av informantene uttrykte dette ved å si “*de må være synlige så alle kan gå inn å lese om de*”. Det vi hovedsakelig ser ut fra dybdeintervjuene er at løftene må være synlige, og at ledelsen går frem som viktige nøkkelpersoner.

Flere av informantene brakte workshop inn som en mulig løsning i fasen knyttet til formidlingen av EVP. Det som imidlertid virket som viktige faktorer for at en workshop skal være suksessfull, er at det først og fremst ikke blir for høytidelig, men også at de ansatte får ta del underveis. Dette knyttes opp til eierskapet og medbestemmelsen som nevnt tidligere. Flere mente at workshop kunne være en god løsning og kom med forslag som for eksempel spill slik at det blir mer en uformell setting der terskelen for å komme med innspill er lavere. En informant uttrykte følgende:

“Jeg skulle gjerne hatt mer av workshop, det bringer oss sammen. Dette har vært litt delt etter vi ble slått sammen til et kontor (..) En workshop kunne også vært en fin plattform for implementering av medarbeidsløftene” (Ansatt 1).

Videre var også det noen som var mer skeptisk til workshop som en metode å ta i bruk. Dette handlet for det meste om at de hadde en negativ erfaring med det, eller at vedkommende ikke følte at LINK hadde en arena for workshop ettersom det er et relativt stort selskap. Som vi da har sett så er det noe uenigheter knyttet til implementeringen av EVP, men fellestrekkene som går igjen er at ledelsen må skape en oppslutning og at det er konkrete løfter som man kan stå for.

5.5 Motivasjon

Det som går igjen av motivasjonsfaktorer hos våre informanter baserer seg primært på indre motivasjonsfaktorer. På spørsmål om hva som motiverer de ansatte, ser vi at de indre motivasjonsfaktorene som nevnes blant annet er muligheten til å jobbe med store og spennende prosjekter.

“Det som motiverer meg er å få til store ting. Jobbe med store og gode prosjekter”
(Leder 1).

”Det er motiverende når man går gjennom rammesøknad for store prosjekter. Når prosjektene går igjennom, så er det inspirerende å se at man klarer å gjennomføre”
(Ansatt 3).

Disse motivasjonsfaktorene ser vi både hos ledere i LINK arkitektur og de øvrige ansatte. Tverrfagligheten i prosjektene er også noe som pekes på som en viktig motivasjonsfaktor for noen av de ansatte i LINK. Det siktes blant annet til faglunsjer der ulike prosjekter blir diskutert og presentert. Her får de yngre arkitektene en unik mulighet til å lære av senioren som sitter med lang erfaring i bransjen.

”Jeg er ofte ganske motivert. Men når vi sitter med store tilbud sånn som Drammen Sykehus så sitter vi mange sammen, mange sene kvelder osv” (Ansatt 5)

En annen motivasjonsfaktor som også går igjen er muligheten til å få gode og konstruktive tilbakemeldinger på den jobben som gjøres. En av informantene uttrykte følgende:

”Det var skummelt i begynnelsen, men jeg har mottatt mye god støtte. Jeg har også fått rom til å finne ut av ting på egenhånd. Men når man får respons på at noe blir gjennomført bra, det er veldig motiverende” (Ansatt 1).

Dette kan blant annet peke i retning av at de øvrige ansatte motiveres av god oppfølging av sin nærmeste leder. En av informantene hevdet at en slik tilstedeværelse og muligheten til å føle seg sett av sin leder vil være en viktig faktor for å kunne yte det lille ekstra. Det er et tydelig mønster i våre funn som peker mot at indre motivasjonsfaktorer relatert til arbeidsoppgaver og prosjekter stort sett er det som går igjen hos LINK arkitektur. Å bli tildelt ansvar er også noe som fremheves som en viktig indre motivasjonsfaktor. En informant eksemplifiserer dette med at vedkommende én gang hadde fått ansvar som gjerne kunne blitt fordelt til noen som sitter med mye mer erfaring. Også her peker informanten på at gode tilbakemeldinger var en viktig bidragsyter for at motivasjonen var på topp.

På spørsmål om hva som er resultatet av at de ansatte er motiverte, pekes det blant annet på at de får mer energi og en ny lyst til å bidra.

“Det generer mer energi og forhåpningene blir høyere. Man gjør en innsats og man får lyst til å bidra mer” (Ansatt 4)

Et sosialt og godt arbeidsmiljø er i tillegg også noe som oppleves motiverende hos LINK. Flere informanter hevder at dette både er noe som er viktig for dem, og noe LINK faktisk er gode på. Som arkitekt jobber man ofte sammen og på tvers av avdelinger, og da er det viktig at det også er sosialt på kontoret.

“Jeg opplever det sosiale miljøet som godt. Det har vært spesielt godt for miljøet at vi flyttet sammen til nye lokaler her i Oslo” (Leder 2).

Likevel ser vi at det er gjennomgående at de ansatte har blitt mer samlet de siste årene. En av informantene sier blant annet at det var mer subkulturer for bare tre år siden, men nå har man “smeltet” litt mer sammen de siste årene. Likevel påpekes det at dette er noe som det fremdeles jobbes med.

I henhold til ytre motivasjonsfaktorer pekes det blant annet på bedre lønn, bonuser og andre goder. Dette er faktorer som informantene nevner som motivasjonsfaktorer ettersom dette er noe LINK ikke er så bra på som de kunne vært.

“Jeg tror at lønn og lønnstillegg er viktigere faktorer, selv om folk sier at det ikke er så viktig” (Ansatt 6).

Selv om vi ser noen få slike innslag der ytre motivasjonsfaktorer blir nevnt, ser vi likevel en tydelig overvekt der det indre motivasjonssystemet er gjennomgående, slik vi har presentert i denne delen av funn.

5.6 Tabell av funn

Vedlagt i tabellen nedenfor er oversikt over de viktigste nøkkelordene fra funnene hentet fra datamaterialet.

Nøkkelord fra funnene	
Attraktiv arbeidsgiver	Spennende oppgaver, medbestemmelse, lydhør og utvikling av kompetanse. Godt arbeidsmiljø, lønn og en trygg arbeidsplass. Ledere er gode på å gi mulighet for påvirkning.
EVP	Lite kjennskap til begrepet. Fungerer som motivasjon for medarbeiderne. Gjenspeiler noe de må er gode på. Føle tilhørighet til løftene. Sosialt miljø, ansvar, involvering og trygt.
Verdier	Verdiene gir en mening og formål. Viktige verdier er frihet og ansvar. Ansatte er lite kjent med verdiene. Gjenspeiles i arbeidshverdagen. Mer synlige og konkrete i arbeidet.
Implementering	Synlige ledere og EVP, inkludering og medbestemmelse. Metoder som workshop (bringer oss sammen), intranett eller hjemmesiden.
Motivasjon	Store, spennende og tverrfaglige prosjekter gir økende indre motivasjon. Tilbakemelding og oppfølging fra leder er viktig. Sosialt miljø. Et ønske om høyere lønn.

6.0 DISKUSJON

I denne delen av rapporten vil vi diskutere funnene vi har presentert, sett i lys av den teoretiske forankringen gjort rede for tidligere i oppgaven. Som nevnt i teoridelen, kreves det at man forstår sin egen organisasjon for å kunne bygge et sterkt employer brand. Videre må det skapes et overbevisende merkevareløfte for ansatte. Merkevareløfter og EVP kan sees i sammenheng, da begge handler om å skape løfter som tar til sikte å skille organisasjonen fra sine konkurrenter. Derfor ser vi steg én og to til Hewitt Associations som relevante ved utarbeidelsen av EVP. Utgangspunktet for oppgaven blir dermed å bli kjent med LINK som organisasjon, som videre kan legge grunnlaget for overbevisende forslag til EVP. I arbeidet med et sterkere employer brand gjennom bruk av EVP, kan LINK arkitektur bruke løftene aktivt i arbeidet med å beholde, utvikle og tiltrekke ansatte.

For å danne grunnlaget for utviklingen av EVP vil de tre kategoriene motivasjon, verdier og attraktiv arbeidsgiver være sentrale for den videre diskusjonen i kartleggingen av LINK arkitektur. Begrunnelsen for inndelingen av kategoriene beror seg først og fremst på intervjuguiden og kodingen av funnene. På grunnlag av dataene våre og teori anses disse kategoriene som viktige komponenter i et EVP. Teori om EVP vil inngå i diskusjonen i disse kategoriene. Det ønskes derfor at videre drøfting vil kunne gi oss grunnlag for utarbeidelsen av forslag til EVP for LINK arkitektur som vil presenteres senere i oppgaven.

6.1 Motivasjon

Sett i lys av teori ønsker vi i denne analysedelen å vurdere hvilke motivasjonsfaktorer det bør legges vekt på i utformingen av EVP for LINK arkitektur. Ut i fra funnene som er presentert, kan vi se et tydelig mønster som peker mot at indre motivasjonsfaktorer relatert til arbeidsoppgaver og prosjekter stort sett er det som går igjen blant medarbeiderne hos LINK arkitektur. Kuvaas (2008) definerer indre motivasjon som “atferd utført med bakgrunn i indre belønninger, som tilfredshet og mening knyttet til de oppgavene vi utfører”. Medarbeiderne i LINK arkitektur beskriver indre motivasjonsfaktorer som det å få muligheten til å jobbe tverrfaglig, samt å få jobbe med store og spennende prosjekter. En av informantene sikter blant annet til arbeid med store prosjekter slik som Drammen sykehus, der arkitektene jobbet mange sene kvelder sammen. Dette hevder informanten opplevdes som motiverende da det bidro til kunnskapsdeling på tvers.

Flere av informantene pekte på slike indre motivasjonsfaktorer da de snakket om hva som motiverer dem. I utviklingen av et EVP vil det være viktig å fokusere på det unike ved LINK arkitektur. Det vil si et fokus på indre motivasjonsfaktorer som er drivere for motivasjonen til de ansatte (HR Norge 2013). Mulighet til å arbeide tverrfaglig i store spennende prosjekter er noe som kan karakteriseres som disse indre motivasjonsfaktorene blant de ansatte i LINK arkitektur. Videre i våre funn ser vi blant annet at ansatte som har arbeidsoppgaver tilpasset deres motivasjonsgrunnlag, gjerne har et større overskudd og et ønske om å bidra mer enn vanlig. I tillegg sier noen av informantene at de fikk høyere forhåpninger, bedre arbeidsinnsats og hadde det mer gøy på arbeidsplassen, som et resultat av at de er motiverte.

Som illustrert ovenfor, er det viktig at de ansatte har arbeidsoppgaver som er tilpasset deres motivasjonsgrunnlag. Fordelen med et motivasjonssystem som baserer seg på indre motivasjonsfaktorer er i følge Skorstad (2015, 34) en “sunnere” form for motivasjon, da den

går for egen motor og holder seg stabil over tid. Indre motivasjonsfaktorer kan dermed anses som relevant å ta hensyn til ved utviklingen av et EVP. Ved å utarbeide løfter som faktisk bidrar til motivasjon blant medarbeiderne, kan man anse løftene som målbare og beskrivende for den reelle arbeidssituasjonen.

Videre viser funnene at ytre motivasjonsfaktorer også motiverer. Flere informanter hevder at LINK arkitektur ikke er konkurransedyktig nok når det kommer til materielle goder, eller det vi i teoridelen kaller ytre motivasjonsfaktorer. Til tross for at et godt EVP bør handle om mer enn ytre motivasjonsfaktorer, slik som eksterne belønninger som lønn og bonus, bør det ikke ignoreres helt (HR Norge 2013). Det forblir en viktig faktor å være konkurransedyktig på lønn for å kunne beholde og tiltrekke seg de beste arkitektene i markedet. Vi anser likevel ytre faktorer som ligger utenfor selve jobbutførelsen som mindre viktig ved utforming av et EVP, i motsetning til indre motivasjon der motivasjonen ligger innebygd i selve arbeidsutførelsen (Kaufmann & Kaufmann 2009, 103).

Ved å bruke det indre motivasjonssystemet til de ansatte i utformingen av et EVP, kan LINK sørge for en balansert forventningsavklaring. Utvikling og implementering av EVP hos LINK arkitektur kan gi en mulighet til å styre forventningene til deres ansatte, og dermed unngå brudd på den psykologiske kontrakten. Slik det fremkommer av teorien har vi definert den psykologiske kontrakten som implisitte forventninger om det gjensidige bytteforholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver (Rousseau 1989). Av våre funn ser vi at det er svært få av informantene som har opplevd merkverdige brudd på forventningene deres til LINK arkitektur som arbeidsplass. De få som har opplevd et brudd i forventninger peker på ytre motivasjonsfaktorer som grunnlag til dette. Deriblant kommer lav lønn og mangel på gode bonusordninger frem som årsaker til dette.

Slik det fremkommer i teorien kan EVP bidra til at LINK arkitektur kan styre forventninger og dermed unngå opplevelser av brudd (HR Norge 2013). Derfor vil det være viktig at et slikt EVP blir fulgt opp av LINK arkitektur. Et brudd på implisitte forventninger slik som ved den psykologiske kontrakten vil ifølge Sverdrup (2014) kunne føre til økt turnover, lavere produktivitet og mangel på motivasjon. Vi vurderer derfor at et brudd på EVP i LINK arkitektur kan føre til alvorlige konsekvenser ettersom at disse vil være eksplisitte og dermed lettere å måle for de ansatte. Selv om det ikke fremkommer et tydelig mønster på brutte løfter eller forventninger i våre funn, kan det argumenteres for at de ansattes motivasjon bør

vurderes som forventninger de har til arbeidsforholdet.

6.2 Attraktiv arbeidsgiver

Employer branding handler om å gi et klart og tydelig bilde av hva som skiller bedrifter fra andre bedrifter (Buckhaus og Tikoos 2004). For å undersøke attraktiviteten til LINK arkitektur, så vi det sentralt å kartlegge hvilke områder medarbeiderne anser virksomheten som gode på og mindre gode på i forhold til konkurrentene. For å utvikle et sterkt employer brand, handler det første steget om å forstå sin egen organisasjon (Berthon et al. 2005). En slik kartlegging kan dermed danne grunnlaget for en dypere forståelse av LINK arkitektur som organisasjon.

Ut i fra intervjuene virker det som at de ansatte har en felles forståelse for hva som inngår i et employer brand. Helhetlig sett, har flere nøkkelbegreper som omhandler employer branding blitt nevnt, der flere trakk frem tydelig merkevare, sterk profil, image og det å skape et felles brand mot å skape “ett LINK” som viktige elementer ved employer branding. Denne forståelsen stemmer godt overens med det teoretiske grunnlaget vi presenterte tidligere i oppgaven der employer branding er aktiviteter knyttet til merkevarebygging (Edwards, 2010).

Viktigheten med å ha en sterkt merkevare fremkommer av teorien. Et sterkt employer brand kan både styrke organisasjonens konkurransefortrinn og bidra til å beholde bedriftens ansatte (Backhaus and Tikoo, 2004). Vi ser imidlertid i funnene at flere av informantene mener at LINK arkitektur har en ganske svak merkevare utad, da det blir henvist til profilen til LINK. En av informantene har en forklaring på dette, og påpeker at det ikke nødvendigvis er selve merkevaren som ikke er sterk nok, men heller en mangel på formidling og kommunikasjon av merkevaren. En viktig del av employer branding er bruk av markedsføringsteknikker for å fremme bedriftens merkevare (Ambler & Barrow, 1996). Det fremkommer også under enkelte av intervjuene at LINK arkitektur ikke innehar nok kompetanse på markedsføring, og at dette medfører at LINK ikke når ut i markedet med sitt brand. Ved å utvikle konkrete løfter kan dette være et godt virkemiddel med formål om å posisjonere seg sterkere utad (HR Norge, 2013).

Gjennom teori kommer det frem at hva medarbeidere betrakter som en attraktiv arbeidsgiver anses som en av nøkkelingrediensene i utviklingen av EVP (HR Norge, 2013). Arbeidsgivers attraktivitet viser til de fordelene som en potensiell arbeidstaker vurderer ved å jobbe for en bestemt bedrift (Berthon et. al, 2005). Medarbeiderne viste til at en attraktiv arbeidsgiver bør

kunne tilby spennende arbeidsoppgaver, varierte og spennende prosjekter, påvirkning og innflytelse samt utviklingsmuligheter. Arbeidsmiljø ble også trukket frem av flere av informantene som en betydningsfull del for at en arbeidsgiver skal anses som attraktiv.

Et effektivt EVP bør være unikt, overbevisende og relevant (Sjovall, 2017). For å danne grunnlaget for utvikling av EVP er det derfor nødvendig å kartlegge hvilke områder LINK arkitektur er gode på. Dette fordi et sterkt employer brand omhandler et bilde av organisasjonen som “et godt sted å jobbe” (Sullivan, 2004). Gjennom intervjuene fremkommer det at flere av informantene hevder at det er gode muligheter for å påvirke prosjekter, det er høy tillit, stor fleksibilitet, samt godt faglig og sosialt miljø der kunnskapsdeling står i fokus. I tillegg er bærekraftighet en faktor flere av informantene vektlegger som en styrke hos LINK arkitektur. Flere av informantene hevder også at LINK sine styrker er knyttet til LINK som en trygg og stabil arbeidsplass, noe enkelte mener kan skyldes konsernets størrelse. Konsernets størrelse medfører også at LINK har store og spennende prosjekter.

Ser vi på styrkene til LINK arkitektur opp mot hva flere av medarbeiderne nevner som en attraktiv arbeidsgiver, er det flere likhetstrekk. Spennende arbeidsoppgaver og prosjekter, påvirkning og innflytelse, samt et godt arbeidsmiljø ble tidligere trukket frem som viktige faktorer hos en attraktiv arbeidsgiver. Dette er noe som også samsvarer med det informantene anser som LINK sine styrker. I utviklingen av EVP vil dette være faktorer som vektlegges, slik at EVP kan bli benyttet til sitt formål, både å tiltrekke og beholde sine ansatte (Sjovall, 2017).

Likevel var det særlig en faktor som ble nevnt av informantene som bør være tilstede for å være en attraktiv arbeidsgiver, men ikke henvist til når LINK sine styrker ble påpekt. Et interessant funn er nettopp at flertallet av informantene nevnte utviklingsmuligheter som en viktig faktor hos en attraktiv arbeidsgiver. Imidlertid var det kun én informant som trakk frem dette som et element som skiller LINK arkitektur fra sine konkurrenter. Utviklingsmuligheter er en av faktorene som trekkes frem gjennom teorien som bør vektlegges ved utviklingen av et EVP (Bell 2015). Likevel må et EVP være tilpasset den enkelte virksomhet og være relevant for deres formål (Sjovall, 2017). Ettersom utviklingsmuligheter ikke nevnes som en styrke hos LINK arkitektur, anses det derfor ikke som relevant i utviklingen av forslag til EVP, og vil ikke brukes som et grunnlag for utarbeidelsen av løftene. Dette kan imidlertid

være et funn som kan og bør studere nærmere, da utviklingsmuligheter er svært attraktivt både for å beholde, men også tiltrekke fremtidige medarbeidere.

Videre var det også flere av informantene som viste til at LINK ikke er like gode på lønn i forhold til konkurrentene. Finansielle faktorer blir ikke nevnt som en styrke hos LINK, men heller som en svakhet hos bedriften. På bakgrunn av det ovenstående i form av at EVP må være relevant og tilpasset bedriften, vil dermed ikke lønn danne et grunnlag for EVP. I tillegg, selv om lønn er essensielt for medarbeiderne, bør finansielle faktorer legges mindre vekt på i utformingen av et EVP (Bell, 2015). Til tross for at lønn er en faktor som LINK er svakere på enn konkurrentene, fremkommer det av teori at bedrifter med et sterkt employer brand kan tilby lavere lønn enn bedrifter som har et svakt employer brand (Ritson 2002 referert i Berthon et al, 2005). Som nevnt, har LINK ifølge informantene en for svak profil utad, og det videre arbeidet med employer branding blir dermed ekstra viktig. Ved å bygge på det LINK allerede er sterke på gjennom EVP som en del av employer branding, kan lavere lønn enn konkurrentene bli mindre betydningsfullt for medarbeiderne.

Under intervjuene fremkom det at selv om LINK som et stort arkitektsselskap er attraktivt for flere, var det også enkelte som hevdet at dette også hadde sine negative sider. Spesielt fremkom det at dette kan være årsaken til at andre medarbeidere velger å gå til andre selskaper fordi man ønsker et mindre miljø. Likevel, ettersom LINK er en av landets største arkitektsselskaper, er dette et område LINK arkitektur klart skiller seg fra sine konkurrenter, og bør derfor legges vekt på i utviklingen av forslag til EVP.

6.3 Verdier

Adams (2015) hevder at kjerneverdiene til en virksomhet er sentrale i et EVP. HR-Norge (2013) peker på at kjerneverdiene skal kjennetegne en organisasjons kultur og væremåte over tid, på samme måte som et EVP. For å danne et grunnlag for utvikling av EVP, er det derfor interessant å kartlegge hva de ansatte anser som viktige kjerneverdier. Verdiene LINK arkitektur har i dag er drivende, nysgjerrig og tilstede. For å danne et videre grunnlag for utvikling av EVP vil det i det følgende undersøkes hvilke verdier som gjenspeiles i arbeidshverdagen til de ansatte i LINK arkitektur.

Det fremkommer i funnene at informantene generelt sett er positive til å ha verdier på arbeidsplassen og at disse fungerer som pågangsdrevende i deres arbeidshverdag. I følge Sjøvall

(2017) er verdier en sentral del av EVP, som kan benyttes for å påvirke potensielle kandidater og ansatte i en positiv retning. Det anses derfor relevant å inkludere verdier i utviklingen av forslag til EVP for LINK arkitektur. Videre beskriver en av informantene viktigheten av å ha verdier, da vedkommende mener dette gir de ansatte et tydelig formål å jobbe mot, og at man på bakgrunn av disse skaper en mening med det man gjør. På lik linje som verdier, vil et EVP skape et klarere formål for bedriften og verdier vil dermed være en betydningsfull del av et EVP (Adams, 2015). Verdiene skal vedvare og vil derfor fungere utmerket som et utgangspunkt for løftene.

I spørsmålet om hva som anses som viktige kjerneverdier for medarbeiderne var det spesielt verdiene samhold, ansvar og trygghet som gikk igjen. Samhold i form av et godt arbeidsmiljø, ansvar i form av innflytelse og påvirkningsmuligheter i prosjekter, og trygghet i form av at medarbeiderne er i et stabilt arbeidsforhold. I følge Kirkhaug (2013, 56) kan dette henvises til kjerneverdier fordi verdiene er delt av flere medarbeidere i LINK. Ettersom flere av informantene mener at dette er kjerneverdier som gjenspeiler deres arbeidshverdag i LINK arkitektur, bør dette være sentrale faktorer som legges vekt på i utviklingen av et EVP.

Et merkverdig funn er at verdiene informantene trekker frem som viktige, ikke er de samme som LINK sine eksplisitte verdier. Under intervjuene var det ytterst få som hadde kjennskap til LINK sine verdier, som tidligere nevnt er nysgjerrig, drivende og tilstede. En forklaring på at informantene ikke kjenner til de eksplisitte verdiene omhandler ikke nødvendigvis at medarbeiderne ikke etterlever disse i praksis. Et utvalg av informantene mener at verdiene reflekterer arbeidshverdagen i stor grad, men at dette er verdier som ofte er iboende egenskaper for arkitekter. Det hevdes av informantene at verdier som handler om å være nysgjerrig, drivende og tilstede er karakteristika som er typiske for selve arkitektyrket. Således kan det tenkes at det er et samsvar mellom LINK arkitektur sine eksplisitte verdier og de verdiene som etterleves i hverdagen. I følge Adams (2015) kan et godt utviklet EVP påvirke at våre handlinger og verdier etterleves ubevisst. Tar man dette i betraktning, vil LINK arkitektur sine verdier også være svært aktuelle når det skal utarbeide forslag til EVP.

6.4 Ordsky

For å oppsummere analysen og våre funn har vi utarbeidet en ordsky med begreper som har gått mye igjen hos våre informanter. Dette er begreper som blir brukt for å identifisere hva LINK arkitektur er gode på, og hva som kjennetegner arkitektselskapet ifølge våre

informanter. Begrepene som står i størst skriftformat er begreper som har gått mest igjen, og de med lavest skriftstørrelse har kun blitt nevnt 1-2 ganger.



Ordskyen er utarbeidet for å gi et ryddig og riktig bilde av våre funn, samt forsikre oss om at utformingen av EVP reflekterer realiteten hos LINK arkitektur.

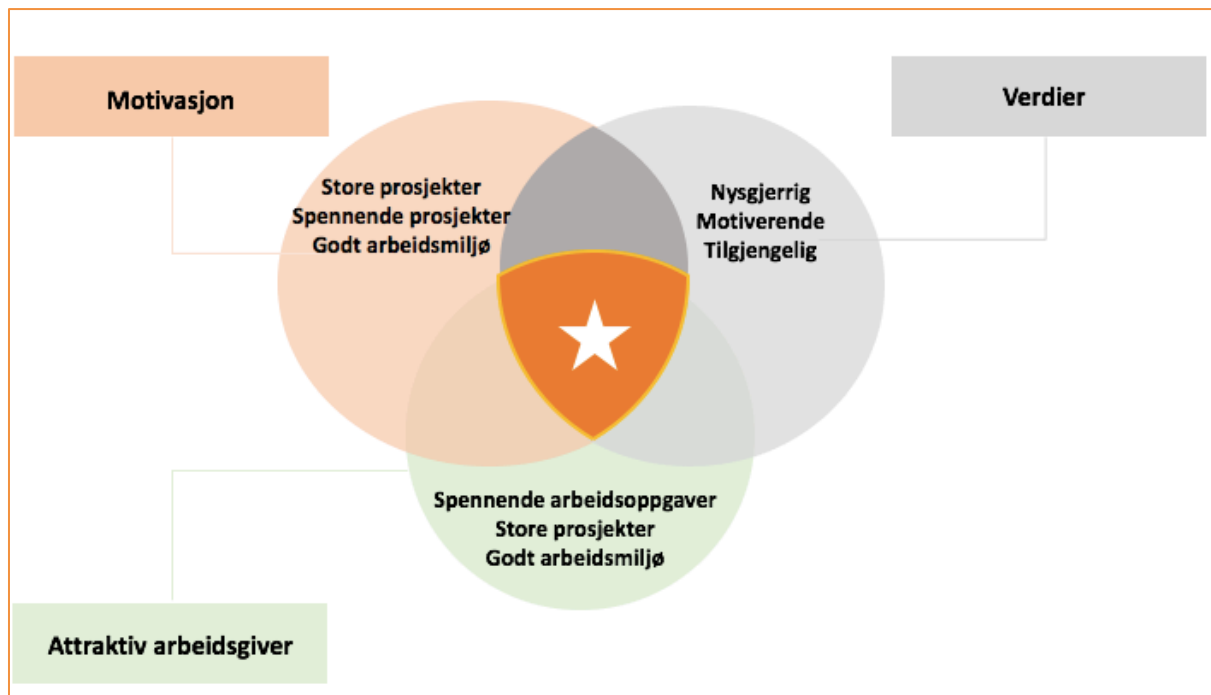
8.0 EVP og implementering

8.1 Forslag til EVP

I det følgende skal vi presentere konkrete forslag til EVP, med begrunnelse til hver av de enkelte. EVP tilhører de grunnleggende spørsmålene om bedriftens forretningspraksis, som “hva står vi for?” og “hvorfor eksisterer vi?” (Adams, 2015). Vi har derfor på bakgrunn av dette tatt utgangspunkt i verdiene, motivasjonsgrunnlaget og attraktiviteten til LINK. Løftene vi skal presentere skal derfor gjenspeile disse tre faktorene, som ble diskutert i analysedelen. Som nevnt er dette forslag til EVP og løftene vil forhåpentligvis gi et godt utgangspunkt til det videre arbeidet med utviklingen av disse.

De utarbeidede forslagene til EVP vil presenteres i form av setninger. Dette fordi vi ser viktigheten av å skille mellom bedriftens formulerte verdier og forslagene til EVP. Dette har også blitt diskutert med ledelsen i LINK arkitektur, der vi sammen har kommet frem til at tydelige setninger er best egnet i utviklingen av EVP for arkitektelskapet. De formulerte løftene anser vi som både attraktive, unike og troverdige, noe som er et krav til et effektivt EVP (Sjovall, 2017). Vi har derfor utviklet tre forslag til EVP som vi mener gjenspeiler LINK som en attraktiv arbeidsplass:

1. Vi lover langsiktighet i landets største arkitektelskap
2. Vi lever for prestisjefylte prosjekter med fokus på bærekraft
3. Vi tilbyr et faglig sterkt miljø preget av samhold og kunnskapsdeling



Vi lover langsiktighet i landets største arkitektelskap

Som forklart tidligere er EVP konkrete løfter for en bedrift (Pattnaik & Misra, 2017). Løftene som formuleres må derfor være oppnåelige, slik at medarbeiderne kan stole på at det som blir kommunisert er troverdig (Sjøvall, 2017). Dersom løftene ikke er i samsvar med den eksisterende praksisen kan det oppleves som et brudd, og dermed få negative konsekvenser. “Vi lover” er derfor et betydningsfullt ord som kan fange oppmerksomheten til eksisterende og fremtidige kandidater, samtidig som det viser til et løfte om hva kandidatene kan forvente fra LINK.

De fleste ansatte opplever LINK arkitektur som en trygg og stabil arbeidsgiver og dette blir derfor en av virksomhetens styrker. Imidlertid anses ikke trygghet og stabilitet som et fengende ord i et EVP, da et EVP skal vekke interesse og være unikt (InSync 2015). Langsiktighet er et begrep vi mener er dekkende for begrepene trygghet og stabilitet. Basert på datagrunnlaget tror vi at LINK arkitektur kan tilby langsiktighet både til de eksisterende og fremtidige ansatte.

Et betydningsfullt element som skiller LINK arkitektur fra sine konkurrenter, er at virksomheten er et av landets største arkitektsselskap. Det kommer tydelig frem i datamaterialet at størrelsen anses som positivt og tiltrekkende og at dette skaper ulike muligheter for medarbeiderne. Som nevnt bør et EVP inneholde hvorfor bedriften er å foretrekke fremfor andre virksomheter (Pattnaik & Misra, 2017). Ved å fremheve størrelsen til LINK kan løftene bli unike, samtidig som det kan gjøre LINK mer attraktiv ved at de klart skiller seg fra andre bedrifter på dette området.

Vi lever for prestisjefylte prosjekter med fokus på bærekraft

I teorien kommer det frem at et EVP bør være noe en bedrift stadig arbeider målrettet mot for oppfylle (Adams, 2015). På bakgrunn av dette vil “vi lever for” danne et fundament som LINK arkitektur kan etterstrebe å realisere. Videre vil prestisjefylte prosjekter være en viktig og betydningsfull del av EVP for LINK, da spennende prosjekter utgjør en stor del av datamaterialet vårt. I diskusjonen angående motivasjon og LINK arkitektur som en attraktiv arbeidsplass, er spennende prosjekter en betydningsfull faktor for flertallet av medarbeiderne. Attraktivitet er som nevnt en viktig del av et EVP og det legges derfor stor vekt på denne faktoren. LINK arkitektur som en bærekraftig bedrift ble også nevnt som svært attraktivt. LINK sine hjemmesider viser et tydelig fokus på bærekraft da de hevder å ha et ambisiøst mål om å dekke dagens generasjoners behov på en måte som ikke reduserer mulighetene for de neste generasjonene (linkarkitektur.no). I teori fremkommer det at bedriftsansvar bør inngå som en del av EVP og det anses derfor sentralt å inkludere bærekraft i løftene (Bell, 2015).

Vi tilbyr et faglig sterkt miljø preget av samhold og kunnskapsdeling

En av definisjonene til EVP inneholder hva bedriften kan tilby sine medarbeidere for å beholde sine eksisterende ansatte og tiltrekke nye (Sjovall, 2017). I tillegg er formålet med EVP å gi en sann representasjon av hva organisasjonen tilbyr sine ansatte (Backhaus og Tikoo, 2004). “Vi tilbyr” anses derfor sentralt for å vise hva LINK som arbeidsplass kan tilby med formål om å øke attraktiviteten. Gjennomgående i intervjuene fremkommer det at det er et godt faglig miljø hos LINK. Det sees både på som viktige verdier hos medarbeiderne, samtidig som det både er tiltrekkende og motiverende for de ansatte. I tillegg er det et stort fokus på kunnskapsdeling, der ansatte er åpne for å dele erfaringer med hverandre gjennom ulike arenaer på arbeidsplassen. Dette blir trukket frem under intervjuene som motiverende og inspirerende, og et felt LINK er sterke på. Det sosiale miljøet blir også trukket frem av flere

medarbeidere som viktige verdier på en arbeidsplass, som en indre driv for å komme på jobb, samt som en sentral del av LINK som en attraktiv arbeidsgiver. Vi anser samhold som en passende samlebetegnelse for ulike former for godt arbeidsmiljø, og ønsker derfor å inkludere begrepet som en del av forslagene til EVP. I tillegg har LINK et fokus som omhandler å jobbe sammen mot et felles mål, og dette løftet kan derfor gjenspeile denne praksisen.

Vi har nå presentert tre konkrete forslag til EVP som vi mener gjenspeiler LINK som en attraktiv arbeidsgiver. Imidlertid ut fra teori og hva medarbeiderne anser som attraktivt hos en arbeidsgiver, er utviklingsmuligheter et område som med fordel kunne inngått som en del av løftene. Da vi ikke har nok datagrunnlag som tilsier at LINK er gode her, har vi derfor ikke inkludert denne faktoren i løftene. Vi anbefaler derfor at LINK kartlegger utviklingsmulighetene i bedriften, slik at dette kan benyttes i det videre arbeidet med utviklingen av EVP.

8.2 Implementeringstiltak

Våre forslag til EVP er et godt utgangspunkt for videre arbeid for LINK. Slik det fremkommer av våre funn bør forslagene til EVP videreutvikles internt hos LINK slik at medarbeiderne blir involvert i utarbeidelsen av løftene. Dessuten ser vi i våre funn at det kun er et fåtall av informantene som er kjent med begrepet EVP. Implementeringen vil derfor være betydningsfullt for LINK for å bevisstgjøre medarbeiderne og sørge for at de blir en del av virksomheten og på den måten kan benyttes til sitt formål. I denne delen av rapporten vil vi presentere ulike tilnærminger for videreutvikling av EVP, samt alternativer for implementering av disse.

InSync (2015) anbefaler å involvere en variert gruppe av ansatte i prosessen med å utvikle et EVP, gjerne fra ulike team, nivå og ansiennitet. Det fremkommer av funnene at slik deltakelse er viktig fordi det gir en følelse av eierskap og en følelse av å være en del av et team. Med våre forslag til EVP som utgangspunkt, kan medarbeiderne få delta i utformingen av et endelig utkast til løftene. Involvering kan bidra til økt engasjement rundt EVP, samt at utviklingen av løftene oppleves som meningsfulle.

For å sikre at et EVP fungerer som et aktivt verktøy i employee branding, vil det være viktig med strategiske tiltak for kommunikasjon rettet mot de eksisterende ansatte (InSync 2015). Blant våre funn ser vi at ansatte nevner viktigheten av workshops for å implementere et EVP,

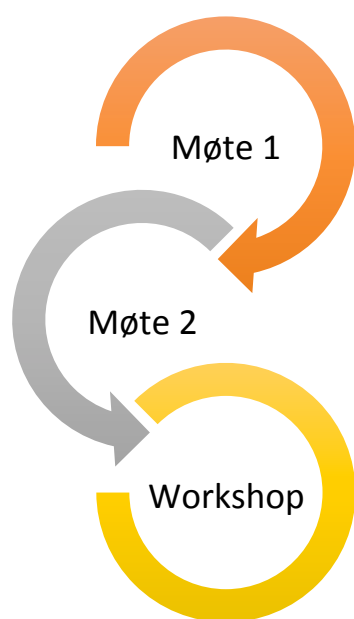
noe som støttes opp av Farner (2008), der han trekker frem workshop som en god metode for implementering. Dette forutsetter dog at man gjennomfører den til det formålet som er planlagt (Farner, 2008). Det anses som viktig at deltakerne får muligheten til å komme med innspill og være aktive underveis. Uten involvering kan workshopen oppleves som et vanlig møte og dermed lite meningsfullt. Mosley (2014) hevder at uavhengig av om det ønskes å implementere et EVP ved en stor intern lansering, eller en mer gradvis tilnærming, er hovedfokuset på en tydelig kommunikasjon nøkkelen til en suksessfull implementering. En videreføring av poenget til Mosley handler om viktigheten av tidspunktet for implementeringstiltaket. Det er avgjørende at LINK identifiserer og vurderer andre prosesser som skjer i organisasjonen, slik at et EVP ikke går tapt blant andre prioriteringer (Insync 2015).

Det er gjennomgående hos våre informanter at workshop er et godt implementeringstiltak, men også at det må støttes opp av andre tiltak. Det som går igjen av tilleggstiltak er blant annet å kommunisere gjennom skriftlige kanaler. Dette støttes opp av teori som hevder at verbal kommunikasjon bør støttes av skriftlig kommunikasjon. E-mail, kampanjer på intranett og sosiale medier er alle ulike måter for LINK å kommunisere sitt EVP (Insync 2015). Viktigheten av bruk av andre kommunikasjonskanaler kan videre underbygges gjennom at fåtallet av de ansatte kjenner til de eksplisitte verdiene til LINK. En mulig antatt årsak er at disse kun er tilgjengelige på intranettet til LINK. Dessuten hevder flere av informantene at organisasjonen er for svak på å kommunisere merkevaren sin utad. Ettersom det er et ønske at løftene som formuleres skal nås ut til alle, ser vi derfor nødvendigheten i at LINK benytter seg av flere kommunikasjonskanaler i tillegg til workshops som hovedkanal. Dette påpekte også en av informantene som understreket viktigheten av at de formulerte løftene må synliggjøres slik at alle kan få tilgang til dem.

På bakgrunn av diskusjonen ovenfor vil vi nå presentere tre ulike tilnærminger for hvordan LINK kan bruke workshops i videreutviklingen og implementeringen av sitt EVP. Våre forslag vil skille seg fra hverandre både i omfang og ressursbruk. Ettersom forslagene til EVP kun er utgangspunkt som LINK bør jobbe videre med, vil vi presentere ulike alternativer slik at LINK kan ta en vurdering på hvor mye tid og ressurser de ønsker å bruke på videreutvikling og implementering av løftene. De to første modulene vil kun involvere Oslo-baserte ansatte og ledere i utviklingsfasen, da det er her LINK er størst.

Alternativ 1:

Det første alternativet er den tilnærmingen som krever minst av LINK i form av ressursbruk og omfang. Tilnærmingen baserer seg på en top-down tilnærming, som i dette tilfelle innebærer at allerede fastsatt EVP blir kommunisert ned til øvrige ansatte. Ved denne modulen vil aktuelle ledere i Oslo spille en stor rolle i å fastsette løftene. Det er viktig at disse lederne har tillit fra øvrige ansatte og at det oppleves legitimt at disse lederne skal bestemme eventuelle formuleringer.



Møte 1	Møte 2	Workshop
Innføringsmøte med aktuelle ledere og gjennomgang av forslag til EVP.	Diskutere EVP og planlegge workshop.	Formidle og kommunisere fastsatt EVP. Ta i bruk ulike aktiviteter for å skape engasjement rundt EVP.
Mål: Vurdere hvorvidt forslagene kan være gjeldene for LINK. Potensielle forbedringer!	Mål: Fastsette endelig EVP.	Mål: Kommunisere endelig EVP til øvrige ansatte. Få tilbakemeldinger på fastsatt EVP.

I tabellen ovenfor har vi illustrert hvordan dette kan se ut i praksis. 3-4 utvalgte ledere kan gå sammen for å videreutvikle og fastsette løftene. På bakgrunn av diskusjonen over vil denne modulen også inneholde workshop som metode for implementering av EVP. Hovedpoenget med denne modulen er at lederne utvikler og fastsetter EVP, mens øvrige ansatte blir tidligst inkludert i implementerings-workshopen.

Fordelen med denne tilnærmingen er først og fremst at det er tid- og kostnadseffektivt i forhold til øvrige tilnærminger. Ved å spare tid og ressurser på selve utviklingen av EVP, kan LINK bruke mer tid på en god forankring i etterkant. Det er imidlertid knyttet en del ulemper til denne modulen. Dersom medarbeiderne ikke får være med på utviklingen av EVP, kan en konsekvens være at de ikke føler eierskap til løftene. Dette er en stor ulempe, da det kommer frem av våre funn at medarbeiderne ønsker å være delaktig i utviklingsfasen.

Alternativ 2:

Alternativ 2 er på sin side noe mer omfattende enn den første tilnærmingen, ettersom denne modulen i større grad involverer øvrige ansatte. Modulen baserer seg på at LINK setter sammen en egen komité, som består av både linjeledere og medarbeidere fra ulike avdelinger. Kommiteen settes sammen av toppleder og HR i samarbeid med øvrige linjeledere. Et viktig moment her er at de største avdelingene er representert i komiteen. I tabellen nedenfor står modulen beskrevet ytterligere.

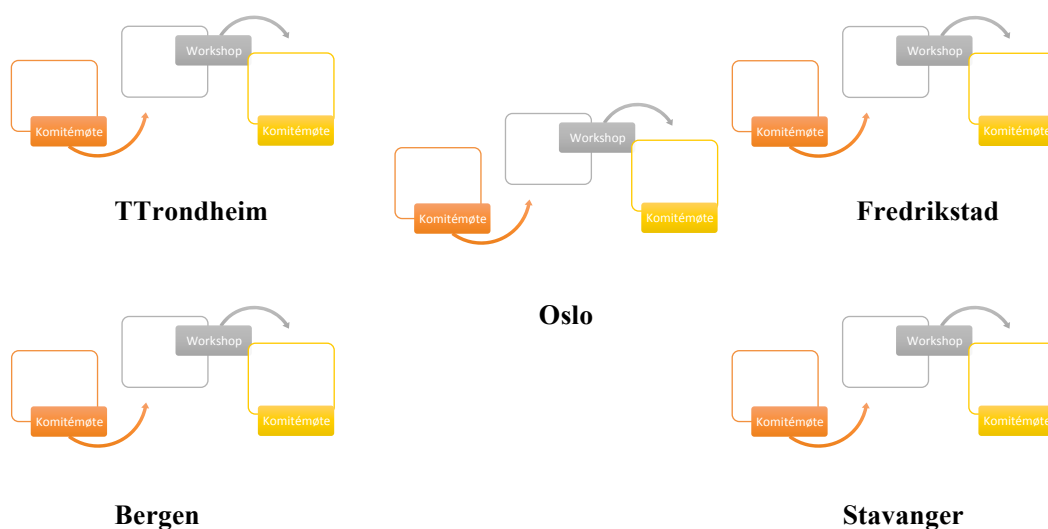


Komitémøte 1	Workshop	Komitémøte 2
Innføringsmøte med aktuelle ledere og medarbeidere fra ulike avdelinger. Største avdelingene må være representert. Planlegge Workshop	Diskutere forslag til EVP, og ta i mot tilbakemeldinger fra øvrige ansatte. Aktiviteter knyttet til utvikling av EVP.	Utarbeide endelig EVP med utgangspunkt i resultater fra workshop. Planlegge ulike aktiviteter for å implementere og skape engasjement rundt EVP.
Mål: Vurdere hvorvidt forslagene kan være gjeldene for LINK. Potensielle forbedringer!	Mål: Vurdere forslag til EVP og komme med innspill til forbedringer.	Mål: Fastsette endelig EVP. Utarbeide handlingsplan knyttet til EVP (aktiviteter).

Den største fordelen knyttet til denne modulen er at den sørger for aktiv deltagelse fra både ledere og medarbeidere, noe som sikrer eierskap for de ansatte. Her vil medarbeiderne være involvert i utviklingsfasen gjennom en workshop som komiteen sørger for å gjennomføre. Denne modulen er mer ressurskrevende enn den første, men fremdeles noe kostnadseffektivt i forhold til den tredje modulen. En sentral ulempe knyttet til modulen er at ansatte og ledere i de øvrige byene der LINK er representert ikke får bidra i utviklingsfasen. Likevel vurderer vi fordelene knyttet til dette alternativet som mer tungtveiende enn ulempene knyttet til kostnadene.

Alternativ 3:

Det tredje og siste alternativet vi presenterer har flere likheter som alternativ to, der utgangspunktet er utforming av en komité som skal ha ansvar for utviklingen av EVP. Den sentrale forskjellen er at hver sin by i Norge, har sin egen komité. Tanken er at aktivitetene i modul to iverksettes i Oslo, Bergen, Fredrikstad, Stavanger og Trondheim. Deretter vil komiteene slå seg sammen og fastsette endelig EVP, med bakgrunn i det som har kommet frem i workshopene i de respektive byene. Se tabellen nedenfor for ytterligere beskrivelse.



Komitémøte 1	Workshop	Komitémøte 2	Samlingsmøte
Innføringsmøte med aktuelle ledere og medarbeidere fra ulike avdelinger. Største avdelingene må være representert. Planlegge Workshop	Diskutere forslag til EVP, og ta i mot tilbakemeldinger fra øvrige ansatte. Aktiviteter knyttet til utvikling av EVP.	Utarbeide endelig forslag til EVP med utgangspunkt i resultater fra workshop. Planlegge ulike aktiviteter for å implementere og skape engasjement rundt EVP.	Utarbeide endelig EVP med utgangspunkt i resultater fra alle komiteene. Fastsette ulike aktiviteter for å implementere og skape engasjement rundt EVP.
Mål: Vurdere hvorvidt forslagene kan være gjeldene for LINK. Potensielle forbedringer!	Mål: Vurdere forslag til EVP og komme med innspill til forbedringer.	Mål: Fastsette endelig forslag til EVP. Utarbeide handlingsplan knyttet til EVP (aktiviteter).	Mål: Fastsette endelig EVP. Utarbeide handlingsplan knyttet til EVP (aktiviteter).

Fordelene knyttet til denne modulen vil være lik fordelene i modul 2, i tillegg til at denne modulen sikrer deltakelse og eierskap for majoriteten av organisasjonen, og ikke bare medarbeidere i Oslo. Det krever på sin side mer ressurser og kan være tidkrevende å gjennomføre for en organisasjon på størrelse med LINK.

Med utgangspunkt i de tre modulene ovenfor anbefaler vi at LINK velger den modulen som passer i forhold til tiden og ressursene de ønsker å bruke på dette. Det mest ideelle er å gå for modul tre, men det krever på sin side mange ressurser som LINK ikke nødvendigvis har kapasitet til å prioritere.

8.0 Måling av EVP

I arbeidet med et sterkt employer brand er et viktig steg at løftene bør kunne måles etter implementeringen (Berthon et. al, 2005). Det blir dermed betydningsfullt for LINK å måle effekten av løftene som implementeres i organisasjonen. Viktigheten av å måle EVP kan støttes opp av InSync (2015) som hevder at måling gjør det mulig å vurdere hvorvidt EVP har bidratt til endring. En av våre informanter var også tydelig på at løftene som formuleres for LINK bør kunne måles, slik at man kan vise til konkrete resultater. Et sentralt spørsmål blir hvordan utviklingen og implementeringen av EVP kan føre til avkastning på bunnlinjen for LINK. Vi har i denne rapporten pekt på for eksempel motivasjonsgrunnlaget og hvordan LINK kan holde på de beste arkitektene i arbeidsstokken deres. Det er likevel vanskeligere å vise til harde tall når LINK skal måle effekten av et EVP.

InSync (2015) hevder at en måte å måle EVP på kan være å samle inn tilbakemeldinger fra ansatte ved jevnlig intervaller. Medarbeiderundersøkelser, turnover, headcount er ulike måter LINK kan måle effekten av et EVP på (InSync 2015). Ved å se på antall ansatte i LINK, kan en vurdere om det har vært en signifikant endring i årene før et EVP ble implementert sammenlignet med årene etter implementeringen. Det fremkommer i rapporten at målet med EVP for LINK vil være å rekruttere, beholde og utvikle de beste arkitektene i bransjen. Harde tall på hvor mange LINK har rekruttert og hvor mange som har sluttet i organisasjonen kan derfor gi en indikasjon på om løftene har hatt en effekt. På en annen side kan andre faktorer enn EVP også påvirke antall ansatte hos LINK, slik som økonomi, behov, ekspansjon etc.

Medarbeiderundersøkelser kan også brukes aktivt for å vurdere om løftene fremdeles bør være gjeldende for LINK. På denne måten kan en måle om innholdet i løftene til LINK gjenspeiler realiteten, og hvis ikke bør de revurderes. InSync (2015) hevder at organisasjoner

bør evaluere et EVP annethvert år. Det pekes videre på ulike hendelser hvor det er spesielt viktig å korrigere og evaluere et EVP. Eksempler på slike hendelser kan være etter store organisasjonsendringer, ved rebranding prosesser og ved store fusjoner eller oppkjøp. I våre funn fremkommer det at LINK har vært involvert i oppkjøp, slik at en evaluering kunne vært spesielt gjeldende her.

9.0 Avslutning

Dette prosjektet har hatt som formål å utvikle konkrete forslag til EVP for LINK arkitektur. Dette med et videre ønske om at løftene skal gjenspeile LINK som en attraktiv arbeidsgiver for å sikre deres konkurransekraft i markedet. For å kunne utvikle forslag til EVP har vi undersøkt hva et utvalg medarbeidere i LINK anser som en attraktiv arbeidsgiver, i tillegg til å se på deres motivasjonsgrunnlag og verdier. Av funnene våre fremstår LINK som en arbeidsplass som tilbyr spennende prosjekter og har et faglig sterkt og sosialt miljø. Videre i funnene fremkommer det at LINK arkitektur er en trygg og attraktiv arbeidsplass for medarbeiderne som følge av at arkitektsselskapet er en av de største på markedet. Disse faktorene ble derfor avgjørende i utarbeidelsen av forslagene til løftene, og ble som følgende;

- Vi lover langsiktighet i landets største arkitektsselskap
- Vi lever for prestisjefylte prosjekter med fokus på bærekraft
- Vi tilbyr et faglig sterkt miljø preget av samhold og kunnskapsdeling

Imidlertid er utviklingsmuligheter en faktor som flere av medarbeiderne mente var betydningsfullt på en arbeidsplass, men som ikke ble nevnt i beskrivelsen av hva LINK er gode på. Et EVP skal være relevant for bedriften og utviklingsmuligheter ble derfor ikke inkludert i løftene, men kan være et utgangspunkt for videre arbeid for LINK.

Med bakgrunn i de formulerte løftene kom vi også med tre ulike forslag til implementering. Disse forslagene kan LINK benytte seg av i fasen knyttet til hvordan et EVP skal formidles og forankres i organisasjonen. Tiltakene skiller seg i ressursbruk og omfang. Felles for tilnærmingene er at de tar utgangspunkt i en workshop for implementeringen av løftene hvor medarbeiderne blir involvert underveis, slik at de lettere kan føle eierskap til disse.

10.0 Feilkilder

Ved gjennomføring av en kvalitativ undersøkelse kan det oppstå flere mulige feilkilder. En mulig feilkilde vi har observert som kan ha hatt en innvirkning på resultatene, er at informantene har svart motsigende på enkelte av spørsmålene. Dette førte til at det i flere anledninger var noe utfordrende å tolke og analysere datamaterialet. Videre kan en feilkilde ha vært at fåtallet av informantene var kjent med begrepet EVP, hvilket kan ha hatt betydning for validiteten. En annen mulig feilkilde kan henvises til selve gjennomføringen av intervjuene, ved at intervjueren påvirker informantene, for eksempel gjennom ledende spørsmål. Et eksempel kan være spørsmålet knyttet til om workshop er en god metode for implementering av et EVP, ettersom informanten kan rette fokuset mot workshop fremfor andre eventuelle implementeringsstrategier.

11.0 Videre forskning

Det fremkommer som nevnt av mandatet at LINK arkitektur ønsker å kartlegge hva arkitektstudenter og nyutdannede forventer av arbeidslivet. Vi valgte å fokusere på medarbeiderne internt i bedriften i utviklingen av forslagene til EVP og ikke eksterne kilder, slik som studenter. Det kan derfor være interessant å følge opp og undersøke hva arkitektstudenter anser som en attraktiv arbeidsgiver. Dette kan også føre til at LINK får muligheten til å kartlegge hvordan de kan bruke EVP i employer branding rettet mot studenter og nyutdannede, og dermed styrke profilen sin utad.

Vi har i dette prosjektet gjennomført en kvalitativ undersøkelse. Det kunne derfor videre vært interessant å igangsette en kvantitativ tilnærming. Dette blant annet for å kunne bekrefte de områder LINK er gode på som vi har funnet ut av under de kvalitative intervjuene. Ved en kvantitativ undersøkelse blir også dataene mer representative ved at alle ansatte i LINK kan delta i undersøkelsen, og dermed dekke et bredere spekter av informanter. Dette kan også ha fordeler ved å øke følelsen av involvering i utarbeidelsen av EVP.

12.0 Litteraturliste:

Adams, B. (2015). Changing behaviours at scale: the power of an effective EVP. *Strategic HR Review*

Alvik, Ole. 2007. Hva er employer branding?. Ledernett.no: Lesedato 25. Mars 2018.
<http://ledernett.no/hva-er-employer-branding>

Ambler, T. and Barrow, S.1996. The employer brand. *The Journal of Brand Management*.

Andrew N. Bell, 2005. The employee value proposition redefined.
<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/14754390580000792>

Backhaus, K., & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding.
Career Development International.

Bell, A. N. (2005). The employee value proposition redefined. *Strategic HR Review*.

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. 2005. Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*.

Botha, A., Bussin, M. & de Swardt, Lf. 2011. An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management*.

Bryan Adams. 2015. Changing behaviours at scale: the power of an effective EVP.
<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/SHR-09-2015-0077>

Creswell, John W.. 2013. Qualitative inquiry & research design. Choosing Among Five Approaches. 3. utgave. Los Angeles: Sage.

Edwards, M.R. 2010. An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*.

Edwards, M.R. 2012. Employer Branding: Developments and Challenges. *Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition*.

- Farner, A. 2008. Verksted som verktøy: å planlegge og lede workshops. Oslo: Kommuneforlaget.
- Hellevik, O. 1997. Sosiologisk metode, 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Hill, B., & Tande, C. 2006. Total rewards: The employment value proposition. *Workspan*.
- HR-Norge. 2013. HR-undersøkelsen 2013. Er det samsvar mellom hva vi lover og hva vi leverer?
<https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Innovasjon Norge 2011. *Håndbok i omdømme- og merkevarebygging*. Lesedato 02.05.2018.
http://www.innovasjon norge.no/contentassets/1fa5fc78fb344823a23b9d268365ac69/1215_infohandbok_web.pdf
- InSync. 2015. InSync Surveys research consulting:
http://www.insyncsurveys.com.au/media/149911/insync_evp_research_paper.pdf
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode.
- Kaufmann, G. 2006. Hva er kreativitet. Oslo, Universitetsforlaget.
- Kirkhaug, R. (2013). Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap.
- Klev, R. & Levin, M. 2009. Forandring som praksis: endringsledelse gjennom læring og utvikling (2 utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitative forskningsintervjuen*. Studentlitteratur.
- Kuvaas, B. 2008. Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser – Evidensbasert HRM. Bergen: Fagbokforlaget

LINK hjemmeside. Lesedato: 1. Februar 2018

www.linkarkitektur.no/om-oss

Malt, U. 2014. I Store Norske Leksikon. *Hentet 2. Mai 2018.*

<https://www.snl.no/kvalitativ>

Mosley, Richard et al. 2014. *The Definitive book of Branding*. Sage: India.

Pattnaik, Salila Kumar, and Rajnish Kumar Misra. 2017. Organizational Culture and Behavior: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications.

Rousseau, D. M. 1989. Psychological and implied contracts in organizations.

Employee responsibilities and rights journal.

<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F01384942.pdf>

Schneider, L. 2003. What is branding and how is it important to your marketing strategy.

Sjovall, Jonna. 2017. What Makes the EVP So Important to Your Employer Brand?

<https://universumglobal.com/makes-evp-important-employer-brand/>

Sullivan, J. 2004. Eight elements of a successful employment brand. ER Daily.

Sverdrup, Therese E. 2014. "Psykologisk kontrakt." *Magma*, (5):64-71. 8 sider.

<https://www.magma.no/psykologisk-kontrakt>

Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal akademisk.